

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر المهني

إعداد الطالب:

- زرواق ميمون

### تحت عنوان:

تطوير آليات الإستثمار في الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة من وجهة نظر الإداريين

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. عبد الحميد برحومة
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ. بن سالم أمال
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. شريف مراد

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي  
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ  
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿

النمل: ١٩

فجر

# تشكرات

الحمد والشكر لله رب العالمين

على فضله وتوفيقه لي

على إنجازي بحثي هذا، يسرني بصدق ووفاء، أن أتقدم بخالص الشكر

والتقدير والامتنان

إلى الدكتورة المشرفة: "بن سالم أمال"

على كل ما أسدته من نصائح وتوجيهات وارشاد

خلال اعداد هذه المذكرة والذي غمرنا بأخلاقياتها وبتعاملها ورقة

تواضعها

اسأل الله أن يجزيها خير الجزاء

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني أو ساهم في

إتمام هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير لأعضاء لجنة المناقشة

لتكرمهم بقراءة هذه المذكرة

ومناقشتها

شكرا جزيلا أستاذتي الفاضلة.

زرواق ميمون



# إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا

وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى من قال فيهما الرحمان " وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى منبع فخري واعتزازي، إلى من رافقتني دعواتها، وزادني رعاها نجاحا إلى منبع

الأمل الصافي والامل المشرق الذي لا يغيب ضوءه كالشمس أمي الحبيبة

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله

ان يمد عمرك لترى جني الثمار، بعد طول انتظار، قدوتي أبي الغالي إلى من كلل

العرق جبينه وشققت الأيام يديه.

إلى من شاركني حزن آلام وبهم استمد عزتي وإصراري إخوتي

جمال، أنس، سمرة، نسيم، مديحة.

إلى الكتكوتتين: التوأم **سيدة وسجدة**

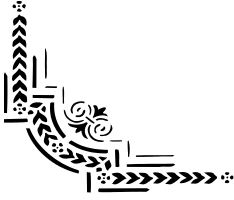
إلى من علمونا حروف من ذهب، إلى كل الزملاء في قسم علوم التسيير

إلى كل هؤلاء شكرا جزيلا

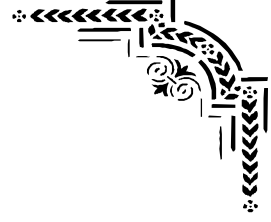
إلى دفعة إدارة موارد بشرية 2022.

**زرواق ميمون**





# مقدمة



## مقدمة:

تعتبر السياسة الاستثمارية من السياسات الاقتصادية المنتهجة من طرف الدول، وهي وجها من أوجه تحقيق وتشجيع الاستثمار في العصر الحالي، فنظرا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها العالم، والهادفة إلى تحقيق النمو بجميع جوانبه كان لزاما على الدول تطوير الاستثمارات.

وباعتبار المؤسسات الجزائرية مازالت تعاني من سوء التسيير لأهم ثرواتها ممثلة في الموارد البشرية، واهمالها لعمليات التطوير فهي متمكنة من مسايرة التطور الحاصل في هذا المجال، إذ أصبح أداء الفرد يكاد يكون ضعيفا لدرجة أن المسيرين بهذه المنظمات لا يولون اهتمام لتطوير وتنمية العنصر البشري باستثناء بعض المؤسسات المحددة والتي لها من الامكانيات مايسمح لها بعملية الاستثمار في تطوير مواردها البشرية، خاصة وأن الوقت الحالي قد ظهرت فيه اساليب ومناهج مستحدثة في عمليات التطوير وتنمية العنصر البشري بظهور مؤسسات مختصة يمكن أن تجعل أداء الأفراد أكثر فعالية وأكثر مردودية.

## الإشكالية

ونظرا للدور العام والحيوي الذي تلعبه الجامعة والذي تتلخص نواتجه في التطوير والرقي بالمجتمعات وباعتبارها أولى التنظيمات المنوطة بمهمة توليد المعرفة ونشرها واستغلالها كان لزاما عليها تثمين وتطوير مواردها والرفع من مهارتها وكفاءتها من خلال تبنيها فكرة الاستثمار.

من خلال التقديم السابق وفي ظل الاستراتيجيات والتوجهات الحديثة في الاستثمار في تطوير الموارد البشرية التي تم رصدها أعلاه وفي إطار إبراز العلاقة وتحديد الأثر الذي ترسمه على الأداء البشري يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تطوير الإستثمار في الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة من وجهة نظر الإداريين؟

## الإسئلة الفرعية

بغية الاحاطة بجوانب الاشكالية المطروحة يمكن إدراج التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أهمية الاستثمار في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين؟
- ما هو واقع الاستثمار في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين؟
- ما هو واقع الاستثمار في التخطيط في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين؟
- ما هو واقع الاستثمار في التوظيف في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين؟
- ما هو واقع الاستثمار في المحافظة في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين؟

## فرضيات الدراسة

في المحاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة نقدم الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

يمكن تطوير الاستثمار في الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة عن طريق تخطيط وتوظيف وتطوير والمحافظة على الموارد البشرية من وجهة نظر الإداريين.

- ونتفرع من هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: هناك مستوى مقبول لأهمية الاستثمار في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين.

الفرضية الثانية: هناك مستوى مقبول للاستثمار في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين.

وتتدرج تحت أربع فرضيات فرعية أخرى:

1- الفرضية الفرعية الأولى: هناك مستوى مقبول للتخطيط في الاستثمار في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين.

2- الفرضية الفرعية الثانية: هناك مستوى مقبول للتوظيف في الاستثمار في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك مستوى مقبول للتطوير في الاستثمار في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك مستوى مقبول للمحافظة في الاستثمار في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين.

### أسباب اختيار الموضوع

كانت لنا عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نقدمها مختصرة فيما يلي:

- بحكم التخصص في مجال التسيير والميل الطبيعي للبحث والاستطلاع لدراسة موضوع تطوير الاستثمار في الموارد البشرية؛

- الميول لهذا الموضوع والرغبة في التحصيل العلمي في هذا المجال؛

- الشعور باحتياجات المؤسسة الجزائرية بمجال تطوير الاستثمار في الموارد البشرية ومحاولة ترشيد عملية تتميتها وفق أساليب تواكب الاحتياجات العامة والخاصة للمنظمة؛

- امكانية البحث في هذا المجال لتوفر المعلومات وامكانية الوصول إليها؛

- الشعور بالقيمة والأهمية التي توجه لتطوير الاستثمار في العنصر البشري ووجود مؤسسات ولو قليلة تولي أهمية كبيرة لعملية التطوير؛

- القناعة بالموضوع والتوجه الفكري نحو قيمة تطوير الاستثمار.

## أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة في حياة المؤسسات عموماً والجامعات خصوصاً حيث يتمثل المتغير في الاستثمار في الموارد البشرية والتي تعكس ضرورة توجه الجامعات للاهتمام برأس مالها البشري الذي يشكل مخزونها العلمي ورصيدها الفكري والقوة الدافعة لها نحو الارتقاء والتميز ضمن أهدافها الهامة أما المتغير فيتمثل في الجامعة وبالتالي معرفة مدى فعالية الاستراتيجيات التي تتبناها الجامعات لتطوير مواردها البشرية وتحديد أثرها على موظفيها من أساتذة وإداريين.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- إبراز أهمية تطوير الاستثمار في الموارد البشرية؛
- محاولة تطبيق الأدوات والوسائل المستخدمة للوصول إلى إعطاء صورة واقعية لطبيعة تطوير الاستثمار ومدى مساهمته في كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة؛
- إبراز دور وأهمية تطوير الاستثمار بالنسبة للمؤسسة وأهميته بالنسبة للعاملين؛
- معرفة تطوير الاستثمار في الموارد البشرية في تحسين قدرات وأداء الموظفين؛
- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بتطوير الاستثمار وآلياته وكذا جودة خدمات التعليم العالي بمدخلها المختلفة.

## حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

**الإطار المكاني:** تهتم الدراسة بمعالجة تطوير آلية الاستثمار في الموارد البشرية من وجهة نظر إدارة الكلية والتي خصصت بجامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الإطار الزمني: يكون ذلك من خلال القيام بعدة زيارات ميدانية بجامعة المسيلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة. والقيام بالمقابلة وجمع التحليل عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع حيث تم ذلك خلال المدة التي تتراوح ما بين 5 جوان 2022 إلى غاية 8 جوان 2022 للحصول على المعطيات التي تخدم الموضوع وتساعد في تحليل مناخ الاستثمار وعلاقته بتطويره.

### منهج البحث

يمثل منهج البحث العلمي مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة، ومنهج البحث يختلف باختلاف المواضيع المعالجة. حيث تستدعي دراستنا هذه استعمال المنهج الوصفي، والذي يهتم بجمع أوصاف علمية دقيقة، ووصف الوضع الرهن وتفسيره، ويستخدم الباحث الوصف من أجل التحقق وفهم أفضل لظاهرة موضوع البحث.

ومن أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده لاختبار صحة الفرضية اعتمدنا على فصلين الأولى في الجانب النظري بغية استيعاب الإطار النظري للبحث، وتم فيه الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. أما الجانب التطبيقي وهو الدراسة النظرية الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامع المسيلة، فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، وهو أحد أنواع المنهج الوصفي. حيث اعتمدنا في جمع البيانات على أسلوب المقابلة.

### الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية كبيرة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر له الكثير من المعلومات، ابتداء من الإطار النظري، مروراً بمنهج الدراسة، ووقفاً عند أهم ومختلف الصعوبات التي واجهتها، والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تختبر تلك النتائج في مجالات زمانية ومكانية مغايرة، وتشكل في مجموعها تراكماً في المعرفة العلمية، تفيد البحث العلمي.

وفيما يلي سوف نستعرض بعض إسهامات الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دور الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في دعم وتطوير الاستثمار المحلي دراسة حالة ولاية المسيلة، 2010 - 2018، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي جامعة المسيلة، 2019/2018 اعداد الطالب حميدي الشريف.

بينت الدراسة أن للاستثمار دور كبير في اقتصاد الدول، سواء كان محليا أو دوليا، وهذا من خلال ما يقدمه من زيادة في القدرة التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية داخل الاقتصاد، وكذا تعزيز قواعد الانتاج وتحقيق مزايا تنافسية. كما تمت الإشارة للاستثمار وذلك من خلال تقديم تعريف له، مع التركيز عليه من خلال التطرق لأنواعه، والذي يعتبر ذو أهمية كبيرة في التنمية للدولة على المدى الطويل، حيث يتعاضد دوره لما يقدمه من خدمات ومساهمته الكبيرة في نقل التكنولوجيا وتعزيز المهارات والخبرات الادارية وخلق المزيد من فرص العمل وغيرها من الايجابيات.

الدراسة الثانية: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، للطالبة مانع صابرينة.

ركزت الدراسة على أن الجامعة تعد أولى التنظيمات التي تعنى بقضايا الموارد البشرية وامكانيات الاستثمار فيها، من خلال التركيز على الرفع من مهارات وخبرات ومعارف أساتذتها وموظفيها من جهة، وتجويد مخرجاتها من طلبة من جهة ثانية. وهذا يعكس مدى وعيها بأهمية الموارد البشرية، سواء كان من مدخلات العملية التعليمية أو أحد أهم عناصر مخرجاتها. وأن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية التي تصب في خدمة المجتمعات وتطويرها، مرهون بما تبذله من جهود في سبيل انجاح فلسفة ومهمة توليد المعرفة بين موظفيها تخزينها، وتحديثها وتوزيعها من خلال دعم البحث العلمي، وترسيخ ثقافة العمل الجماعي، ونشر فلسفة التحسين والتعلم المستمرين فيها، وبين مواردها البشرية من أساتذة وإداريين.

الدراسة الثالثة: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2017، للطالبة هندا مدفوني.

تبين الدراسة أن أهم إستثمار في الجامعة هو إستثمار جودة أعضاء الهيئة التدريسية، لما له من أهمية في تحسين جودة التعليم العالي، حيث أن الدور الذي يضطلع به عضو هيئة التدريس ذو أهمية شديدة في انجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف الكلية التي ينتمي إليها. ويعني جودة عضو هيئة التدريس مستوى تأهيله العلمي ومكانته العلمية وسمعته الأكاديمية، فهو الذي يقوم بالتدريس والبحث وتطوير وتدريب الطلبة والطاقات البشرية الأخرى في المجتمع، بالإضافة إلى التركيز على جودة مصادر التعلم، والانفاق على التعليم، فتمويل التعليم أمر في غاية الأهمية، ومدخل من مدخلات أي نظام تعليمي. لأن التمويل الجيد يساعد النظام في أداء مهامه الأساسية دون تعثر، ويقلل من مشكلاته، ويعينه على التطوير المستمر، وعلى تنفيذ البرامج بنجاح وتدعيم خدمات ومراكز البحوث والتعريف والترجمة والتدريب.

الدراسة الرابعة: الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب) مع دراسة حالة مديرية الصيانة D.M.N (التابعة لسونطراك) - الأغواط، 2001/2002 رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإسلامية قسم أصول الدين للطالب : نيق أبوبكر.

حبيب الدراسة فإن موضوع الاستثمار في الموارد البشرية أصبح محل اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين ورجال الأعمال، الذين وجدوا السبيل لتحقيق الجودة والميزة التنافسية، ولاعتبار إدارة الموارد البشرية النشاط الفعال الاستراتيجي بالمنظمة، لأن الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي بالمنظمة وثرورة، فيمكن أن تحقق عوائد استغلال امكانيات المنظمة.

## خطة الدراسة

تمت معالجة الدراسة من خلال تقسيمها إلى فصلين، عالج الأول الجانب النظري من الدراسة، في حين عالج الفصل الثاني الجانب التطبيقي منها. كما ضم كلا الفصلين مباحث متنوعة. فيما يلي نذكر أهم ما تم طرقة من خلال كل فصل في الدراسة:

**الفصل الأول: والذي كان بعنوان الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية،** تم في المبحث الأول من هذا الفصل التعريف بالاستثمار وإبراز أهميته وأنواعه، أما المبحث الثاني تطرق للاستثمار في الموارد البشرية وأهم نظرياته، وقياس العائد فيه. وفي المبحث الثالث وظائف وآليات الاستثمار في الموارد البشرية، من تخطيط وتوظيف وتطوير والمحافظة والاستبقاء على الموارد البشرية. في المبحث الرابع تم الحديث عن الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية من خصائص ورأس مال فكري وبشري في المؤسسة الجامعية، وأثرهما على مؤشرات وجودة التعليم العالي.

**الفصل الثاني: والذي يشمل على الدراسة التطبيقية لموضوع الدراسة،** الذي كان حول تطوير آليات الإستثمار في الموارد البشرية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة من وجهة نظر الإداريين، حيث تم التطرق من خلال المبحث الأول إلى تقديم الكلية، أما المبحث الثاني والثالث تم تخصيصهما لاستعراض المقابلة وتحليلها ونتائجها، التي تمت الاجابة عنها من طرف القادة الإداريين بالكلية.

وقد إحتوت الخاتمة على مناقشة صحة الفرضيات، ثم أهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة، وأهم التوصيات التي تم إستخلاصها. كما عرضنا آفاق الدراسة، التي يمكن أن تكون مجالاً مستقبلياً للبحث.

# الفصل الأول

## الإستثمار في الموارد البشرية والمؤسسات الجامعية

✍ - المبحث الأول : ماهية الاستثمار

✍ - المبحث الثاني: الاستثمار في الموارد البشرية

✍ - المبحث الثالث: وظائف وآليات الاستثمار في الموارد البشرية

✍ - المبحث الرابع: الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسات

الجامعية

تمهيد:

للاستثمار دور مهم في المؤسسات وكذا في اقتصاديات الدول، مما جعله مجال اهتمام الكثير من الباحثين الغداريين ولاقتصاديين، وحتى الحكومات والهيئات الاقتصادية، فقد شهد الاستثمار ارتباطا وثيقا بالرفاهية والتقدم، فكلما كانت قرارات الإستثمار رشيدة كلما تحقق التقدم والرفاهية، ونظرا لأهميته في تقدم وتطور المؤسسات والدول فقد اصبحت تولي اهتماما كبيرا به.

ويعتبر الاستثمار في الموارد البشرية قيمة كبيرة للمنظمة، لذلك يجب عليها أن توفر كافة الوسائل للحفاظ على هذه القيم، وعدم هدرها فيما لايعود بقيمة مضافة عليها، ومحاولة الاهتمام بالموارد البشري بشكل جيد، حتى يتمكن من أداء مهامه ووظائفه، والرفع من قدراته ومهاراته.

ولتوضح كل ماسبق، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول : ماهية الاستثمار
- المبحث الثاني: الاستثمار في الموارد البشرية
- المبحث الثالث: وظائف وآليات الاستثمار في الموارد البشرية
- المبحث الرابع: الاستثمار في الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية

## المبحث الأول: ماهية الاستثمار

يعتبر عنصر الاستثمار كمتغير اقتصادي يستمد مفهومه كأصل من أصول علم الاقتصاد لما له من علاقة وصلة وطيدة بمجموعة من المتغيرات والمفاهيم الاقتصادية، كمفهوم الدخل، والادخار والاستهلاك، والاقتراض، إذ لا يمكن فهم الاستثمار بصفة جيدة ما لم تحلل العلاقة التي تربطه بالمفاهيم الاقتصادية المختلفة.

## المطلب الأول: تعاريف ومفاهيم مختلفة للاستثمار

من خلال هذا المطلب سنعرض تعريف الإستثمار، ومختلف المفاهيم المحددة له،

### أولاً: تعريف الاستثمار

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالاستثمار، ولكنها متشابهة إلى حد بعيد، ونأخذ منها ما يلي: <sup>1</sup> "يقصد بالاستثمار توظيف الأموال في مشاريع إنتاجية أو خدمية قصد تحقيق عوائد نقدية أو غير نقدية بالنسبة للأفراد أو المجتمع ككل. ويمكن تعريف الاستثمار على أنه: "خلق وتكوين رأس المال أي أن المال المدخر لا يكتنز ولا يوظف أي توظيف ولكنه يوظف توظيفاً منتجاً من خلال خلقه للإنتاج وإضافته إلى رؤوس الأموال العينية والثابتة بقصد زيادة أو تحسين أو حماية الطاقة الإنتاجية للمؤسسات والاقتصاد الوطني"<sup>2</sup>.

"يقصد بالاستثمار التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع استهلاك مستقبلي"<sup>3</sup>. ويمكن تعريف الاستثمار على أنه: "التخلي على أموال يمتلكها الفرد في لحظة معينة لفترة معينة من الزمن، قد تطول أو تقصر، وربطها بأصل أو أكثر من الأصول التي يحتفظ بها في تلك الفترة

1 - فيصل بو طيبة، مدخل إلى علم الاقتصاد، دار جسر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017، ص 154.

2 - فرحات غول، مدخل إلى الاقتصاد، دار الخلدونية، الجزائر، 2015، ص 174.

3- محمد مطر، إدارة الاستثمارات الإطار النظري والتطبيقات العملية، دار وائل للنشر، ط4، 2006، عمان، الأردن، ص 21.

الزمنية، بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوضه عن ذلك".<sup>1</sup> وعموما يعرف الاستثمار على أنه: "هو ذلك الجزء من الناتج المحلي من الدول الذي لم يستخدم في الاستهلاك الجاري لسنة معينة، وإنما تم استخدامه في الإضافة إلى رصيد المجتمع من الأصول الرأسمالية لزيادة قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات".

### ثانيا: المفاهيم المختلفة للاستثمار

هناك مفاهيم مختلفة للاستثمار نوجزها فيما يلي:

1. **المفهوم المحاسبي للاستثمار:** يعرف على أنه: "مجموعة من الوسائل والقيم الثابتة المادية والمعنوية منها المنقولة وغير المنقولة، التي اشترتها المؤسسة وأنجزتها بنفسها ليس بهدف بيعها أو تحويلها، وإنما لاستعمالها كوسيلة استغلال، بهدف زيادة الطاقة الاستثمارية للمشروع".<sup>2</sup> وحسب التطور المحاسبي للاستثمار: "هو عبارة عن اكتساب للمؤسسة، يسجل في جانب الأصول من الميزانية، تحت الصنف الثاني، وهو يشمل ما يلي:
  - التثبيات المادية (أراضي، مباني، تجهيزات، لوازم...الخ).
  - التثبيات المعنوية (براءات الاختراع، العلامات التجارية...الخ).
  - التثبيات المالية (سندات، قروض، كفالات...الخ).

### 2. المفهوم الاقتصادي للاستثمار:

يعرف الاستثمار اقتصاديا بأنه: "عملية صرف الأموال في الوقت الحالي من أجل الحصول من ورائها على نتائج في المستقبل، وبهذا المعنى الاستثمار يشمل كل الموارد والمواد والأشياء المحصل عليها حاليا لهذا الغرض".<sup>3</sup> والاستثمار أيضا هو: "عملية الإنفاق الرأسمالي في مشروع ما بغرض تحقيق نمو أو زيادة في المبلغ المستثمر، وهو ذلك النشاط الذي تنتظر المؤسسة من ورائه زيادة قوتها وقدرتها، ومن حيث

<sup>1</sup> - مروان شموط، كنجو عبود كنجو، أسس الاستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 06.

<sup>2</sup> - مروان شموط، مرجع سابق، ص 05.

<sup>3</sup> - ناصر دادى عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1997، ص 153.

يقوم متخذ القرار بتوظيف رأس مال حالي، مقابل مداخيل وعوائد بأمل الحصول عليها في المستقبل".<sup>1</sup>

ويعرف على أنه: "اكتساب الموجودات المالية، على أن التوظيف للأموال يعتبر مساهمة في الإنتاج، أي إضافة منفعة أو خلق قيمة تكون على شكل سلع أو خدمات".

### 3. المفهوم المالي للاستثمار:

يعرف الاستثمار من المنظور المالي على أنه: "تجميع المبالغ المالية بهدف الحصول على عائد أو دخل في المستقبل".<sup>2</sup>

وهو عبارة عن اكتساب الموجودات المالية، أي توظيف الأموال في الأوراق والأدوات المالية". ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف الاستثمار مالياً على أنه: "عبارة عن تدفقات مالية لمبالغ مالية، أو التخلي عن المبالغ المالية الآتية للحصول على عوائد في المستقبل وتكون أكثر من التي تخلي عنها".

### المطلب الثاني: أهمية الاستثمار

للاستثمار أهمية بالغة في التنمية الاقتصادية، سواء على المستوى الوطني أو على المستوى الفردي، فهي متعددة ومختلفة.

تظهر أهمية الاستثمار على المستوى الوطني، وكذلك على مستوى الفرد على حد سواء ويمكن تناول ذلك وفق الآتي:<sup>3</sup>

#### 1. الأهمية على مستوى الفرد: يمكن تحديد أهمية الاستثمار على مستوى الفرد كما يأتي:

- يساعد الفرد (المستثمر) في معرفة العائد المتوقع على الاستثمار.
- يساعد المستثمر في حماية ثروته من أنواع المخاطر المختلفة، سواء المخاطر المنتظمة أم غير المنتظمة.

1 - عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 19.

2 - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 155.

3- قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 33.

- يساهم الاستثمار في زيادة العائد على رأس المال وتنميته من خلال زيادة الأرباح المحتجزة المتحققة من الاستثمار.

## 2. الأهمية على المستوى الوطني:

يمكن تلخيص أهمية الاستثمار على المستوى الوطني في النقاط التالية:

- زيادة الدخل الوطني للبلاد.
- خلق فرص عمل جديدة في الاقتصاد الوطني.
- دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- زيادة الإنتاج ودعم الميزان التجاري وميزان المدفوعات.

## المطلب الثالث: أهداف الاستثمار

لقد تطورت أهداف الاستثمار في ضوء التطور الذي حصل في الفكر المالي، والنظرية المالية، إذ أصبح الهدف الأساسي من الاستثمار في هذا العصر تعظيم ثروة المستثمر ويقع ضمن ذلك تحقيق الأرباح الذي يعد هدفا تقليديا للمستثمرين، أي تحقيق أكبر عائد بأقل درجة من المخاطرة، وقد يهدف الاستثمار إلى إنعاش الاقتصاد وزيادة الرفاهية، وتوظيف الأموال للحصول على العائد بمختلف مفاهيمه.<sup>1</sup>

وتتلخص أهم أهداف المستثمرين من الاستثمار فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحقيق عائد مرض، يساعد المستثمر على الاستمرار في مشروعه الاستثماري.
- المحافظة على قيمة الأصول الحقيقية، أي المحافظة على قيمة رأس المال الأصلي في المشروع، وحتى تتم المحافظة على قيمة رأس المال لا بد من اختيار البديل الاستثماري من بين عدة بدائل مقترحة، بحيث يتم اختيار البديل الاستثماري الذي يحقق أكبر عائد وأقل درجة من المخاطر، كما يمكن للمستثمر أن يحافظ على أصوله الاستثمارية من خلال تنويع الاستثمارات.
- العمل باستمرار على زيادة المتحقق من الاستثمار وتنميته.

<sup>1</sup> - دريد كامل آل شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 25.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 35.

- توفير مستوى مناسب من السيولة لضمان تغطية متطلبات عمليات النشاط وكذلك العملية الإنتاجية للمشروع الاستثماري.  
هذه الاهداف قد تكون من أجل الصالح العام (كالمشاريع العامة التي تقوم بها الدولة) أو من أجل تحقيق العائد أو الربح كالمشاريع الخاصة.

### المطلب الرابع: أنواع الاستثمار

للاستثمار أنواع مختلفة حسب أداة الاستثمار التي يختارها المستثمر، ويمكن تصنيف الاستثمار كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. تصنيف الاستثمارات وفقا لآجالها:

- أ. **استثمارات قصيرة الأجل:** تكون مدة التوظيف في هذا النوع من الاستثمارات قصيرة الأجل لا تزيد عن سنة، كأن يقوم أحد المستثمرين بإيداع أمواله لدى البنك لمدة لا تزيد عن سنة، أو يقوم بشراء أدوات الخزينة أو سندات قصيرة الأجل صادرة عن مؤسسات مختلفة، تهدف هذه الاستثمارات إلى توافر السيولة النقدية، إضافة إلى تحقيق بعض العوائد.
  - ب. **استثمارات متوسطة الأجل:** تكون مدة التوظيف في هذا النوع من الاستثمارات أطول من النوع السابق، حيث قد تصل إلى خمس سنوات، ومثال ذلك أن يقوم شخص ما بإيداع مبلغ من المال في المصرف لمدة 05 سنوات، أو أن يقوم بشراء أوراق مالية لمدة لا تزيد عن خمس سنوات.
  - ج. **استثمارات طويلة الأجل:** تتجاوز مدة توظيف الأموال وفقا لهذا النوع من الاستثمارات الخمس سنوات، فقد تصل إلى 15 سنة أو أكثر، ومثال ذلك، تأسيس المشروعات، وإيداع الأموال لدى البنك، والاكنتاب في أوراق مالية طويلة الأجل، والغرض الأساسي من هذه الاستثمارات هو تحقيق عائد مرتفع من خلال الاحتفاظ بالأصول المستثمرة لفترة طويلة.
2. **تصنيف الاستثمارات وفقا للعائد الناجم عن هذه الاستثمارات:**
- أ. **استثمارات ذات عائد ثابت:** كأن يقوم المستثمر بالاكنتاب في أوراق مالية ثابتة الدخل كالسندات والأسهم الممتازة، وإيداع الأموال لدى البنك.

<sup>1</sup> - مروان شموط، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص 18.

ب. استثمارات ذات عائد متقلب: هذا يكون العائد متغيراً من فترة لأخرى، أو من مشروع لآخر، كأن يقوم المستثمر بالاكتتاب في أسهم عادية أو يقوم بالمتاجرة ببعض السلع والخدمات.<sup>1</sup>

### 3. تصنيف الاستثمارات وفقاً لقطاعات الاستثمار:

أ. الاستثمار في قطاع الأعمال العام: يشمل الهيئات العامة ذات النشاط الإنتاجي سواء كان ذلك في السلع أو الخدمات، ويستثنى من ذلك ما يدخل في قطاع الوسطاء الماليين كالبنوك وشركات التأمين.

ب. الاستثمار في قطاع الأعمال المنظم: ويشمل شركات المساهمة والتوصية، سواء كانت تابعة للدولة أو للقطاع الخاص.

ج. الاستثمار في قطاع الأعمال غير المنظم: يشمل هذا القطاع على شركات الأشخاص من شركات التضامن والتوصية البسيطة.

د. الاستثمار في قطاع الجمعيات التعاونية:

هـ. الاستثمار في قطاع الخدمات العامة: أي قطاع الدولة وما تقدمه من خدمات ويشمل هذا القطاع، الخزانة، والإدارة الحكومية، والبلديات.

و. الاستثمار في قطاع الأفراد: أي الأفراد والمؤسسات الفردية والهيئات المحلية.

ز. الاستثمار في قطاع العالم الخارجي: يشمل هذا القطاع المؤسسات والأفراد الذين يتعاملون مع مختلف القطاعات الخارجية.

ح. الاستثمار في قطاع الوسطاء الماليين: ويشمل هذا القطاع المؤسسات العامة للتأمين، والمعاشات والتأمينات الاجتماعية، وشركات التأمين.

ط. الاستثمار في قطاع البنوك: أي الإيداع لدى البنوك، أو الاكتتاب، في السندات والأسهم التي تصدرها.

### 4. تصنيف الاستثمارات حسب النشاط الاقتصادي للمستثمرين:

أ. استثمارات المؤسسات التجارية: أي الاستثمار في المؤسسات التي تعتمد بالدرجة الأساسية على المتاجرة بالسلع والخدمات، وهذا النوع من الاستثمارات واسع الانتشار في المجتمعات كافة، وهو يسهل عملية التبادل بين مختلف الأنشطة.

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 38.

ب. استثمارات المؤسسات الزراعية: أي الاستثمارات في المنشآت التي يعتمد نشاطها الأساسي على زراعة مختلف أنواع المزروعات وجنيها في المواسم المحددة لها، وهي تعرف بارتفاع مخاطرها، وانخفاض معدل العائد، نظرا لاعتمادها على الظروف الجوية والعوامل الطبيعية.<sup>1</sup>

ج. استثمارات المؤسسات الصناعية: أي المؤسسات التي تقوم بتحويل المواد الخام إلى مواد للاستهلاك، أو الاستعمال، وهذا النوع من الاستثمارات ساهم مساهمة كبيرة في تطوير الدول الصناعية.

د. استثمارات المؤسسات الخدمية: تعتمد على تقديم الخدمات المختلفة للجمهور مثل الماء، والكهرباء، والاتصالات والنقل، وهذه المنشآت ذات فضل كبير في تأمين الخدمات الضرورية لعمل المؤسسات الأخرى في القطاعات المختلفة.

هـ. استثمارات المهن الحرة: كالحلاقين، والنجارين، والحدادين... الخ.

و. الاستثمارات العقارية: تقوم على امتلاك العقارات وبيعها، وإقامة المباني وتأجيرها أو بيعها.<sup>2</sup>

5. تصنيف الاستثمارات وفقا لطبيعتها:

أ. استثمارات حقيقية أو عينية: تشمل على الإنفاق على الأصول الإنتاجية، أو السلع الاستثمارية الجديدة، وتؤدي إلى خلق قيم جديدة.

والاستثمار الحقيقي يشمل الاستثمارات التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة التكوين الرأسمالي في المجتمع، ك شراء آلات ومعدات ومصانع جديدة.

ب. استثمارات غير حقيقية أو مالية: إن الاستثمارات المالية هي عبارة عن حقوق تنشأ عن معاملات مالية بين الأفراد والمؤسسات، ويمكن التعبير عن هذه الحقوق بوثائق أو مستندات، تسمى بالأصول المالية، وهذه الأخيرة تبرهن لصاحبها الحق في مطالبة الجهة التي أصدرتها بقيمتها وعوائدها.

6. تصنيف الاستثمارات وفقا لحجمها:

أ. استثمارات صغيرة: تتمثل في صغر المبالغ التي يتم استثمارها، وكذلك صغر المنشآت التي تقوم بالاستثمار من حيث حجمها، وعدد عمالها، ومن حيث رأس مالها ونتائج أعمالها.

<sup>1</sup> - مروان شموط، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> - عمر صخري، تحليل الاقتصاد الكلي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 170.

ب. استثمارات كبيرة: تكون المبالغ المستثمرة فيها كبيرة، وتقوم بها منشآت كبيرة في حجمها وانتشارها، ورأس مالها، ونتائج أعمالها.<sup>1</sup>

#### 7. تصنيف الاستثمارات وفقا لشكل الملكية:

أ. الاستثمار العام (الحكومي): هو الاستثمار الذي تقوم به الدولة لتنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية وغيرها من الخطط التي تخدم أهداف الدولة.

ب. الاستثمار الخاص: وهو الاستثمار الذي يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد المستثمرين بنشاط محدود يتمثل في شركات المساهمة أو فردية، ويمثلون شرائح مختلفة من المجتمع.

ج. الاستثمار الأجنبي: وهو الاستثمارات الخارجية التي أصبحت في الوقت الحاضر من مصادر التمويل المهمة في المشاريع الاقتصادية للدول خاصة في الدول النامية.<sup>2</sup>

#### المبحث الثاني: الاستثمار في الموارد البشرية

إن الاستثمار في الموارد البشرية قديم قدم الحضارة البشرية فقد تم استغلال هذا المورد لتشييد اقتصادات وأعمال ربما هي أضخم مما هو في عصرنا، إلا أن هذا الاستثمار وكيفيته لم توجد له نظريات وبوجودنا في عصر لا يمكن فيه لعلم من العلوم أن لا يخضع لتنظيم وُضِع للاستثمار في المورد البشري نظريات واسهامات يعتمد عليها في ادارة الموارد البشرية باعتبارها علم يرتكز على اقتصاد المعرفة والذي يعتبر المورد البشري هو المحرك الاساسي لمنظمات الأعمال المختلفة.

#### المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في الموارد البشرية

نعرض التعاريف التالية للإستثمار في الموارد البشرية:

<sup>1</sup> طاهر جردالن، أساسيات الاستثمار، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص 15.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 34.

يمكن تعريف الاستثمار في الموارد البشرية بأنه "استخدام جزء من المدخرات والطاقة والجهد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف الوصول به إلى مستوى الفرد النموذجي الذي يمكنه من رفع إنتاجيته"<sup>1</sup>

ويعرف الاستثمار في الموارد البشرية بأنه: "الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على النحو الذي يمكنه من زيادة إنتاجيته".

كما يمكن تعرفه بأنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيدا من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون فردا صالحا في منظمته ومجتمعه.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري وحدات اقتصادية وكيانات روحانية تعمل معا ، فالأفراد هم الذين يخلقون القيمة من خلال ما يقدمونه من جهد وما لديهم من مهارات وخبرات ودوافع داخلية، وقد تبنت معظم المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالموارد البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين الذي يركز على اقتصاد المعرفة والذي يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة في تحقيق أرباح في السوق وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات الفترة الحالية، وأصبح أكبر تحدي يواجه المنظمات هو الاستجابة للنقلة من الاقتصاد الصناعي لاقتصاد المعرفة وما ينتج عنه من تغيرات جذرية في كل أوجه التنظيم الإداري من تشغيل وتسويق وهيكله واستثمار في رأس المال البشري

<sup>1</sup> - محمد كمال عمر، تقييم الاستثمار في التكوين الرأسمالي البشري، معهد التخطيط القومي، القاهرة، 2007، ص 03.

<sup>2</sup> - فرعون أحمد ومحمد أليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة

2018/02/10، على الساعة 10:30 ، ص 52.

وضرورة توافر معلومات كافية وصحيحة ودقيقة عن العنصر البشري حتى يمكن زيادة فاعلية المنظمات في اكتساب ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: نظريات الاستثمار في الموارد البشرية

نعرض من خلال هذا المطلب مختلف نظريات الاستثمار في الموارد البشرية.

أولاً: إسهامات شولتز: حاول شولتز البحث عن تفسيرات عملية لزيادة الدخل إذ أنه حاول الانتباه من مجرد برأس المال المادي إلى الاهتمام برأس المال البشري وذلك لأنه لاحظ إهمال الثروة البشرية من طرف الاقتصاديين في تلك الفترة وركز كل اهتماماته على هدف الوصول إلى صياغة نظرية الاستثمار في رأس المال البشري والتي تهدف إلى التنمية والتطور الاقتصادي.<sup>2</sup>

ويعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهامات كبيرة في مجال الاقتصاد، حيث أشار ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه فمن وجهة شولتز فإن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومنه فممو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي وقد بنى شولتز مفهومه ل رأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي:<sup>3</sup>

1. إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

<sup>1</sup> - قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011/2010، ص77.

<sup>2</sup> - قريشي محمد، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005، ص22.

<sup>3</sup> - قوبع خيرة، مرجع سابق، ص 78.

2. يمكن تفسير الخلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

3. يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري رأس المال التقليدي. وقد بنى شولتز هذه الفروض على فرضية أساسية مفادها أن وجود زيادة في الدخل القومي نتيجة الاستثمار في الموارد البشرية، وهو يشير إلى أنه بالرغم من صعوبة وضع مثل هذه الفرضية موضع الاختبار إلا أنه هناك الكثير من المؤشرات التي تبين وجود جزء كبير من الزيادة في الدخل القومي لا يمكن إذا ما تمت المقارنة بين الزيادة في الناتج القومي كمخرجات وبتلك الزيادة في الموارد المستغلة في تحقيق هذا الناتج كمدخلات، ومثل هذا يمكن تفسيره من خلال المفاهيم الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية.<sup>1</sup>

ويرى شولتز أن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انقضاء الغرض الثقافي له، فإلى جانب تحقيق الاهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم وأن مثل هذا التحسين يمكن أن ينتج عنه زيادة في الدخل الوطني،<sup>2</sup>

فخلاصة القول يمكن اعتبار الآثار الثقافية والاقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم، ويعنى هذا أنه وفقا لمدخل شولتز فإن الاسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم والتي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره.

**ثانيا: اسهامات بيكر:** (نظرية الاستثمار في التكوين) يعد بيكر واحد من أهم الباحثين الذين الذين أدو بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظريات رأس المال البشري فالكثير من الكتابات ظهرت بعد نشر كتاب " رأس المال البشري" سنة 1924.<sup>3</sup>

وركز بيكر من خلال أبحاثه في الرأس المال البشري على "عملية الاستثمار في التكوين بعدما بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم ورعاية صحية إذ يعتبر التكوين

<sup>1</sup> - قرشي محمد، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> - فرعون أحمد ومحمد أليفي، مرجع سابق، ص 16.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 17.

من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية وفي توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، وقد اهتم "بيكر"

بمعدل العائد على الاستثمار واعتبره المرجع الاساسي في تحديد المقدار الواجب إنفاقه على رأس المال البشري وفي محاولته لتوضيح الجانب الاقتصادي للعملية التكوينية وقد فرق "بيكر" بين نوعين من التكوين وهما التكوين العام والتكوين المتخصص وتناول العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التكوين السابقين.

فالتكوين العام هو ذلك النوع من التكوين الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد بها منظمته كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى وعليه فالفرد هو من يتحمل تكلفة هذا التكوين على عكس التكوين المتخصص الذي تتحمل المنظمة تكلفته ويرجع هذا إلى أنه قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي منظمة أخرى ومن المحتمل أن تحقق المنظمة من خلاله عوائد كبيرة نظرا للمهارات المرتفعة والتأهيل الجيد للفرد".<sup>1</sup>

وفي هذه النظرية يمكن أن نستنتج بأن التكوين يعتبر كاستثمار منتج للفرد والمنظمة فإذا استثمر الفرد نفسه فهذا يمثل تكلفة بالنسبة له (تكلفة التكوين + فقد الدخل الذي كان يكسبه) (على أمل الحصول على عائد) زيادة الراتب (، أما إذا المنظمة استثمرت في الفرد فهذا أيضا يمثل تكلفة) (تكلفة التكوين + فقد ما كانت تكسب من نشاط الموظف) (على أمل الحصول على عائد) (زيادة الانتاجية)).<sup>2</sup>

**ثالثا: اسهامات مينسر:** استخدم مينسر مفهوم الاستثمار رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات ويفترض هذا النموذج إن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن المساواة بين القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة الفرد المتوقعة عند التوقيت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار.

وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الابحاث والدراسات في مجال الاستثمار في المال البشري تتمثل هذه الاهداف في تحديد حجم الموارد المخصصة للتكوين، كذلك تحديد معدل العائد على الاستثمار في التكوين، وأختيار تحديد التكلفة والعائد على التكوين في

1 - قوبع خيرة، مرجع سابق، ص 82.

2 - فرعون أمحمد ومحمد أليفي، مرجع سابق، ص 18

تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة، أما بالنسبة لتعريف مينسر للتكوين فقد اتسع ليشمل كل من التكوين الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل وأيضا التعليم بالخبرة وقد برز مينسر تضمين هذه المجالات في التعريف إلى اعتقاد أن كل منها يزيد ويحسن من مهارات وانتاجية الفرد، كما برز إدخال التعليم بالخبرة في إطار التعريف بأن الفرد يقبل عملا ما يقدم له اجرا منخفضا لتوقعه تحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من هذا العمل.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: قياس العائد على الاستثمار في الموارد البشرية

لقد استتدت قياسات العائد على استثمار في الموارد البشرية إلى بحث وتقصي متواصلين لسنوات عديدة، ومعهد (Saratogo) المشهود له بمحاولاته الجادة لتقديم منهجية شاملة لقياس أثر أداء العاملين على مستويي القمة والقاعدة في الهيكل التنظيمي للم أسرة. ويعود في ذلك الفضل إلى مؤسس هذا المعهد الدكتور (JacFitz-enz) الذي سعى لتطوير طريقة المقارنة المرجعية للأداء البشري كمفهوم من خلال التركيز على تحديد صورة فهم واضحة لتأهيل المورد البشري على المدى البعيد، ولجميع المستويات، بعد والأخذ بالحسبان الدقة في الموازنة بين الكلفة والعائد.<sup>2</sup>

إن عدم توافر بيانات مؤقتة وبدوية عالية الدقة عن أنشطة رأس المال البشري وإنتاجيته، وفي نهاية كل يوم عمل فعلي، لا يمنح للمؤسسة فرصة مناسبة لحساب العائد على الاستثمار له بنجاح، ويتجاهل بيانات رأس المال البشري الدقيقة، وسوء استعمال تقنيات المعلومات المتقدمة فيها، قد يضع المؤسسة أمام حالة سوء فهم الوقائع الجارية فيها والاستجابة لها بفعالية.<sup>3</sup> وهكذا فإن الأسبقية الحاسمة لمواقع البيانات في قواعدها الأساسية في المؤسسة، لم تكن في تجميعها وتنظيمها بالأسلوب الذي يساعد المديرين بإدارة مشكلات رأس المال البشري، وإنما في اكتشافهم تلك الفرص المتاحة أمامهم للاستثمار فيه بأحسن صورة، ويكون من المهم إذا قياس

1 - قوبع خيرة، مرجع سابق، ص 84-85.

2 - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 206.

3 - سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 206.

العائد على الاستثمار لرأس المال البشري، والإدارة هنا ستحتاج إلى قياس وزني له بحيث يصف ويحدد الكلفة ويتوقعها ويرسم منحنى الإنتاجية لكل قوى العمل في المؤسسة، وأكثر من ذلك يعد مهما للغاية تبني قياسات نوعية وكمية للكلف.

الطاقات والزمن، فالقياسات الكمية، يفترض أن تمد الإدارة بما حدث؟ وتقوم القياسات النوعية بدورها في تزويدها ببعض الأفكار حول لماذا حدث ذلك أو بالتالي، ستقدم القياسات تلك بنوعيتها الكمي والنوعي تصورات حول النتائج والدوافع والأسباب الكامنة وراء ذلك.<sup>1</sup>

على ضوء ماسبق في سبل تحسين أداء المنظمات نرى أن القياس بشكل أدق، هو إدارة الأداء الحيوي، وأداة التحسين تأتي تقدم المعالجات المحددة للأشياء وبدون تلك القياس لا يمكن:<sup>2</sup>

- ❖ توصيل توقعات الأداء المحددة للمعنيين والمهتمين.
- ❖ معرفة ما يجري داخل المؤسسة.
- ❖ تحديد فجوات الأداء التي ينبغي تحليلها أو تجاهلها وغض النظر عنها.
- ❖ تزويد المؤسسة بالتغذية المرتدة عن مقارنة الأداء بالمعايير المحددة، والتعلم من دروس الماضي.
- ❖ تمييز الأداء الناجح الذي ينبغي مكافأته.
- ❖ دعم قرارات تخصيص الموارد ووضعها في خطط المؤسسة، وجدولتها بالموازات المعدة لذلك.

وباختصار يمكن القول، أنه عندما لا تتمكن من معرفة قياس الموجودات المنتجة للقيمة الاقتصادية المضافة لا تستطيع إدارتها بفعالية. فالعاملون أكثر من البناءات الكبيرة والمعدات الضخمة، يحتاجون ذلك الاهتمام المتزايد حول قياس أهميتهم ومدى ملامستهم لمنظمتهم، وخصوصا تلك التي تتعلق برأس المال البشري، على قاعدة زمنية محددة، وتدريب المعنيين حول كيفية استعمالها بهدف تطوير قابليتهم وإكسابهم خبرات يمكن أن تساعد في:<sup>3</sup>

- ❖ تحويل البيانات إلى صيغة معلومات هادفة تكون ذات دلالة ومعنى لمستخدميها.
- ❖ تحويل المعلومات إلى فكر وذكاء يرتبط بقضايا أعمال المؤسسة.

1 - سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 207.

2 - المرجع نفسه، ص 208.

3 - المرجع نفسه، ص 208.

- ❖ المشاركة في الفكر والذكاء بين جميع الأفراد المعنيين حول القضايا المطلوب تحليلها ودراستها، وخصوصا حول معرفة كيف ولماذا ومتى تتم تلك المشاركة.
- ❖ تكوين وبناء نظام معرفي يتناول ما يتم توزيعه وترويجه حول إدارة رأس المال البشري،
- ❖ وتحفيز المهتمين لتوفير المعلومات المهمة التي تحقق موجودا معرفيا لأغراض قياسه.

### المبحث الثالث: وظائف وآليات الاستثمار في الموارد البشرية

يشهد عالم الأعمال اليوم مرحلة تتسم بالتطور المتسارع والتحديات الهامة، وواكب هذا تطور في الفكر الإداري، حيث اتجهت المؤسسات على المستوى العالمي إلى الاهتمام بالموارد البشرية التي أصبحت قوة دفع حقيقية والمحرك الأساس في الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة. وباحتدام المنافسة لجأت المؤسسات إلى تنويع خياراتها واستثماراتها في شتى المجالات، فانقلبت بذلك صورة الموارد البشرية من مجرد أفراد لهم تكاليف تبحث المؤسسة في كيفية تخفيضها إلى رأس مال يجب الاستثمار فيه وتعظيم عوائده.

### المطلب الأول: الاستثمار في تخطيط الموارد البشرية

بمجرد أن تنتهي المؤسسة من تحديد الأهداف والاستراتيجية الخاصة بها والموافقة عليها، فإن المرحلة التالية مباشرة تتمثل في تخطيط الموارد المطلوبة واللازمة لتحقيق هذه الأهداف وبالنسبة للموارد البشرية، فإن ذلك يعني ضمان وجود الأعداد المناسبة من العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة، في المكان المناسب وفي التوقيت الصحيح. ويستلزم ذلك أولا تقرير ما يجب تحقيقه فيما يخص المخرجات، ثم اتخاذ قرار بشأن أعداد وأنواع الوظائف المطلوبة حتى يتم تحقيق والوصول إلى هذه المخرجات. وقد يعني تصميم وظيفة أو مجموعة من الوظائف الجديدة بالكامل أو تغيير بعض الوظائف الموجودة بالفعل حتى تتناسب مع المتطلبات الجديدة،

وفي الحالتين كليهما فإنه من الضروري التحقيق هذه الأهداف أن يكون لدى المؤسسة بيانات تحليلية جيدة عن الوظائف الموجودة بها.<sup>1</sup>

### أهداف استثمار تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهمية الاستثمار في الموارد البشرية فيما يلي:<sup>2</sup>

تعد عملية استثمار تخطيط الموارد البشرية مهمة جدا بالنسبة للمنظمة لأن المنظمة تهدف من ورائها إلى تحقيق عدة أهداف تمكنها من السيطرة على كافة نشاطات المنظمة، ومن هذه الأهداف:

- تحديد ومعرفة احتياجات المنظمة من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات.
- تحديد نقاط القوة والضعف في القوى البشرية، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف فيها.
- حماية المنظمة من أي تغييرات طارئة على القوى البشرية، ووضع سبل فعالة للمواجهتها.
- المساهمة في استغلال الموارد البشرية المتاحة للمنظمة بكفاءة وفعالية.
- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة.

### المطلب الثاني: الاستثمار في توظيف الموارد البشرية

إن احتياجات المنظمة من كافة الوظائف اللازمة، وفي هذا الإطار لا بد وأن نشير إلى الاختلاف النوعي للوظائف فيما بينها على النحو التالي:

- وظائف تحتاج إلى مهارات ذهنية أو عقلية.
- وظائف تحتاج إلى مهارات جسدية.
- وظائف تحتاج إلى مهارات إدارية وسلوكية.

<sup>1</sup> - كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق، الطبعة الثانية، 2009، ص43.

<sup>2</sup> - شاويش، مصطفى، الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف، تطبيقات، (عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2002، ص132.

بعد تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للإنجاز تبدأ مرحلة تخطيطية أخرى تتعلق بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، هذا ويتوقف هذا التقدير على طبيعة الوظائف المشار إليها سابقا ويتم تقديرها كما يلي:

- الوظائف التي يمكن قياسها كميًا أو رقميًا: هناك ثلاث طرق لتقدير الموارد البشرية لهذه الوظائف
- تقديرات يتولى القيام بها المسؤولين في المنظمة من المديرين ورؤساء الأقسام.
- تحديد مواصفات معيارية تتحدد بنوع التكنولوجيا المستخدمة مثال: عدد الأفراد اللازمين للعمل على آلة معينة.
- تحليل للعلاقة بين حجم الإنتاج أو حجم المبيعات وعدد الأفراد فيها وتتطوي هذه الطريقة على دراسة العلاقة بين مؤشرات الإنتاج والمبيعات والأفراد خلال فترة زمنية سابقة الاستخلاص معادلة يمكن الحكم من خلالها على الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

**الوظائف الأخرى:** وهي عكس الوظائف السابقة وعلى سبيل المثال:

وظائف الحسابات، السكرتاريا والشئون القانونية... الخ، ويعتمد التقدير لهذه الوظائف على حالتين:

الأولى: تقديرات حكيمية بأعداد الأفراد المطلوبين في كل وظيفة ويقوم بهذه التقديرات المديرين ورؤساء الأقسام.

الثانية: استخدام معدلات الأداء وفي هذه الطريقة يحلل الأداء للتعرف على ناتج الأداء في الوظيفة ثم يتم استخدام معدلات الأداء المعيارية من هذه النواتج بالنسبة للفرد زمن، وبمعرفة حجم ناتج الأداء المطلوب إنجازه خلال الفترة الزمنية التي يتم التخطيط لها يمكن معرفة عدد الأفراد اللازمين لإنجاز هذا الحجم.

### المطلب الثالث: الاستثمار في تطوير الموارد البشرية

يهدف الاستثمار في التطوير إلى التأكد من أن الموارد البشرية العاملة في المنظمة تمتلك المهارات والقدرات والمعارف الضرورية للتعامل مع متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية، وزيادة معرفة العاملين وأدراكهم بثقافة العمل واجواءه التنافسية لتعزيز جودة المنتج أو الخدمة المقدمة

للغير، إضافة إلى تشجيعهم على استثمار فرص ومجالات التعلم الذاتي لضمان مرونة أكبر في تنفيذ الأعمال وتلافي الاحتمالات الطارئة.

وعليه فالنظرة الحديثة للتدريب تشتمل على ثلاث عناصر هي: التعلم الذاتي للفرد، تنمية القدرات والإمكانات، اكتساب المهارات المهنية، والتي تلازم مراحل حياة الفرد العملية لتبدأ من مراحلها المبكرة قبل توليه العمل والتعيين، وتستمر بمرافقته ضمن حياته الوظيفية حتى تركه للعمل، لتأخذ مساراً آخر ضمن نفس التوجه لما بعد إحالته على التقاعد في كثير من الأحيان<sup>1</sup>. فالتدريب والتطوير تعتبر اليوم وسيلة ناجعة وفعالة لجعل الفرد العامل أكثر انسجاماً وتكيفاً مع احتياجات ومتطلبات العمل ومستجداته الداخلية والخارجية. وفي الوقت نفسه يكون قادرة على تحقيق مستويات عالية من جودة المنتج الذي يحقق رضا المستهلكين ويشبع رغباتهم، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في سوق العمل.

فالتعليم والعمل أصبحا نشاطين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً، فالتعليم يتيح للفرد فرص عمل متنوعة وعديدة ويوجه إمكاناته وقدراته للحصول على عمل خاص به، كما أن استمرارية العمل وتطويره يتطلب المزيد من التعلم المستمر واكتساب الخبرة اللازمة والمنسجمة مع احتياجاته الوظيفية. وهذا يتفق مع الحقائق والمعطيات التي تحكم عمل المنظمات الحالية الاقتصادية -إدارياً). فالقيمة الاقتصادية للمنظمات لا ترتبط بنوعية وقيمة الأجهزة والآلات والمواد والموجودات الأخرى التي يعبر عنها بالرأس المالي، وإنما بما تمتلكه تلك المنظمات من موارد بشرية عالية التأهيل، وحالات الإبداع، ومستويات المعرفة، والنمط الإداري المتميز وأخيراً السمعة التنافسية في سوق العمل<sup>2</sup>.

وبناء على ذلك، نعتقد بأن الموارد البشرية المؤهلة عن طريق نشاط التدريب والتطوير دورة كبيرة وأساسياً في تشكيل هذه التوليفة بين تلك العناصر الأحداث النمو الاقتصادي والإداري لتلك المنظمات وتفوقها على غيرها في مجال المنافسة، ومن ثم الحصول على المكانة المطلوبة والتميزة في سوق العمل. لذلك فإن نجاح المنظمات والمجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، ومدى فاعلية تنفيذ هذا النشاط، ونجاحه في تحقيق أهدافه. فان استراتيجية التدريب

<sup>1</sup> -عامر، سعاد 2015 أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ص123/112.

<sup>2</sup> - Larsen, H. H. (2017). Key issues in training and développement. In Policy and practice in Européen Human Resource management(pp. 107-121).

والتطوير تعتبر وسيلة للتنمية الإنتاجية والنشاط الاقتصادي للمنظمات، بالإضافة إلى ازدهار الاجتماعي للمجتمع والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.<sup>1</sup> هناك العديد من التعاريف المختلفة لنشاط التدريب والتطوير بناء على الدراسات والمؤلفات الصادرة في هذا المجال على وجه التحديد أو من خلال المصادر التي تناولت إدارة الموارد البشرية بصورة عامة. ألا أننا نستطيع القول بأن العامل المشترك لجميع تلك التعاريف ينصب على حالة التطوير المطلوبة لأداء الفرد العامل وبما يتناسب مع متطلبات العمل المكلف به.

أن هذه التعاريف رغم اختلافها إلا أنها تتفق بتحقيق الهدف الأساسي للتدريب والذي يركز على التطوير لكنها تختلف بأساليب تطبيق هذا التدريب، وبناء على ذلك يعرف التدريب بالآتي<sup>2</sup>.

- وهو نشاط مستمر يسعى إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات التي تجعل منه

شخصاً صالحاً لمزاولة العمل المطلوب.

- وهو إجراء عملية تغيير في نمط وسلوك المتدرب بناء على الاحتياجات الوظيفية داخل المنظمة.

في حين أن التعريف العام للتدريب هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يسعى إلى نقل المعلومات والمهارات والخبرات إلى الشخص المتدرب بهدف إحداث تغييرات لديه لتحسين مستوى الأداء وطرق العمل والتأثير بشكل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم. وبناء على ذلك، فإن استراتيجية التدريب والتطوير هي عملية مستمرة ومخطط لها ومصممة تهدف إلى تزويد الفرد العامل بالخبرات المناسبة للوصول إلى الأداء المطلوب. وإن هذه المسؤولية لا تقع فقط على الرئيس المباشر للمتدرب، وإنما على عاتق إدارة المنظمات ككل. لذلك، تحاول المنظمات بشكل دائم إلى استحداث وحدات إدارية خاصة بالتدريب تعنى بتحسين أداء العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -الحري، عمر بن راضي صالح 2017فاعلية برامج التدريب على راس العمل في رفع كفاءة أداء العاملين بفرق التدخل في حوادث انهيارات المباني والزلازل: دراسة ميدانية على العاملين بقيادة قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني وفروعها. رسالة ماجستير -جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

<sup>2</sup> -عامر، سعاد 2015، نفس المرجع السابق، 123/112.

<sup>3</sup> - Larsen، H. H. (2017). Key issues in training and développement. In Policy and practice in Européen Human Resource management(pp. 107-121).

### المطلب الرابع: الاستثمار في استبقاء والمحافظة على الموارد البشرية

أصبح اليوم أكثر من أي وقت مضى ارتباط كفاءة وفعالية المؤسسات بمواردها البشرية وقدرة هذه الأخيرة على العمل والرغبة فيه ، باعتبار أن هذه الموارد هي المؤثرة والفعالة في استخدام باقي الموارد الأخرى المتاحة ، وبالتالي أصبحت المؤسسات اليوم تواجه تحديات ترشيد استخدام الموارد البشرية من خلال معرفة المتغيرات التي تنعكس على سلوك هذه الموارد ، فالمؤسسات اليوم تتفق مبالغ طائلة في توظيف الأفراد وتدريبهم وتنميتهم ، لكن يبقى التحدي في إشكالية احتمال انتقال هذه الموارد أو تعرضها للأخطار داخل مكان العمل، وفي هذا سنحاول تسليط الضوء على استثمار المؤسسات في تحفيز الموارد البشرية وصيانتها من الأخطار والحوادث المهنية .

### الاستثمار في تحفيز الموارد البشرية:

يمكننا الوقوف على عدة نقاط يشملها التحفيز وتتوحد حولها أدبيات إدارة الموارد البشرية:<sup>1</sup>

- تهدف عملية التحفيز إلى التأثير في سلوك الأفراد.
  - تسند عملية التحفيز على وجود الدافع واستهداف إشباع الحاجات والرغبات لدى الأفراد.
  - التحفيز عملية إدارية يهدف إلى رفع مستويات الأداء
  - تشتمل عملية التحفيز من الناحية الضمنية جوانب مادية ومعنوية.
- اتسمت هذه العملية بخاصيتين أساسيتين:
- **الديناميكية:** فالتحفيز يجب أن يواكب سيرورة عمل المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي، فالحوافز كأداة والتحفيز كعملية إدارية لا بد أن تتغير عبر الزمن فما يصلح حالياً لا يصلح بالضرورة بعد عدة سنوات.
  - **النسبية:** تختلف عملية التحفيز من مؤسسة الأخرى وهذا كون أن ما يصلح لفرد في مؤسسة ما لا يكون بالضرورة يصلح لفرد آخر في مؤسسة أخرى، فالنسبية أمر ضروري في هذا

<sup>1</sup> - داوود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز و المكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006، ص 31.

الإطار، فتعتقد أن محاولة نسخ بعض التجارب في عملية التحفيز قد يؤدي إلى آثار سلبية سواء على الموارد البشرية أو على المؤسسة.

كما أن الحوافز تعتبر أداة مساعدة على أداء الأعمال بكفاءة وفعالية، فالتخطيط والتنظيم الجيدين لا يعنيان بالضرورة أن الموارد البشرية بالمؤسسة ستؤدي تلقائياً الأعمال المناطة ما، فدفع الأفراد للعمل هو أساس عملية التحفيز من أجل تعديل سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى العموم يمكن إجمال أهمية التحفيز في الآتي<sup>1</sup>:

إشباع حاجات الأفراد بما يحقق هدفاً إنسانياً في المقام الأول وتعزيز انتمائهم.

تتمية الطاقات الإبداعية مما ينعكس على أداء المؤسسة وتنافسيتها.

تعتبر الحوافز عامل جذب للكفاءات باعتبار أن الموارد البشرية في سوق العمل تبحث عن المؤسسات التي تقدم حوافز مغرية سواء أكانت مادية أو معنوية.

كما تتجلى أهمية التحفيز كذلك في:

- إنارة حماس الجماعات من خلال خلق المنافسة بين الأفراد وتنمية روح المشاركة والتعاون والتكافل الاجتماعي.
- تسهم عملية التحفيز في شئمة المناخ التنظيمي المناسب من خلال تحقيق الرضا المهني مما يدفع الموارد البشرية إلى زيادة الأداء وتحسين جودة المنتجات وتحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

### الاستثمار في الصحة والسلامة المهنية:

يعتبر أداء المؤسسات وتنافسيتها من المواضيع التي شغلت بال المفكرين ولا زالت لحد الساعة بسبب ارتباطهما الوثيق، وفي هذا دأب الباحثون على تحليل هذه الثنائية من جوانب متعددة خاصة ما تعلق منها بالموارد البشرية، ويعتبر مجال الصحة والسلامة المهنية أحد هذه الجوانب بسبب إصابات العمل والأمراض المهنية التي أصبحت تكبد المؤسسات تكاليف باهظة. تبذل اليوم المؤسسات مجهودات كبيرة من أجل الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات وبذلك كان لزاماً الاهتمام بهذه الموارد من خلال توفير بيئات عمل مناسبة لصحتهم

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهوان ، عمان، الأردن، و 199 ، ص. 85-86.

وسلامتهم، فليس من المعقول الطلب من الأفراد إنجاز الأعمال المسندة إليهم في ظروف عمل لا تتوفر فيها إجراءات السلامة.

فالصحة والسلامة المهنية من بين عديد المواضيع التي استرعت الاهتمام المتزايد لدى الباحثين الأسباب مختلفة سواء أكانت اقتصادية، اجتماعية أو إنسانية، ولقد تعددت التعاريف في هذا المجال وتباينت رؤى المهتمين، فهي " مجال يهدف إلى حماية مختلف فئات العمال من التأثيرات الصحية الخطيرة الفورية و/أو بعيدة المدى، والتي يمكن أن تنجم عن المخاطر المرتبطة بالعمل أو بيئته أو شروطه من خلال معالجة العوامل البيئية، التقنية والشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر، وتحسين بيئة العمل وشروطه بشكل يمكننا استخلاص نقطتين أساسيتين<sup>1</sup>

**أولاً:** الصحة والسلامة المهنية مفهومان متصلان، يبحث الأول في خلو الموارد البشرية في المؤسسة من الأمراض المهنية، في حين يبحث الثاني الحد من حوادث العمل والإصابة بها.

**ثانياً:** لا تركز الصحة والسلامة المهنية على الأسباب والنتائج المادية عنها فحسب وإنما تتعدى ذلك إلى الأسباب النفسية وما ينجر عنها من نتائج في ذات السياق (الأمراض النفسية). وبهذا يمكن القول بأن الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة هي " العمليات والوسائل والتقنيات الهادفة إلى حماية الموارد البشرية من الإصابات المهنية والأمراض مادية كانت أو نفسية، حتى يتسنى لهذه الموارد تكريس طاقاتها لتحقيق نواتج أداء عالية ".

تعتبر الموارد البشرية أصولاً هامة في تركيبة المؤسسة الحديثة، تم في مقام موالي البحث في الاستثمار في هذه الأصول من خلال مدخل الأنشطة، وفي هذا الصدد تم التطرق إلى:

✓ الاستثمار في التوظيف والذي يعبر عن نفقات الدخول للمؤسسة بالنسبة للموارد البشرية الجديدة مضافاً إليها تلك المتعلقة بالإدماج وهي تخص الإعلام والتدريب على المنصب.

✓ الاستثمار في التطوير والتي تهدف إلى إثبات وتعزيز المهارات والمعارف والخبرات وسلوكيات الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أداء عالي في العمل الحالي والمستقبلي في إطار نمط تنظيمي معين من خلال التدريب، التعليم والتطوير.

<sup>1</sup> - ليث زهير عبد الأمير السكافي، ياسر حميد الهاشمي، ممارسة إدارة السلامة المهنية و دورها في تحسين كفاءة الإنتاج، دراسة ميدانية في مصفى نفط النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، عدد 36، العراق، 2015، ص، 334، 335.

✓ الاستثمار في المحافظة على الموارد البشرية من خلال الاستثمار في تحفيز هذه الأصول والاستثمار في المحافظة عليها من حوادث العمل والأمراض المهنية.

#### المبحث الرابع: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري والبشري بالمؤسسة الجامعية

أصبحت الجامعة اليوم تدرك تمام الإدراك أن المورد البشري هو أثمن مواردها على الإطلاق، لاعتباره المحرك والمسير الوحيد لباقي الموارد فيها، لهذا لا بد لها من الحفاظ عليه والرفع من مهاراته وكفاءاته من خلال الاستثمار فيه واعتباره رأس مالها الحقيقي الذي يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي، لاعتبار التراكم الزمني لخبراته وكفاءته، هذا أيضا يعرج بنا إلى ضرورة الحديث عن رأس المال الفكري في الجامعة.

#### المطلب الأول: خصائص الجامعة والمنظمة المتعلمة في الاقتصاد القائم على المعرفة

أفرز الاقتصاد المبني على المعرفة خصائص جديدة للجامعة تخلف عن مثيلاتها في الاقتصاد السابق بالإضافة إلى تبنيه مفاهيم حديثة كمنظمة العلم وغيرها.

#### 1- خصائص الجامعة في الاقتصاد القائم على المعرفة: تميز الجامعة في المجتمع والاقتصاد

القائمين على المعرفة بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>  
— أن كل وحدة أو مخبر أو ورشة أو كية تمثل رأس مال فكري (تعليمي-عملي-جثي) قابل للحول وسرعة إلى محركات القيمة والطور في الاقتصاد (قدرات معرفية، وتقنية، منتجات).  
— أنها مؤسسة قائمة بكثافة المعلومات والاتصالات الشبكية، والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات بطريقة تفاعلية داخل الجامعة وخارجها وفي كل مكان وزمان عبر العالم بفضل الإنترنت.

<sup>1</sup> - رايح بوقرة، نجوى سعودي، فائزة لعراف، واقع رأس المال الفكري في الجامعة الجزائرية، ورقة جث مقدمة للمؤتمر الدولي السوري الثاني عشر للأعمال حول راس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردية، الاردن، 22 - 25 أبريل 2013، ص 760.

— أنها مؤسسة ذات أشكال تنظيمية متقدمة، فخلافا للجامعات التقليدية الهرمية ذات العلاقات الرسمية من أعلى إلى أسفل، والبيروقراطية، فإن الجامعة في مجتمع واقتصاد المعرفة تتسم بالتنظيمات الأكثر مرونة (تنظيم مصفوفي بعلاقات رأسية- أفقية متزامنة، تنظيم شبكي بعلاقات تشكل وتلاشى حسب تغيير المسافات الدراسية أو حسب فرق البحث، مخططات أو هياكل أفقية، فرق افتراضية ومشاركة).

— أنها مؤسسة تعمل على أساس الإنجاز العلمي- البحثي- الاستشاري في ظل قواعد التقييم المتعدد المستويات، حيث تعتمد على مستويين للمعايرة، مقارنة داخلية من خلال برنامج التقييم الذاتي، ومعايرة تنافسية مع الجامعات الأخرى وطنيا وإقليميا، وعالميا.

— أنها مؤسسة الحرية الأكاديمية في المجال العلمي والبحثي، ما يجعلها بنية محفزة للإبداع والمشاركة والإنجاز الفردي والجماعي سواء في العليم أوفي البحث العلمي، وهو الأمر يحظى بالتقدير الأكبر.

— أنها تمثل القطاع الاقتصادي الأكثر حيوية وتأثيرا في الاقتصاد المحلي والوطني من خلال أجور العاملين فيها وما ينفقه الطلبة على الكتب والملابس والمطاعم ومرافق الترفيه، وبالتالي فإن تأثير الجامعات يجاوز حدودها التعليمية البحثية إلى الاقتصاد الوطني بأكمله.

— أنها مؤسسة علمية تعمل في تفاعل مستمر ومشعب الأبعاد والمجالات والمستويات مع البنية العلمية لمجتمع، فهي ذات علاقات تداؤبية داخلية وخارجية:

— علاقات إنشاء القيمة: خدمات بحثية واستشارية.

— علاقات مشاركة القيمة: تعليم متطور باستمرار حسب حاجات البيئة.

— علاقات مفتوحة وبدون حدود مع بقية الجامعات: إتباع سلسلة القيمة بدل بؤرة القيمة، وشبكة القيمة بدل القسم الواحد للقيمة، والتعاون "التوريد" الخارجي للقيمة بدل الإكفاء "التوريد" الداخلي للقيمة.

وتمثل هذه التفاعلات وما ينتج عنها من علاقات أحد مكونات رأس المال الفكري في الجامعة.

**2- تطوير رأس المال البشري في إطار المنظمة المتعلمة:** تقتضي إستراتيجية تطوير رأس المال البشري العمل على خلق المناخ الإيجابي للتعلم، عن طريق التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تسمح بالتكيف الفعلي مع متطلبات عصر المعرفة لذلك سنقوم بتحديد مفهوم

المنظمة المتعلمة، ومن ثم توضيح أسس التحول نحو هذه المنظمة التي تشكل في جوهرها الاتجاهات المستقبلية لتطوير رأس المال البشري.

أ- مفهوم المنظمة المتعلمة: لقد أشير للمنظمة المتعلمة لأول مرة من Peter Senge في كتابه الشهير (المنظمة المتعلمة النظام الخامس 1990)، حيث وصفها بالمنظمة التي يطور الأفراد داخلها قدراتهم بصفة مستمرة. وفي هذا السياق ظهرت جهود مخلفة لمجموعة من الباحثين التي تناولت مصطلح المنظمة المتعلمة، إذ يمكن تعريفها على أنها:

— المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يتمكن الأفراد بداخلها من تحسين قدراتهم على توليد النتائج التي يرغبون في تحقيقها باستمرار وذلك من خلال نماذج جديدة والعمل الجماعي.<sup>1</sup>

— المنظمة التي تشجع التعلم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، مما يؤدي إلى خلق قوة عمل أكثر معرفة، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة.<sup>2</sup>

— المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين من التعلم المستمر، وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بن أفرادها مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة.

— في حين نقصد بالتعلم في هذه الحالة بأنه: تغير شبه دائم في أداء المتعلم نتيجة ظروف الخبرة والممارسة والتدريب".

— قدمت كل من مارسك وواتكنز عام 1993 نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في الأثير على قدرة المنظمة على الغير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي: مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:

✓ خلق فرص للتعلم المستمر؛

1 - هدى صقر، المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي السابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، جامعة القاهرة، أبريل 2002، ص 2.

2 - كمال رزيق، نصيرة بن عبد الرحمان، تطوير رأس المال البشري مطلب استراتيجي لتحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22 - 25 أبريل 2013، ص 149.

- ✓ تشجيع الاستفهام والحوار؛
- ✓ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛
- ✓ تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة؛
- ✓ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والعلم؛
- ✓ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية؛
- ✓ القيادة الإستراتيجية.

وعموماً نستطيع أن نعرف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تمتلك رؤية جديدة ومتميزة في مجال العمل الإداري وتختلف تماماً عن فلسفة المنظمة التقليدية، لأنها ترتبط بمهارة إبداع المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات بصورة هادفة، وهذا كله يتم في إطار ما يسمى بالتعلم المستمر والرؤية المشتركة.

ب- **أسس التحول نحو المنظمة المتعلمة:** إن الوصول لمفهوم المنظمة المتعلمة يتطلب توافر العديد من المهارات الإدارية التي تعمل على تغيير الأساليب التقليدية في إدارة رأس المال البشري وتحويلها إلى أساليب حديثة تتماشى مع متطلبات التطوير الذي لا يمكن أن يتم بالتدريب فقط بل لابد من التعلم المستمر، الأمر الذي يقتضي ضرورة:

— يعبر رأس المال العملاء عن المعرفة المتعلقة بأصحاب المصالح، وخاصة العملاء المؤثرين على حياة المنظمة، ويكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى العملاء، والتي لابد من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للمنظمة من جهة ومن جهة أخرى لتتعلم المنظمة من المعرفة التي يكتسبونها وبالتالي كسب عملاء جدد. ومن هنا نلتصق بالاهتمام الجاد الذي صارت توليه المنظمات الحديثة للزبون حيث جعلته محور اهتمامها، ومنطلق ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها، ومن هذا المنطلق برزت أهمية إدارة رأس مال العملاء.<sup>1</sup>

- يتم تشجيع المنظمات على تبني فرق عمل متعددة الوظائف والمهام، وبناءها كنسيج تنظيمي بدلاً من الاعتماد على أقسام وظيفية ومهن متعددة ومتناثرة، مما يتطلب إيجاد وتوفير مرونة كافية لعمل هذه الفرق ومرونة في تحديد أدوارها الوظيفية، حيث يشجع ذلك على إثمار الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف، كما يثير القدرات المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، ما يؤدي إلى ضمان تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من

<sup>1</sup> - أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص65.

خلال العمل الجماعي.

اعتماد الهياكل الأفقية، حيث أن الهياكل العمودية لا تتناسب مع المنظمة المتعلمة لأنها تخلق المسافات بين المديرين والعاملين.

— تعزيز أسلوب التمكين، الذي يوفر للفرد المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته وبيئته له حرية التصرف.

— الاعتماد على أسلوب المشاركة في المعلومات الذي يحافظ على وظائف المنظمة وبيئته فرص التعلم للجميع.

— العمل على تكييف الثقافة التنظيمية، لأنها تشكل الإطار الفكري والمرجعي للمنظمة.

يتضح من خلال هذه الأسس أن التحول نحو المنظمة المتعلمة يحمل في جوهره مجموعة من الأبعاد الإستراتيجية التي تسمح بتطوير رأس المال البشري عن طريق تشجيع الأفراد على التعلم المستمر لاكتساب مهارات وقدرات جديدة تسمح باستخلاص المعرفة وتحويلها إلى تنفيذ، وهذا ما لانجده في المنظمة التقليدية، لأن اعتماد الهياكل العمودية يعني الاعتماد على مركزية تسيير الموارد البشرية التي تبني المفاهيم التقليدية للسلطة والمسؤولية، مما يؤثر سلباً على درجة الانتماء والإبداع لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى توقف عملية توليد المعرفة التي تشكل قاعدة الاقتصاد المعرفي.<sup>1</sup>

**ج - العلاقة بين خصائص منظمة التعلم ورأس المال البشري:** تمثل خصائص منظمة العلم في توعية البناء التنظيمي، والثقافة المحفزة والمشجعة على التعلم، والممارسة العلمية الفعالة للوظائف التخصصية للموارد البشرية (معايير الوظيف، تقييم الأداء، التصميم الوظيفي، التدريب والتطوير، أنواع التأمينات، عدالة الأجور والمربات والمكافئات والحوافز غير المادية ودرجة إشباعها لحاجات ورغبات الأفراد) والبنى التحتية وبيئة العمل الملائمة والميسرة لعميات التعلم والنمط القيادي، كل ذلك يؤثر بشكل مباشر على حجم تعلم الرأسمال البشري في المنظمة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

وخصائص منظمة التعلم آنفة الذكر لا تكفي دونما توفر رأسمال أفراد بشري يتصف بمؤشرات

<sup>1</sup> - كمال رزيق، نصيرة بن عيد الرحمن، مرجع سابق، ص 149 .

جوهرية تؤهله للتعلم والابتكار والإبداع وكما هو موضح في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (01): العلاقة بين خصائص منظمة التعلم ورأس المال البشري

مؤشرات تعلم رأس المال البشري	خصائص الرأسمال البشري	خصائص منظمة التعلم
<ul style="list-style-type: none"> <li>* إختصار صناعة واتخاذ القرار.</li> <li>* منتجات جديدة ذات صفات إبداعية.</li> <li>* رضا المستفيدين.</li> <li>* زيادة الكفاءة.</li> <li>* سرعة التجاوب والفرص</li> <li>* التسويقية والتغيرات البيئية.</li> <li>* إبتكار وإبداع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* مهارات ومعارف وخبرة تخصصية متميزة.</li> <li>* القابلية والثقة بالذات والرؤية.</li> <li>* الدافعية والإجتهد والمثابرة.</li> <li>* المرونة والقدرة الكيفية</li> <li>والإنتحاح على الآخرين والعمل معهم.</li> <li>* قابلية التعلم والإبتكار والإبداع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* بناء تنظيمي مرن ومفلسح.</li> <li>* ثقافة محفزة على التعلم.</li> <li>* إستراتيجية .</li> <li>* بيئة عمل ميسرة.</li> <li>* سهولة عمليات التعلم.</li> <li>* النمط القيادي.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>معلومات مرتدة</u></p> <p style="text-align: center;">↑</p>

المصدر: سنان غالب المرهفي، مرجع سابق، ص 902.

تتاول أهمية العلاقة بين خصائص منظمة التعلم والرأسمال البشري على النحو التالي:<sup>2</sup> يؤكد بيتر سينج والذي يعتبر من أهم فلاسفة ومنظري منظمة التعلم بأهمية توافر بيئة تنظيمية لمنظمة التعلم يتاح فيها للفرد (رأس المال البشري) فرصة التعلم وتعزيز قدراته وتنشئة أنماط جديدة من التفكير الشمولي وتشجع على استقلالية العمل، والتعلم الجماعي واعتبار كل ذلك جزءاً أساسياً من السلوك التنظيمي المؤسسي السائد وتسهيلات تشجع الرأسمال البشري على التفكير الإبداعي والتكيف ذو المواقف البيئية، كل ذلك جزءاً أساسياً من السلوك التنظيمي

<sup>1</sup> - سنان غالب المرهفي، العلاقة بين خصائص منظمة التعلم والرأس المال البشري : دراسة تحليلية من الأبحاث الأكاديمية اليمينية ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 902

<sup>2</sup> - سان غالب المرهفي، مرجع سابق، ص 902-903 .

المؤسسي السائد وتسهيلات تشجع رأس المال البشري على التفكير الإبداعي والتكيف والمواقف البيئية المختلفة والإقدام على المخاطر وبشكل محسوب والتخلي عن أساليب العمل التقليدية مع الانفتاح على الآخرين والرغبة في العمل معهم، وفهم رؤى وخطط المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتجسيد ذلك عمليا وجعله جزء من الحياة العملية المعاشة.

إن فشل المنظمات في تطبيق وتبني منظمة التعلم (إعادة تصميم المنظمة) يعزى إلى عناصر سلوكية وعدم الربط بين خصائص منظمة التعلم لرأس المال البشري) أساسية مضمونها الحد الأدنى من العمل والتصرف الفردي (وربما الجماعي) إزاء أي موقف استثنائي ويتصف بالغموض، إحداث التغيير المرغوب، عدم الالتزام والإيمان بالخطط والأهداف بل وإهمالها، الحد الأدنى من العمل والإنجاز، تطبيق الإجراءات لقواعد في الحدود الدنيا رغم أهميتها وعقلانيتها.

وتشكل الثقافة التنظيمية كعائق (أو محفز) إبداع وتعلم رأس المال البشري، تثبيط تحمل المسؤولية والتحذير من المخاطر والإقدام عليها والخوف من المجهول ويؤدي إلى روتينية المهام والسلوكيات والتي تتطلب معارف بسيطة إلى جمود التفكير وضعف التواصل وبطئ تدفق المعلومات وبطئ عمليات التعلم ومقاومة التغيير التنظيمي قد تكون محصلة ل: نجاح المنظمة في الماضي ومن ثم تمسكها بإجراءات والقواعد والأعراف الثقافية والتي ثبت نجاحها في الماضي، وعليه فإن الثقافة التنظيمية ومكوناتها قد تكون محفزة ومشجعة على التعلم أو مثبطة.

وقيم المنظمة تشكل روحها والمرآة التي ترى نفسها من خلالها ومصدر إلهام السلوك الفردي الجماعي والتميز التنافسي، وتعكس القيم التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها درجة اهتمامها وانغماس الرأسمال البشري فيها، ومدى وجود ثقافة محفزة ومشجعة للتعلم - وغياب الرأسمال البشري من القيم المرغوبة، والثقافة التنظيمية يعني بداية الفشل، وعليه فإن الحاجة إلى إحداث نوع من التغيير: للنظم والسياسيات والعمليات السائدة فرض التأكد من مدى فهم ومؤسسية الكفاءات المهارات والمعارف، القيم والسلوكيات المتوقعة والقيم ومعرفتها ومن ثم مكافأة السلوكيات المرغوبة.

وتؤكد على ضرورة أن تتصف ثقافة منظمة التعلم ب: الانفتاح والتشجيع على الإقدام على المخاطر، والنمو وترجمة ذلك إلى (إستراتيجية) وسلوك على أن يشكل المدراء نموذجا يقتدى به في أفعالهم التي تحمل في طياتها نوعا من المخاطر، مع السماح للأفراد بالأخطاء والتشجيع على المحاولات ومكافأة الأفراد الذي يحاولون اقتناص الفرص بغض النظر عن النتائج، وكذلك التحدث والنقاش الجماعي بصوت مسموع حتى يتم التوصل إلى نوع من الاتفاق الجماعي.

حيث أن ممارسة الوظائف التخصصية للموارد البشرية أهم مكون في منظمة التعلم ومؤشر لاهتمام القيادة الإدارية بالرأس المال البشري وعليه فمن الضروري إيجاد معايير علمية تتواءم وخصائص منظمة التعلم ورأس المال البشري لعمليات المفاضلة بين طالبي الالتحاق بالمنظمة، وكذلك التنقيب على الموهوبين في المنظمة وإدارتهم بشكل فعال وتوفير بيئة تنظيمية خاصة تواءم وحاجات ورغبات الموهوبين، وكذلك التكاملية الأفقية والرأسية مع الإدارات الأخرى والعمل بروح الفريق الواحد بما يعزز الاستثمار في رأس المال البشري، مع التأكد من عدالة إستراتيجية الحوافز ونظمها وإشباعها لحاجات ورغبات الموارد البشرية المختلفة ومع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الفردية.

**المطلب الثاني: رأس المال الفكري والبشري في المؤسسة الجامعية**  
يتناول هذا المطلب مفهوم رأس المال الفكري في المؤسسة الجامعية

**أولاً: رأس المال الفكري في المؤسسة الجامعية**

**1- تعريف رأس المال الفكري:** لا يزال موضوع رأس المال الفكري حديث العهد ويشوبه الكثير من الغموض، كما يعد محط نقاش من طرف الباحثين المهتمين بموضوعه، لهذا فقد اختلفت وجهات النظر حول مدلول مفهومه، نقدم فيما يلي بعض المفاهيم الحديثة والمنتقاة من خلال الجدول (01):

**جدول رقم (01): مجموعة منتقاة من تعاريف رأس المال الفكري**

الكاتب	السنة	مضمون المفهوم
Dniels & Noordhuis	2002	الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للشركة، أي القيمة الإضافية التي يرغب السوق بدفعها إلى الشركة على قيمة رأس مالها السهمي
Malhotra	2003	قوة عقلية مصدرها المعرفة، المعلومات، الذكاء والخبرة، تؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة
Awad & Ghaziri	2004	مجموعة من الموارد البشرية الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم

لأيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة وقدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد متخصص أو خلق قيمة.		
مجموعة رؤوس الأموال البشرية، المادية وهيكلية، التي إذا بلغت مستوى الكفاءة ستحسن مستوى الأداء المالي وبالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية أكبر من الدفترية.	2005	Chen et al

المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي الصالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 169.

من خلال التعاريف في الجدول (01) يمكن القول أن الرأسمال الفكري يشمل مجموعة من الأفراد لهم معارف، مهارات، خبرات وقيم، تعمل المؤسسات على استثمارها بغية زيادة الإسهامات الفكرية وتطبيقها لتحسين العمليات التنظيمية وتوسيع مساحة إبداعاتها، بالشكل الذي يخلق لديها علاقات فاعلة مع كل الأطراف التي تتعامل معها، مما يزيد في الفرق بين قيمتها السوقية والدفترية.

**2- مكونات رأس المال الفكري:** من أوائل الباحثين الذين أطلقوا مسمى رأس المال الفكري هو "توماس أ ستيوارت" وهو مؤلف كتاب "رأس المال الفكري"، حيث قسم رأس المال الفكري إلى ثلاث أصول معرفية، لاقت تأييد أغلب الباحثين في هذا المجال، هذه الأصول هي:<sup>1</sup>

• **رأس المال من العلاقات (Relationship Capital):** ويتضمن قيم العلاقات الخاصة بالمؤسسة من العملاء الموردين.

• **رأس المال البشري (Human Capital):** ويتضمن المهارات التراكمية والمعرفة والإنتاجية للمؤسسة والأفراد والجماعات.

إن تشكل رأس المال الفكري من العناصر الثلاث السالفة الذكر، لا تعني التزام المؤسسات بها، فمن المؤسسات من ركزت في رأس مالها الفكري على البحوث والتطوير ومنها من ركزت على العلاقات السوقية وأيضاً من ركزت على البرامج الجاهزية كشركة "Softwar" وغيرها.

**3- رأس المال الفكري في الجامعة:** نشرحه كما يلي:

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار النشر، غ م، القاهرة، 2006، ص

أ. مدخل رأس المال الفكري في الجامعة: يتطلب رأس المال الفكري في الجامعات معالجة خاصة، نظرا لطبيعة الجامعة مقارنة بالتنظيمات الأخرى، إذ تعد مزيج من وحدات رأس المال الفكري التي تعمل في مجال المعرفة الكثيفة معبرا عنها بثلاث مداخل هي:

• **مدخل الابتكار (Innovation):** ويتمثل في إنشاء المعرفة، حيث تسعى الجامعة إلى خلق المعارف الجديدة، حيث يجب أن تضع المؤشرات والمعايير اللازمة التي توظف على أساسها رأسمالها الفكري من أجل بلوغ المعرفة الجديدة، مشكلة بذلك وظيفة البحث العلمي في الجامعات.

• **مدخل التوليفة (Combination):** أين يتم استخدام المعرفة الحالية في توليفات وخدمات استشارية جديدة، سواء في مجالها الحالي أو في مجالات أخرى، مشكلة ما يسمى بتوظيف المعرفة.

• **مدخل الرافعة (Leverage):** وتتمثل في نشر وتوزيع المعرفة وتقاسمها وتبليغها لكل من هم بحاجة إليها، محققة بذلك خدمة للمجتمع المستفيد.

نلاحظ من خلال المداخل الثلاث السابقة أنها تعكس في مضمونها الوظائف الثلاث للجامعة وهي نقل المعرفة، البحث العلمي وخدمة المجتمع، مفسرة بمضامين ومعاني رأس المال الفكري للجامعات.

ب. مكونات رأس المال الفكري في الجامعات: يتكون رأس المال الفكري في الجامعات من العناصر المشروحة في الجدول (02):

جدول رقم (02): رأس المال الفكري في الجامعات

المكونات الرئيسية	المكونات الفرعية	المؤشرات الكمية	المؤشرات النوعية
أولا: القيادة والاستراتيجية	• الرسالة • الغرض الاستراتيجي	• إعداد وإصدار وثيقة برسالة الجامعة وغرضها الاستراتيجي	• مدى الاستعداد والالتزام بما تقرضه رسالة الجامعة وغرضها
	• التقييم الكلي	• تحديد المعايير الواضحة للتقييم	• التحسين المستمر والدوري في المعايير. • تنوع مجالات المعايير. • مستوى المعايير في ضوء المعايرة التنافسية.
	• الأسبقيات الأكاديمية	• الأهداف الكمية في التعليم	• مدى ارتباط الأهداف برسالة وغرض

## الفصل الأول ----- الاستثمار في الموارد البشرية والمؤسسات الجامعية

الجامعة	الأهداف الكمية في البحوث والأنشطة العلمية الأخرى	الأسبقيات البحثية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتنوع الاختصاصات.</li> <li>• تتنوع المجالات وأهمية عددها وتطبيقاتها.</li> <li>• عدد البحوث الرسمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد حملة جائزة نوبر أو أي جائزة عالمية.</li> <li>• عدد المشاركات في المؤتمرات العالمية ضمن الجماعة المرجعية العلمية.</li> <li>• عدد براءات الاختراع.</li> <li>• عدد البحوث المحكمة والمفهرسة ضمن الفهارس العلمية المعروفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أساتذة لهم أسماء ذات سمعة دولية أو الذين عملوا في جامعات عالمية والشخصيات المرجعية في تخصصها</li> </ul>	ثانيا: رأس المال البشري
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الكتب الرسمية والمرجعية في مجالها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الكتب المحكمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأساتذة (من غير الفئات السابقة)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتنوع الاختصاصات</li> <li>• مدى المشاركة في البحث والتأليف والاستشارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الأساتذة والباحثين من نفس الدرجة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأساتذة المشاركين من غير الفئات الأخرى</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبتهم إلى الأساتذة المشاركين</li> <li>• تتنوع الاختصاصات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الأساتذة والباحثين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأساتذة المساعدين</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبتهم إلى الأساتذة المشاركين</li> <li>• عدد الطلبة / أستاذ أو أستاذ مشارك أو مساعد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المدرسون والباحثون المساعدون</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتنوع البرامج والتخصصات</li> <li>• مدى التغيير في البرامج: إلقاء تخصصات واستحداث تخصصات جديدة خلال الخمس سنوات الماضية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد البرامج</li> <li>• عدد التخصصات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البرامج الأكاديمية ليسانس</li> <li>• برامج الدراسات العليا (ماستر ودكتوراه)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نوعية المختبرات وحدائتها</li> <li>• نوعية الورش وتجديدها</li> <li>• عدد الأساتذة أو الباحثين / مختبر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد المختبرات</li> <li>• عدد الورش</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البحث العلمي</li> </ul>	

## الفصل الأول ----- الاستثمار في الموارد البشرية والمؤسسات الجامعية

أو ورشة			
• جاهزية القاعات بالتسهيلات الحديثة	• عدد القاعات	• القاعات الدراسية	
• جاهزية القاعات (خدمات تكنولوجيا المعلومات) • تجهيزات الورش الحديثة	• عدد المختبرات • عدد الورش	• المختبرات والورش والتسهيلات	
• تقييم فرق الإيزو (9000-2000) للجامعة	• عدد برامج تطوير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة	• إيزو 9000	
• تقييم فرق الإيزو (14001) للجامعة	• عدد برامج تطوير الإدارة الجودة البيئية في الجامعة	• إيزو 14000	
• ملاعب، قاعات رياضية، مسرح... الخ • البرمجيات التشاركية • توفر الصلاة الشبكية • سرعة الخدمات الشبكية • شمولية القواعد المتخصصة.	• خدمات ترفيهية • تسهيلات الشبكات الداخلية والخارجية والانترنت. • قواعد البيانات العالمية (المكتبات الافتراضية وقواعد البيانات المتخصصة)	• الشبكة العالمية للمعلومات	
• النجاحات المتميزة في التعليم خلال الفترة الماضية	• عمر الجامعة	• اسم الجامعة ومكانتها العلمية	
• النجاحات المتميزة في البحث العلمي في الفترة الماضية • مدى التسرب والانتقال من الجامعة في المراحل الثلاث	• المقارنة مع الجامعات الأخرى • عدد الطلبة في المراحل الثلاث	• الطلبة في مرحلة الليسانس الماجستير والدكتوراه • اتجاه تسجيل الطلبة خلال الفترة الماضية	
• اتجاه التزايد أو التناقص أو النمو المستقر • نوعية الخدمات: استشارات إيجاد فرص عمل أخرى	• المقارنة التاريخية لعدد الطلبة في المراحل الثلاثة عدد المساقات الجديدة • عدد الطلبة المستفيدين	• خدمات الطلبة والخريجين	رابعاً: رأس مال العلاقات
• مدى كبر أو صغر هذه الشركات • نوعية استجابة الشركات لبرامج الشركة ومشروعاتها	• عدد الشركات التي تطلب خريجي الجامعات للتعيين • عدد الشركات التي تتعاقد مع الجامعة في مشروعات بحث	• العلاقات مع الشركات	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• التطوير المستمر في الاختصاصات</li> <li>• وجود برامج التعلم عن بعد</li> <li>• تطوير المساقات على الانترنت</li> <li>• التطوير المستمر لموقع الجامعة وإثرائه بالخدمات الإضافية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برامج التعليم عن بعد</li> <li>• عدد المساقات والكتب الالكترونية للجامعة</li> <li>• الخدمات التفاعلية لمواقع الجامعة</li> <li>• عدد الاستشارات عن بعد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العلاقات عن بعد</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدى الأهمية في تبادل الخبرات أو توفير التمويل للجامعة</li> <li>• جودة برامج الاستضافة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد مشروعات التعليم مع مؤسسات إقليمية ودولية كالاتحاد الأوروبي أو البنك الدولي.</li> <li>• عدد مشروعات البحوث لصالح المؤسسات الدولية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• العلاقات الدولية</li> </ul>

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 372 إلى 375 بتصرف.

من خلال الجدول (02) والذي يشمل مكونات رأس المال الفكري في الجامعات ومختلف مؤشرات ومعاييره، لا بد من تقديم بعض الملاحظات حول رأس المال الفكري في الجامعات العربية كما يراها "نجم عبود نجم"، ممثلة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- لا يزال رأس المال الفكري في الجامعات العربية يعاني من ضعف الاهتمام سواء على مستوى القياس والمحاسبة أو على مستوى التقييم والمقارنة وفق مكونات ومؤشرات بين الجامعات، لهذا توجيه حاجة ملحة لبناء قاعدة بيانات في كل جامعة عربية لرأسمالها الفكري بمكوناته ومؤشرات المختلفة، بالتالي تحديد مدى التحسين في توظيفه ونتائجه المحققة؛

- إن وجود رأس المال الفكري كمورد وأصول ليس ضمانا من أجل أن يتحول إلى أنشطة متميزة في التعليم الأكاديمي وإنجازات كبيرة في البحث العلمي، لهذا لا بد من أن تتوفر الجامعات العربية على البيئة الملائمة والقيادة الفعالة وشيوع معايير التميز في التعليم العالي والبحث العلمي والأنشطة المختلفة؛

- إن الرأس مال الفكري (كفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية) على مستوى الجامعات يمثل القيمة الأعلى، مع ذلك فالجامعات العربية ليس لديها مؤشرات معتمدة لقياس وتقييم التغيير الحاصل فيه، سواء في استقطاب الملكات الأكاديمية والبحثية أو في المناهج والمساقات وقواعد

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 377-378.

البيانات والبرمجيات أو في سمعة الجامعة الداخلية (بين أعضائها) والخارجية (في المحافل الأكاديمية والبحثية والمجتمع)؛

- حاجة الجامعات العربية إلى مجموعة متكاملة من المؤشرات الكمية والنوعية لمكونات رأس المال الفكري (القيادة الاستراتيجية، البشري، الهيكل والعلاقات)، حيث يمكن أن تساعد إدارة الجامعة في تحديد مجالات البناء والاستخدام أو الدعم أو حل المشكلات أو النمو والتجديد في هذه المكونات؛

- الحاجة لتبني مشروعات جديدة لتعزيز التعليم العالي والبحث العلمي في الجامعات كما هو الحال في:

- الترتيب الإقليمي للجامعات العربية؛

- التقييم الخارجي للجامعات العربية؛

- تقرير سنوي لمراجعة رأس المال الفكري في الجامعات العربية؛

- عقد المؤتمر العربي الأول لرأس المال الفكري في الجامعات العربية.

وفي الأخير يمكن القول أن الجامعات العربية من بين التنظيمات التي يعد رأس المال الفكري مفهوما مألوفاً لديها، إلا أنها تعي معناه الحقيقي وهذا ما ينعكس في تطبيقاتها وممارساتها وفيما يتعلق بمكوناته ومؤشراته ومعاييره التي تغيب في غالبيتها لديها.

## ثانياً: رأس المال البشري في المؤسسات الجامعية

### 1- ماهية رأس المال البشري:

أ- مفهوم رأس المال البشري: يعرف رأس المال البشري على أنه:<sup>1</sup>

• "ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات ومعلومات واتجاهات، تلعب دوراً رئيسياً في إحداث الفرق بين المؤسسات".

• "المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون وتضم المهارات، الخبرات والابتكارات".<sup>2</sup>

1 - اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري- قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 175.

2 - نجم عبود نجم، إدارة اللامؤسسات -إدارة ما لا يقاس-، مرجع سابق، ص 136.

• "المعرفة والمهارات بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً".<sup>1</sup>

يتضح من التعريفين السابقين أن مفهوم رأس المال البشري في المؤسسة يتمثل فيما تملكه مواردها البشرية من معرفة، مهارة، خبرة، إيجابية وقدرة تميزها في كفاءات أداءها لمهامها، حيث يمكن تحديد أهم مؤشرات رأس المال البشري في المؤسسات على النحو:<sup>2</sup>

• **قدرات العاملين (Employees Competencies):** وتشمل:

- مستوى جودة العاملين؛
- قدرة التعلم لدى العاملين؛
- كفاءة عمليات تنمية العاملين؛
- قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

• **إبداع العاملين (Employees Creativity):** ويشمل:

- قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين؛
- الدخل المحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.

• **اتجاهات العاملين (Employees Attitudes):** وتشمل:

- تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة؛
- درجة رضا العاملين؛
- معدل دوران العمل؛
- متوسط خدمة العاملين بالمؤسسة.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن رأس المال البشري يعد أحد مكونات رأس المال الفكري، إضافة إلى رأس المال الزبوني أو العلائقي ورأس المال الهيكلي (المعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، الذي يتحول إلى رأس المال الهيكلي إذا تم نقلها وتحويلها وتوكيدها في مستندات متنوعة في المؤسسة) كما أشرنا سابقاً، حيث يتصف رأس المال البشري بكون أن

1 - أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 147.

2 - يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14/12/2011، ص 8.

المؤسسة تحصل على منجزاته وإسهاماته في العمل دون أن تمتلكه بشكل مباشر، مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه.

ب- رأس المال البشري في تاريخ الفكري الاقتصادي: إن فكرة رأس المال البشري لها تاريخ طويل في الفكر الاقتصادي، يمكننا الإشارة إلى أهم هذه المحطات فيما يلي:<sup>1</sup>

- **الفكر التجاري:** كان التجاريون يعلقون أهمية كبرى على المهارات البشرية والتعليم والتدريب باعتبارهما من أهم وسائل تنمية الثروة الوطنية، فقد أكدت كتاباتهم على أهمية المهارات البشرية واعتبرها عنصرا إنتاجيا مستقلا من عناصر الإنتاج، كما أكدت أيضا على أهمية الدور الذي يقوم به التعلم والتدريب في تنمية هذه المهارات ونظرت إليه كوسيلة لزيادة الإنتاجية الوطنية، لهذا فقد كان التجاريون على بينة من فكرة رأس المال البشري ومن مفهوم التعليم والتدريب كاستثمار، إلا أن هذه الأفكار افتقدت الصيغة التحليلية، مما أدى إلى إهمالها في زاوية منعزلة من زوايا الفكر الاقتصادي.

- **الفكر الكلاسيكي:** بالانتقال إلى التقليديين نجد أن فكرة رأس المال البشري تعني: "القدرات والمهارات المكتسبة النافعة لدى الأفراد"، فقد أدرج آدم سميث تعريفه لرأس المال الوطني واعتبره جزء من ثروة الفرد والمجتمع، كما أوضح في موضع آخر من كتابه "ثروة الأمم" أن اكتساب المهارات والقدرات النافعة يعتبر استثمارا في رأس المال البشري، ويظهر مارشال " Alfred Marchel" رائدا للمدرسة الكلاسيكية الحديثة، برز تصور شامل ودقيق لمفهوم رأس المال البشري، فقد أكد أن العنصر البشري يعتبر رأس مال وأن التعليم والتدريب يعتبران استثمارا وطنيا يزيد من إنتاجية الأفراد، فذكر أن أقيم ما في رأس المال ذلك الجزء المستثمر في البشر.

- **إرفينج فيشر (Irving Fisher):** يبرز المعنى الشامل لرأس المال ويضم إليه العنصر البشري، فهو يعرف رأس المال بأنه كل أصل قادر على إدراج تيار من الدخل عبر فترة زمنية، بصرف النظر عما إذا كان المحتوى المادي المتضمن فيه قليلا أو غير قابل للبيع، كما لا يعتبر الخدمات المعطاة من الأفراد ثروة في حدتها لأن الثروة تتمثل في الأفراد أنفسهم.

وقبل الوصول إلى نظرية شولتز، هناك محاولات كثيرة لمفكرين أبدوا اهتمامهم بالتعريف برأس

المال البشري وكان تركيزهم في النقاط التالية:

- جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري؛

<sup>1</sup> - حسين برقي، مرجع سابق، ص 138-139.

- تحديد ماهية رأس المال البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، أيضا التركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية المورد البشري؛
- تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع؛
- إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة عن عجز الفرد؛
- الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والناتجة عن هجرة العمالة والاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.

### ج- تطور نظرية رأس المال البشري:

- نظرية رأس المال البشري لشولتز (Schultz): إن الكتابات والأبحاث التي تعالج إدارة الموارد البشرية للمؤسسة من خلال منظور استراتيجي، تجد جذورها ومفاهيمها الأساسية في تلك المفاهيم التي قدمها "شولتز Schultz" في الستينات من خلال نظريته وأبحاثه، التي حصل نتيجة لها على جائزة نوبل عام 1979، حيث أحدث انقلابا في المفاهيم الاقتصادية السائدة في فترة الستينات، بتقديمه لنظرية "رأس المال البشري Human Capital"، التي أوضح من خلالها أهمية رأس المال البشري التي قد تفوق أهمية رأس المال المادي في تحقيق معدلات نمو أسرع<sup>1</sup>، وحسب هذه النظرية تعد الموارد البشرية بمثابة رأسمال لها نفس أهمية الموارد المادية الأخرى وتسير بنفس المبادئ وربما تفوق ذلك.

انطلق "شولتز" في دراسته وأبحاثه من فرضية مفادها أن "التعليم" هو السبيل الوحيد للاستثمار في المورد البشري وتعظيم منفعته، وللتحقق من مدى تأكد فرضيته ركز على العمال المزارعين بالولايات المتحدة الأمريكية، أين لاحظ أن إنتاجيتهم تزداد وترتفع بالاستثمار فيهم من خلال تعليمهم وإعطائهم منحة دراسية، بعدها حدد "شولتز" ضرورة التركيز والأخذ بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية، عاملين أثناء هما:

- الإيرادات التي كان من الممكن للمورد البشري أن يحصل عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم (لأنه كان من الممكن أن يكون في الفترة التي يتعلم فيها يدا عاملة تحصل مقابل إنتاجها على أجر، أي أن التعليم هنا يمثل بالنسبة له فرصة بديلة).

<sup>1</sup> - رواية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 63-64.

- تكلفة التعليم من مستحقات المؤسسة التعليمية بما فيها من مصاريف تتشكل في المرتبات والأجور والمعدات المستخدمة في التعليم؛

وبهذا عمل "شولتز" على تصحيح الاعتقادات السائدة وأحدث انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية، بتوجيه التفكير والأنظار إلى اعتبار التعليم بالإضافة إلى أن هدفه ثقافي فإن هدفه وبعده اقتصادي، لأن التعليم يرفع من المهارات ويحسن من الطاقات البشرية مما يجعلهم يؤدون وظائفهم بكفاءة أكبر، يؤدي هذا إلى رفع أجورهم وإيراداتهم مما يسهم مباشرة في زيادة الدخل الوطني وتحقيق النمو الاقتصادي.

وعليه توصل "شولتز" إلى اعتبار الاستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته.<sup>1</sup>

وبالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعليم إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم، يمكن تطبيقها في المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب.<sup>2</sup>

- إسهامات "بيكر Baker": ظهرت جهود "بيكر" الذي كانت أبحاثه في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار البشري، التي بناء عليها حصل على جائزة "نوبل" عام 1993، حيث كانت مركزة على تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، حيث أوضح بطريقة علمية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في المورد البشري، مركزاً في ذلك على وجه هام من أوجه الاستثمار البشري وهو التدريب (نتيجة لإسهاماته في مجال الاستثمار البشري)، حيث ميز بين التدريب العام الذي يزيد في إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب وكذا في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها (إمكانية تركه للعمل بالمؤسسة في أي وقت والانتقال لأي مؤسسة أخرى، بالتالي فإن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطاً قوياً بتكلفة هذا النوع من التدريب)، أما التدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا عمل بأي مؤسسة أخرى (التدريب على آلة خاصة بالمؤسسة مثلاً لا توجد لدى المؤسسات الأخرى، بالتالي

<sup>1</sup> - مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007، ص 171.

<sup>2</sup> - راوية حسن محمد، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 67.

تكلفة معدل دوران العمل ترتبط قويا بتكلفة التدريب المتخصص، هذا يضطر المؤسسة إلى العمل على أن لا يترك العامل المتدرب تدريباً متخصصاً للعمل فيها، لأن هذا يكلفها خسارة كبيرة، بهذا يكون "بيكر" قد درس درجة الارتباط بين تكلفة معدل دوران العمل وتأثيره على تكلفة التدريب خاصة التدريب المتخصص.<sup>1</sup>

- إسهامات "مينسر" Menser: أشار "مينسر" في أبحاثه من خلال استخدام مفهوم رأس المال البشري إلى اختلاف (الفروق) الإيرادات بين الوظائف، إنما يعود إلى الاختلاف في طول مدة التدريب وكذا اختلاف توزيع الدخل بين هذه الوظائف والذي يعود بالدرجة الأولى إلى مقدار إنتاجية كل وظيفة، كما أن الأقدمية والخبرة حسب "مينسر" تعتبر من العوامل التي ترفع من إنتاجية العامة.

وحسب "مينسر" فالاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى إبراز أهمية تحديد التكلفة والعائد من التدريب في تفسير بعض خصائص السلوك لدى العاملين، التي تتحدد بتحديد تكلفة التدريب والتي قسمها إلى تكاليف مباشرة (تكلفة معدات التدريب، أجور المدربين والمتدربين) وتكلفة غير مباشرة، التي تشكل تكلفة الفرصة الضائعة بالنسبة للمدرب أو المتدرب، أيضاً تحديد العائد من التدريب والذي يشكل إيرادات الفرد بعد التدريب.

أي أن ركز في أبحاثه على دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين ومن أهم استنتاجاته:<sup>2</sup>

- أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل وكلما زاد أجره؛

- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب؛

- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة.

د- مداخل قياس قيمة رأس المال البشري: إن تبني المؤسسات لفكرة إمكانية الاستثمار في مواردها البشرية، يؤكد إيمانها باعتبار المورد البشري فيها أصلاً من أصولها، بالتالي فقد

1 - راوية حسن محمد ، مرجع سابق، ص ص64 - 81 .

2 - حسين برقي، مرجع سابق، ص 142.

## الفصل الأول ----- الاستثمار في الموارد البشرية والمؤسسات الجامعية

تعددت المداخل التي يمكن تبنيها من طرفها لتحديد قيمة هذا الأصل، تبين هذه المداخل في الجدول (03):

### جدول رقم (03): مداخل قياس قيمة رأس المال البشري

المدخل	التعريف	النموذج
مدخل التكلفة التاريخية لقياس قيمة الموارد البشرية	التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها، بمعنى أن التكاليف اللازمة لتعيين أفراد مؤهلين تعتبر أساس تطبيقي عملي للتكاليف التاريخية	<b>النموذج:</b> رأس المال البشري = تكاليف الاستقطاب والاختيار + تكاليف التعيين + تكاليف التوظيف + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب
مدخل تكلفة الإحلال كمقياس قيمة الموارد البشرية	التضحية التي ستتحملها المؤسسة اليوم لإحلال موارد بشرية بدلا من الموجودة الآن، حيث يرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال مفهوم تكلفة الفرصة بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة.	<b>النموذج:</b> تكلفة الإحلال = تكلفة الاستقطاب + تكلفة الاختيار + تكلفة التعيين + تكلفة التوظيف + تكلفة التدريب والتوجيه الرسمي + تكلفة التدريب أثناء العمل + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة أثناء التدريب + تكاليف الانفصال + تكاليف الإنتاج المفقود أثناء الانفصال + تكاليف الفرصة للوضع الحالي.
مدخل العوائد المستقبلية لقياس قيمة الموارد البشرية	قياس قيمة الموارد البشرية بالتنبؤ وتقدير العوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من هذه الموارد	أهم نماذج قياس العوائد المستقبلية للموارد البشرية: • نموذج قيمة ناتج العمل؛ • نموذج الأجور والمرتبات؛ • نموذج الاختلافات في تكلفة العمل؛ • نموذج تخصيص العوائد.

المصدر: أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص ص 148-149.

نلاحظ من خلال الجدول (03) أنه على الرغم من أهمية النماذج المحددة التي تعنى بقياس قيمة المورد البشرية في المؤسسة، إلا أنها اشتملت على بعض القصور تمثل أساسا في كونها نسبية ولم تستند إلى نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية، كما أنها عبرت عن وجهة نظر المؤسسة دون الأخذ في الاعتبار العلاقات التبادلية بين المؤسسة والأفراد فيها، بما لها من

انعكاسات قد تؤثر على قيمة رأس المال البشري فيها، بالإضافة إلى العوامل البيئية المحيطة بالفرد العامل والتي من شأنها على عطاءه ومن ثم على قيمته الحقيقية والتي من الأساس يصعب تحديدها بدقة، إن الحديث عن مداخل قياس قيمة رأس المال البشري المحددة أعلاه، تطرح إشكالية خلق القيمة المضافة في المؤسسة الاقتصادية، للحديث عن هذا حدد "ستيوارت" مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتركيبية الموارد البشرية ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله، حيث تسهل على المؤسسة تصور أسلوب التسيير الملائم لمواردها البشرية في كل حالة قد يتواجدون عليها، مما يسهل عليها تحديد قيمتها وفيما يلي تقديم لهذه المصفوفة:

**شكل رقم (02): مصفوفة الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري**

صعب الاستبدال	الخلية رقم (02) مورد بشري يصعب استبداله ينتج قيمة مضافة مرتفعة	الخلية رقم (01) مورد بشري يصعب استبداله ينتج قيمة مضافة منخفضة
	الخلية رقم (04) مورد بشري يسهل استبداله ينتج قيمة مضافة مرتفعة	الخلية رقم (03) مورد بشري يسهل استبداله ينتج قيمة مضافة منخفضة
المورد البشري	مرتفعة	منخفضة

**المصدر:** سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 119.

حيث نبين من خلال الشكل (02) خصائص كل خلية من خلايا مصفوفة الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري على النحو:

- **الخلية الأولى:** تمثل موارد بشرية يصعب استبدالها بالرغم من أنها تقدم قيمة مضافة منخفضة، ينطبق هذا عادة على ذوي المهن الحرفية النادرة التي قلما نجد متخصصين فيها، إلا أن المؤسسة في حاجة إليهم على الرغم من أنهم لا يقدمون إلا قيمة مضافة ضعيفة لاعتمادهم على أدوات

تقليدية ونظرا لصعوبة إحلالها بأخرى تعمد المؤسسة إلى تدريبها وتميئتها للرفع من قيمتها كرأس مال بشري خاص بها.

- **الخلية الثانية:** تمثل مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة للمؤسسة، فبالرغم من ندرته وصعوبة الحصول عليه إلا أنه يمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري لديها (رأس مالها الحقيقي)، تعمل المؤسسة على الحفاظ عليه وإتاحة فرص الإبداع لديه من خلال تحفيزه وإرضائه، بغية التحسين من إنتاجيته والمحافظة على القيمة التي يحققها.

- **الخلية الثالثة:** تمثل موارد بشرية يسهل الحصول عليها وتقدم قيمة مضافة منخفضة للمؤسسة، تتميز بالوفرة في سوق عرض اليد العاملة مع سهولة الإحلال، بالتالي فهي لا تشكل رأس مال بشري ذا قيمة مرتفعة بالنسبة للمؤسسة، لذا فهي لا تبذل جهدا في الاستثمار فيهم للرفع من مهاراتهم الوظيفية لأن تكلفتهم ستكون أكبر بكثير من العوائد التي قد تحصل عليها المؤسسة منهم.

- **الخلية الرابعة:** تمثل موارد بشرية يسهل استبدالها على الرغم من أنها تقدم قيمة مضافة مرتفعة للمؤسسة، هنا المؤسسة تعمل على الحفاظ على هذا المورد على الرغم من إمكانية إحلاله بآخرين، لكنها لا تفعل هذا تقاديا لتكلفة الإحلال، بالإضافة إلى كون هذا المورد يقدم قيمة مضافة عالية ولا يحتاج إلى جهد ووقت وكلفة كبيرة لتتميته وتأهيله.

### ثانيا: مقومات الاستثمار الفعال لرأس المال البشري في المؤسسة الجامعية

تعد الجامعة أول التنظيمات المعاصرة التي تعنى بقضايا الموارد البشرية وإشكالات الاستثمار فيها، بالتالي لا بد أن تتوفر على مقومات ومرتكزات فاعلة تساعدها على النهوض بمواردها البشرية، يمكن إبرازها فيما يلي:<sup>1</sup>

1- **الأستاذ الجامعي (عضو هيئة التدريس):** يعد الأستاذ الجامعي رأس بشري مزود للرأس مال البشري على مستوى آخر بالمعلومات والمعارف والأفكار، فإذا كان الطلاب أهم مدخلات الجامعة فإن الأستاذ أهم مقوماتها، فالجامعة تحتاج لنوعية متميزة من هيئة التدريس، ذلك لأن الجامعة بأساتذتها لا بمبانيها، فالجامعة بفكر هؤلاء الأساتذة وعملهم وخبرتهم وبحوثهم قبل أي شيء، حيث يتوقف نجاح الجامعة في أداء وظيفتها في إنتاج رأس المال البشري الكفاء على

<sup>1</sup> - رفيق زراولة، مرجع سابق، ص 398-399.

اختيار عضو هيئة التدريس وتطوير أدائه علميا ومهنيا من وقت لآخر، حتى تكون له القدرة اللازمة لوظيفته، فوصول الأستاذ الجامعي إلى البناء الفعال للرأسمال البشري يتطلب منه:

- ضرورة الاهتمام بتوفير التوجيه الإرشادي والأكاديمي؛
  - الاهتمام بالكشف عن ميول واهتمامات الطلاب وتنميتها، مبتعدا عن التلقين الكلاسيكي للمعارف فالأستاذ الجامعي في موقع يسمح له باكتشاف قدرات طلبته وتوجيهها بما يخدم المجتمع؛
  - الاعتماد على برامج ومقررات تعليمية مرنة، تحترم ميولات واهتمامات ورغبات الطالب.
- وسيتم التعرف على الأستاذ الجامعي وكل ما يتعلق به في الفصل الثالث من هذا البحث.

### 1-مناهج ومقررات الدراسة:

بناء رأس المال البشري يعني تزويده بمختلف المعارف القادرة على منحه صفتا التميز والإبداع، حيث لن يتأت له ذلك إلا إذا استفاد من مقررات ومناهج دراسية جامعية لها ميزات خاصة، تربط بين النظري والتطبيقي وتمنح للمورد البشري ما يلزمه من معلومات، فالمناهج من المقررات من بين أهم مقومات نجاح الجامعة في إعداد رأس المال البشري المبدع والخالق، الذي تحتاجه مختلف مؤسسات المجتمع، لذا عليها أن تتسم بما يأتي:

- ✓ التجدد والتطور؛
- ✓ الارتباط الوطيد بمتطلبات التنمية الشاملة؛
- ✓ الاهتمام بالدراسات التطبيقية؛
- ✓ الاعتماد على مناهج تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات التركيبة الذهنية والفكرية لأفراد كل مجتمع وعدم الذوبان عشوائيا في عولمة المناهج.

2- أساليب التدريس: تعد أساليب التدريس في الجامعة من أهم مقومات الاستثمار الجيد في رأس المال البشري، حيث يتسم التعليم في الجامعة بتعدد أساليبه نظرا لتعدد موادها، فمنها ما يحتاج إلى الحفظ والاستظهار ومنها ما يحتاج إلى قدرات الخلق والإبداع وكذلك منها ما يحتاج إلى الممارسة العملية والتجربة الميدانية، هذا ما سيتم الفصل فيه من خلال الفصل الثالث لهذا البحث.

3- الهيكل التنظيمي والإداري للجامعة: الهيكل التنظيمي للجامعة هو الخريطة التي تصف تنظيمها في لحظة استقرار، تتكون من هيكل رسمية مرتبطة بتوزيع الوظائف والأدوار وتحديد

المسؤوليات وخطوط السلطة والعلاقات التنظيمية، كذا هيكله غير رسمية مبنية على مجموع العلاقات الشخصية بين مختلف الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية، فمجموع المكونات البشرية والمادية ضمن هيكل الجامعة ومجموع الممارسات التنظيمية التي تتم على مستوى الجامعة تؤثر بصفة مباشرة على نوعية رأس المال البشري المنتج، حيث أنه من أهم عوامل نجاح الجامعة هو تكوين الإطار الإداري المتخصص وبناء الهيكل التنظيمي المرن دون الإخلال بالوحدة العضوية بين الجهازين الإداري والتنظيمي التربوي، اللذان يساهمان معا ولكن بطرق مختلفة، في تحسين المردود ورفع الإنتاجية.

### المطلب الثالث: تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الجامعية من منظور إدارة المعرفة

أصبحت الأصول الفكرية (Intellectual Assets) في المؤسسات على رأسها الجامعة، تشكل انعكاسا لمفاهيم التطور والرقى في ممارستها ومصدرا لنجاح مهامها وفعالية نواتجها، المتشكلة أساسا في مضامين معرفية يشكل التراكم فيها ثروة المؤسسة والمجتمع الذي تتواجد فيه، حيث بدأت المؤسسات تعمل على إدارة معارف هذه الأصول من خلال تبنيها لمدخل إدارة المعرفة الذي يعتبر ظاهرة معقدة لارتباطها بهذا النوع من الأصول، معتمدة في ذلك على التكنولوجيا دائمة التطور كأداة تساندها على تفعيل إدارة المعرفة (Knowledge Management) والاستفادة من ممارستها.

### أولاً: مفاهيم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة ظاهرة معقدة في حياة المؤسسات على اختلافها، إذ ترتبط ممارستها بالعنصر البشري الذي يشكل ثروة يصعب التحكم فيها وأصلا لا يمكن امتلاكه.

أ. تعريف المعرفة: تعرف المعرفة على أنها:

- "الرافعة التي تتكون من الخبرات اللازمة لإنتاج الابتكار والكفاءة، حيث استخدام مفهوم (Leverage) يعطي معنى قوة خفية أو رافعة لمختلف نحو تحقيق التميز، هذا يكون مطابقا

لوجهة النظر التي ترى أن المعرفة هي القوة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 56.

- "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، فهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته".<sup>1</sup>

- "توليفة من المعلومات والتكنولوجيا يزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها".<sup>2</sup>

من التعاريف السابقة يمكن القول أن المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي يمكن من خلالها مواجهة المشاكل وحلها، حيث تدفع بالموارد البشري نحو التميز بمساندة التكنولوجيا التي تساعد على خلق، نشر وتبادل المعارف بين الأشخاص في إطار توافر عامل خبرة مشترك بينهم. وللتوضيح وبغية التمييز بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة التي يكثر الخلط بينها، فإن البيانات "تمثل المادة الخام مثل الأرقام والمعاني"<sup>3</sup>، أما المعلومات فهي عبارة عن "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستعمالها للاستفادة منها، بالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال من يستقبلها"<sup>4</sup>، وفيما يخص المعرفة فقد تم الإشارة سلفا إلى أنها حصيلة استخدام البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة.

ب. تعريف إدارة المعرفة: تعرف إدارة المعرفة على أنها:<sup>5</sup>

- "عبارة عن تجميع للعمليات التي تؤدي إلى خلق ونشر وتوزيع والاستفادة من المعرفة".

- "مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات الجديدة، متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وعبارة صريحة أكثر إنها معرفة كيف".<sup>6</sup>

- مصطلح يقوم على فكرة أن الموارد الأثمن في المؤسسة هي معارف أفرادها".

1 - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 10.

2 - علاء فرحان طالب، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر، عمان، 2008، ص 56.

3 - خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 35.

4 - صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 38.

5 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 44.

6 - عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2005، ص 25.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة المعرفة تمثل جملة الجهود القائمة والمنهجية ضمن العمليات الداخلية للمؤسسة بغية اكتشاف، خلق، نشر المعرفة وتطبيقها وتجديدها بين مواردها البشرية للاستفادة منها، سواء كانت معرفة صريحة أو ضمنية.

أما إدارة المعرفة في الجامعة فقد عرفت على أنها:<sup>1</sup>

- "عملية تستهدف امتلاك القدرة على تنمية واستثمار رأس المال الفكري في الجامعة، من خلال العمليات المعرفية المتمثلة في تشخيص وتوليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها، كذا تطبيقها في الأنشطة الإدارية المختلفة، مما يزيد من إنتاجية الجامعة".

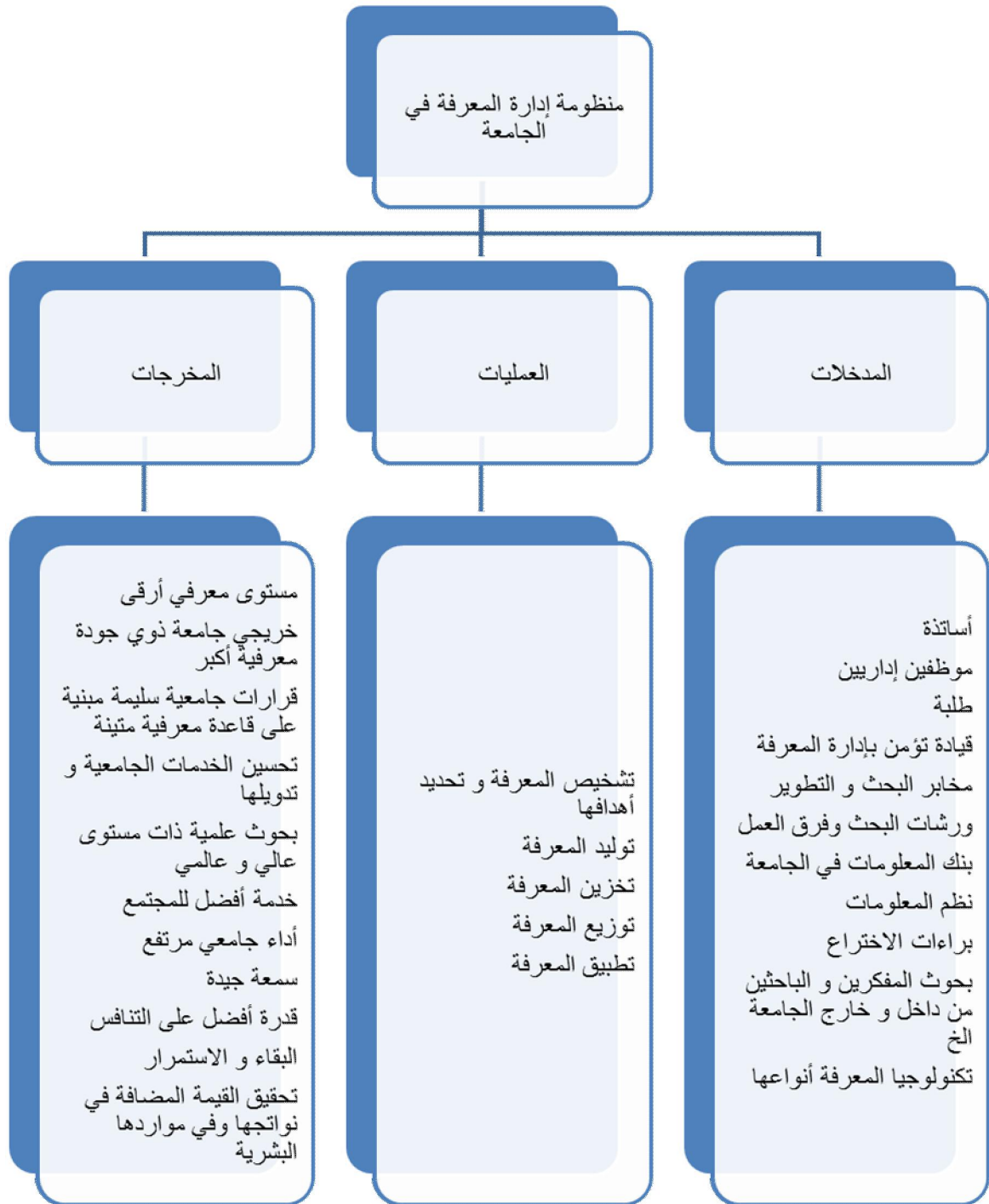
وعليه فتبني الجامعة لجهود إنجاح فلسفة ومهمة توليد المعرفة بين موظفيها، تخزينها، تحديثها وتوزيعها، من خلال دعم البحث العلمي وترسيخ ثقافة العمل الجماعي ونشر فلسفة التحسين والتعلم المستمرين فيها وبين مواردها البشرية من أساتذة وإداريين، كذا العمل على توفير المناخ المساعد على ذلك، يمكنها من تطبيق وتفعيل ما يسمى بإدارة المعرفة والتي تعد اليوم عنوانا لنجاحها في ظل عصر سمي بعصر المعرفة والقوة فيه لمن يملك المعلومة والمعرفة.

### ثانيا: إدارة المعرفة في الجامعة كنظام

يشير مفهوم النظام كما هو متعارف عليه إلى وجود ثلاث عناصر أساسية مكونة له وهي: المدخلات والعمليات والمخرجات، حيث اتفق الكتاب والباحثين المهتمين بإدارة المعرفة في المؤسسات ومنها الجامعة إلى اعتبارها نظاما يتشكل من العناصر سالفة الذكر، التي سيتم محاولة حصر مضامين كل منها في الشكل (03):

<sup>1</sup> - ثروت عبد الحميد عبد الحافظ عيسى، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية : المفهوم، العمليات، النواتج، بحوث معتمدة كلية التربية، قسم الإدارة و التخطيط والدراسات والمقارنة، جامعة الأزهر، 2008، ص 6.

شكل رقم (03): إدارة المعرفة في الجامعة كنظام



المصدر: من إعداد الباحث.

بناء على الشكل رقم (03) الذي يحدد وبدقة مدخلات منظومة إدارة المعرفة في الجامعة، التي تمثلت أساسا في جملة المدخلات الإنسانية، الممتلكات الفكرية والتكنولوجيا التي يمكن للجامعة إتاحتها، بالإضافة إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة التي تعمل على تحويل المدخلات إلى

مخرجات والتمثلة في كل من عملية تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها، توليدها، تخزينها، توزيعها وأخيرا تطبيقها، لتحصل بعد ذلك الجامعة على جملة النواتج الهامة لاستخدامات المعرفة في إطار إدارتها بفاعلية، التي تمكنها من الرفع من مستويات أدائها بشكل عام وأداء مواردها البشرية على وجه أخص، بالتالي تحقيق الجامعة للقيمة المضافة في مخرجاتها.

### ثالثا: فوائد تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية

تشكل انسيابية المعرفة وتداولها في الجامعة بين مختلف مواردها البشرية من أساتذة وإداريين أهم اهتماماتها، سيما وأناه مؤسسة تعليمية تشكل المعرفة فيها محور كافة أنشطتها خاصة التعليمية منها والبحثية، لذا وتماشيا والتغيرات العالمية والتوجهات الحديثة نحو اقتصاد المعرفة، كان لزاما على الجامعة تبني أساليب إدارية تتوافق مع متطلبات هذا الاقتصاد، يتمثل أهمها في أسلوب إدارة المعرفة، حيث تتمثل فوائد تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة في النقاط التالية:

- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي من خلال تبادل المعرفة؛
- تطوير البرامج والمناهج التعليمية؛
- تعزيز أنشطة البحث وتطويرها من خلال الاستثمار الجيد في رأسمالها الفكري والبشري؛
- تطوير أساليب التدريس وتحديثها؛
- تطوير الجامعة بتطوير أساليبها الإدارية؛
- دعم عمليات صنع القرار الجامعي المبني على قاعدة معرفية كافية وسليمة؛
- تشجيع تشارك المعرفة وتعزيز الإبداع والابتكار؛
- غرس الثقة بين الموارد البشرية بالجامعة وتشجيع الاتصالات بينهم، مما يؤدي إلى تقوية الشعور بالرضا والانتماء؛
- زيادة قدرة الجامعة على مواجهة المشكلات واختلاق الحلول الإبداعية؛
- الرفع من المستويات المعرفية للموارد البشرية في الجامعة من خلال تشاركتهم في المعرفة وتحويل الضمنية منها إلى صريحة؛
- الرفع من مستوى الخدمات الجامعية وتدويلها؛
- تحقيق الجامعة للقيمة المضافة في مواردها البشرية وفي نواتجها ومخرجاتها؛
- الرفع من المستوى العام لأداء الجامعة من خلال الرفع من أداء المورد البشري فيها.

وحتى تنجح المؤسسة الجامعية في تحقيق جملة الفوائد السابقة من تطبيقها لإدارة المعرفة، لا بد لها من العمل على تكييف هياكلها وعملياتها لتتلاءم وإدارة المعرفة، بالإضافة إلى تعزيز مكتباتها وخلق ما يسمى بالمكتبة الالكترونية لتسهيل اكتساب المعرفة وتداولها ونشرها، كذا تشجيع ودعم البحث العلمي كأهم مصدر لتوليد المعرفة واكتسابها بالجامعة واعتماد أساليب تعليمية تتماشى والتكنولوجيات المتطورة وتوسيع استخدام الشبكات المعلوماتية العالمية لاكتساب وتبادل المعرفة، هذا كله بعد عمل الجامعة على ترسيخ ثقافة إدارة المعرفة بين مواردها البشرية وتوضيح مفهومها وممارستها وفوائدها.

#### خامسا: التكنولوجيات المساندة لإدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية

يشكل المورد البشري في فلسفة إدارة المعرفة العامل الأساسي في نجاحها، لاعتباره المتعامل والمتحكم الأول في المعلومات والتكنولوجيات، مما جعلها تمتد بممارستها إلى مختلف العمليات التي تتكامل مع المعلومات وتكنولوجياتها المرتبطة أساسا بعامل الإبداع والجانب الابتكاري لدى المورد البشري، من ثم فإدارة المعرفة في حاجة إلى تكنولوجيات مساندة لها في توليد، تخزين، توزيع والمشاركة بالمعرفة وكذا تجديدها، هذا لن يكون إلا إذا توافرت على المورد البشري الكفاء في التعامل وهذه التكنولوجيات التي تسمى بتكنولوجيات المعرفة والتي سنقدمها في الجدول رقم (04):

#### جدول رقم (04): التكنولوجيات المساندة لإدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية

أنواعها وتعريفها	تكنولوجيات إدارة المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظم إدارة المكاتب والوثائق: يتم ممارسة عدة نشاطات في مكاتب الجامعة ولكل نشاط تكنولوجيات تناسب تسييرها على النحو: إدارة الوثائق: تعتمد تكنولوجيات معالجة البيانات (Word Processing)، النشر المكتبي (Desktop Publishing)، تصوير الوثائق (Domcument Imaging)، النشر على الويب (Web Publishing)، وإدارة انسيابية العمل ( Work flow managing).</li> <li>• نظم تصوير الوثائق الأصل (Document imaging systems): وهي النظم التي تحول الوثائق الورقية والصور إلى أشكال رقمية، بغرض التمكين من تخزينها والوصول إليها بواسطة الحاسوب فتتحول إلى وثائق الكترونية تسهل مشاركتها مع الآخرين بسرعة فائقة، هذا يتطلب توصيل مساعدة على ذلك مثل المساح (Scanner).</li> </ul>	التكنولوجيات المساندة لتوزيع المعرفة

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الانترنت والنشر الالكتروني (Intranet and document publishing): تشكل الانترنت شبكة معلوماتية قليلة التكلفة، تمكن الموظفون من نشر المعلومات والاستفادة منها باستخدام ما يسمى بأدوات تأليف صفة الويب ومن ثم إرسال المعلومات إلى حاسوب خادم الويب الموجود ضمن شبكة الانترنت، حيث يمكن للمؤسسة الوصول إليه من خلال متصفح الويب المعيارية.</li> <li>• مخزن المعرفة (Knowledge repostory): وهو مخزن الكتروني يتم فيه تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد بغرض إدارتها واستثمارها من قبل الجامعة.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظم العمل المعرفي (Knowledge work systems): يمثل العمل المعرفي ذلك الجزء من العمل المعلوماتي الذي يولد معرفة ومعلومات جديدة، حيث أن عمال المعرفة لهم ثلاث أدوار هامة وحساسة تتمثل في: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ تحديد المعرفة المتوفرة في المؤسسة والتطورات التي تحدث في العالم الخارجي عنها في كل المجالات التي تهتمها؛</li> <li>○ القيام بخدمات وأدوار استشارية داخلية بما له صلة بمجال معرفتهم، كذلك التطورات والتغيرات الحاصلة والفرص المتاحة؛</li> <li>○ القيام بأدوار الوكالات والجهات التقويمية في التغيير والمبادرة وتحسين التغييرات في المشاريع.</li> </ul> </li> <li>• وحتى ينجح عمال المعرفة في تحصيل نتائج الأدوار السابقة فهم بحاجة إلى نظم معلومات تدعم احتياجاتهم، كنظم المكتب المتمثلة في معالجة النصوص والبريد الصوتي، كما يجب أن يتوفروا على نظم عمل معرفي أكثر تخصصا وتكون مصممة بشكل خاص بغرض توليد المعرفة والتأكد من أن معرفة جديدة قد أوجدت واندمجت مع إدارة الأعمال بالمؤسسة.</li> </ul>	<p>التكنولوجيات المساندة لتوليد المعرفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مجتمع الممارسة (Community of practice): هو عبارة عن مجموعة غير رسمية من الموارد البشرية في المؤسسة لهم اهتمامات مهنية مشتركة، حيث يوجد عدد من التكنولوجيات المتعلقة بالتعاون والتنسيق التعاوني بين الجامعات المختلفة المشاركة بالمعرفة، منها: <ul style="list-style-type: none"> <li>- البريد الإلكتروني؛</li> <li>- المؤتمرات عن بعد؛</li> <li>- مؤتمرات البيانات؛</li> <li>- المؤتمرات التي تكون في شكل فيديوات؛</li> <li>- البرمجيات الجماعية؛</li> <li>- نشر الويب...الخ.</li> </ul> </li> </ul>	<p>التكنولوجيات المساندة للمشاركة بالمعرفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence): هو تطوير لنظم حاسوبية يمكنها أن تتصرف كالإنسان، فهو تمثيل الذكاء البشري عن طريق نظام الحاسوب وتوسيع في مجالات استخدام نظام الحواسيب عن طريق إعطائه قدرات والتصرف في</li> </ul>	<p>الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة</p>

- مجالات معرفية متعددة كالرياضيات، الهندسة والفيزياء، من أهم تطبيقاته نذكر:
- النظم الخبيرة (Expert Systems): التي تتصف ب:
    - تستخدم أسلوب مشابه لأسلوب الإنسان في حل المشكلات المعقدة؛
    - تعمل بمستوى علمي واستشاري ثابت لا يتغير؛
    - يتطلب بناءها كميات مكثفة من المعرفة المتخصصة؛
    - تعمل مع الفرضيات والموضوعات المكلفة بها بدقة عالية وسرعة فائقة؛
    - تؤمن حل متخصص ومناسب لكل مشكلة؛
    - لها القدرة على تعلم اللغات وتتعامل مع الرموز والبيانات الرمزية من خلال عمليات التحليل والمقارنة؛
    - لها القدرة على تطوير أداء الأفراد المتخصصين في مجال معرفي معين؛
    - تعطي للبرمجة والنظم الحاسوبية بعدا جديدا في إدخالها لقواعد المعرفة الحدسية الخبيرة والبدئية.
  - نظم اللغة الطبيعية (Natural Language Systems): تقدم المعالجة التي تمكن من فهم اللغات الطبيعية، من خلال تلقين الحاسوب أوامر مباشرة بهذه اللغة، بالتالي تمكين الحاسوب من محاوره مستخدميه، كما يستخدم في الترجمة الآلية والخلاصات والبحث عن كل نصوص ثبت المراجع.
  - نظم الرؤية (Vision Input Systems): حيث يتم تزويد الحاسوب بأجهزة للاستشعار الضوئي الذي يمكنه من التعرف على الأفراد أو على الأشكال المخزونة في داخله، كما يستخدم في الجوانب الأمنية للحاسوب فيسمح بالدخول فقط للأفراد الذين يتعرف على هويتهم.
  - الإنسان الآلي (Robotics): هو جهاز أو آلة كهروميكانيكية، تتلقى التعليمات من حاسوب تابع لها للقيام بمهام أو أعمال معينة.
  - الشبكة العصبية (Neural Network): هي برمجيات تعمل على تقليد عمليات نماذج الدماغ البشري، حيث تستخدم شبكة من عناصر العمليات المترابطة تسمى بالأعصاب، تعمل على معالجة المعلومات وتتكون من ثلاث طبقات:
    - طبقة المدخلات: تعمل على تغذية الشبكة وتزويدها بالبيانات والمعلومات الأساسية المطلوبة.
    - طبقة مخفية: تتحدد نشاطات هذه الطبقة بالمدخلات لتقوم بتصنيفها ومعالجتها على أساس خبرة النموذج.
    - طبقة المخرجات: تعتمد على نشاطات الطبقة المخفية لتؤمن المخرجات المطلوبة من المعلومات والمعرفة.

المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ص 187 إلى 204 بتصرف.

وعليه ومن خلال ما تم التقدم به في الجدول (04)، يمكن القول أن نجاح الجامعة في إدارة معارف مواردها البشرية لا يتوقف على ما تملكه من تكنولوجيات داعمة ومساندة وحسب، بل على ما تملكه من موارد بشرية مؤهلة وخبيرة في استخدامها استخداما فعالا يمكنها من توليد المعرف، تخزينها، توزيعها والمشاركة بها وكذا تجديدها.

#### المطلب الرابع: الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على مؤشرات جودة التعليم العالي

مؤشرات جودة التعليم العالي، هي ما تشير إلى المعلومات التي جمعت بطريقة إدارية أو من خلال الاستطلاع والاستقصاء أو بأية وسيلة أخرى لتحديد شيء من الدقة مستوى الجودة القائم في مؤسسات التعليم العالي، وهذه المؤشرات تتنوع تبعا للغرض منها وتتسع وتتججج تبعا للمستوى الذي تستخدم له. وتعتبر إحصائيات بم تحليلها تستخدم لتقييم مؤسسات التعليم العالي أو جزء منها، ويمكن أن تكون كمية (تلك عددية) أو كيفية (تلك المرتبطة بملاحظة الصفات بدلا من القياس العددي الدقيق أو القيمة).

ولقد قسمت أو صنفت هذه المؤشرات في مجالات رئيسية تحتوي العديد من التقسيمات أو التصنيفات الفرعية، حاولنا التركيز على المجالات الرئيسية ذات العلاقة بالاستثمار في رأس المال البشري نوردتها في المطالب التالية بما يحتويه من تصنيفات فرعية إن وجدت.<sup>1</sup>

#### أولا: الاستثمار في جودة أعضاء هيئة التدريس والبرامج البحثية

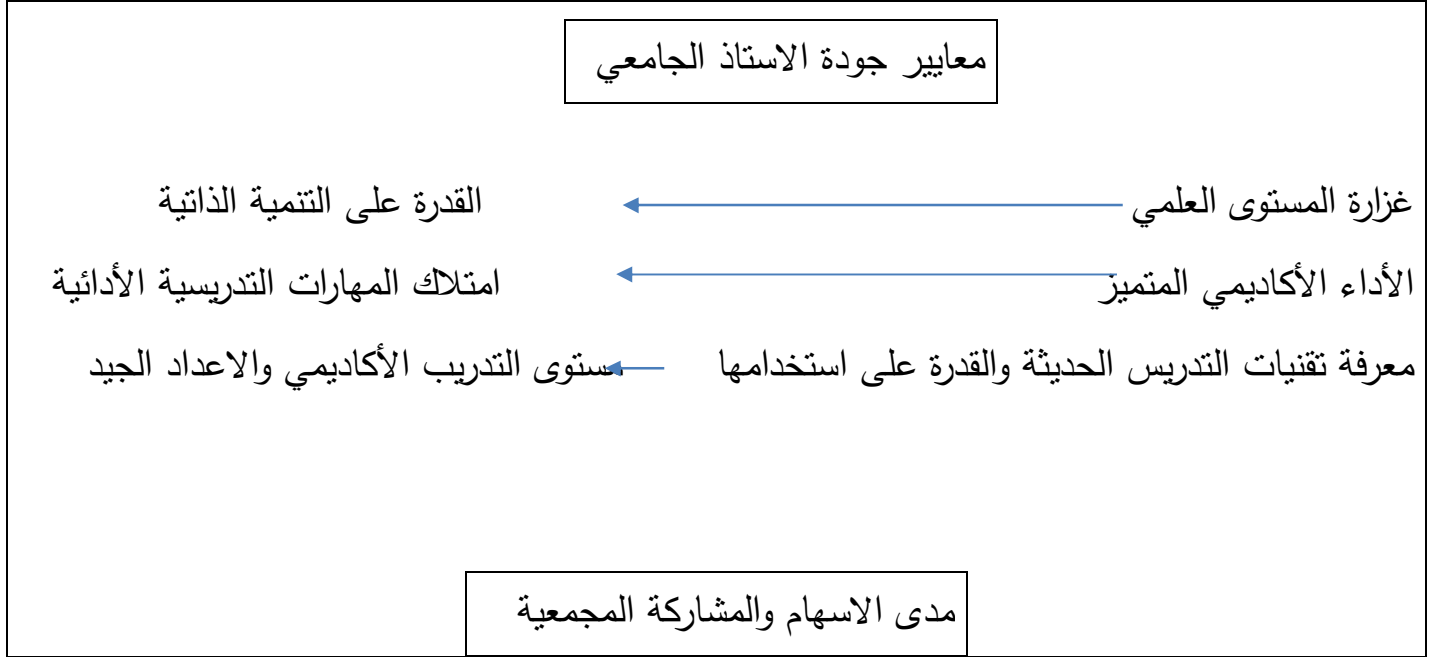
سنحاول من خلال هذا المطلب، توضيح مدى أهمية الاهتمام بجودة أعضاء الهيئة التدريسية والبرامج البحثية في تحسين جودة التعليم العالي.

**1- جودة أعضاء هيئة التدريس:** سنحاول من خلال هذا المطلب، توضيح مدى أهمية الإتمام بجودة أعضاء الهيئة التدريسية في تحسين جودة التعليم العالي حيث أن الدور الذي يضطلع به عضو هيئة التدريس ذو أهمية شديدة في إنجاز العملية التعليمية وتحقيق أهداف الكلية التي ينتمي إليها ويعني جودة عضو هيئة التدريس مستوى تأهيله العلمي ومكانته العلمية وسمعته الأكاديمية

<sup>1</sup> - أشرف محمد السعيد أحمد، مرجع سابق، ص 193.

فهو الذي يقوم بالتدريس والبحث وتدريب الطلبة والطاقات البشرية الأخرى في المجتمع.<sup>1</sup> والشكل الموالي يلخص أهم هذه المعايير.

الشكل رقم (04): جودة الأستاذ الجامعي



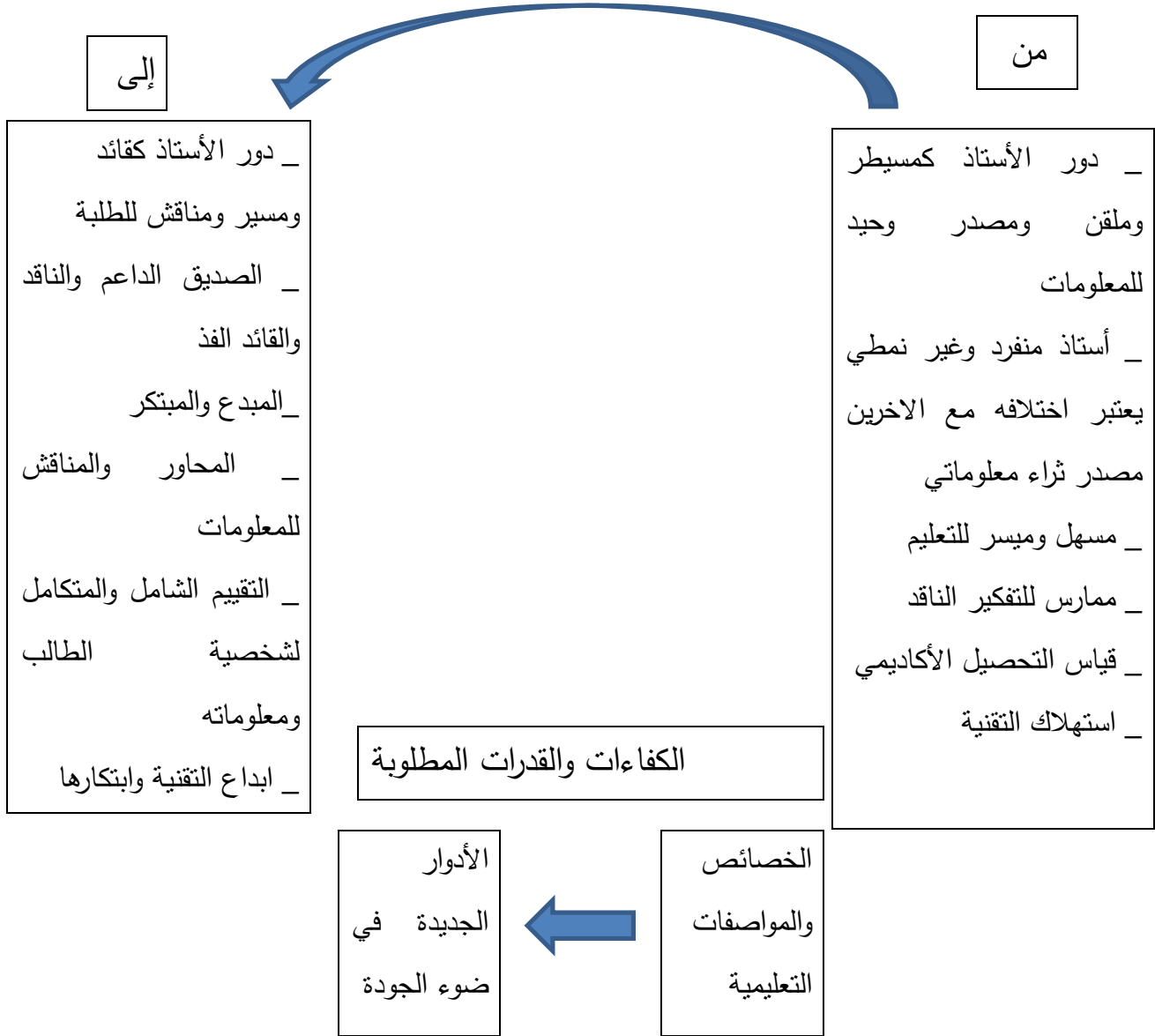
المصدر: رافدة عمر الحريري، ص 236.

2- الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس:

- ✓ متوسط إنتاجية العضو من الكتب المؤلفة والمنشورة في خمس سنوات.
- ✓ متوسط إنتاجية العضو من الكتب المترجمة والمنشورة في خمس سنوات.
- ✓ متوسط إنتاجية العضو من البحوث المنشورة في خمس سنوات.
- ✓ نسبة البحوث البيئية أو متداخلة التخصصات التي والشكل التالي يبرز كفاءة الأستاذ الجامعي من منظور الجودة.

<sup>1</sup> - رافدة عمر الحريري مرجع سابق، ص 230 .

الشكل رقم (05): كفاءة الأستاذ الجامعي من منظور الجودة.



المصدر: قوي بوحنية، سمير بارة قياس جودة ادارة اعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي الجامعة الخليجية البحرين يوم 2012/5/4 ص 539.

3- مؤشرات جودة البرامج البحثية: البرامج البحثية المؤهلة للحصول على الدرجات الجامعية العليا وتتضمن هذه البرامج نظم القيد وإجراءات التسجيل أساليب الإشراف والمناخ العلمي للقسم<sup>1</sup>.

مدى سهولة إجراءات القيد والتسجيل.

مدى سهولة الإجراءات الإدارية للحصول على الدرجات العليا.

<sup>1</sup> - أشرف محمد السعيد أحمد، مرجع سابق، ص 206-207.

ثانيا: جودة الطالب وجودة المخرجات المؤسسية.

1- جودة الطالب: الطالب هو محور العملية التعليمية وحجز الزاوية فيها، بل هو العميل الذي يتلقى الخدمة التعليمية، وجودة الطالب تعني مدى تأهيله علميا وثقافيا ونفسيا حتى يمكن من استيعاب دقائق المعرفة، وتكمل متطلبات تأهيله ليكون من صفوة الخريجين القادرين على الإبداع والابتكار وتفهم وسائل العلم وأدواته وتقنياته، إن إدخال الجودة يحقق لنا الأهداف المنشودة من جودة الطالب الجامعي وهي:<sup>1</sup>

✓ المقدره على التعلم الذاتي.

✓ المقدره على استيعاب المعرفة وهضم محتويات المنهج المقرر.

ويعتبر الطالب محور العملية التربوية والغاية التي يطلبها عملية التعلم والتعليم، ولجودة الطالب لابد من الأخذ بعدد من المبادئ الواجب توافرها فيه لكي يصبح قادرا على الفاعل مع بقية عناصر العملية التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة من النظام.

2- مؤشرات جودة المخرجات المؤسسية: وهي المدى الواسع من المظاهر الناتجة عن التفاعل

بين عناصر الخبرة التعليمية والبحثية داخل النظام ومدخلاته، وهي التي بها كذلك تحدد مدى فعالية النظام في تحقيق أهدافه وكفاءته في استغلال موارده المتاحة ومدى إيجابيته نحو المجتمع والمؤسسات وأفراده.<sup>2</sup>

أ- مؤشرات الكفاءة المؤسسية:

✓ نسبة أو معدل المدخلات إلى المخرجات.

✓ النسبة المئوية من الطلاب الحاصلين على تقدير جيد فما أكثر.

✓ متوسط سنوات التخرج لطلاب السنوات العليا.

✓ عدد الدرجات العلمية التي يمنحها النظام.

✓ عدد الابتكارات والاكتشافات الجديدة التي تحققت في الجامعة وتخدم أهداف المجتمع وتحل مشكلاته.

ب- مؤشرات رضا عملاء التعليم الجامعي:

✓ مستوى رضا مؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج عن المخرجات الجامعية.

1 - رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص ص 231-232.

2 - أشرف محمد السعيد أحمد، مرجع سابق، ص ص 210-211.

- ✓ مستوى رضا أولياء الأمور عند دور الجامعة في إعداد أبنائهم علمياً وعملياً وخلقياً.
- ✓ مستوى رضا الطلاب والخريجين عن الأداء الجامعي في قنواته التعليمية.
- ✓ مستوى رضا طلاب الدراسات العليا والخريجين منها عن الأداء الجامعي في قنواته البحثية.
- ✓ مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم عن الأداء الجامعي في قنواته المختلفة.

### ثالثاً: جودة الأداء الجامعي والخدمات المدعمة للتعليم والبحث

الإدارة الجامعية هي حلقة الوصل بين عناصر العملية التعليمية الجامعية أي الطالب والمدرس والمنهج التعليمي، لذلك فهي وسيلة وليست غاية ولقد حددت مهام الإدارة الجامعية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والتقييم والمتابعة. وتشمل الإدارة الجامعية من خلال هيكلها التنظيمي على الرئيس ومعاونيه والعمداء ورؤساء الأقسام.

#### 1- جودة الأداء الجامعي:

يتحدد التنظيم الإداري في منظومة إدارة الجودة للجامعة على النحو التالي:<sup>1</sup>

- ✓ الاهتمام بالموارد البشرية واستقطاب العناصر الفعالة، ويأتي ذلك من خلال عدة سبل، منها الاختيار السليم وفق معايير مشتقة من سياسات الجودة، والتدريب المستمر، والتركيز على إرضاء جميع العاملين، وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل.
- ✓ التركيز على فريق العمل، حيث أن عملية تحسين الجودة المستمرة لا بد لها من روح الجماعة والمساندة للعمل الجماعي.
- ✓ دراسة الإمكانيات المتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها في تحسين الجامعة وتطويرها.
- ✓ دراسة الاحتياجات المجتمعية الآنية والمستقبلية والعمل على التخطيط من أجل الإيفاء بها.
- ✓ تأسيس شركة اتصال فعالة بين الكليات والأقسام وذلك لتحسين الجودة.
- ✓ الاهتمام باختيار القيادات على التحفيز، وتحليل ونقد الوضع الراهن، وتحديد الأوضاع المتوقعة مستقبلاً، وكذلك الالتزام بالتحسين المستمر.
- ✓ تطوير تكنولوجيا التعليم بصفة مستمرة، بما يحقق مستويات الجودة المطلوبة.
- ✓ متابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة داخل الجامعة.

<sup>1</sup> - رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص ص 233-234 .

كما قسمت جودة الإدارة الجامعية من طرف بيتزدر وكر إلى ثلاثة أبعاد رئيسية كما يلي:

✓ الرسالة: أي تحديد الأهداف المرتبطة برسالة المؤسسة على اختلاف طبيعتها.

✓ أداء الأفراد: بمعنى ضمان إنتاجية العمل والأفراد المستخدمين.

✓ المسؤولية الاجتماعية: أي تسيير منظم بشكل يؤثر تأثير إيجابي على المجتمع.

وتدرج مؤشرات جودة الإدارة الجامعية كما يلي:<sup>1</sup>

#### أ- مؤشرات جودة عملية التخطيط:

✓ مدى توافر التخطيط الإستراتيجي المتكامل على مستوى الجامعات وعلى مستوى الجامعة/الكلية/القسم.

✓ مدى توافر خريطة (خطة) بحثية متكاملة تحتوي البعد المستقبلي على مستوى الجامعات وعلى مستوى الجامعة /الكلية/القسم.

✓ مدى توافر سياسة واضحة ومنتظمة للبعثات الخارجية تتماشى مع الاحتياجات الجامعية والوطنية.

✓ مدى استخدام معلومات التغذية المرتدة من عمليات تقييم الأداء الجامعي في عمليات التخطيط والتطوير الجامعي.

#### ب- مؤشرات جودة التنظيم الجامعي:

✓ مستوى التوازن في التدرجات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بحيث تخضع للتنظيم الهرمي.

✓ مدى قدرة الإدارة على استخدام التنظيم الأفقي في العمل الإداري.

#### ج- مؤشرات جودة القيادة الإدارية:

✓ مدى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تسيير العمل الجامعي.

✓ مدى قدرة القيادة الإدارية على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

✓ مدى قدرة القيادة الإدارية على توسيع دائرة علاقات المؤسسة الجامعية بمؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج، وبالمؤسسات الجامعية المناظرة المحلية والعربية والعالمية.

✓ مدى قدرة القيادة الإدارية على إحداث التنسيق والتكامل بين أنشطة الأقسام العلمية والوحدات الوظيفية.

1 - أشرف محمد السعيد أحمد، مرجع سابق ص ص 202-203.

د-العدالة:

✓ مدى قدرة الإدارة على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الطلاب من حيث فرص النجاح، المشاركة في الأنشطة، والحصول على الخدمات.

✓ مدى قدرة الإدارة على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات الجامعية على العاملين بها والعدالة في فرص المشاركة في الأنشطة والحصول على الخدمات.

✓ مؤشرات جودة أساليب الرقابة وتقويم الأداء الجامعي.<sup>1</sup>

هـ- مؤشرات جودة أعضاء الهيئة الإدارية:

✓ مستوى مؤهلاتهم.

✓ مدى قدراتهم على استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في أداء أعمالهم معالجة البيانات المتعلقة بها.

2- مؤشرات جودة بيئة التعليم والتعلم:

بيئة التعليم والتعلم هي المناخ الذي تتم فيه فعاليات عمليات التدريس وأنشطة البحث والتتقيب وهي أيضا المناخ الذي تم فيه أنشطة التعلم والنمو المهني والأكاديمي، وعلى قدر إيجابياتها على قدر جودة كل فعاليات العمل الجامعي، ومؤشرات جودتها هي: "

✓ مدى توافر روح التعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العناصر البشرية بمؤسسات التعليم العالي.

✓ مدى توافر درجة عالية من الأخلاقيات والقيم المهنية والعلمية والسلوكية بين جميع العناصر البشرية.

✓ مدى توافر الروح الجماعية بين العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة.

✓ مدى سيادة الفريق في البحوث العلمية التي تقدمها الأقسام العلمية منفصلة أو متعاونة.

✓ مدى توافر قنوات الاتصال على مستوى القاعدة، وبين جميع العناصر البشرية داخل التنظيم الجامعي.

1 - أشرف محمد السعيد أحمد، مرجع سابق، ص 207-208.

#### رابعاً: جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس والمناهج

**1- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس والأساليب والأنشطة:**<sup>1</sup> ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها، ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلبة من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.<sup>2</sup>

وتعد الخطة الدراسية أحد العوامل الرئيسية المرتبطة بالجودة من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والاسلوب، ومدى قدرتها على تنمية وإثراء شخصية المتعلم في مجالات تحديد وحل المشكلات المرتبطة بتخصصه المهني، من خلال التركيز على التدريبات العملية التي تضمنها الخطة الدراسية، وهذا يطلب إلغاء النمطية التقليدية المتبعة حالياً في الجامعات من حيث توزيع مواد الخطة الدراسية بن متطلبات الجامعة والكلية والقسم، واستبدالها بخطة دراسية جديدة وفق مؤشرات جودة الخطة الدراسية.<sup>3</sup>

**2- جودة المناهج:** تعد العملية التعليمية نظاماً إنتاجياً يعتمد على مجموعة متطلبات أولها المنهج الجامعي الذي يعتبر خطة ضرورية تعتمد على للحصول على الخريجين المؤهلين بالصفات الخاصة، إن جودة المنهج وما يشتمل عليه من موضوعات ومفردات وفصول تعبر عن المعارف والمهارات التي يمتلكها الخريج في مجالات التخصصات المعرفية والمهنية، ومن الضروري شمول المناهج وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للخريج.<sup>4</sup>

#### خامساً: جودة مصادر التعلم والإنفاق على التعليم

**1- جودة مصادر التعلم:** ينبغي أن تتنوع مصادر التعلم في الجامعة كالمكتبات والمختبرات ومراكز التدريب، وأن توافر في الجامعة بنية تكنولوجية متكاملة وملائمة للتعلم الذاتي .

— **جودة الكتاب التعليمي:** ويقصد به جودة محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 279 .

<sup>2</sup> - رافدة عمر الحريري، مرجع سابق ص ص 232-233

<sup>3</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 281- 282

<sup>4</sup> - رافدة عمر الحريري، مرجع سابق ص 232.

المعرفية والتكنولوجية، بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراسته، وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تطلبها المؤسسة التعليمية منه، كما يجب أن توفر الكتاب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، وعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والاطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.

وتمثل مشكلة الكتاب الجامعي نموذجا للمشكلات الظاهرة التي تخفي وراءها مشكلات دفينية.<sup>1</sup>  
✓ مدى ما تعكسه هذه الوسائل والتجهيزات من متطلبات المنهج التعليمي والبحثي الذي تقدمه المؤسسة.

✓ مدى التنوع في الوسائل التعليمية والتكنولوجية.

**2- جودة الانفاق على التعليم:** يعتبر تمويل التعليم أمرا في غاية الأهمية ومدخلا من مدخلات أي نظام تعليمي، فالتمويل الجيد يساعد النظام في أداء مهامه الأساسية دون تعثر، ويقلل من مشكلاته ويعينه على التطوير المستمر، وعلى تنفيذ البرامج بنجاح ويدعم خدمات ومراكز البحوث والتأليف والترجمة والتدريب، إذ تتحمل الجامعة تكاليف استثمارية في تطوير مهارات ومعارف القوى البشرية بما يساعد في تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.<sup>2</sup>

فمن دون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وصارت من السهل حلها، ولا شك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط، ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي ضمنا إلى تغيير خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم العالي والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد خدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب.

من خلال ما سبق استخلصنا أن التغيرات التقنية جوهرها ما هو إلا نقلة تعليمية في المقام الأول، فعندما توارى أهمية المصادر الطبيعية والمادية تبرز المعرفة كأهم مصادر القوة، وتصبح

1 - محمد الجوادى الإصلاح الجامعي: الجودة من أجل البقاء مكتبة الشروق الدولية مصر، 2014، ص 81 .

2 - مدفوني هنده، شكور سعيد شوقي، محاولة تقييم الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثاني، جامعة برج بوعريش، 2015، ص 1.

عملية تنمية الموارد البشرية - التي تنتج المعرفة وتوظفها - هي العامل الحاسم في تحديد مستقبل المجتمع، وهكذا تداخل التنمية والتعليم إلى حد يصل إلى شبه الترادف، وأصبح الاستثمار في مجال التعليم هو أكبر الاستثمارات عائداً بعد أن تبوأَت صناعة البشر قمة الهرم بصفقتها أهم الصناعات في عصر اقتصاد المعرفة، والذي أحد مراميهِ قدرة رأس المال البشري على خلق وابداع وتوليد واستغلال الأفكار الجديدة بالإضافة إلى مهارات تطبيق التقنية التي تؤدي إلى تحقيق جودة المخرجات، وأصبح لزاماً على القيادات الجامعية أن تأخذ بأساسيات الإدارة الجامعية المعاصرة لاسيما ما تعلق منها بالتقنيات المعاصرة والاسترشاد بالأهداف الواضحة، حتى يؤديوا واجباتهم على خير وجه مع معرفة كل منهم مسؤولياته ودوره منعا للتضارب وتنازع الاختصاصات والازدواج، وتحقيقاً للتعاون والروابط والتكامل بينهم من خلال الدورات التدريبية، فالتدريب في جوهره عملية منظمة محورها الفرد، وتهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة أو مستقبلية يطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، والجامعة التي يعمل فيها .

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل المعنون بالاستثمار في الموارد البشرية والمؤسسات الجامعية وقد قمت فيه بعرض وشرح كافة العناصر والجوانب المتعلقة بالاستثمار في الموارد البشرية والمؤسسات الجامعية من حيث مفهوم الاستثمار (أهميته وأنواعه) ، والاستثمار في الموارد البشرية والنظريات المعتمد عليها وكذا وظائف وآليات الاستثمار سواء في التخطيط او التوظيف او التطوير والمحافظة ، فبالرغم من تنوع المفاهيم وتعددتها إلا انها تصب من حيث المضمون في وعاء واحد ، ولعل هذا الاختلاف يعود إلى طرق الاستثمار في هذا المورد فهو يختلف من منظمة إلى أخرى ولعل المتفق عليه هو انه يقصد به تلك الخبرات والمهارات والعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين في المؤسسة يعملون على شكل فريق من أجل المشاركة في رسم سياسة المنظمة الهادفة إلى تحقيق اهدافها ، فهو يعد بذلك المحرك الرئيسي والاساسي لكل منظمة .

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية حول  
تطوير الاستثمار في الموارد البشرية  
في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
بجامعة المسيلة من وجهة نظر الإداريين

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: أدوات الدراسة ومبررات المؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثالث: عرض أسئلة المقابلة والإجابات المحصلة عليها
- المبحث الرابع: تحليل وتقييم الدراسة واختبار الفرضيات

### تمهيد:

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء ووجهة نظر عينة من القادة الإداريين لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة المسيلة- حول موضوع دراستنا الحالية: " تطوير آليات الاستثمار في الموارد البشرية من وجهة نظر الإداريين"، وبعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم المفاهيم حول الاستثمار في الموارد البشرية ، ولتسليط الضوء أكثر عن الموضوع واختبار فرضيات الدراسة للإجابة عن إشكالية الدراسة، ارتأينا الاعتماد على المقابلة حيث تم توزيعها على القادة الإداريين العاملين بالكلية وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة وجمع البيانات وتحليلها وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة، إذ تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة كمثال لدراسة السبل والآليات حيث خصصت لهذه الدراسة المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة**

**المبحث الثاني: أدوات الدراسة ومبررات المؤسسة محل الدراسة**

**المبحث الثالث: عرض أسئلة المقابلة والإجابات المحصلة عليها**

**المبحث الرابع: تحليل وتقييم الدراسة واختبار الفرضيات**

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

تركز هذه الدراسة على أحد أهم الموضوعات التي تخص آليات الاستثمار في الموارد البشرية لدى القادة الإداريين في جامعة المسيلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة، أي كيف تستطيع الكلية تطوير الاستثمار في الموارد البشرية وتحسين عملها الإداري وتحسين أدائها، وهذا من خلال مجموعة من الإجراءات التي تحقق هاته الغاية، ولهذا اتخذت فئة الموظفين بالكلية كعينة للدراسة.

### المطلب الأول: لمحة حول جامعة المسيلة وبعض الإحصائيات المتعلقة بها

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعريف بجامعة المسيلة ثم تقديم موجز في أسطر حول نشأتها وتطورها.

#### أولاً: لمحة حول جامعة المسيلة:

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسماً. حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.<sup>1</sup>

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين. ومن المعروف عن كفاءة أساتذة الجامعة المقدر عددهم بحوالي 1402 و الذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً.

<sup>1</sup>- [https://www.univ-msila.dz/ar/?page\\_id=473](https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473) 06/06/2019

## المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تقديم موجز في أسطر حول تاريخ ونشأة الكلية ثم معرفة الهياكل التي تتكون منها الكلية.

### أولاً: تاريخ ونشأة الكلية

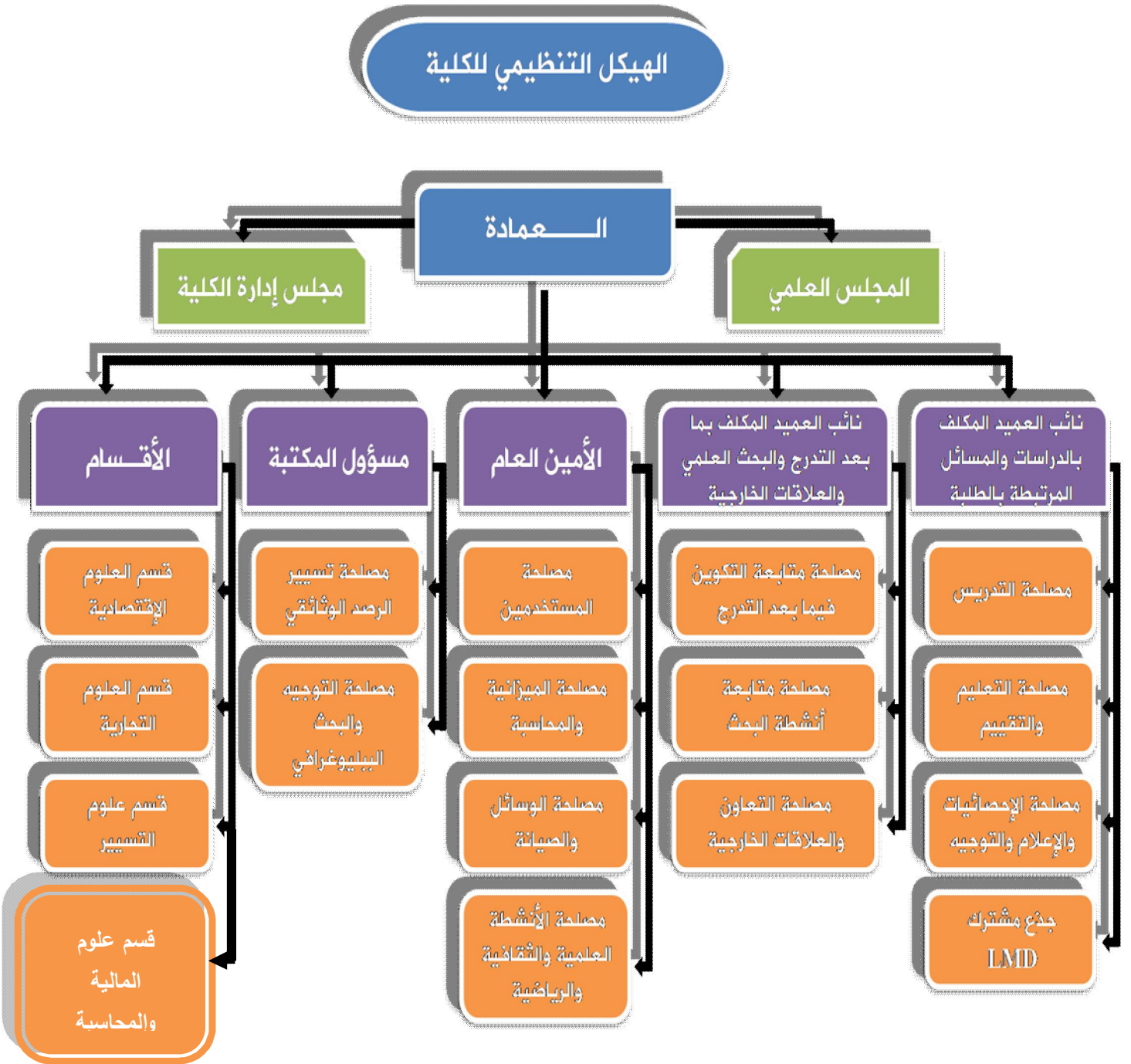
لقد بدأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كبداية بسيطة في شكل قسم العلوم التجارية سنة 1988 من خلال فتح تخصصات: مالية ومحاسبة وضرائب، في سنة 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة وظلت الدائرة تتسع إلى أن تم فتح التكوين في المدى الطويل بفرع علوم التسيير خلال الموسم الجامعي: 2000/1999 تم فرع العلوم الاقتصادية: 2005/2004، أدرجت هذه الأقسام ضمن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي تتكون من الأقسام التالية:<sup>1</sup>

- ✓ قسم العلوم التجارية.
- ✓ قسم علوم التسيير.
- ✓ قسم العلوم الاقتصادية.
- ✓ قسم العلوم المالية والمحاسبة.

<sup>1</sup> - وثيقة تعريفية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لكلية



المصدر: الأمانة العامة لكلية مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أولاً: الأمانة العامة للكلية: هي جهاز تابع لعمادة الكلية يتولى وظائف الإدارة والمالية والصيانة وتتكفل بما يلي:

- أ. ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ب. السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للكلية.
- ج. وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للكلية وترقيتها.
- د. ضمان تزويد الهيئات التابعة للكلية والمصالح المشتركة بوسائل التسيير والصيانة بالإضافة يلحق الأمانة العامة مكتب الأمن الداخلي ويتولى السهر على الأمن على مستوى الكلية وذلك عن طريق 04 مصالح:

#### 1- مصلحة المستخدمين:

- تقوم مصلحة المستخدمين بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للكلية ابتداء من تاريخ توظيفه إلى غاية تقاعده (ترقية، تحويل، ...).
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للكلية، وتتكون من فرعين: فرع الأساتذة، فرع المستخدمين الإداريين والعمال المهنيين.

#### 2 - مصلحة الوسائل والصيانة: تتكفل مصلحة الوسائل والصيانة بـ:

- ✓ ضمان تزويد المصالح المشتركة بالوسائل من (عتاد وغيرها).
- ✓ صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة للكلية والمصالح المشتركة.
- ✓ مسك سجلات الجرد.

وتتفرع مصلحة الوسائل والصيانة إلى:

- ✓ فرع الوسائل.
- ✓ فرع الصيانة والعتاد.
- ✓ المخزن.

3- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية: تتكفل المصلحة بالقيام بعدة نشاطات ثقافية ورياضية

وذلك بـ:

✓ تنظيم مسابقات ثقافية علمية ورياضية للطلبة احتفالاً بعيد الطالب ومعرض يوم العلم 16  
أفريل.

✓ تنظيم دورات رياضية وذلك بالتنسيق مع المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية  
والرياضية وذلك لتشجيع الطلبة الجامعيين للقيام بالنشاطات أيام دراسية كل سنة.

✓ تنظيم ندوات تحسيسية حول الأيام العالمية (داء السيداء، الاقتصاد الوطني...)

✓ حث الأساتذة المتخصصين على تنظيم أيام دراسية لكل سنة.

✓ تنظيم يوم احتفالي وذلك بتنسيق المنظمة الوطنية للمجاهدين (معرض صور أبطال الثورة  
المجيدة).

✓ تكريم العاملات بمناسبة عيد المرأة العاملة.

4- مصلحة المالية والميزانية: تتكفل مصلحة المالية والميزانية بتحضير مشروع ميزانية الكلية.

✓ متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.

✓ تتولى تسديد أجور الأساتذة (ساعات إضافية، أجور الصفقات والاستشارات).

5- المكتبة: تحوي الكلية على مكتبة بها مجموعة كبيرة من الكتب المتعددة الاختصاصات

المتوفرة في الكلية، موجهة للطلبة من أجل تطوير مهاراتهم العلمية في مختلف التخصصات  
أثناء أطوار دراستهم.

✓ التكفل باقتناء المراجع والتوثيق.

✓ مسك بطاقية الرسائل والذكرات.

✓ تنظيم الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد.

✓ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

✓ مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيوغرافية.

✓

### المبحث الثاني: أدوات الدراسة ومبررات اختيار المنظمة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سأقوم بتعريف الأدوات التي استخدمتها في الدراسة الميدانية، والتطرق بعد ذلك لأسباب ومبررات اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة كميدان لدراسة موضوع البحث.

#### المطلب الأول: أدوات الدراسة

تم انجاز هذه الدراسة الميدانية باستخدام أدوات بحث علمية والتي ندرجها في الآتي:<sup>1</sup>

##### أولاً: الملاحظة العلمية

الملاحظة العلمية تعني أن يقوم الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين سواء لفرد أو مجموعة من الأفراد في ميدان الدراسة وتسجيل المشاهدات والوقائع وتجميعها. بحيث حاولت في هذا البحث ملاحظة ورصد كل المتغيرات والتفاعلات والنشاطات والتوترات ومختلف سلوكيات الموظفين بملاحظتهم أثناء قيامهم أعمالهم والعلاقات المتبادلة بينهم طبعاً في الحدود المسموح بها من طرف المنظمة وكل هذا من أجل فهم أكثر لسير موضوع البحث في هذا الميدان لكن تبقى الملاحظة وحدها كأداة للدراسة غير كافية الأمر يحتاج إلى أدوات أخرى للكشف عن الواقع الحقيقي لسير الموضوع من أجل الوصول إلى الحقائق بشكل أفضل ومن ثم تحقيق أهداف البحث.

##### ثانياً: المقابلة الشخصية

بحيث يقوم الباحث بتحديد موعد لقاء مع مفردات البحث يتم من خلاله إدارة النقاش والحوار بمجموعة من الأدوات والتي من أهمها أسئلة بطريقة معينة وإثارة المفردة بمجموعة من المثيرات

<sup>1</sup> -محمد عبد الغني سعودي، محسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل ماجستير ودكتوراه، مكتبة أنجلو المصري، القاهرة، مصر، ص78.

الحافزة ومن خلال هذه المقابلة يتم تجميع الآراء والأفكار والدوافع والرقابة الخاصة بالمفردة، ويتم الاعتماد في هذا البحث على المقابلة بشكل كبير وكانت أكثر الوسائل تلبية لمتطلبات البحث بحيث قمت بمقابلات فردية مع المسؤولين والموظفين طرحت فيها العديد من الأسئلة المتعلقة بالموضوع مع المحاولة لإثارة المبحوثين وجعلهم يتفاعلون مع الموضوع وقمت بشرح الألفاظ الصعبة والغامضة وحتى تغييرها في بعض الأحيان قصد تسهيل إيصال المفهوم للمبحوثين كما قمت باستقصاء أسباب اختيار الموظفين كل هذا من أجل الوصول على الإجابات الصحيحة .

### ثالثا: السجلات والوثائق

الاعتماد على السجلات والوثائق والمقابلة أمر ضروري لاستكمال البحث بحيث تم الاستعانة بالسجلات والوثائق الموجودة في مختلف المصالح ومنها سجل مصلحة المستخدمين وسجل الوسائل المالية

### المطلب الثاني: مبررات اختيار المنظمة محل الدراسة

تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة كميدان لدراسة موضوع البحث للأسباب التالية:

- ✓ تحقيق الكلية لنجاح باهر على مستوى الجامعة؛
- ✓ استعمال الكلية لأحدث الوسائل وتوفير المناخ الملائم لمساعدة موظفيها من أجل تحقيق هدفها؛
- ✓ الاهتمام بالموهب البشرية وتطويرها؛
- ✓ تفوق الكلية في المجال العلمي؛
- ✓ المؤهلات العلمية والخبرات التي يتمتع بها موظفيها؛
- ✓ احتواء الكلية على موهوبين.

المبحث الثالث: عرض أسئلة المقابلة مع المسؤولين والاجابات المحصل عليها.

تم اجراء المقابلة مع نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ورئيس مصلحة المستخدمين ورئيس مصلحة المالية والوسائل كل على حدى ثم قمت بتجميع الاجابات وتنظيمها حسب نموذج الأسئلة المعد للمقابلة وكانت الاجابات كالاتي:

المحور الأول: نظام الاستثمار في الموارد البشرية

1- في ماذا تتمثل أهمية الموارد البشرية بالنسبة للكلية؟

الإجابة: هي المحرك لسير الإدارة وهياكلها وجل مصالحها فلا يصور إدارة بدون موارد بشرية.

2- ما أهمية مصلحة المستخدمين بالكلية؟

- الإجابة: التسيير الجيد لشؤون الكلية؛
- الإجابة: متابعة وتقييم الموظفين داخل الكلية؛
- الإجابة: تسيير الموارد البشرية وضمان استمرارية وظائفها؛

3- هل الميزانية المخصصة لإدارة الموارد البشرية؟

كافية  غير كافية  كافية نوعا ما

4- في ماذا يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية بالكلية؟

الإجابة: ضبط حركة وعمل الموظفين داخل الكلية وإدارة الكلية على الوجه الصحيح

5- ما مدى عقلانية الجامعة في استغلال مواردها المادية والمالية والبشرية؟

قليلة  متوسطة  كبيرة

المحور الثاني واقع الاستثمار في الموارد البشرية

أولا: تخطيط الموارد البشرية

1- كيف تحدد الاحتياجات من الموارد البشرية للكلية؟

الفصل الثاني - دراسة ميدانية حول تطوير آليات الاستثمار في الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة من وجهة نظر الإداريين

الإجابة: وفق مخطط تسيير الموارد البشرية تعده الإدارة قبل نهاية السنة المالية يحتوي 8 جداول كل جدول مخصص للتوظيف، التقاعد ...

2- كيف يتم التخطيط لتغطية الاحتياجات في الموارد البشرية بالكلية؟

الإجابة: وفق مخطط تسيير الموارد البشرية تعده الإدارة بناء على ما هو متوفر من موارد بشرية وما يمكن اضافته مستقبلا لتغطية الاحتياجات.

3- كيف يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف الكلية؟

الإجابة: عن طريق احصاء ما هو موجود ومتوفر حاليا وما ينقص الإدارة من أجل التوظيف مستقبلا لسد الاحتياجات والنقائص وتحقيق أهداف الإدارة في الأخير.

4- هل تعتبر الميزانية المخصصة للموارد البشرية؟

كافية  غير كافية  كافية نوعا ما

ثانيا: الاستثمار في توظيف الموارد البشرية

1- على أي أساس يتم اختيار الموارد البشرية في التوظيف

المؤهل العلمي  الكفاءة   
الخبرة المهنية  السلوك

أخرى أذكرها: المعايير المحددة من طرف الوزارة الوصية والاختبار الكتابي

2- هل تهتم الكلية باستقطاب الافراد ذوي المهارات العالية والقدرات الفكرية المتميزة؟

نعم  لا

اعطاء أمثلة:

الإجابة: عن طريق منح امتيازات وتسهيل تحويل هذه المهارات إلى الكلية وطبيعة الاستقطاب

3- هل تركز الكلية في الحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف على :

المصادر الداخلية للتوظيف   
المصادر الخارجية للتوظيف

4- هل الميزانية المخصصة لتوظيف الموارد البشرية كافية؟

كافية  غير كافية  كافية نوعا ما

ثالثا: الاستثمار في تطوير الموارد البشرية

أ- التدريب:

1- كيف تعمل الكلية على تطوير معارف ومهارات الموظفين حسب احتياجاتهم الوظيفية؟

الإجابة: من خلال التبرصات الميدانية

2- كيف تطور الكلة من المهارات التكنولوجية لدى الموظفين؟

الإجابة: من خلال اجراء دورات تكوينية والتدريب المستمر

3- كيف تطور الكلية من مهارات العلاقات الإنسانية والتفاعلية لدى المديرين والموظفين؟

الإجابة: العمل بروح الفريق

4- ماهي طرق التدريب وتعليم الموظفين المستخدمين في الكلية؟

- الإجابة: أسلوب الورشات؛

- الإجابة: التبرص لمدة زمنية؛

- الإجابة: تكوين داخلي؛

5- هل الميزانية الخاصة بتطوير الموارد البشرية كافية؟

كافية  غير كافية  كافية نوعا ما

ب- التطوير الوظيفي:

1- يوجد لدى الكلية خطط بتطوير المسار الوظيفي (المهني)

نعم  لا

2- ماهي الحركيات المطبقة في الكلية (نقل-ترقية....)؟

الإجابة: النقل والترقية، الوضع تحت التصرف، التحويل، الاستيداع

3- على أي أساس يتم ترقية الموظفين في الكلية؟

الخبرة المهنية  حجم الإنجازات  المهارات أخرى

4- على أي أساس يتم نقل الموظفين من وظيفة لأخرى؟

الإجابة: في حالة وجود نقص ولتغطية احتياجات الإدارة من أجل سد الفراغ وضمان

سير المرفق العام

ج- التحفيز:

1- فيما يمثل التحفيز المادي للموظفين في الكلية؟

الإجابة: الأجر زائد العلاوات المادية والساعات الاضافية، علاوة المردودية

2- فيما يمثل التحفيز المعنوي للموظفين في الكلية؟

الإجابة: شهادة تكريم، الكلام المحفز والشكر من طرف المسؤول للموظفين والثناء على

مجهوداتهم المبذولة

3- هل تعتبر الميزانية المخصصة للتحفيز؟

كافية  غير كافية  كافية نوعا ما

رابعا: الاستثمار في المحافظة على الموارد البشرية لديها

1- كيف تحافظ الكلية على إبقاء الكفاءات البشرية لديها؟

الإجابة: عن طريق التحفيز المادي والمعنوي وتفاذي تهميش هذه الكفاءات

2- كيف تحقق الكلية رضا الموظفين في العمل؟

- الإجابة: التحفيز المادي والمعنوي؛

- الإجابة: تفادي ضغوطات العمل؛

- الإجابة: المرونة في التفاعل بين المسؤول والموظف؛

3- كيف تقدم الكلية الاعتراف الكافي للموظفين؟

الإجابة: شهادات وتكريميات وجوائز في نهاية السنة

4- هل يتم التعرف على الأسباب التي تدفع الموظف الجيد لترك العمل بالكلية؟

نعم  لا

ماذا تفعل الكلية في هذه الحالة:

- الإجابة: ايجاد حلول لهذه الأسباب؛

- الإجابة: سرعة الحفاظ على الموظفين.

5- كيف تحقق الكلية بيئة العمل المناسبة للموظفين؟

الإجابة: توفير وسائل العمل والامكانيات والتوزيع الجيد للموظفين حسب المصالح لتفادي خلق الضغط على المصلحة

6- ما هي المزايا المقدمة للموظفين في الجامعة

الإجابة: مواصلة الدراسة داخل الجامعة من أجل الحصول على شهادة جامعية مثل ليسانس، ماستر، دكتوراه.

### المبحث الرابع: تحليل وتقييم الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنقدم تحليل للبيانات والمعلومات المحصل عليها من المقابلة، وكذلك إختبار للفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل الدراسة

##### 1-المحور الأول: تحليل تطوير آليات الاستثمار في الموارد البشرية

###### أولاً: تخطيط الموارد البشرية

تقوم الكلية بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وفق مخطط تسيير الموارد البشرية تعده الإدارة قبل نهاية السنة فتحدد الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بها والموافقة عليها، فمرحلة التخطيط لازمة لتحقيق الكلية أهدافها وتضمن وجود الأعداد المناسبة من الموظفين خاصة الذين تتوفر فيهم المهارات والخبرات والمعارف. فعملية استثمار تخطيط الموارد البشرية مهمة جدا بالنسبة للكلية لأنها تهدف من ورائها إلى تحقيق أهداف تمكنها من السيطرة على كافة نشاطات الكلية كتحديد احتياجات الكلية من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات، كما تحدد نقاط القوة والضعف في القوى البشرية وتعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، فتغطيتها لاحتياجاتها للموارد البشرية بالكلية يتم بناء على التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لازمة لتلبية احتياجات الكلية. إذ أن هذه العملية تلتزم ميزانية كافية من أجل التخطيط الجيد وتوفير كل ماتحتاجه الكلية لتحقيق هدفها ومواكبة الكليات الأخرى من تطور.

###### ثانياً: توظيف الاستثمار في الموارد البشرية

حيث تعتمد الكلية في توظيف الموارد البشرية بكليتها عن طريق المؤهل العلمي والخبرة المهنية بالإضافة إلى سلوك الفرد وكفاءته حيث تقوم باستقطاب الأفراد الذين تتوفر فيهم المهارات

والخبرات وقدرات فكرية متميزة من أجل تحقيق الكلية لأهدافها المخططة والنهوض بها علميا وفكريا، كل هذا يحتاج إلى ميزانية كافية من أجل تغطية احتياجات الكلية.

كما تضع التوظيف من الأولويات لديها وذلك لعدة اعتبارات أهمها الخبرة الذي له علاقة بالأداء.

### ثالثا: تطوير الاستثمار في الموارد البشرية.

تعمل الكلية على تطوير معارف ومهارات موظفيها حسب احتياجاتهم الوظيفية وذلك عن طريق تربصات لتطوير مهاراتهم وتحسين المستوى. التدريب في المؤسسات الجامعية تساعد على توجيه قراراتها وتفعيل ممارساتها من خلال تزويد مواردها البشرية ومعارفها خبراتها التي تخلق لديهم القدرة على ممارسة مهامهم، ومن أجل تدريب موظفيها وتنفيذ البرامج لابد من وضع خطة لميزانية التدريب وتكون كافية لكي تضمن الكلية وجود المهارات والكفاءات لإكمال المهام وتحسين الجودة ولنجاح عملية التدريب.

يعتبر تطوير المسار الوظيفي ضروري في الكلية لتنفيذ الخطة المهنية، فترقية الموظف داخل الكلية يتم على أساس الخبرة المهنية بالإضافة إلى الأداء الجيد في العمل.

فتسيير المسار الوظيفي ليس تغيير من منصب إلى آخر وإنما التفكير بضرورة القيام باختيارات منظمة ومرتبطة وفق استعداداته وكفاءاته وتطلعاته الشخصية، فمسارات الحركة المهنية التي يشمل عليها الهيكل التنظيمي للكلية وما تتطلبه من مؤهلات وشروط أخرى تساهم في إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها.

إن تحفيز الموظفين يمثل عنصرا حيويا في بيئة العمل الحديثة حيث لا يمكن تحسين مستواهم إلا إذا توصلت الكلية إلى تحفيز الموظفين على نحو جيد وفعال يعود بالنفع للكلية بالدرجة الأولى وعمالها بالدرجة الثانية. فنظام الحوافز له أهمية بالغة في تحقيق نجاح الكلية فهو يشجع الموظفين ويزيد من ولائهم للكلية. حيث توجد عدة تصنيفات للحوافز فمنها المادي الذي يتمثل في الأجور والمكافآت والمنح والمعنوي يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر.

بالنسبة للميزانية المخصصة للتحفيز تعتبر غير كافية وقليلة فيجب المراعاة والنظر فيها لأن قيمة الحوافز والجوائز تمثل الغالبية العظمى مثل المكافآت والرحلات والهدايا والامتيازات يجب أن تكون ميزانية تغطي جميع هذه الحوافز.

#### رابعاً: المحافظة على الاستثمار في الموارد البشرية.

حيث تحافظ الكلية على إبقاء الكفاءات البشرية لديها من خلال:

\* التحفيز المادي والمعنوي وتفاذي تهميش كفاءاتها.

\* تحسين بيئة العمل.

\* تفادي ضغوطات العمل

\* زيادة الرواتب والمزايا الإضافية.

\* تخطيط وتطوير المهنة.

\* الرعاية الصحية والأمن والسلامة .

\* تنمية مشاركة الموظفين في التنظيم.

هذه العوامل تدفع بالموظف لعدم ترك وظيفته في الكلية لأن بيئة العمل مناسبة وأساليب نظم الإدارة موجودة.

#### المطلب الثاني: التقييم والاستنتاج

من خلال هذا المطلب نقدم تقييم للجامعة في مختلف وظائف وآليات الإستثمار في لموارد

البشرية. وإستخلاص النتائج ذات العلاقة.

### المحور الأول: الأهمية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة حيث تم تسليط الضوء على أبرز الخدمات التي تقدمها الكلية بغية مواكبة التطور كالتخلي عن الأوراق في جميع أعمالها المتعلقة بالطلبة والتركيز على مواكبة التكنولوجيا كالرقمنة واستخدام مودل، وما شد انتباهي هو الاستقبال الرائع والمحترم من الإداريين بداية من نائب العميد إلى رئيس مصلحة المستخدمين المسؤول على مصلحة الموارد البشرية. كما لاحظت جو من الألفة والتلاحم من طرف الموظفين والاحترام المتبادل بينهم وسلامة التعامل. إن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة قطعت شوطا كبيرا في مجال التسيير والتعليم مما أكسبها ميزة تنافسية وجعلها رائدة وقوية في الجامعة.

### المحور الثاني: تقييم تطوير آليات الاستثمار في الموارد البشرية

#### 1- تخطيط الاستثمار في الموارد البشرية:

تقوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة بالتخطيط لاستثمار الموارد البشرية وهذا ضمن تخطيطاتها وهذا وفق مخطط تعدد الإدارة حيث تقوم الكلية بوضع خطة منظمة لاحتياجاتها من موارد بشرية وهذا من أجل تحقيق هدفها كما تخطط على الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف فكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة مبدعة في مجال التخطيط.

#### 2- توظيف الاستثمار في الموارد البشرية:

الكلية تقوم بتوظيف الأفراد الذين تتوفر فيهم المهارات والخبرات العالية لإضافة إلى القدرات التي يتميز بها كل فرد حيث تقوم باستقطاب الاحسن والافضل. فالنسبة لاختيار مواردها البشرية في التوظيف تعتمد على المعايير التالية: المؤهل العلمي، الكفاءة الخبرة والسلوك فتوظف وجذب المواهب في الكلية مقبول لدرجة كبيرة

### 3- تطوير الاستثمار في الموارد البشرية:

إن التطوير والتدريب في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة مستمر وتعتمد في التدريب من خلال توفر تربصات ميدانية ودورية للموظفين من أجل رفع المستوى العلمي والفكري للكلية فهي تعتمد على عدة طرق للتدريب كالدخلي والخارجي . فالتدريب والتطوير في الكلية مقبول لدرجة عالية فهي دائما تخطط لتكون في أعلى المراتب .

### 4- المحافظة على الاستثمار في الموارد البشرية:

تقوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة ب:

✓ توفير كل شروط الراحة من أجل العمل في بيئة مناسبة.

✓ تعمل الكلية على شعور الموظفين بالأمان الوظيفي

✓ زيادة في الراتب من خلال زيادة ساعات العمل، التكوينات، الاشراف

✓ تقوم الكلية بتنويع الحوافز سواء المادية أو المعنوية

✓ توفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة والتشجيع والابداع والأفكار الجيدة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

تم في مقدمة الدراسة وضع حلول أولية للمشكل المطرح حول موضوع الدراسة يتقبل الصحة أو الخطأ ومن خلال المحتوى الذي تطرقت إليه يمكن التأكد من مدى صحتها أو خطئها وقد توصلت إلى:

**الفرضية الرئيسية:** فرضية صحيحة والتي تقول بأن تطوير الاستثمار في الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة عن طريق التخطيط والتطوير والتوظيف والمحافظة على الموارد البشرية.

**الفرضية الأولى:** هناك مستوى مقبول لأهمية الاستثمار في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين لأنه يعد من أهم الموارد التي تستخدمها الكلية كما يعرف على أنه معرفة

للمهارات التي يمتلكها الموظفين في الكلية كما يحسن من رضا الموظفين ويحافظ على بقائهم وعدم لجوئهم إلى مؤسسات أخرى.

**الفرضية الثانية:** يوجد مستوى مقبول للاستثمار في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين فيجب الاستثمار في القدرات البشرية لأنه أصبح موضوعا رئيسيا من حيث اتساع قاعدة المعرفة والابتكار والتركيز على البحث والتطوير والتكنولوجيا لأن الاستثمار في الموارد البشرية يساهم في بناء الانسان بدنيا وعقليا ومهاريا لذلك نجد أن أهم مجالات الاستثمار في الانفاق على الصحة والتعلم وهذا الرأي الذي يراه شولتر.

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك مستوى مقبول للتخطيط في الاستثمار في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين لأنه لا بد من إيجاد حل للمشكلة تحديد (كم) الموارد البشرية (ونوعها) اللازمين لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية في الكلية التي تسعى إلى تحقيقها أو الغايات المراد الوصول إليها وكما يجب على الكلية التنبؤ والاستكشاف وذلك من خلال الاستقراء للأوضاع الراهنة واستخدام طرق وأساليب متعددة في عملية التنبؤ.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد مستوى مقبول في التوظيف للاستثمار في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين منح فرص عمل للقوى البشرية المؤهلة والتي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب مما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبها كما يجب على الكلية استقطاب موارد الكلية بشكل سليم فهذا يقلل من تكاليف التوظيف.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك مستوى مقبول للتطوير في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تطوير الموارد البشرية وتحسينها في الكلية والمساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم كالتدريب كاختيار استراتيجي لتفعيل الكلية لدى الموظفين.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك مستوى مقبول للمحافظة في الاستثمار في الموارد البشرية في الكلية محل الدراسة من وجهة نظر الإداريين نستخلصها في الآتي:

الفصل الثاني - دراسة ميدانية حول تطوير آليات الاستثمار في الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة من وجهة نظر الإداريين

---

- تحسين بيئة وظروف العمل؛
- التحفيز المادي والمعنوي؛
- الرعاية الصحية؛
- الأمن والسلامة؛
- تنمية مشاركة الموظفين في دورات تدريبية.

### خلاصة الفص التطبيقي:

أردنا من خلال هذا الفصل الاجابة على إشكالية الفصل من الجانب

الواقعي والتطبيقي في:

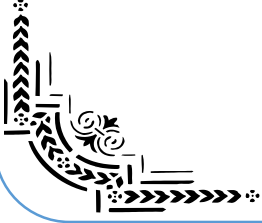
كيف يمكن تطوري الاستثمار في الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة من وجهة نظر الاداريين.

إذ حاولنا الاجابة عليها وذلك بالاعتماد على الدراسة الميدانية حيث تناولت التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وواقع الاستثمار فيها والمبحث الآخر تم عرض فيه الطريقة وأدوات جمع البيانات والأساليب المتبعة في الدراسة وتم تخصيص المبحث الأخير لعرض نتائج الدراسة وتحليلها.

ولقد اتضح من خلال هذه الدراسة أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة تؤمن بالموارد البشرية حيث تعد لها أهم أصل من أصول المنظمة ولذلك فهي تسعى دائما لتطوير المهارات والمعارف من خلال مختلف البرامج كالتخطيط والتحفيز والتطوير والمحافظة عليها فهي تعتبر تطوير الاستثمار في الموارد البشرية أهم عامل من عوامل الاستثمار وذلك دون إهمال العوامل الأخرى في الاستثمار.

وفي الأخير تبقى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة نموذج أردت أن تظهر من خلال نتائج الدراسة الميدانية وذلك لتوضيح الدور الذي تلعبه الكلية في الجامعة فهي تعتبر نواتها.

# خاتمة



## خاتمة:

يقول مالك ابن نبي " ان الاقتصاد اليوم ليس قضية انشاء بنك وتشبيد مصانع فحسب بل هو قبل ذلك تشبيد الانسان وإنشاء سلوكه الجديد أمام كل المشكلات " من هذه المقولة يتبن أن تطوير الاستثمار في الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية على كل منظمة تسعى إلى الريادة والتقدم وتحقيق أهدافها.

لهذا جاءت دراستي والتي حاولت فيها الإجابة على الاشكالية:

**كيف يمكن تطوير في الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة من وجهة نظر الاداريين**

بحيث توصلت إلى أن العنصر البشري في الكلية هو أهم مورد والصرح الذي يمكن الكلية أن تشيد عليه أعمالها لتحقيق أهدافها المستقبلية لكن هذا المورد البشري لا يمكن للكلية أن تحصل عليه جاهزا بل يجب عليها أن تبذل جهدا لكي يتم تطويره وتكوينه وزيادة مهاراته عن طريق التدريب والتحفيز المادي والمعنوي فالموارد التكنولوجية والمالية قد تكون متاحة لأي كلية تكون لها فرصة الحصول عليها من مصادرها المختلفة لكن المورد البشري ذو الكفاءة هو الذي يصنع الفارق ومن هذا المنطلق فالكليات التي تسعى في تطوير الاستثمار في الموارد البشرية هو لأجل بناء كلية منظمة ومعاصرة ومتطورة وذات تنافسية.

إن دور الكلية في تطوير وصقل الابداعات والأفكار يكون من خلال التطوير والتخطيط والتحفيز والمحافظة على مواردها البشرية لرسم سياستها، ثم إن هذه الأفكار إذا ما استغلت بشكل مثالي حتما ستصل بالكلية إلى مكانة عالية تحقق بها الريادة والتقدم في أعمالها.

وعليه نصل لأهم الاستنتاجات والتوصيات التالية.

## نتائج الدراسة:

### 1- نتائج خاصة بالجزء النظري:

وخلصت الدراسة من خلالها إلى الآتي

- ✓ يعد الاستثمار متغير اقتصادي وأصل من أصول علم الاقتصاد، فهو يساعد في معرفة الواقع المتوقع للاستثمار كما يساهم في زيادة العائد على رأس المال وتتميته . فالاستثمار لشكل فعال يحقق المنفعة والفائدة بالنسبة للمنظمة.
- ✓ يعمل الاستثمار في الموارد البشرية على تحقيق فوائد عديدة للمنظمة كالرفع من الكفاءة من هلال زيادة الكمية ووصول الموظفين إلى درجة أعلى من الاتقان.
- ✓ الاستثمار في التطوير والتدريب يزيد من مجالات العمل وفرص الاختيار المتاحة أمام كل فرد وبالتالي يزيد من تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات الموظفين المادية والمعنوية مع إمكانية تحقيق مكافآت في شكل الترقيات.
- ✓ إن اقتصاد المعرفة يقوم على فهم جديد أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري، فأصبح هذا الأخير مهما وذات تأثير كبير على نجاح أو فشل المنظمة .فمؤشر جودة التعليم العالي هي ماتشير إلى المعلومات التي جمعت بطريقة إدارية أو من خلال الاستطلاع والاستقصاء أو بأي وسيلة أخرى لتحديد شيء من دقة الجودة القائم في مؤسسات التعليم العالي وهذه المؤشرات تتنوع تبعاً للغرض منها وتتسع تبعاً للمستوى الذي تستخدم فيه.

## 2- نتائج خاصة بالجزء التطبيقي :

من خلال دراسة الموضوع البحث من الجانب التطبيقي تبين أن:

✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة مهتمة بتطوير مواردها داخل الكلية ولها أهمية بالغة في تطويرها وخاصة أنها من المواضيع المعاصرة في الآونة الأخيرة.

✓ توظيف الاستثمار في الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة أنها تعتمد على المؤهل العلمي والخبرة المهنية وهي عملية جدا رائعة فهي تعتمد على انتقاء الافضل والكفاء مما يعود على الكلية بالفائدة من أجل التطوير.

✓ تخطيط الاستثمار في الموارد البشرية في الكلية جيد لكن ينقصها جانب التنبؤ المستقبلي.

✓ المرونة والتفكير والدافعية على الالتزام بأداء المهام داخل الكلية والانفتاح على الخبرة هي سمات موجودة.

✓ اعتماد الكلية على مجموعة من الأسس الموضوعية التي تربط نظام الأجور والمكافآت والمنح التشجيعية هذا الأمر من شأنه أن يرفع من مستويات الرضا الوظيفي ويقلل من عملية معدل الدوران.

## الاقتراحات:

✓ ضرورة استمرارية ودورية برامج التدريب وتنوعها مع القيام بمتابعتها وتقسيمها.

✓ رصد ميزانية كافية لتغطية احتياجات الكلية.

✓ الاستخدام الفعال للتحفيز المادي والتجديد والاستثمار فيه وتنويعه.

✓ تنمية روح الفريق في العمل الجماعي.

✓ تشجيع روح الابتكار والابداع لدى الموظفين.

✓ توفير ظروف وبيئة عمل جيدة لتحقيق اهدافهم.

- ✓ المحافظة على الموارد البشرية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- ✓ الاعتراف بالموظف من خلال تلبية طموحاته وحاجاته ورغباته.
- ✓ خلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء فرصة للموظف لإثبات وجوده.

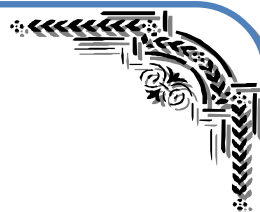
### نتائج أخرى:

- ✓ لتطوير الاستثمار في الموارد البشرية دور في "تحسين وتطوير المعارف والمهارات" الموظفين مما يساعدهم على تبادل الخبرات بينهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ للتحفيز دور في تشجيع الموظفين وزيادة ولائهم للمنظمة.
- ✓ تعتبر الموارد البشرية اهم ركيزة لبناء التقدم بصفة عامة وتحقيق النجاح بصفة خاصة
- ✓ اعتبار الموارد البشرية كاستثمار يستدع التخطيط لها ووضع اهداف على المدى القصير والبعيد تزيد انتاجية الفرد والمجموعة ككل ومنه تحديد احتياجات الافراد.
- ✓ وضع سياسة طويلة ومستمرة للتدريب تنفذ على المدى القصير والمتوسط يستدعي اليام بعملية تقييم جيدة.
- ✓ الاختيار الجيد لأساليب التوظيف.
- ✓ التدريب يتطلب تخطيط وتنسيق مع باقي الوظائف كالاختيار والتوظيف وهو يتطلب اختيار واستقطاب الكفاءات والتي تعتبر الاساس لنجاح عملية تطوير الاستثمار.

### آفاق البحث:

- من خلال دراستنا لموضوع تطوير آليات الاستثمار في الموارد البشرية من وجهة نظر الاداريين يمكن أن تتبثق عنه مواضيع عدة والتي ترتبط بأحد جوانب دراستنا ونذكر منها:
- ✓ واقع تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد في المؤسسة؛
- ✓ الاستثمار في الموارد البشرية ودورها في تحسين التسيير الاداري؛
- ✓ الاستثمار في الموارد البشرية لتسويق خدمات المعلومات؛
- ✓ الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية؛
- ✓ دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

# فهرس المحتويات



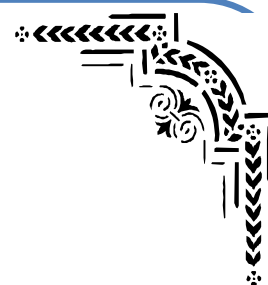
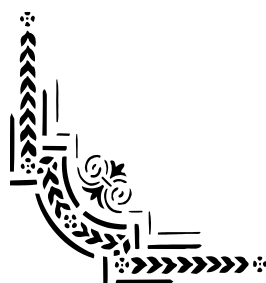
فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	إهداء
	الملخص
أ-ح	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاستثمار في الموارد البشرية والمؤسسات الجامعية</b>	
10	تمهيد:
11	المبحث الأول: ماهية الاستثمار
11	المطلب الأول: تعريف ومفاهيم مختلفة للاستثمار
13	المطلب الثاني: أهمية الاستثمار.
14	المطلب الثالث: أهداف الاستثمار
15	المطلب الرابع: أنواع الاستثمار
18	المبحث الثاني: الاستثمار في الموارد البشرية
18	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في الموارد البشرية
19	المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في الموارد البشرية
20	المطلب الثالث: نظريات الاستثمار في الموارد البشرية
23	المطلب الرابع: قياس العائد على الاستثمار في الموارد البشرية
25	المبحث الثالث: وظائف وآليات الاستثمار في الموارد البشرية
25	المطلب الأول: الاستثمار في تخطيط الموارد البشرية
26	المطلب الثاني: الاستثمار في توظيف الموارد البشرية
27	المطلب الثالث: الاستثمار في تطوير الموارد البشرية
30	المطلب الرابع: الاستثمار في استبقاء والمحافظة على الموارد البشرية
33	المبحث الرابع: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري والبشري بالمؤسسة الجامعية

33	المطلب الأول: خصائص الجامعة والمنظمة المتعلمة في الاقتصاد القائم على المعرفة
40	المطلب الثاني: رأس المال الفكري والبشري في المؤسسة الجامعية
56	المطلب الثالث: تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الجامعية من منظور إدارة المعرفة
64	المطلب الرابع: الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على مؤشرات جودة التعليم العالي
74	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول تطوير آليات الاستثمار في الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة	
76	تمهيد
77	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
77	المطلب الأول: لمحة حول جامعة المسيلة وبعض الإحصائيات المتعلقة بها
78	المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
82	المبحث الثاني: أدوات الدراسة ومبررات اختيار المنظمة محل الدراسة
82	المطلب الأول: تم انجاز هذه الدراسة الميدانية باستخدام أدوات بحث علمية
83	المطلب الثاني: مبررات اختيار المنظمة محل الدراسة
84	المبحث الثالث: عرض أسئلة المقابلة مع المسؤولين والاجابات المحصل عليها.
89	المبحث الرابع: تحليل وتقييم الدراسة واختبار الفرضيات
89	المطلب الأول: تحليل الدراسة
91	المطلب الثاني: التقييم والاستنتاج
93	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
96	خلاصة الفصل التطبيقي.
98	الخاتمة

101	فهرس المحتويات
105	قائمة الجداول
106	قائمة الأشكال
106	قائمة الملاحق
108	قائمة المراجع
113	الملاحق

# قائمة الجداول والأشكال والملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
40	مجموعة منتقاة من تعاريف رأس المال الفكري	1
42	رأس المال الفكري في الجامعات	2
52	مداخل قياس قيمة رأس المال البشري	3
61	التكنولوجيات المساندة لإدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية	4

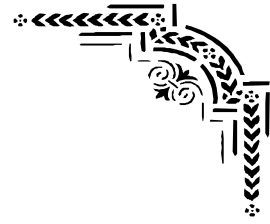
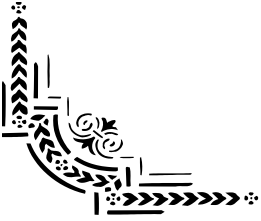
قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
38	العلاقة بين خصائص منظمة التعلم ورأس المال البشري	1
53	مصفوفة الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري	2
59	إدارة المعرفة في الجامعة كنظام	3
65	جودة الأستاذ الجامعي	4
66	كفاءة الأستاذ الجامعي من منظور الجودة.	5
79	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	6

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
113	المقابلة	

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

## I. الكتب باللغة العربية:

1. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري- قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
3. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
4. بوخريسة بوبكر، معمرة داود، دراسة في تسيير الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار قرطبة، ط1، 2008.
5. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ عيسى، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم، العمليات، النواتج، بحوث معتمدة كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط والدراسات والمقارنة، جامعة الأزهر، 2008.
6. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
7. خضير كاظم ويسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة عمان الأردن، 2009.
8. داوود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت: بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006.
9. دريد كامل آل شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
11. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار النشر، غم، القاهرة، 2006.

12. شاويش، مصطفى، الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف، تطبيقات، (عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2002.
13. صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
14. طاهر جردالن، أساسيات الاستثمار، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005.
15. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2005.
16. عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
17. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهوان، عمان، الأردن، 1999.
18. علاء فرحان طالب، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر، عمان، 2008.
19. عمر صخري، تحليل الاقتصاد الكلي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
20. فرحات غول، مدخل إلى الاقتصاد، دار الخلدونية، الجزائر، 2015.
21. فرعون أمحمد ومحمد أليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة 2018/02/10.
22. فيصل بو طيبة، مدخل إلى علم الاقتصاد، دار جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017.
23. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن.
24. كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة دار الفاروق، الطبعة الثانية، 2009.
25. محمد الجوادى الإصلاح الجامعي: الجودة من أجل البقاء مكتبة الشروق الدولية مصر، 2014.
26. محمد عبد الغني سعودي، محسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل ماجستير ودكتوراه، مكتبة أنجلو المصري، القاهرة، مصر.
27. محمد كمال عمر، تقييم الاستثمار في التكوين الرأسمالي البشري، معهد التخطيط القومي، القاهرة، 2007.

28. محمد مطر، إدارة الاستثمارات الإطار النظري والتطبيقات العملية، دار وائل للنشر، ط4، 2006، عمان، الأردن.
29. مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007.
30. مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، 2010-2011.
31. مروان شموط، كنجو عبود كنجو، أسس الاستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
32. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1997.
33. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

## II. المذكرات والأطروحات:

1. قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010/2011.
2. قرشي محمد، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005.

## III. المجلات:

1. عامر، سعاد 2015 أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية.
2. ليث زهير عبد الأمير السكافي، ياسر حميد الهاشمي، ممارسة إدارة السلامة المهنية ودورها في تحسين كفاءة الإنتاج، دراسة ميدانية في مصفى نفط النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، عدد 36، العراق، 2015.
3. مدفوني هندا، شكور سعيد شوقي، محاولة تقييم الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثاني، جامعة برج بوعريريج، 2015.

## IV. الملتقيات:

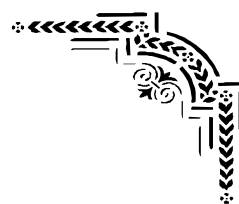
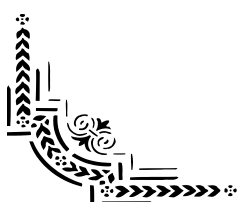
1. رابح بوقرة، نجوى سعودي، فائزة لعراف، واقع رأس المال الفكري في الجامعة الجزائرية،

- ورقة جث مقدمة للمؤتمر الدولي السوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردية، الاردن، 22 - 25 أبريل 2013.
2. سنان غالب المرهفي، العلاقة بين خصائص منظمة التعلم والرأس المال البشري: دراسة تحليلية من الأبحاث الأكاديمية اليمنية ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22—25 أبريل 2013.
3. كمال رزيق، نصيرة بن عبد الرحمان، تطوير رأس المال البشري مطلب استراتيجي لتحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22 - 25 أبريل 2013.
4. هدى صقر، المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي السابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، جامعة القاهرة، أبريل 2002.
5. يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14/12/2011.

06/06/2019 - [https://www.univ-msila.dz/ar/?page\\_id=473](https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473).<sup>34</sup>

35. Larsen, H. H. (2017). Key issues in training and développement. In Policy and practice in Européen Human Resource management(pp.
36. Larsen, H. H. (2017). Key issues in training and développement. In Policy and practice in Européen Human Resource management(pp. .

# الملاحق



## الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة: جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

الكلية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

تخصص: موارد بشرية

استمارة مقابلة حول:

تطوير آليات الاستثمار في الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة من وجهة نظر الإداريين

من اعداد الطالب:

زرواق ميمون

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول: نظام الاستثمار في الموارد البشرية

6- في ماذا تتمثل أهمية الموارد البشرية بالنسبة للكلية؟

.....  
.....

7- ما أهمية مصلحة المستخدمين بالكلية؟

.....  
.....

8- هل الميزانية المخصصة لإدارة الموارد البشرية؟

كافية  غير كافية  كافية نوعا ما

9- في ماذا يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية بالكلية؟

.....  
.....

10- ما مدى عقلانية الجامعة في استغلال مواردها المادية والمالية والبشرية؟

قليلة  متوسطة  كبيرة

المحور الثاني واقع الاستثمار في الموارد البشرية

أولا: تخطيط الموارد البشرية:

5- كيف تحدد الاحتياجات من الموارد البشرية للكلية؟

.....  
.....

6- كيف يتم التخطيط لتغطية الاحتياجات في الموارد البشرية بالكلية؟

.....  
.....

7- كيف يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف الكلية؟

8- هل تعتبر الميزانية المخصصة للموارد البشرية؟

كافية  غير كافية  كافية نوعا ما

ثانيا: الاستثمار في توظيف الموارد البشرية

3- على أي أساس يتم اختيار الموارد البشرية في التوظيف

المؤهل العلمي  الكفاءة

الخبرة المهنية  السلوك

أخرى أذكرها.....

4- هل تهتم الكلية باستقطاب الافراد ذوي المهارات العالية والقدرات الفكرية المتميزة؟

اعطاء أمثلة.....

5- هل تركز الكلية في الحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف على:

المصادر الداخلية للتوظيف

المصادر الخارجية للتوظيف

6- هل الميزانية المخصصة لتوظيف الموارد البشرية كافية؟

كافية  غير كافية  كافية نوعا ما

ثالثا: الاستثمار في تطوير الموارد البشرية

ت- التدريب:

4- كيف تعمل الكلية على تطوير معارف ومهارات الموظفين حسب احتياجاتهم الوظيفية؟

5- كيف تطور الكلية من المهارات التكنولوجية لدى الموظفين؟

6- كيف تطور الكلية من مهارات العلاقات الإنسانية والتفاعلية لدى المديرين والموظفين؟

4- ماهي طرق التدريب وتعليم الموظفين المستخدمين في الكلية؟

5- هل الميزانية الخاصة بتطوير الموارد البشرية كافية؟

كافية  غير كافية  كافية نوعا ما

ث- التطوير الوظيفي:

5- يوجد لدى الكلية خطط بتطوير المسار الوظيفي (المهني)

نعم

6- ماهي الحركات المطبقة في الكلية (نقل-ترقية.....)؟

7- على أي أساس يتم ترقية الموظفين في الكلية؟

الخبرة المهنية  حجم الإنجازات  المهارات أخرى

8- على أي أساس يتم نقل الموظفين من وظيفة لأخرى؟

ج- التحفيز:

4- فيما يتمثل التحفيز المادي للموظفين في الكلية؟

5- فيما يتمثل التحفيز المعنوي للموظفين في الكلية؟

6- هل تعتبر الميزانية المخصصة للتحفيز؟

كافية  غير كافية  كافية نوعا ما

رابعا: الاستثمار في المحافظة على الموارد البشرية لديها

7- كيف تحافظ الكلية على إبقاء الكفاءات البشرية لديها؟

8- كيف تحقق الكلية رضا الموظفين في العمل؟

9- كيف تقدم الكلية الاعتراف الكافي للموظفين؟

10- هل يتم التعرف على الأسباب التي تدفع الموظف الجيد لترك العمل بالكلية؟

نعم  لا

ماذا تفعل الكلية في هذه الحالة: .....

11- كيف تحقق الكلية بيئة العمل المناسبة للموظفين؟

12- ما هي المزايا المقدمة للموظفين في الجامعة؟

.....

.....

رقم: 2021/22

المسيلة في: 08 جوان 2021

إلى السيد: عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

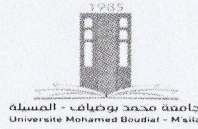
الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	هيرمون زرواق	20095067440	204314902	
02				
عنوان المذكرة: تطوير ألية التسيير في موارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة من وجهة نظر إدارة الكلية				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)		
آمال بنت سالم	مختار عبد المطلب	رئيس قسم علوم التسيير		



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة) \* : زرواق صيمون المولود(ة) بتاريخ: 10 أفريل 1988 ب: مسيف

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 207314912 الصادرة بتاريخ: 18, 29 أفريل 2011 عن: بلدية مسيف

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية خلال السنة الجامعية: 2011-2012

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان \*\* : .....

تطوير آليات الإستثمار في الموارد البشرية بكلية  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة  
من وجهة نظر الإداريين

أصح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع و البصمة

.....