



جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

الموضوع :

دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز رأس المال الفكري

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت

مذكرة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إشراف الاستاذة :

لواتي خاتمة

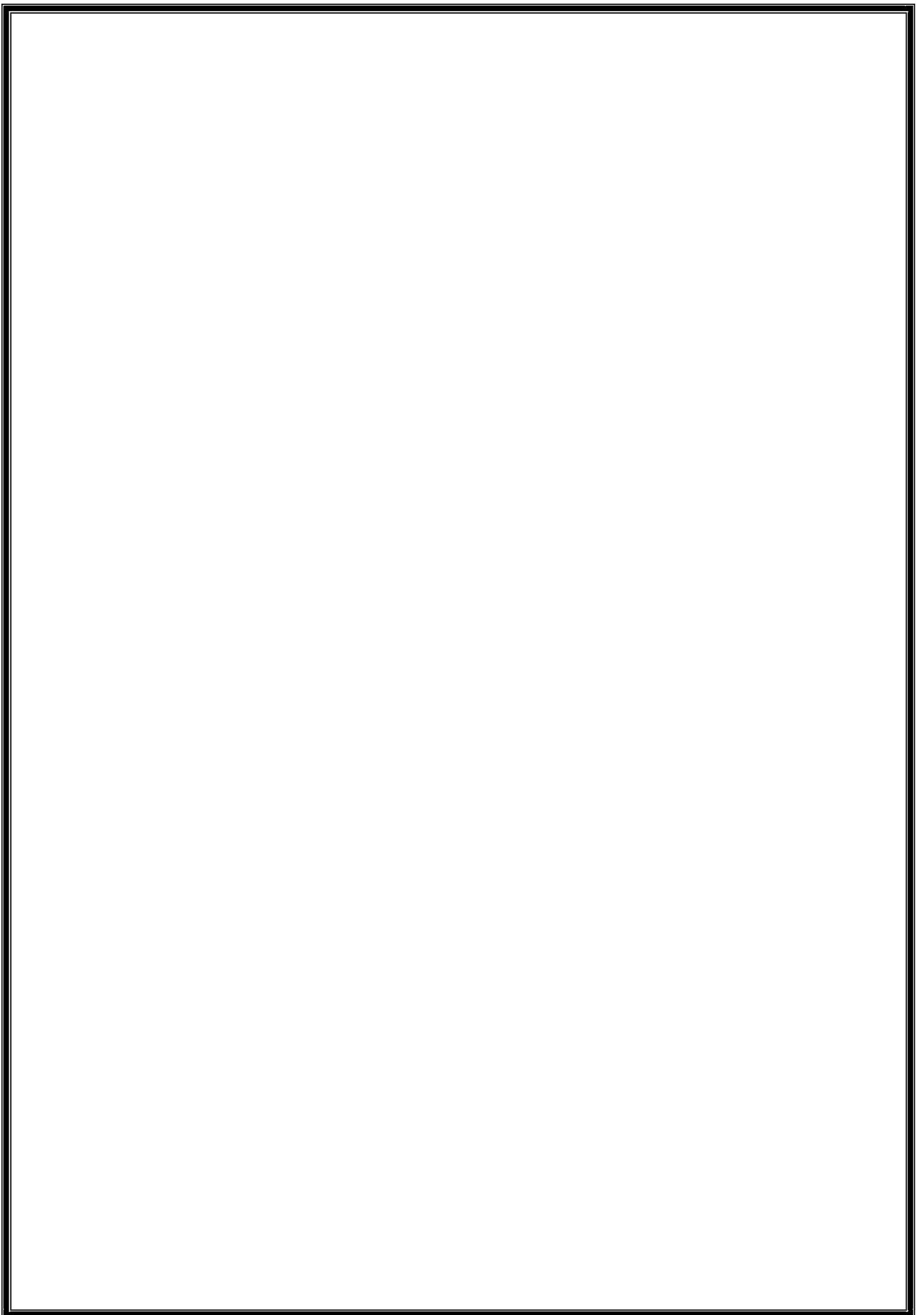
من إعداد الطلبة:

- مريني صنديد محمد امين
- اعمر بقيادة بهاء الدين

أعضاء اللجنة

الاسم واللقب	جامعة الانتساب	الصفة
أ- بن يمينة خيرة	جامعة عين تموشنت	رئيسة
أ-لواتي خاتمة	جامعة عين تموشنت	مشرفة
أ-سيد حياة	جامعة عين تموشنت	مناقشة

السنة الجامعية 2022-2023





جامعة بلحاج بوشيحي بعين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

الموضوع :



دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز رأس المال الفكري

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت

مذكرة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إشراف الاستاذة :

لواتي خاتمة

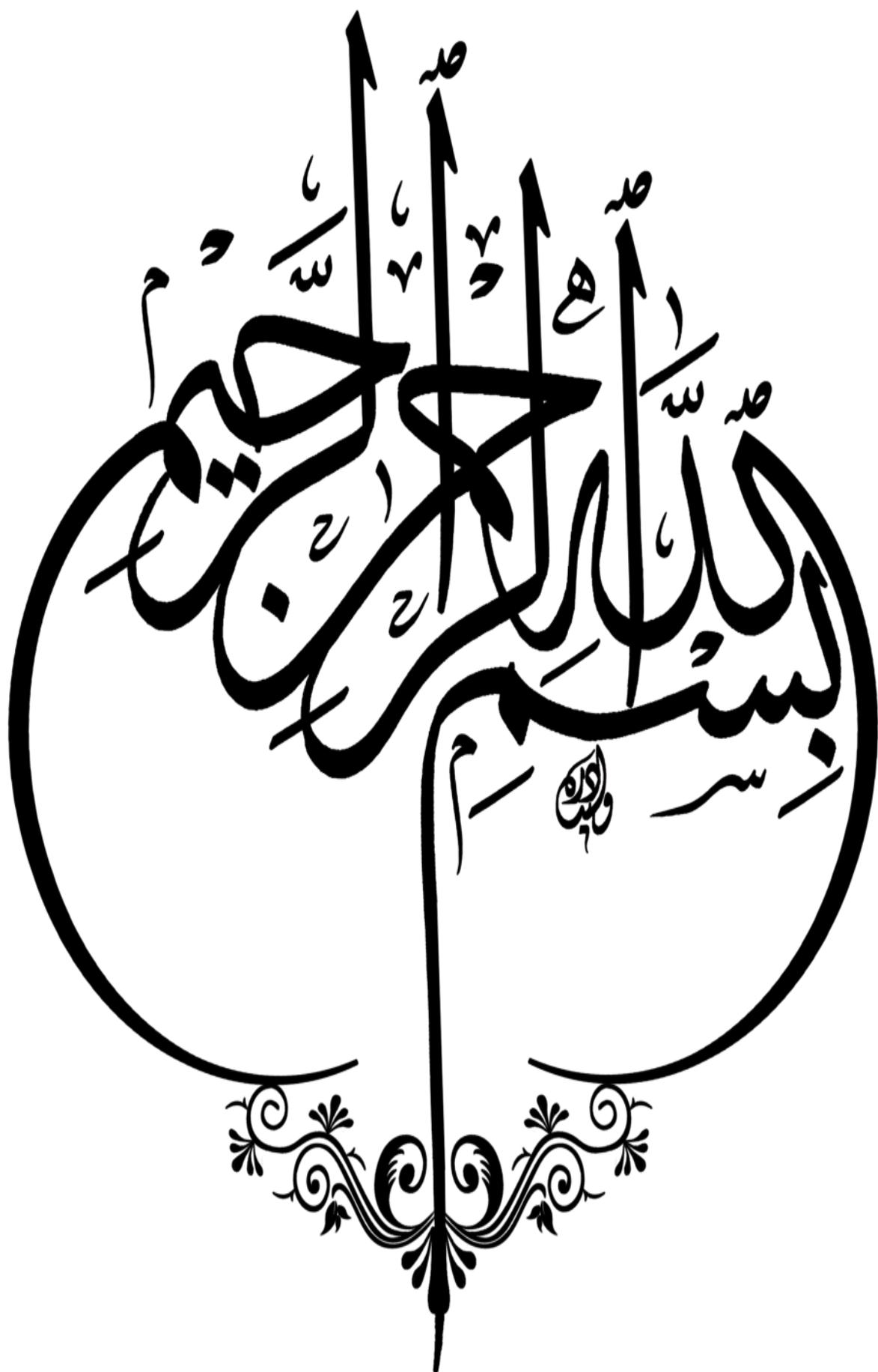
من إعداد الطلبة:

- مرني صنديد محمد امين
- اعمر بقيادة بهاء الدين

أعضاء اللجنة

الاسم واللقب	جامعة الانتساب	الصفة
أ- بن يمينة خيرة	جامعة عين تموشنت	رئيسة
أ-لواتي خاتمة	جامعة عين تموشنت	مشرفة
أ-سيد حياة	جامعة عين تموشنت	مناقشة

السنة الجامعية 2022-2023



شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله نحمده ونشكره الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، راجين أن يتقبله منا قبولاً حسناً، ونسأل الله العظيم رب العرش العظيم خير العمل وخير العلم ينفعنا وينفع غيرنا به.

في البداية وعلى قاعدة من شكر الله شكر العبد وللعرفان بالجميل يطيب لنا أن نتوجه بأفضل الامتنان والتقدير وأسمى عبارات الشكر والثناء إلى الأستاذة المشرفة "لواتي خاتمة" التي تكرمت بقبول الإشراف على تأطيرنا، ولما قدمته لنا من توجيهات وملاحظات ونصائح علمية قيمة، وكذا حرصها الدائم والدؤوب على إتمام هذا العمل.

كما نتقدم لجزيل الشكر وعظيم الامتنان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، وإننا على يقين أنهم سيضيفوا من علمهم الوافر ليزيدوا من قيمة هذه المذكرة من خلال خبراتهم وملاحظاتهم القيمة.

إِهْدَاء

الحمد لله حمدا كثيرا، والصلاة والسلام على من لا شفيح سواه المصطفى الكريم السراج المنير
وعلى اله وأصحابه أبرار، عليه أزكى الصلاة والتسليم.

أهدي ثمرة جهدي إلى من بها أكبر وعليها أعتمد إلى شمعة موقدة تثير ظلمة حياتي، إلى معنى
الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي والتي لا
تسعها كل عبارات الشكر والثناء والتقدير والاحترام " أمي حفظها الله".

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من حملت اسمه بكل افتخار، إلى من لا يمكن للكلمات
أن توفي حقه إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه "أبي حفظه
الله".

إلى من تعلمت معهم معنى الأسري إخواتي الأعزاء.

ملخص :

يتمثل الهدف من هذا البحث الى ابراز در ادارة الموارد البشرية في تعزيز راس المال الفكري في المؤسسة خاصة في ظل التحديات اقتصاد المعرفة، حيث سنحاول تحديد مفهوم ادارة الموارد البشرية ثم راس المال فكري ثم ابراز العلاقة بينهما وصفيا و احصائيا ، و يمكننا الجزم ادراك الادارة ذاتها و الى كافة العاملين بالمنظمة قيمة فكرية يجب تنميتها بما يمكن ان يحقق اقصى استفادة من الطاقات الفكرية و القدرات الابداعية التي تقود المنظمة نحوه الاداء الفاعل و الابتكار و التميز و التنافسية في اطار عصر يموج بالتحديات و المتغيرات المؤثرة .

الكلمات المفتاحية : ادارة الموارد البشرية ، راس مال الفكري . رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي

Summary:

The objective of this research is to highlight the role of human resources management in strengthening the institution's intellectual capital, especially in light of the challenges of the knowledge economy. We will try to define the concept of human resources management and then assign money to the intellectual and then show the relationship between them descriptively and measurements, We can firmly recognize the management itself and to all the organization's employees an intellectual value that must be developed so that it can maximize the intellectual and creative capabilities that lead the Organization's active performance, innovation, excellence and competitiveness in the context of an age of challenges and influential variables.

Keywords: Human Resources Management, Ras for Intellectual Money.



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

بسملة

شكر

اهداء

ملخص الدراسة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول و الأشكال

المقدمة

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية لادارة الموارد البشرية و راس المال الفكري

أ	مقدمة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري
3	المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
8	المطلب الثاني: ماهية الرأس المال الفكري
14	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري
15	المطلب الأول : الدراسات السابقة
20	المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
22	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

25	تمهيد
26	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
26	المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة
30	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
38	المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
38	المطلب الأول : عرض و تحليل خصائص عينة الدراسة
43	المطلب الثاني:تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
54	خلاصة الفصل الثاني :
56	خاتمة
59	قائمة المراجع
63	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	متغيرات الدراسة	1
30	الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	2
31	سلم ليكرت الخماسي	3
31	فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها	4
32	نتائج اختبار ألفا كرونباخ	5
33	معامل ارتباط البعد الأول لمحور إدارة الموارد البشرية	6
33	معامل ارتباط البعد الثاني لمحور إدارة الموارد البشرية	7
34	معامل ارتباط البعد الثالث لمحور إدارة الموارد البشرية	8
34	معامل ارتباط البعد الرابع لمحور إدارة الموارد البشرية	9
35	معامل ارتباط البعد الأول لمحور أبعاد المال الفكري	10
36	معامل ارتباط البعد الثاني لمحور أبعاد المال الفكري	11
37	معامل ارتباط البعد الثالث لمحور أبعاد المال الفكري	12
37	معامل الارتباط لمتغيرات الدراسة	13
38	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
39	توزيع العينة حسب العمر	15
40	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	16
41	توزيع العينة حسب الخبرة	17
42	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	18
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاستقطاب و التعيين	19
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التدريب و التطوير	20
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تقييم الاداء	21
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها نظام الحوافز	22
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها راس المال البشري	23

47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية راس المال الهيكلية	24
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية راس المال الزبوني	25
48	علاقة الارتباط بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع رأس المال الفكري	26
49	يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتابع باستخدام طريقة المربعات الصغرى	27
48	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير ادارة الموارد على رأس المال الفكري	28
50	قيم معاملات خط الانحدار لراس المال الفكري المعاملات a	29

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل 45	رقم الشكل
39	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
40	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	02
41	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	03
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	04
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	05
51	يوضح معادلة خط الانحدار	06

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الشكل
64	الهيكال التنظيبي لمؤسسة سونلغاز	01
65	استيببان الدراسة	02
66	قائمة الاساتذة المحكمين	03
67	مخرجات SPSS	04



تعد ادارة الموارد البشرية من الوظائف الهامة في منظمات الأعمال ، حيث تقوم بالعديد من المهام و الأنشطة و الاستراتيجيات التي من شأنها توفير الموارد البشرية الكفؤة و المؤهلة و المناسبة لاحتياجات المنظمة الحالية و المستقبلية و التي يفترض ان تكون قادرة على المساهمة في تحقيق أهدافها بكل كفاءة و فاعلية ، فهي من أهم المعطيات التي تجعل المورد البشرية يواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجية الحاصلة في العالم ، و تمكن المنظمة من مواجهة التحديات ، لذا وجب على المنظمة صب جل اهتمامها على العنصر البشري، وذلك لفتح آفاق تنميته و تطويره، كتحفيزه و تدريبه و تكوينه في سبيل تحقيق الرضا الوظيفي و بالتالي تحقيق الرقي بالمنظمة، فتكوين الفرد العامل داخل المؤسسة يعد أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ .

و رأس المال الفكري يتمثل في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين، والتي في ضوء امتلاكهم لهذه القدرات والخبرات و المعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكارا جديدة ، أو يطوروا أفكار قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، وبذلك فإن رأس المال الفكري يتكون من أصول بشرية رأس المال البشري ، وأصول فكرية ترتبط بالمعلومات و المعرفة و الملكية الفكرية المتمثلة في براءات الإختراع و العلامات التجارية وغيرها ، وكذلك الأصول الهيكلية المرتبطة بالإجراءات و الهياكل التنظيمية ، بالإضافة إلى رأس مال العلاقات المرتبط بطبيعة العلاقات بين المؤسسة و حلفائها و مع الفتح الأسواق و تزايد المنافسة العالمية زادت أهميته أكثر بالنسبة للمؤسسات ، حيث أصبحت هذه الأخيرة لا تعطي أهمية الاستحداث منتجات جديدة و تسويقها بشكل فعال مهددة بخطر الزوال، مما يجبرها على اتباع سياسات قد تأتي بالجديد و تعمل على جذب المستهلك المحلي عن طريق الجودة و السعر ، حيث أصبح من الضروري على المؤسسات للنجاح و استمرارية نشاطها القيام بإنتاج سلع جديدة أو محسنة لإرضاء الزبائن و تلبية رغباتهم و مواجهة المنافسة المتزايدة، عن طريق تبني أساليب جديدة تتلاءم و طبيعة المرحلة حيث يعتبر المحور المعرفي الخور الأساسي لخلق هذه المزايا و الأساليب التنافسي.

1. الاشكالية الرئيسية: و بناء على سبق طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز رأس المال الفكري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت؟

و للإجابة على الاشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. كيف تتم عملية تسيير الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت وما هي الأنشطة المتعلقة بها ؟

2. ما مدى إدراك العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت للرأس المال الفكري بأبعاده (الرأس مال البشري، الهيكلي، و الزبوني)؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية طردية بين إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت؟

4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت؟

2. فرضيات الدراسة : للإجابة على مختلف التساؤلات المتعلقة بموضوع البحث نعتمد على الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية :

*الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لادارة الموارد البشرية في تعزيز رأس المال الفكري عند مستوى معنوية 5%.

*الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لادارة الموارد البشرية في تعزيز رأس المال الفكري عند مستوى معنوية 5%.

-الفرضيات الفرعية :

*الفرضية الفرعية الأولى : تتم عملية تسيير الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت من خلال التركيز على الاستقطاب و التعيين، التطوير و التدريب، تقييم الأداء، نظام الحوافز ؛

*الفرضية الفرعية الثانية: يوجد مستوى جيد لإدراك العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت للرأس المال الفكري بأبعاده (الرأس مال البشري، الهيكلي، و الزبوني) ؛

*الفرضية الفرعية الثالثة :توجد علاقة ارتباطية طردية بين إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت ؛

*الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر بين إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت.

3. مبررات اختيار الموضوع :

• المبررات الذاتية:

1. أهمية هذا الموضوع بالنسبة للباحث و إلى مجال التخصص؛
2. لزيادة فهم هذا موضوع البحث والتعمق والتحكم أكثر فيه.

• المبررات الموضوعية:

- الأهمية التي يحظى بها موضوعي إدارة الموارد البشرية و الرأس مال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة ؛
- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات العمومية الاقتصادية بالرأس مال الفكري .

4. أهداف الدراسة :

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقاً سعينا إلى تحقيق جملة من الأهداف و هي :

- إبراز دور رأس المال الفكري كمورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة بالنسبة للدور الذي يلعبه في تحقيق مزايا تنافسية ؛
- تسليط الضوء على الأهمية البالغة التي تمتلكها ادارة الموارد البشرية ؛
- محاولة إثبات ان ادارة الموارد البشرية تعزز رأس المال الفكري في المؤسسة .

5. أهمية الدراسة : تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في التعرف على ادارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري من خلال

إبراز جوانبهما المختلفة والعلاقة بينهما، وتتمثل أهمية موضوع الدراسة في:

- الوصول إلى فهم لأبعاد الرأس المال الفكري و درجته في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت؛
- إبراز مستوى إدارو الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت؛
- تساهم هذه الدراسة في تقديم عدد من التوصيات والاقتراحات قد تساعد المسؤولين على معالجة مشاكل الإطارات العاملة في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت.

6. حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في

- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية : (الاستقطاب و التعيين، التطوير و التدريب، تقييم الأداء، نظام الحوافز) وهذا ما تناوله العديد الباحثون منهم ،

أما المتغير التابع هو الرأس مال الفكري فتم التركيز فيه على الأبعاد التالية: (الرأس مال البشري، الهيكلي، و الزبوني) ، وهذا ما تناولته العديد من الدراسات السابقة.

- الحدود المكانية: شركة سونلغاز – عين تموشنت؛
 - الحدود الزمانية: تم إجراء التريص في المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من 07 ماي إلى 21 ماي 2023، أما الدراسة ككل كانا خلال السداسي الثاني من سنة 2023.
- 7. منهج الدراسة:**

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 28 .

8. مرجعية الدراسة:

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية المحكمة وكذا المقالات والملتقيات ، ومذكرات الدكتوراه والماجستير، هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة في شركة سونلغاز عين تموشنت.

9. صعوبات الدراسة :

من بين الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة نذكر ما يلي:

- عدم توفر الوقت الكافي لإجراء الدراسة؛
- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظرا لطبيعة عمل الموظفين الموزعين على عدة مصالح متفرقة؛
- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
- صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة.

10. هيكل الدراسة

تم تقسيم البحث وفق منهجية IMRAD إلى فصلين :

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لادارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري ،حاولنا في هذا الفصل التعرف على مفهوم لادارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري و وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين نظريين حيث تضمن المبحث الأول الإطار النظري لدراسة والذي تكون من مفهومي ادارة الموارد البشرية ومفاهيمها

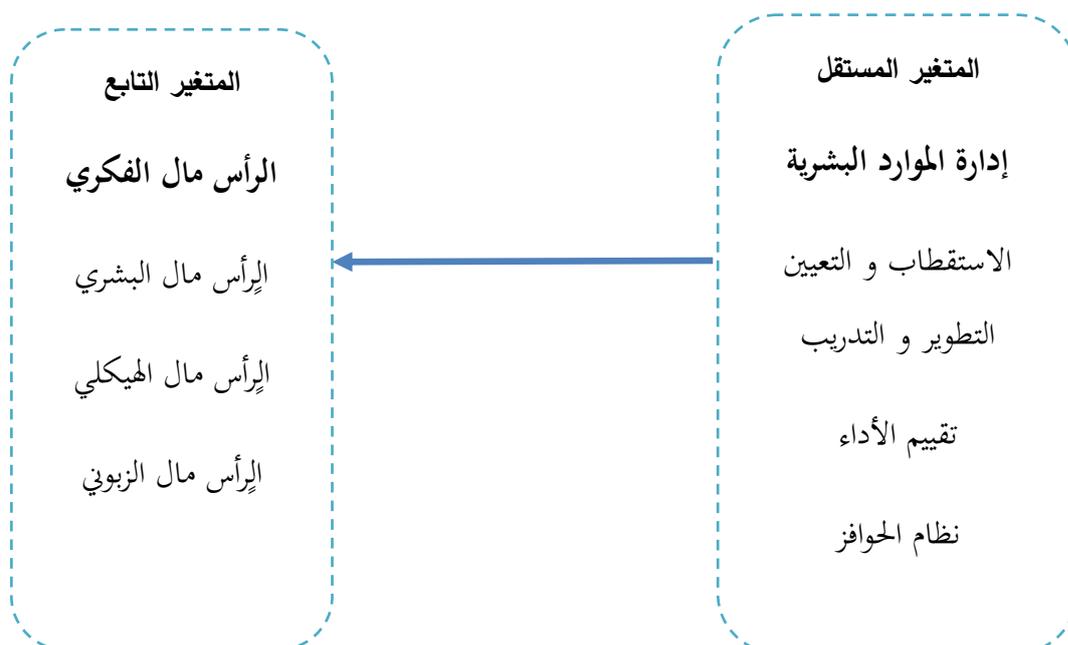
ومكوناتها بالإضافة إلى وظائفها، وكذا راس المال الفكري وعملياته ودوافعه بالإضافة إلى متطلباته، كما تضمن المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية وإجراء مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة. لدراسة والذي تم فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة " لإدارة الموارد البشرية و راس المال الفكري "

الفصل الثاني : تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية في شركة سونلغاز لولاية عين تموشنت، قمنا بعرض و تحليل البيانات الشخصية و البيانات الخاصة بمحاور الدراسة لإدارة الموارد البشرية و راس المال الفكري ، وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة. و المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة.

11. نموذج الدراسة :

من أجل تحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

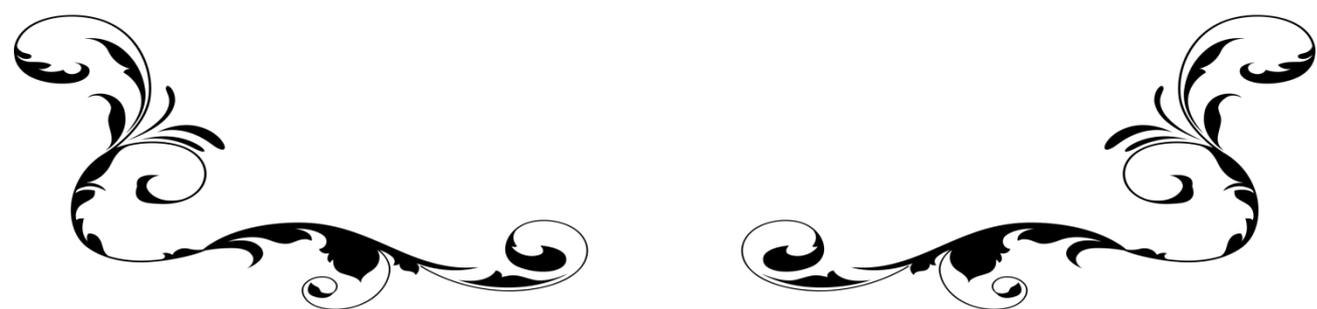
- المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية من خلال الأبعاد التالية: (الاستقطاب و التعيين، التطوير و التدريب، تقييم الأداء، نظام الحوافز)
 - المتغير التابع: هو الرأس مال الفكري فتم التركيز فيه على الأبعاد التالية: (الرأس مال البشري، الرأس مال الهيكلية، و الرأس مال الزبوني)
- الشكل(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة



الفصل الأول



تمهيد :

إن ابرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية، الإقليمية، والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم علوم التسيير الحديث، هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، باعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها. أصبحت الموجودات غير الملموسة في ظل اقتصاد المعرفة تشكل الدعامة الأساسية، والموارد الاستراتيجية لثروة المؤسسة وتطويرها وازدهارها، وأن تفوق ونجاح المؤسسة في بيئة المنافسة الحادة أصبح مقيدا بقيمة هذه الموجودات، وذلك بسبب دورها الفاعل في توظيف واستغلال مهارات وخبرات العاملين على خلق القيمة للمؤسسة، ولقد أطلق الباحثون على هذه الموجودات بمصطلح رأس المال الفكري، والذي أصبح من أهم الموضوعات التي تمثل نسبة عالية من القيمة الإجمالية للمؤسسات من إجمالي القيمة السوقية، فإذا كان الاهتمام بتنمية الموارد المادية أمر ضروري وعاملا مهما في تحقيق النمو والمسؤولية عن قوة المركز المالي، فإن الرؤية الحديثة تبرز الاهتمام الخاص والمتزايد بالموارد الفكرية المتاحة والتي تتمثل في رأس المال الفكري، لهذا سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف أكثر على إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين بالشكل الآتي:

- المبحث الأول : الأدبيات النظرية (يتضمن الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري)

- المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية (يتضمن الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي إدارة الموارد البشرية

و رأس المال الفكري)

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

إن التحدي الذي تواجهه المؤسسات في الوقت الحاضر، يكمن في كيفية الاستخدام والاستفادة من المعلومات، وذلك بتوفير موارد بشرية يمكنها من مسايرة تغيرات المحيط المستمرة وتحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة، كما أن تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، يتطلب منها توفير مهارات وكفاءات عالية، وذلك من خلال رأس المال الفكري الذي يساهم في استثمار العنصر البشري والمتمثل في التعليم والتدريب.

المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

باعتبار إدارة الموارد البشرية احد المواضيع التي نالت في الآونة الأخيرة درجة من الأهمية القصوى في المنظمات سنعرض في هذا المطلب أهم أسياسياتها من خلال إبراز تطورها التاريخي و كذا التطرق إلى تعريفها و إبراز ماهيتها و أهدافها.

الفرع الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية

تم تعريف ادارة الموارد من قبل العديد من الباحثين و منها ما يلي :

عرفها عمر وصفي عقيلي على انها : " جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفهم و أعمالهم تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية و مجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم و تنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها و الأهداف الإستراتيجية المستقبلية " ¹.

كما عرفها محمود ابو بكر على انها : " حجم القوة العاملة لبلد ما و مستوى مهارة هذه القوة " ². و عرفت على أنها " الإجراءات و السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب العاملين و معاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثققتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية " ³.

¹ عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1 ، دار النهضة العربية،بيروت ، 2002،ص11.

²مصطفى محمود ابو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دار المحمدية ، مصر ، 2004،ص54.

³علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر و التوزيع ، مصر ، 1998، ص147.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

و عرف المعهد الإداري البريطاني إدارة الموارد البشرية على أنها "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراداً، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال؛ وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع؛ وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة، بل في كافة مجالات التوظيف".¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تمثل أداة الصلة التي تنظم العلاقات بين المنظمة و موظفيها و تسعى إلى تحقيق أهدافهم عن طريق مجموعة من الأنشطة و البرامج التي تقوم برسكلة الموارد البشرية و تنميتها و تكوينها من اجل الحصول على أفضل الفرص .

الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لقد مرت إدارة الموارد البشرية في تطورها عبر التاريخ بعدة مراحل تتمثل في ما يلي:²

أولاً: ظهور الثورة الصناعية :

ظهرت هذه المرحلة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وأبرز ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحياناً عن العمال واحتياجاً أحياناً للعمالة المتخصصة كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، وضوضاء...، وغيرها) كما أدى الأمر إلى ظهور فئة الملاحظين، والمشرفين أساءوا أحياناً إلى العاملين الذين كانوا تحت إمرتهم ، كما أدى الأمر أيضاً إلى الرقابة الروتينية لمعمل ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج وضرورة تحسين ظروف العاملين.

ثانياً: مرحلة الإدارة العلمية

اتسمت هذه المرحلة بالتخصص وتقسيم العمل، وأصبح المورد البشري مطالباً بالعمل بالطريقة المناسبة في كل مرة يتم فيها أداء العمل. وقد انعكس ذلك على النظر إلى المورد البشري باعتباره آلة أو ترس في آلة، الآلة لكي تعمل لابد من تزويدها بالطاقة المحركة، والإنسان لكي يعمل لابد من تحفيزه مادياً. ومن هنا ظهر خلال هذه المرحلة مفهوم الكائن المادي "الاقتصادي" وأهملت الحاجات النفسية والاجتماعية للمورد البشري، مما أدى إلى وأد القدرات والمهارات الابداعية والابتكارية لديه.

ثالثاً: مرحلة العلاقات الإنسانية :

¹ حنا نصر الله ، ادارة الموارد البشرية ، دار الزهران ، عمان ، 2002، ص14.

² خديجة براكني، فتومة عبان، دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري-دراسة حالة مصنع الإسمنت تبسة، مذكرة ماستر، جامعة تبسة ، الجزائر، 2016-2017، ص 7-9.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

تحول الاهتمام خلال هذه المرحلة إلى التركيز على العوامل السيكولوجية والاجتماعية للمورد البشري بمعنى أن إنتاجية العامل لا تتوقف فقط على العوامل المادية والاقتصادية، وتغيرت بالتالي النظرة للمورد البشري كونه "كائناً اقتصادياً" إلى كونه "كائناً اجتماعياً" له مشاعر وأحاسيس تتأثر بفعل ظروف معينة كعلاقات العمل، نماذج القيادة، مساندة الإدارة.

رابعاً: مرحلة نظرية النظم وعلم بحوث العمليات :

انصب الاهتمام خلال هذه المرحلة على تطبيق مفهوم نظرية النظم واستخدام أساليب بحوث العمليات وهي أساليب رياضية في التوصل إلى حلول مثلى للمشكلات الإدارية. وقد ساعدت الحاسبات الآلية في هذا الصدد. ساد الاعتقاد لدى البعض خلال هذه المرحلة بأن الحاسب الآلي يمكن أن يحل محل الإنسان، ومن ثم تقلص الاهتمام بالمورد البشري قياساً على الاهتمام بالآلة (أي الحاسب الآلي) رغم أن هذا المورد هو الذي طور الآلة. وظهر من يروجون لما يعرف "بالتكنولوجيا كثيفة رأس المال" على حساب "التكنولوجيا كثيفة العمالة.

خامساً: مرحلة مدخل إدارة الموارد البشرية :

خلال هذه المرحلة شاع استخدام مدخل إدارة الموارد البشرية لزيادة فعالية المنظمة وإشباع حاجات الموارد البشرية في نفس الوقت من منطلق أن حاجات المنظمة ومواردها البشرية حاجات مشتركة ومشقة مع بعضها البعض، وكذلك لا يمكن إشباع أي منها على حساب الأخرى، ويركز هذا المدخل على إدارة البشر كمورد وليس كعامل إنتاج، ومعنى ذلك أنه مورد قابل للنضوب أو للنقاد، ومن ثم يجب الحفاظ عليه وتوظيفه بشكل سليم واستثماره الاستثمار الأفضل بما يحقق أهداف المنظمة ومواردها البشرية في آن واحد من خلال المنافع التي تتحقق من جراء هذا الاستثمار في شكل زيادة الإنتاجية.

الفرع الثالث : أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية :

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

- ✓ تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين؛
- ✓ تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها؛
- ✓ ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل و إشباع حاجات الأفراد؛
- ✓ زيادة الفعالية التنظيمية ؛
- ✓ معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج.

¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر لمنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 32.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من أجل ضمان السير الحسن والفعال للمنظمة، و يمكن حصرها في ما يلي:¹

- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة(المؤسسة) ؛
 - توظيف المهارات والكفاءات العالية التدريب والمحفزة؛
 - زيادة الرضى الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن؛
 - المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاق العمل ؛
 - إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف؛
 - السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد بين المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.
- كما تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق ما يلي:²

- تمكين الإدارة من تحقيق أهداف التنظيم من خلال قوة العمل؛
- استغلال أقصى طاقات العاملين و إمكانياتهم؛
- تدعيم الإلتزام لدى الأفراد لنجاح المنظمة من خلال التوجه لجودة أدائهم؛
- دمج سياسات إدارة الموارد البشرية مع خطط العمل وتعزيز ثقافة مناسبة أو إذا دعت الحاجة إعادة تشكيل ثقافة غير مناسبة؛
- تطوير مجموعة من السياسات المتناسكة للأفراد والعاملين والتي تعزز من استراتيجيات التنظيم لكي تتوافق الموارد مع متطلبات العمل وتطوير الأداء؛
- تكوين بيئة يتم فيها إطلاق العنان للإبداع المستمر؛
- خلق نوعية من الظروف يمكن من خلالها أن يزدهر التجديد والعمل الجماعي والجودة الكلية؛
- تمكين المنظمة من القيام بالإستخدام الأمثل للتطورات العلمية والتقنية والمعلوماتية ؛
- الحفاظ على بيئة عمل صحية آمنة.

¹ ادريس تواتي ، رؤية في ادارة الموارد البشرية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التخطيط، جامعة الجزائر 03، 2013-2014، ص 35.

² هيثم محمود الشلبي ، مروان محمد النصور ، ادارة المنشآت المعاصرة ، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2009 ص160-161.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

الفرع الرابع: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتهيئة والتنظيم والتحفيز والرقابة، ولكن تركز اهتمامها على الأنشطة التخصصية المتعلقة بالإفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:¹

1- تخطيط الموارد البشرية: وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المنظمة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، وهذا إلى جانب تخطيط المسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها.

2- تحليل الوظائف أو الأعمال: لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفر هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

3- التوظيف: ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إلى جانب اتخاذ ما يلزم لنقل توقعات المنظمة إلى العاملين الجدد وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل والعمل على أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين.

4- تقييم أداء العاملين: فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أدائهم أفعالهم ومكافأهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.

5- إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة: وذلك في ضوء سياسات وقواعد وأسس موضوعية محددة .

6- تدريب الموارد البشرية: لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف عادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظيفتهم .

¹ يحيوي نعيمة، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، سنة أولى ماستر، تخصص اقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، ص5-6.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

- 7-تخطيط التطور الوظيفي:** سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلا فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات لبشرية المتاحة بالمنظمة.
- 8-تحديد تعويضات العاملين:** ويتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينه، وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجور، وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين والتي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة وتسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- 9-تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية:** بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل، فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين .
- 10-التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية:** ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المنظمة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد الانضباط، والاتصالات الرسمية.

المطلب الثاني: ماهية الرأس المال الفكري

الفرع الأول : مفهوم و خصائص رأس المال الفكري

أولا : مفهوم رأس المال الفكري

يساهم رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دورا هاما في نجاح المؤسسات في الوقت الحاضر، حيث أنه يميز المؤسسات التي يمكنها تقديم معارف جديدة وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات بمعدلات سريعة، حيث أن رأس المال الفكري يعتبر من الأصول الأكثر أهمية، و يعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين .

يعرف رأس المال الفكري على أنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز، والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المؤسسة، و هي الأكثر تأثيرا وفاعلية نحو التقدم والتميز العالي من الجوانب والأصول الأخرى الملموسة.¹ كما عرف بأنه مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق.²

¹خديجة براكني، فطومة عبان، مرجع سابق، ص44.

²راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص183.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

وعرف على أنه مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسة والذين يتمتعون بخبرات ومهارات ومعارف عالية تساهم في إيجاد قيمة مضافة للمنتجات التي يقدمونها مما يعني ازدياد الإنتاجية وتحقيق الربحية العالية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تتمتع بها المؤسسة.¹

ثانيا : التطور التاريخي لرأس المال الفكري

مر راس المال الفكري بثلاث مراحل أدت إلى ظهوره وساهمت في تطوره وبناء استخداماته، وهي على النحو التالي:

المرحلة الأولى: بداية الاهتمام بالقدرات البشرية.

لقد كانت بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين، ففي القرن السابع عشر أكد (Petty William) على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين Value of Workers في حساب الثروة بطريقة احصائية وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال البشري.² وأكد (Alfred Marchall) في عام 1890 على الاستثمار في البشر ، وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمه لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، هي منحى إنتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه منحى خيراتته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر، ولن يندثر إلا يتوقف عمره الزمني ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة³، أما (M. Blang) فصنف رأس المال البشري في عام 1976 إلى ست فئات هي التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، البحث عن وظيفة استرجاع المعلومات الهجرة، التحسن بالصحة.⁴

المرحلة الثانية: الاهتمام بالقابليات الذهنية.

أثناء بداية الثمانينات من القرن العشرين، أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء واعين، ولو بشئ من البطء، إلى أن الموجودات غير الملموسة لاسيما رأس المال الفكري التي تمتلكها المنظمات كانت في الغالب المحدد الرئيس لأرباحها، ففي عام 1980 من خلال دراسة على أداء منظمات الأعمال اليابانية لوحظ وجود تباين في أدائها، وتم عزاء هذا الاختلاف إلى نسبة الموجودات غير ملموسة التي تمتلكها كل منظمة من هذه المنظمات ومكنت

¹ العبادي هاشم فوزي دباس، التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري و مفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، العددان، 43،44 الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2008 ص 4.

²نادية حاش، مساهمة راس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة الشاملة -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة ، شعبة تسيير المنظمات ، جامعة باتنة 1 ، باتنة ، الجزائر، 2016-2017 ، ص 23.

³عزيز دحاني ، مساهمة راس المال الفكري في اداء المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة سوناطراك ، أطروحة دكتوراه علوم ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر، 2014-2015 ،ص25.

⁴سعد علي العنزي ، احمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2009، ص157.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

هذه الدراسة الرائدة من الخروج باستنتاج مفاده أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد المنظمات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة، و يعد (Ralph Stayer) مدير شركة (John Sonville) للأطعمة أول من أطلق مصطلح رأس المال الفكري في عام 1990، كما يعد (Edvinsson) أول مؤلف استخدم هذا المصطلح في عام 1993، وأن مجلة (Forors) أول من نشر تحقيق عام 1994، عن كيفية قيام الدول الاسكندنافية بمعالجة أصولها الفكرية وبعد (Thomas.A Stewart) صاحب أول كتاب في هذا المجال بكتابه رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات في عام 1997.¹

المرحلة الثالثة: ولادة نظرية رأس المال الفكري.

في منتصف تسعينات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكشف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمنظمات والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع،² حيث شهد عام 1999 انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري واتجاهاته وطرائق قياسه ومستوياته وأبعاده، وخرجت الندوة بعدد من المقترحات كان أهمها وصف طرائق قياس رأس المال الفكري، و مزايا كل طريقة وعيونها وآلية استعماله وفي عام 2001 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري، وفي عام 2000 وعام 2003 عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري وإدارته.³

ثالثا: خصائص راس المال الفكري

تتمثل أهم خصائصه في ما يلي:⁴

- الخصائص التنظيمية: فيما يخص المستوى، نجد أنه يكون على مستويات مختلفة؛ الفردية، التنظيمية والعلاقات ، و ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري، فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح ؛

¹نادية حماش مرجع سابق، ص 25.

²عامر رشيد ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2011-2012، ص103.

³لوزية فرحاتي ، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر 2015-2016، ص63.

⁴ جهيدة امعوش، دور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء و تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية _دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف 2020، 1-2021، ص13.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

- الخصائص المهنية: الاهتمام ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة؛
- الخصائص السلوكية والشخصية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا فهو يتعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد، كما أن يميل إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد، ولديه مستويات ذكاء عالية، ومثابرة جادة في العمل وثقة بالنفس.

الفرع الثاني : أهمية و أهداف رأس المال الفكري

أولا : أهمية رأس المال الفكري

تتلخص أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:¹

- زيادة القدرة الإبداعية في المؤسسات؛
- إبحار و جذب العملاء و تعزيز ولائهم للمؤسسة؛
- يعد رأس المال الفكري مصدر جوهرى للميزة التنافسية ؛
- خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية ؛
- يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسة.
- رأس المال الفكري مصدر توليد ثروة للمؤسسة والأفراد وتطويرها؛.
- يعتبر أساسا مهما في بناء المؤسسات الذكية .

ثانيا : اهداف راس المال الفكري :

إن ممارسات رأس المال الفكري تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق ما يلي:²

- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المؤسسة ،وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛
- التحم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة برأس المال الفكري ؛
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء و تطبيق مدخل رأس المال الفكري ؛
- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري ؛

¹ امينة خربوش، اثر راس المال الفكري على اداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة ، مذكرة شهادة ماستر ، تخصص ادارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2018-2019،ص26.

²المرجع نفسه ، ص27.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

- التأكد من إجراء تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة ؛
- القدرة على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة فاعلة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات وخدمات الجديدة ؛
- القدرة على تزويد المؤسسة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمؤسسة أهدافها .

ثالثا: مكونات رأس المال الفكري

تتمثل مكونات وتصنيفات رأس المال الفكري في ما يلي:

أولاً: رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات، وهو عبارة عن مجموعة المهارات والخبرات والمعارف الضمنية والصريحة والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في العاملين بالمؤسسات التعليمية، مع القدرة على كل ما تعلموه وما يمتلكونه استخداما مرتبطا بتوليد معرفة جديدة ومبتكرات تساعد في وحل المشكلات وتطوير المؤسسات التعليمية، وتكمن أهمية رأس المال البشري في فيما يلي: ¹

- تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني؛
- يساهم التعليم في تحسين الموارد البشرية، وتطويرها؛
- زيادة الطاقات الإنتاجية والاستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة مثل: (الابتكار، والتعليم، والتدريب .. الخ) يعمل على رفع معدلات النمو المستديم؛
- في عصر صناعات العقل البشري يتطلب أن يكون العمال من ذوي المهارات العالية والمتجددة. والمؤسسات التعليمية تعتبر رأس المال البشري الركيزة الأولى في نجاحها وتطوير أداؤها حيث تسعى لاستقطاب أفضل الكوادر البشرية في للعمل بها، وبالتالي فإن رأس المال البشري المتواجد في المؤسسات التعليمية بما يتضمنه من خبرات ومعارف ومهارات تساعد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يزيد من فاعلية المؤسسات التعليمية.

ثانياً: رأس المال الهيكلي

يشمل الإجراءات، الاستراتيجيات، المنشورات وقواعد البيانات، وينقسم إلى قسمين؛ رأس المال التنظيمي ورأس المال التكنولوجي، حيث يشمل رأس المال التنظيمي جميع جوانب المعرفة المتعلقة بالتنظيم وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة

¹عزازية عبد النور ، بوزنونة عبد الرحيم ، دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة-، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الاعمال ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، الجزائر ، 2021-2022، ص 08.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

مثل الثقافة التنظيمية، التصميم الهيكلي، آليات التنسيق، التخطيط وأنظمة التحكم وغيرها، في حين رأس المال التكنولوجي يشمل جميع المعارف التقنية والصناعية،¹ حيث أن قوة وضعف رأس المال الهيكلي بالمؤسسات تسمح بقياس رأس المال الفكري على مستوى المؤسسة وذلك لأن المؤسسات التي تملك رأس مال هيكلي قوي فإنها تمتلك ثقافة تنظيمية عالية الجودة تسمح للأفراد بتجربة الأشياء الجديدة والتعلم منها، والعكس صحيح فإذا كانت المؤسسات تملك أنظمة وإجراءات تؤثر في أعمالها فإن رأس المال الفكري لن يحقق نتائجه وأهدافه.²

ثالثا: رأس المال الزبوني(العلائقي)

رأس المال الزبوني هو التي تكونه المؤسسة من خلال علاقتها مع زبائنها وكذا حقوق ملكية العلامة التجارية وثقة الزبائن وولائهم لها، في ظل هذه العلاقة الترابطة التبادلية بين المؤسسة ينشأ ما يصطلح عليه (رأس المال الزبوني) وهذا أن المؤسسات الحديثة قد أحلت مكان العلاقات التقليدية ذات الاتجاه الأحادي بزبائنها علاقات حديثة ذات اتجاهين مع الحفاظ على العلاقات المستمرة التي ترعاها الاتصالات المتمثلة بالمعلومات التقنية والمعرفية؛ ويمثل الزبون ذو الولاء العالي للمؤسسة أصلا من الأصول الهامة التي تساهم في عملية إنشاء القيمة، وجزء مما تمتاز به المؤسسة من حقوق ملكية الزبون ضمن حقوق ملكية المؤسسة الأخرى.³

الفرع الثالث : علاقة إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري

تتمثل المنهجية الجديدة في إدارة الموارد البشرية في نظم متطورة تتجه إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحابي الإبداع والابتكار وتكافئ على الإنجاز الفكري، من بين هذه النظم نجد أسلوب القيادة الإدارية للمعارف و الذي يركز على تحفيز الأفراد وجماعات العمل للكشف على ما لديهم من خبرات ومعارف أي المعرفة الضمنية و تحويلها إلى معرفة مصرحة تمتلكها للمنظمة، تتشكل من تراكم الأفكار والمهارات والقدرات الفكرية والذهنية، وعدم اكتنازها وحجبها عن التطبيق الفعال و بذلك يتشكل المخزون الفكري للمنظمة المعير عنها برأس المال الفكري . ويظهر دور القيادة الإدارية للموارد البشرية في تنمية وتفعيل رأس المال الفكري للمنظمة من خلال:⁴

■ تصميم وتحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الإثراء الوظيفي، وبما يضمن إثارة التحدي لدى العاملين نحو

إنجاز مهام ابتكاريه ؛

¹جهيدة أمعوش، مرجع سابق،ص37.

²عزائرية عبد النور ، بوزنائة عبد الرحيم، مرجع سابق ، ص08.

³ خديجة براكي، فطومة عبان، مرجع سابق،ص53.

⁴قادري نورية ، بن ونيسة ليلي ، ساكت فاطمة الزهراء ، دور ادارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية و تفعيل راس المال الفكري ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد 05، العدد 01 ،جامعة معسكر ، الجزائر ، 2020،ص74.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

- وضع خطة دقيقة طويلة الأجل لاحتياجات للمنظمة من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والابتكارية و ذلك لاستقطاب الأفراد ذوي القدرات المعرفية؛
- تهيئة المناخ لتنظيم فرق عمل بحثية تكون مسؤولة عن عمليات الإبداع والابتكار في المنظمة؛
- تصميم نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت يساهم في تشجيع المبدعين؛
- توفير المتطلبات اللازمة للتعلم الذاتي والاستفادة من التجارب العالمية في مجال التعلم التنظيمي؛
- التركيز على تطوير الموارد البشرية في الأجل الطويل وعدم الاقتصار على عمليات التدريب والتعليم، مع توجيه نظر الإدارة إلى أهمية احتكاك العاملين بالهيئات العالمية القائمة على المعرفة والخبرة، وذلك من خلال إرسال العاملين في مهمات خارجية، أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية؛
- يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور حيوي في زيادة إدراك الإدارة العليا لأهمية تأمين بيئة العمل وحماية الأفراد ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية المتميزة و تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وبالتالي حفظ حقوق المنظمة.
- بناء وتصميم نظام لتقييم الموارد البشرية المتميزة يعتمد في المقام الأول على الرقابة الذاتية، توفير مناخ إيجابي يحايي، واكتساب المعرفة ويسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية؛
- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية أي أصول معلنة ومملوكة للمنظمة أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرحة من خلال نماذج و أساليب (عصف للأفكار، حلقات جماعية كحلقات السيطرة النوعية، أسلوب الإدارة على المكشوف أسلوب الجماعات الحماسية...).

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مجموعة الدراسات باللغة العربية والأجنبية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وأطروحات ، ثم مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

المطلب الأول : الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة كركوك أحلام بعنوان: فعالية الاستثمار في العنصر البشري دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للدهن ENAP ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006-2007،

هدف الدراسة إلى توضيح ما مدى فعالية الاستثمار في العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية؟ وبالرغم ، و توصلت إلى أنه مع التطور التكنولوجي والاندماج في الاقتصاد العالمي وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الالكترونية في أساليب العمل والإنتاج واتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخبرات وزيادة حدة المنافسة، تبدو الأهمية الكبرى في إدارة الموارد البشرية في تفعيل الخبرات والقدرات البشرية بشكل مستمر ونوعي، وهو ما يؤدي إلى الرشد في تخطيط القوى العاملة وربطه باحتياجات المنظمة وخفض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي، والقضاء على رتابة ونمطية الأعمال وزيادة فعالية برامج التدريب وخفض حوادث العمل... الخ. وأن الاستثمار في الموارد البشرية يعتبر العملية الوحيدة الكفيلة بصقل مهارات العاملين وتنمية قدراتهم وتغيير خصائصهم وثقافتهم.

2- دراسة ناصر ساجد الناصر الشمري، بعنوان: أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013:

هدفت هذه الدراسة إلى تفحص مدى تأثير رأس المال الفكري على أداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية في ظل البيئة الخارجية للأعمال، وذلك من خلال معرفة تصورات وآراء المديرين، وقد اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 118 مديرا من أصل 500 تقريبا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال في شركات الاتصالات الكويتية.، أكبر تأثير لرأس المال الفكري على أداء لأعمال كان من نصيب رأس المال الزبائني، ليله رأس المال البشري وبدرجة أقل رأس المال الهيكلي، و وجود علاقة قوية ومؤثرة بين مكونات رأس المال الفكري فيما بينها

3- دراسة ادريس تواتي بعنوان " رؤية في ادارة الموارد البشرية " اطروحة دكتوراه علوم ، جامعة الجزائر 03، الجزائر ، 2013-2014:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على ملامح مستقبل إدارة الموارد البشرية ؛ من خلال استقراء المفردات التسييرية المستقبلية لهذه الإدارة وتحديد أبعادها؛ وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات حالية و الأوضاع المستقبلية تتعلق بهذه الإدارة، واستشراف مستقبلها والوقوف عند أهم التحديات المستقبلية التي ستواجهها؛ ومن ثمة ضبط صورة ورؤية مستقبلية تسييرية لهذه الإدارة، و من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة : أنه بالرغم من الأهمية التي أعطيت لموضوع الموارد البشرية عبر التطور التاريخي وخاصة في السنوات الأخيرة من قبل الدول والمنظمات المتقدمة سيظل أحد الموضوعات الهامة التي يتعين على المنظمات والمسيرين والباحثين الاهتمام بها أكثر وأكثر، وذلك لحساسيته وخصوصيته وأهميته بالنسبة للمنظمات عموما و إدارات الموارد البشرية خصوصا و لا يمكن دراسة إدارة الموارد البشرية إلا في إطار البعد البيئي الذي تعيش فيه المنظمات.

4- دراسة حسناوي بلبال بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2013-2014:

أجريت هذه الدراسة على 21 مؤسسة اقتصادية بهدف إبراز دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، وذلك من حيث الدور الذي يلعبه كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني في تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. و توصل الباحث إلى إعتبار مفهوم رأس المال الفكري مفهوما دائم التجدد والتطور، وهذا راجع إلى سرعة التغير في البيئة المحيطة ، وهو يعبر عن الأصول المعرفية للمؤسسات، كما يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة عناصر أساسية هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني لا بد على إدارة المؤسسة أن تدرك أن رأس المال الفكري يرفع من كفاءتها على المستوى المحلي والعالمي كما ان القيمة الحقيقية للمؤسسة تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى الأفراد العاملين، والذي يمكن تحويله قيمة، إن رأس المال الفكري يرتبط بموجودات غير ملموسة تتمثل بشكل أساسي بعنصر المعرفة، والتي هي نوعية وغير كمية مما يجعل عملية قياسه صعبة.

5- دراسة جوادة شهرزاد بعنوان: تسيير الموارد البشرية بالمعرفة و رأس المال الفكري منظمات الأعمال الجديدة -دراسة ميدانية في منظمة كوندور ببرج بوعريج-، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة المسيلة، 2014-2015:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة و متطلبات بناء رأس المال الفكري، و متطلبات بناء المنظمات المتعلمة في مؤسسة كوندور، كمنظمة جزائرية، و من ثم معرفة الواقع الجزائري في ظل هذا التوجه الجديد ، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود بعض المؤشرات الإيجابية التي توحى ببداية الإهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة في منظمة كوندور و هذا من خلال الملتقيات التي تنظمها منظمة كوندور ، كما أن الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا مهما بالنسبة لمنظمة كوندور، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة الميدانية، كون أن المنظمة تقترب بخطى متسارعة إلى تحقيق الأهداف المسطرة و المرغوبة، و هذا في ظل تركيزها على مواردها البشرية المتميزة ، و أوصت الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام بعناصر رأس المال الفكري و إدارته كما يدار المعروض النقدي ، لكونه مصدرا مهما للتوجيه هذه الشركة إلى التفتيش عن القدرات المعطلة الاستراتيجي للشركات المعاصرة و هذا يدعو جل ضمان أو تحريكها لتكون فاعلة ، و التركيز على وظيفة إدارة الموارد البشرية .

6- دراسة فرحاتي لويزة، بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة- أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خضير -بسكرة- 2016:

ركزت الدراسة على اثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية للمؤسسات وسعت لتحقيق أهداف البحث، حيث تم الاعتماد على استمارة ووزعت على فريق الإدارة العليا في المؤسسة الاسمنت، وهدفت هذه الدراسة إلى وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة وبين الميزة التنافسية .وتوصلت إلى استنتاجات أهمها: الإهتمام الواضح والجيد من قبل إدارة المؤسسة برأس المال الفكري، تتوافر لدى المؤسسة جميع العناصر الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية، كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود العلاقة والأثر بين عناصر رأس المال الفكري وعناصر الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، و أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام برأس المال الفكري بأنه المعبر عن جميع القيم غير ملموسة، والمكون الوحيد للمعرفة، وبالتالي تستطيع من خلاله المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية، السعي لإيجاد ثقافة عامة في المؤسسة تؤمن بأفكار ومقترحات الأفراد الخاصة بتطوير العمل، و بذل الجهود من قبل المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر الكفؤة إضافة إلى استقطاب الأفراد ذوي المهارات.

7- دراسة عبد الله بدر محمد الزيد بعنوان: اثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع النفط ، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة ال البيت ، السعودية ، 2016:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في قطاع النفط الكويتي و قياس مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي و كذا قياس اثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي في قطاع النفط الكويتي و خلصت الدراسة إلى أ، مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في قطاع النفط الكويتي كانت مرتفعة بشكل واضح و هو الأمر الذي أدى إلى حرص إدارات هذه الشركات على اعتبار إدارة الموارد البشرية كواحدة من أهم المتغيرات التي تؤثر في إدارة أعمال الشركات و حسن تحقيقها لأهدافها.

8- دراسة نادية حماش ،بعنوان: مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه علوم ، شعبة تسيير المنظمات ، جامعة باتنة 1 ، الجزائر ، 2016-2017:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإلى تحديد مساهمة رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي)، في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (التزام الإدارة العليا، التخطيط للجودة، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، تشكيل فرق العمل)، في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان تضمنت 60 عبارة، وذلك لغرض تجميع البيانات الأولية من عينة الدراسة المقدره ب 118 إطار بالمؤسسة محل الدراسة، وعلى ضوء المعطيات المحصلة تم القيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج SPSS وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج التي انسجمت مع الفرضيات الموضوعه والتي تؤكد على المساهمة النسبية لأبعاد رأس المال الفكري بشكل متفاوت في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات.

9- دراسة جهيدة امعوش، بعنوان: دور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء و تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية _دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة سطيف، 2020-2021:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على البعد الاستراتيجي والديناميكي لدور رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث تم استخدام استبيان وجه لـ 93 إطار في 30 مؤسسة صناعية بولاية سطيف، واعتمد في تحليل البيانات والإجابة على الفرضيات المطروحة برنامج SPSS، و توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الصناعية محل الدراسة تتبنى إدارة رأس المال الفكري بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج تأثيرا إيجابيا ومعنويا لرأس المال الفكري بمكوناته في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي، أيضا هناك تأثير إيجابي ومعنوي لتحسين الأداء بأبعاده في تعزيز المركز التنافسي، كم عد وسيطا مهما

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

في تحسين الأداء ، و أكدت نتائج الدراسة على العلاقة بين رأس المال الفكري وتعزيز المركز التنافسي، أما أهم التوصيات فتتلور في ضرورة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري و إدارته كما يدار أي رأس مال آخر لكونه مهما للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة الصناعية الحديثة، وهذا باستغلال القدرات والأفكار الابتكارية وتوظيفها بفعالية.

10- دراسة لكحل أحمد، بلخامسة أم الجليلي، بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري -دراسة حالة جامعة ابن خلدون -بتيارت-، مذكرة ماستر، جامعة تيارت: 2021-2022:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أهمية الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري حيث يعتبر مورد إستراتيجي مهم وأحد أهم الأصول الغير مادية لتنفيذ خططها الهادفة، و توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها : يعتبر رأس المال الفكري مصدرا أساسيا للرصيد المعرفي وذلك لامتلاكه المهارات المختلفة للإبداع والتطوير الأمر الذي يؤدي إلى خلق قيمة مضافة و تحسن أداء تسيير الموارد البشرية، إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات ،بل أصبحت أيضا عنصرا من عناصر المنافسة.. كما إن المؤسسات التي توظف الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات التي تتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة ينعكس ايجابيا على أدائها وخلق بيئة عمل مناسبة خاصة في الجامعات الجزائرية.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

❖ دراسة **Sharbati Abdel Aziz Ahmad** ، بعنوان : **Intellectual Capital and Business Performance in The Pharmaceutical Sector of Jordan** Management Décision Jordan, Jordan, Issue01 ; volume48 ;2010

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي)، وأداء الأعمال ضمن قطاع صناعة الأدوية في الأردن، وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات محل الدراسة وأدائها لأعمالها، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين مكونات رأس المال الفكري التي تمتلكها هذه المؤسسات وبين محاور الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات.

❖ دراسة **Phusavat Kongkiti et al** بعنوان: **Interrelationships Between Industrial Intellectual Capital and Performance : Empirical Examination Mangement& Data Système, Volume 111, Issue 6, Emerald Group Publishing Limited .2011.**

هدفت هذه الدراسة إلى وهدفت زيادة الوعي بالأصول غير الملموسة بين المؤسسات الصناعية الكبرى في تايلندا، و ذلك بتحديد آثار رأس المال الفكري ومكوناته الرئيسية رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الابتكاري

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

على العمليات الصناعية للمؤسسات الصناعية، وتم اعتماد معامل القيمة المضافة الفكرية VAIC لقياس رأس المال الفكري، كما تم تحليل العلاقة المشتركة ونموذج الانحدار المتعدد لمعرفة المزيد عن دور VAIC وتأثيراته على الأداء ، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء المؤسسات الصناعية، كما يؤثر على مؤشرات الأداء الأربعة، العائد على حقوق الملكية الفكرية، العائد على الأصول، نمو الإيرادات، إنتاجية الموظفين، بالإضافة إلى هذا أظهرت نتائج الدراسة دور رأس المال الفكري في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة على المدى الطويل.

❖ دراسة Saeed Fathi et al بعنوان :

Impact of Intellectual Capital on Financial Performance, Journal of Academic Research in Economics and International Management Sciences, Vol 02, N 01, January 2013.

شملت هذه الدراسة 49 مؤسسة مدرجة في بورصة طهران من ثلاث قطاعات صناعية مختلفة في الفترة ما بين 2001-2010 والغرض من هذه الدراسة هو معرفة أثر رأس المال الفكري في الأداء المالي لهذه المؤسسات، وقد جمعت مختلف البيانات من خلال التقارير المالية، واستعمل الباحثون في دراستهم التحليل الوصفية، وأهم نتيجة توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري وكفاءة القيمة المضافة في المؤسسات محل الدراسة، كما أن لرأس المال الفكري أثر في تطوير الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة من خلال مختلف مكوناته.

المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الفرع الأول : مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الدراسات الحالية
------------------	------------------

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

من حيث الزمان والمكان	أنجزت الدراسات في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2006-2022 بالنسبة للإطار المكاني الجزائر ،سطيف، باتنة ،برج بوعرييج ،تيارت، ، ، السعودية،طهران ، الأردن ، تايلندا.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2023. أما بالنسبة للحدود المكانية تمت في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.
عينة الدراسة	ركزت الدراسات السابقة على عينات عشوائية من موظفي المؤسسات بين القطاع الخاص والعام	ركزت دراستنا على عينة عشوائية للموظفين في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت بعين تموشنت .
من حيث نوع القطاع	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، صناعية، علمية)	استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت
متغيرات الدراسة	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: ✓ أداء الأعمال ؛ ✓ الأداء المالي ؛ ✓ الميزة التنافسية؛ ✓ المركز التنافسي؛ ✓ إدارة الموارد البشرية بالمعرفة؛ ✓ تنمية الموارد البشرية؛ ✓ إدارة الجودة الشاملة؛ ✓ الذكاء التنظيمي.	اعتمدت دراستنا على متغيرين هما :إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل ، و المتغير الثاني رأس المال الفكري كمتغير تابع (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبوني) .
منهج الدراسة	استخدمت بعض الدراسات الاستبيان و البعض الآخر المقابلة لتدعيم دراستهم.	استخدمنا في دراستنا الاستبيان كأداة للدراسة وتدعيمها.
أداة تحليل المعلومات	تم استخدام البرنامج الإحصائي spss ، و Excel كأدوات لتحليل المعلومات	استخدمنا البرنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات

المصدر : من اعداد الطالبين

الفرع الثاني : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

- ساهمت الدراسات السابقة في ضبط و اختيار المتغيرات التي كان من اللازم أن تتبناها الدراسة الحالية ، و بالتالي تعد المنطلق والمدخل الأولي لدراستنا؛
- تعتبر الدراسات السابقة قاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة لإعداد الدراسة الحالية حيث مكنت الباحثين من إعطاء فكرة أولية وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- تحديد أبعاد الدراسة لإعداد الجانب التطبيقي؛
- تساعد في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة؛
- ساهمت في التعمق في موضوع الدراسة من خلال فتح مجال الاطلاع عليه من عدة اتجاهات وجوانب مختلفة؛
- تساهم في تحديد المنهجية الدراسة ؛
- ساعدت في صياغة فرضيات الدراسة وتحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة هذه فرضيات.

خلاصة الفصل الأول :

في هذا الفصل حاولنا الإلمام بجوانب متغيرات موضوع الدراسة المتمثلة في إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري و تمكنا من معرفة أساسيات كل منهما ، حيث تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين أداء العنصر البشري من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تؤدي إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضا وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري

على أداء المؤسسة، وبالتالي فإن استهداف التأثير على هذه المكونات يؤدي إلى تحسين العنصر البشري، وهذا من منطلق يعتبر تحليل العمال وتخطيط الموارد البشرية، واستقطاب، والاختيار والتعيين، وكذلك التدريب والتكوين، وأخيرا الأجور والحوافز، الموجهة لهذا الأداء والرضا والسلوك الإنساني موجه نحو تحسين أداء العاملين والمؤسسة كذلك، و تم التطرق في إلى مجمل المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري حيث يتشكل هذا الأخير في مجموع العاملين الذين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) ويعد المصدر الأساسي للمعرفة، والابتكارات، وهذا ما أدى إلى ضرورة الاهتمام به أكثر من أي وقت مضى، كونه أهم من رأس المال المادي الملموس، كما يعتبر عامل للتمييز في الوقت الحالي، وقد تم التطرق إلى مكوناته والمتمثلة في رأس المال الفكري، الهيكلي، و الزبوني.



الفصل الثاني



تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم، لتكملة الجانب النظري قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي نسعى من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف من الدراسة وهو التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري، وسنتطرق إلى وصف أفراد مجتمع وعينة الدراسة، نموذج وأداة الدراسة بالإضافة إلى طرق التصميم وإعداد الاستبيان، حاولنا القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت و عليه قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ما يلي :

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح طريقة إنجاز الدراسة الميدانية، و تقديم كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة، وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع ، ووصف كيفية تلخيص المعطيات والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة

بغية التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية عين تموشنت ،سيتم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة وتحليل البيانات بواسطة برنامج الإحصائي SPSS النسخة 28 .

الفرع الأول : منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة في مجتنا سوف نستخدم المناهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي: يمكننا المنهج الوصفي التحليلي من جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

المنهج الاستقصائي: ومن أجل جمع البيانات الميدانية تم تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

المنهج الإحصائي: والذي تتم بواسطته اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لإيجاد أثر إدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية عين تموشنت ، وذلك باختيارنا عينة عشوائية من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

الجدول رقم (01-02) متغيرات الدراسة

إدارة الموارد البشرية	المتغير المستقل
رأس المال الفكري	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثالث: مجتمع و عينة الدراسة.

أولا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تعتبر سونلغاز من المؤسسات العمومية الإستراتيجية التي تريد التكيف مع التطورات الاقتصادية سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز، هيكلها التنظيمي ، أهداف و مهام المؤسسة حيث أن سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات . وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

1.النشأة و التأسيس:

تأسست سنة 1995 بمرسوم إداري ، تقع على طريق بلدية شعبة اللحم ، توظف 315 عون من جميع الفئات مهنية ، مهينة بستة (06) و كالات تجارية، و ثلاثة(03) مصالح تقنية في الكهرباء و ثلاثة(03) مصالح تقنية في الغاز . تشرف على تسيير التقني و التجاري لشبكتي توزيع الكهرباء و الغاز عبر كامل بلديات الولاية ، كما تغطي كل دوائر الولاية عين تموشنت -المالح-عين الكيحل-العامة-عين الأربعاء-حمام بوحجر-بني صاف-ولهاصة. و تغطي شبكة توزيع الغاز 13 بلدية من أصل 28 بلدية ، فيما يخص 15 بلدية متبقية فهي مبرمجة في البرنامج الخماسي 2010-2014 .

2. الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية من :

1-مدير التوزيع:

هو المسؤول الأول عن كل الشركة على المستوى الداخلي و الخارجي

2- الأمانة العامة:

من مسؤولياتها:

-إستقبال البريد الوارد و الصادر ، و تسجيله و ترتيبه .

- إنجاز محاضر التنصيب لجميع موظفي الشركة.

- الإتصال بمختلف أطراف العامة في الشركة

- متابعة كافة الأعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية و تذكير رئيس المؤسسة بها.

- تلقي و نقل المراسلات الشخصية و الخاصة بالعمل

3- الملحق القانوني :

-من مسؤولياتها النظر في المنازعات القانونية التي تكون مديرية التوزيع للكهرباء و الغز طرف لها.

4- مكلفة بالإتصال :

تمثيل المديرى العامة على المستوى المحلى (الولائى) و ذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية و تحسيسية حول المواضيع التى تخص نشاطات المديرية:

- المشاريع و الإنجازات.
- تحسيس الزبائن حول مخاطر إستعمال الكهرباء و الغاز
- تحسيس الزبائن بالإقتصاد فى إستهلاك الطاقة.
- تنظيم أبواب مفتوحة.
- مشاركة فى إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة
- تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامى.

5- مهندس الأمن :

من مسؤولياته :

- متابعة حوادث العمل المهنية
- وضع لوحات المعلومات و تقارير لمديرية التوزيع
- مشاركة بإسم مديرية التوزيع فى مجال حماية البيئة و الصحة و السلامة على الهيئات المحلية المختصة.
- نشر الملصقات للحوادث النموذجية.
- زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة
- المشاركة فى عملية منح و شراء المعدات الخاصة بالأمن.

6- مساعدة الأمن الداخلى :

من مسؤوليتها:

- مساعدة المدير فى تنسيق القرارات و الإجراءات المناسبة للأمن الداخلى
 - السهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلى لكل البنى التحتية للمديرية.
 - التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية بوسائل الأمن الداخلى
 - مراقبة أعوان الأمن الداخلى الموجودين فى البنى التحتية.
- يحتوى الهيكل التنظيمى للمديرية على مجموعة من الأقسام ، بحكم تخصصنا سوف نتطرق فقط إلى قسم الموارد البشرية .

7- قسم الموارد البشرية :

- أ- مصلحة إدارة الموارد البشرية : و من مسؤولياتها :
- السهر على إعداد أجور كل المستخدمين من أول عملية إلى نهايتها.
- المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين

- متابعة و مراقبة ظروف تطبيق قواعد قوانين التسير للمستخدمين.
- الحرص على التطبيق الجيد للنظام الداخلي و مراقبة فعاليته.
- مراقبة مختلف النشاطات الإدارية و تسيير المستخدمين مثل : التوظيف ، التوجيه ، التكوين ، الترقية و النقل.
- ب- مصلحة التكوين: من مسؤولياتها:
 - القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين و متابعتها الدائمة.
 - تحليل و تقييم حاجات العامل في التكوين.
 - القيام بمخططات التكوين في كل سنة.
 - القيام بمخطط التوظيف الداخلي و التعريف بإحتياجات التوظيف و إعدادها.
 - المشاركة في تطبيق مخططات للموارد البشرية.

3. مهام المديرية و أهدافها:

أ- مهام المديرية

تقوم المديرية بمجموعة من المهام تتمثل في :

- توزيع أشغال الكهرباء و الغاز.
- إستغلال الكهرباء و الغاز.
- صيانة و تنمية شبكة توزيع الكهرباء و الغاز.
- ضمان الأمن و الوقاية النوعية.
- تصليح و صيانة المولدات الكهربائية
- مواكبة التكنولوجيا الجديدة.
- القيام بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
- تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد و التجهيزات.

ب- أهداف المديرية

يمكن تلخيص أهم أهداف المديرية فيما يلي :

- التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للبلاد.
- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية و التوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية.
- القيام ببرامج إستثمارية للرفع من قدراتها و تعزيز الإنتاجية الخاصة بالكهربائية و تكثيف شبكاتنا الناقلة للكهرباء و الغاز.
- تسويق الكهرباء و الغاز.
- تطوير شبكة الكهرباء و الغاز و الربط بزبائن جدد.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة

➤ مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عين تموشنت حسب مختلف تخصصاتهم سواء عون تنفيذي وعون تحكم أو ملحق رئيسي للإدارة أو متصرف فأكثر .

➤ عينة الدراسة :

قد تم اخذ عينة عشوائية لإجراء هذه الدراسة من المجموع الكلي لعدد الموظفين حيث قدر حجم هذه العينة ب 37 مفردة، مأخوذة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عين تموشنت، والجدول التالي يبين عينة الدراسة .

جدول رقم (02-02) : الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

مكان الدراسة	عدد الإستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الإستبيانات الملقاة	عدد الإستبيانات الصالحة
شركة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) عين تموشنت	37	00	00	00

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

-الاستبيان: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وصعوبة الحصول على المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظات الشخصية، تم اللجوء إلى أداة أكثر دقة في تحقيق أهداف هذه الدراسة وهي الاستبيان(الملحق رقم02) ، وقد تمت الاستعانة في إعداد الاستبيان بمجموعة من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع بالإضافة إلى توجيهات الأستاذة المشرفة و التعديلات قصد ملامسة العلاقة للموضوع محل الدراسة بالإضافة للأستاذة المحكمين.

حيث تم تصميم هذا الاستبيان وتقسيمه إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول : يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة بالموظفين في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز

(الجنس ،الفئة العمرية ،المستوى التعليمي ،الخبرة ،المسمى الوظيفي) .

الجزء الثاني : يتعلق بمحاور الدراسة:

المحور الأول: بعنوان ادارة الموارد البشرية والذي يحتوي على 4 ابعاد و في كل بعد 4 فقرات .

المحور الثاني: ابعاد راس المال البشري و الذي يحتوي على 3 ابعاد و في كل بعد 8 فقرات .

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

وقد تم استخدام مقياس "Likert" ذو الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم إعطاء رقم موافق لكل درجة من المقياس بغرض تسهيل عملية المعالجة كالتالي:

الجدول (02-03): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

أما بالنسبة لكيفية إيجاد اتجاه العبارات فبناء على المقياس المستعمل والمتدرج من "موافق بشدة(5)" إلى "غير موافق بشدة (1)" أي أن طول المقياس = 5-1=4 ، نقوم بقسمة 4 على 5 لتتوصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-04) : فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها

الفئة	الاتجاه
1.....1.8	غير موافق بشدة
1.8.....2.6	غير موافق
2.6.....3.4	محايد
3.4.....4.2	موافق
4.2.....5	موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح , مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، الطبعة الأولى مكتبة خوارزم العلمية , جدة-السعودية , 2008 , ص.538.

- الوثائق : تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول عدد الموظفين بمختلف الرتب موعين على المؤسسة، الهيكل التنظيمي.

الفرع الثاني : الأدوات الإحصائية المستخدمة

تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v 28 من خلال التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- معامل ألفا كرونباخ (alpha s Cronbach) من اجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات العينة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- اختبار معامل الارتباط للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة والدرجة الكلية ؛

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

- مصفوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- تحليل الانحدار الخطي لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع . كما تمت الاستعانة في معالجة بيانات الدراسة ب Excel 2007 من خلال الرسومات البيانية المختلفة.

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان.

- **الصدق الظاهري :** ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاتها وكذلك أستاذة متخصصين في هذا المجال، وقد تم أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار للحصول على الشكل النهائي للاستبيان والذي وزع على أفراد العينة محل الدراسة.
- **ثبات أداة الدراسة :** سيتم من خلال هذه النقطة التأكد من مدى موثوقية أداة القياس المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة الدراسة والتي يقصد بها مدى استقرارها وعدم تناقصها مع نفسها، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، وقد تم استخدام في ذلك احد معاملات الثبات و هو معامل ألفا كرونباخ وذلك باستخدام برنامج SPSS v25 وقد تم التوصل للنتائج التالية :

الجدول رقم (02-05): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha Cronbach
جميع محاور الاستبيان	40	0.700

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا مستوى الثبات Alpha Cronbach لمجموع العبارات المكونة للاستبيان كان حوالي 70% وهو أكبر من الحد الأدنى المقبول في مثل هذا النوع من الدراسات والمقدرة ب 60%، و هذا يعني في حالة إعادة توزيع الاستبيان لنفس العينة في نفس الظروف فإن 70% منهم يعيدون نفس الإجابة وهي تعبر عن نسبة ثبات عالية من شأنها أن تعطي مصداقية للنتائج التي يمكن استخراجها.

- **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:**

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS اصدار النسخة 28، والجدول التالي توضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأبعاد والدرجة الكلية لأبعاد المحاور.

الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول إدارة الموارد البشرية :

الجدول رقم (02-06): معامل ارتباط البعد الأول لمحور إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
01	تركز المؤسسة على استقطاب واختيار ذوي الكفاءات العالية والمهارات المتنوعة .	0.899**	0,001
02	تتسم عملية التوظيف في المؤسسة بالموضوعية و الشفافية .	0.922**	0,001
03	تهتم المؤسسة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.	0.920**	0,001
04	وضوح سياسة الاختيار والتعيين بمؤسستكم يساهم في تحسين أدائك	0.879**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملات ارتباط بيرسون بين البعد الأول والدرجة الكلية للبعد الأول دالة احصائية عند مستوى معنوية 0,001، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط *0.879 فيما كان الحد الأعلى 0.922، وعليه فإن جميع فقرات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول .

الجدول رقم (02-07): معامل ارتباط البعد الثاني لمحور إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
05	يؤدي التدريب في المؤسسة إلى زيادة تطور المعارف لدى العاملين.	0.704**	0,001
06	يتمتع جميع الموظفين في المؤسسة بالحصول على فرص تدريب متماثلة مع زملائهم في العمل.	0.799**	0,001
07	تستعمل المؤسسة تقنيات وأساليب متطورة في تدريب العاملين.	0.829**	0,001
08	تساهم برامج التدريب في المؤسسة في زيادة و إثراء عنصر التحفيز لدى العاملين .	0.581**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملات ارتباط بيرسون بين البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد الثاني دالة احصائية عند مستوى معنوية 0,001، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط **0.581**** فيما كان الحد الأعلى **0.829****، وعليه فإن جميع فقرات البعد الثاني متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني .

الجدول رقم (02-08): معامل ارتباط البعد الثالث لمحور إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
09	تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين(يعني مقارنة الأداء المخطط بالفعلي).	0.920**	0,001
10	يوجد أسلوب واضح ومحدد تنتهجه المؤسسة في تقييم أداء موظفيها	0.660**	0,001
11	ترى أن التنقيط وسيلة جيدة للترقية في الدرجات.	0.673**	0,001
12	تأخذ المؤسسة المؤهل العلمي بعين الاعتبار في عملية الترقية	0.697**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملات ارتباط بيرسون بين البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد الثالث دالة احصائية عند مستوى معنوية 0,001، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط **0.660**** فيما كان الحد الأعلى **0.920**، وعليه فإن جميع فقرات البعد الثالث متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث .

الجدول رقم (02-09): معامل ارتباط البعد الرابع لمحور إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
13	تساعد الحوافز الموظفين على الولاء و التميز في الأداء.	0.790**	0,001
14	يتم استخدام آلية محددة لتحفيز الموظفين على تحمل المسؤولية.	0.835**	0,001
15	تقديم الحوافز للعاملين يساعد في زيادة مستوى الفاعلية.	0.772*	0,001
16	يتسم نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة بالعدالة والموضوعية..	0.828**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملات ارتباط بيرسون بين البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد الرابع دالة احصائية عند مستوى معنوية 0,001، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.772 فيما كان الحد الأعلى 0.835، وعليه فإن جميع فقرات البعد الرابع متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع .

الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " ابعاد راس المال الفكري ":

الجدول رقم (02-10): معامل ارتباط البعد الأول لمحور أبعاد رأس المال الفكري

الرقم	العبرة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
17	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة .	0.948**	0,001
18	يتوفر لدى موظفي المؤسسة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	0.874**	0,001
19	تمتلك المؤسسة العدد المطلوب من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.	0.390**	0,001
20	يتميز موظفي المؤسسة بمهارات عالية في التعامل مع الحالات الطارئة والاستثنائية.	0.805**	0,001
21	تساهم الخبرة المتراكمة التي يمتلكها الموظفين في تقديم حلول متميزة لمشكلات العمل.	0.883**	0,001
22	يقدم موظفي المؤسسة أفكارا جديدة تساهم في تطوير أداؤهم.	0.803**	0,001
23	يسود روح التعاون و العمل الجماعي بين موظفي المؤسسة و بين مختلف الأقسام في إنجاز العمل.	0.921**	0,001
24	تحصل المؤسسة على أفضل النتائج من موظفيها عندما يعملون كفريق واحد..	0.823**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملات ارتباط بيرسون بين البعد الأول والدرجة الكلية للبعد الأول دالة احصائية عند مستوى معنوية 0,001، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.390** فيما كان الحد الأعلى 0.948، وعليه فإن جميع فقرات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

الجدول رقم (02-11): معامل ارتباط البعد الثاني لحوار أبعاد رأس المال الفكري

الرقم	العبرة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
25	تحرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.	0.925**	0,001
26	تزود نظم المعلومات المطبقة في المؤسسة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة.	0.320	0,001
27	تملك المؤسسة قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها.	0.460**	0,001
28	توفر المؤسسة برامج للحوافز والمكافآت التي تعزز الإبداع والتميز لدى الموظفين.	0.390	0,001
29	تسعى المؤسسة إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية.	0.930**	0,001
30	تقوم المؤسسة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.	0.263	0,001
31	يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف تحسينها.	0.271	0,001
32	يتميز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بالمرونة بشكل يمكن الموظفين من أداء مهامهم بشكل متميز.	0.382**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملات ارتباط بيرسون بين البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد الثاني دالة احصائية عند مستوى معنوية 0,001، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.271 فيما كان الحد الأعلى 0.930، وعليه فإن جميع فقرات البعد الثاني متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني .

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

الجدول رقم (02-12): معامل ارتباط البعد الثالث لمحور أبعاد رأس المال الفكري

الرقم	العبرة	معامل الارتباط Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
33	تتمتع المؤسسة بتحقيق رضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم.	0.238	0,001
34	تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على متطلبات واحتياجات زبائنها والعمل على تلبيتها.	0.200	0,001
35	تساهم كل الأقسام والإدارات في المؤسسة بمعرفة آراء ومقترحات زبائنها وحل مشاكلهم بأسرع وقت.	0.862**	0,001
36	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار.	0.280	0,001
37	تخصص المؤسسة وقتا كافيا لاختيار الموردين بهدف المحافظة على علاقات طويلة معهم.	0.383*	0,001
38	تدرس المؤسسة باهتمام كل مشاكل وشكاوي الموردين وتسعى لحلها.	0.664**	0,001
39	تعمل المؤسسة على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالفات مع المؤسسات الأخرى.	0.455**	0,001
40	تركز المؤسسة على التعلم وإضافة قيمة مضافة لها.	0.406*	0,001

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

من نتائج الجدول السابق نجد أن معاملات ارتباط بيرسون بين البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد الثالث دالة احصائية عند مستوى معنوية 0,001، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.200 فيما كان الحد الأعلى 0.862**، وعليه فإن جميع فقرات البعد الثالث متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث.

الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة:

الجدول (02-13) : معامل الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
المتغير المستقل إدارة_الموارد_البشرية	0.764**	0,001
المتغير التابع رأس_المال_الفكري	0.778**	0,001
حجم العينة	37	37

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

يوضح الجدول معاملات الارتباط لمحاو الدراسة و الذي يبين أن معاملات الارتباط محصورة بين القيمتين (0.778 و 0.764) دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.001 و هذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات الاستبيان مما يعكس درجة الاتساق لما وضع لقياسه.

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة والوظيفية لعينة الدراسة من حيث العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي بالإضافة إلى عرض و تحليل محاور الدراسة، اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج.

المطلب الأول : عرض و تحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي:

أولاً: الخصائص العامة لعينة الدراسة:

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، الفئة العمرية، و المستوى التعليمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي:

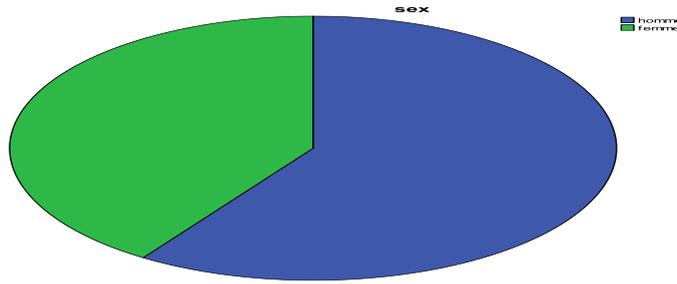
الجدول رقم (02-14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
59.5%	22	ذكر
40.5%	15	أنثى
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (02-14) أن نسبة عينة أفراد الدراسة من الذكور هي (59.5) و من الاناث هي (40.5%) ، و هذا يدل أن نسبة الذكور من موظفي المؤسسة سونلغاز (وحدة عين تموشنت أعلى من الاناث ، و هذا يعود الى طبيعة المجتمع و ميله الى توظيف الذكور خاصة في الوظائف الاشرافية .

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل البياني التالي.

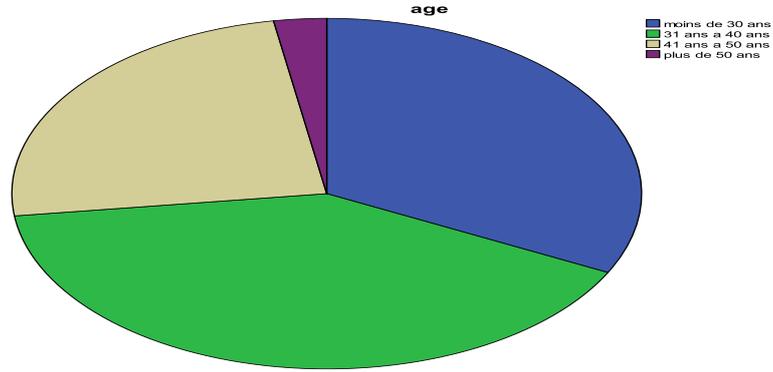
الجدول رقم (02-15): توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
32.4%	12	أقل من 30 سنة
40.5%	15	من 30 الى 40 سنة
24.3%	9	من 41 الى 50 سنة
2.7%	1	أكثر من 50 سنة
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن أعمار الأفراد التي تتراوح ما بين 30 حتى 40 سنة حصلت على أعلى نسبة من مجموع أعمار الأفراد و التي تقدر ب 40.5% ، ثم تليها النسبة 32.4% و التي مثلت فئة الافراد اقل من 30 سنة و 24.3% للافراد الذي يتراوح عمرهم من 41 الى 50 سنة ثم اضعف نسبة كانت لفئة اكثر من 50 سنة بنسبة تقدر ب 2.7%

ثالثاً: توزيع العينة حسب "المستوى العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

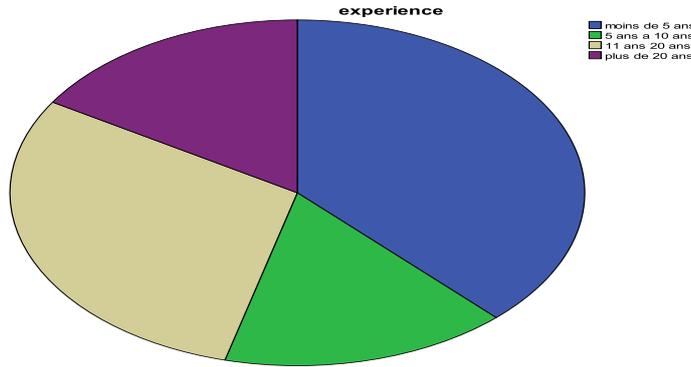
الجدول رقم ((02-16)): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	6	16.2%
ثانوي	7	18.9%
جامعي	20	54.1%
دراسات عليا	3	8.1%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): توزيع العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن من كان لهم مستوى تعليمي جامعي بلغوا 54.1% و هي تعتبر اعلى فئة ثم تليها الثانوي التي تحصلت على نسبة تقدر بـ 18.9% ثم المتوسط الذين تحصلوا على نسبة 16.2% تليها اصحاب الدراسات العليا بـ 8.1%.

ثانيا: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "المستوى الوظيفي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

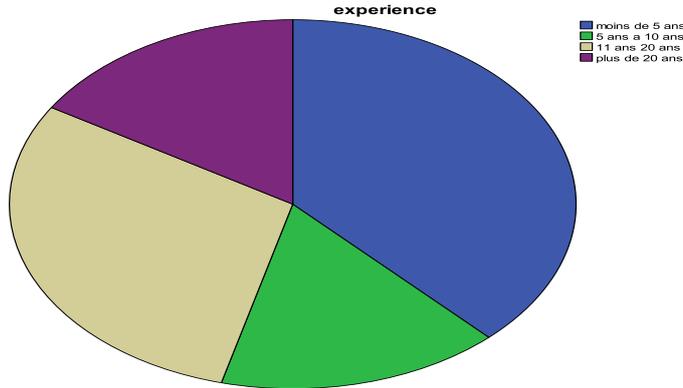
الجدول رقم (02-17): توزيع العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	14	37.8%
من 05 الى 10 سنوات	6	16.2%
من 11 الى 20 سنة	11	29.7%
اكثر من 20 سنة	6	16.2%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم(02-16) توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية ،حيث تمثل فئة الافراد التي يتراوح خبرتهم اقل من 05 سنوات اعلى نسبة قدرت ب37.8%، و تليها فئة من 11 الى 20 سنة بنسبة قدرت ب 29.7%، اما النسبة 16.2% فقد مثلت نسبة الافراد الذين تتراوح اقدميتهم من 05 الى 10 سنة، و اكثر من 20 سنة .

ثانيا: توزيع العينة حسب "المسمى الوظيفي ":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

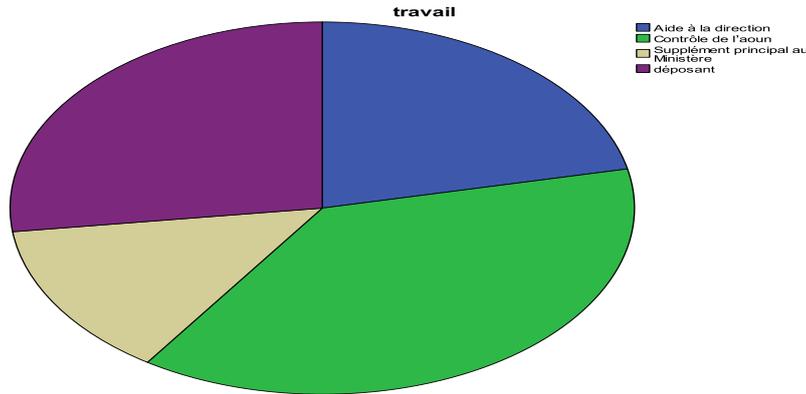
الجدول رقم (02-18): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
21.6 %	8	عون تنفيذي
37.8%	14	عون تحكم
13.5%	5	ملحق رئيسي للإدارة
27%	10	متصرف فاكتر
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

من خلال الشكل اعلاه نلاحظ ان اعلى نسبة كانت لرتبة عون تحكم بنسبة قدرت بـ 37.8% ، ثم تليها نسبة 27% فكانت لرتبة متصرف فاكتر ، عليه تليها رتبة ملحق رئيسي للإدارة بنسبة 21.6% و أخيرا رتبة عون تنفيذي بنسبة 21.6%.

المطلب الثاني: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على رأس المال الفكري وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة و اختبار الفرضيات .

الفرع الأول: تحليل النتائج

أولا : النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: و التي تنص على:

تتم عملية تسيير الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت من خلال التركيز على عدة أنشطة (الاستقطاب و التعيين، التطوير و التدريب، تقييم الأداء، نظام الحوافز).

✓ البعد الأول: الاستقطاب و التعيين :

جدول رقم (02-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاستقطاب و التعيين

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	0	1	1	29	9	3.79	0.769	3	موافق
2	1	0	2	21	21	3.86	0.740	2	موافق
3	0	0	4	35	14	3.98	0.731	4	محايد
4	0	0	1	30	29	4.04	0.608	1	موافق بشدة

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

موافق بشدة	/	0,4522	3.5528	بعد الاستقطاب و التعيين
------------	---	--------	--------	-------------------------

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج معطيات SPSS v28

يوضح الجدول أعلاه إجابات عينة الدراسة حول الاستقطاب و التعيين ،حيث نلاحظ أن العبارة رقم (04) تحتم المؤسسة بجمع بيانات و معلومات عن المتقدمين للتعين من مصادر اخرى غير المقابلة و الاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة و التعيين قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 4.04 ،أما العبارة رقم (03) تركز المؤسسة على استقطاب و اختيار ذوي الكفاءات العالية و المهارات المتنوعة ،حصلت على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 4,11 ،وهذا راجع المؤسسة تركز على استقطاب الموارد البشرية بشكل جدي ، هذا مايمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بالأداء.

✓ البعد الثاني: التدريب و التطوير:

الجدول رقم (02-20):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التدريب و التطوير

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	5	4	6	21	15	3.97	0.774	1	موافق بشدة
6	1	1	2	23	13	3.77	0.959	5	موافق
7	0	0	3	30	14	3.91	0.840	2	موافق بشدة
8	0	2	5	21	16	3.80	0.920	3	محايد
						3.5633	0,45763	/	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج معطيات SPSS v28

يوضح الجدول أعلاه إجابات عينة الدراسة حول التدريب و التطوير ،حيث نلاحظ أن العبارة رقم (7) و(8) تستعمل المؤسسة تقنيات و اساليب متطورة في تدريب العاملين و تساهم برامج التدريب في المؤسسة في زيادة و اثراء عنصر التحفيز لدى العاملين قد كانا بأعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 3.91 و 3.89 ،أما العبارة رقم (6) يتم التعامل يتمتع جميع الموظفين في المؤسسة بالحصول على فرص تدريب متماثلة مع زملائهم في العمل حصلت على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 3.67 ،وهذا يدل على ان المؤسسة تعمل على تدريب و تطوير الموارد البشرية بها من اجل الحصول على قيمة مضافة .

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

✓ البعد الثالث: تقييم الاداء

الجدول (02-21):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تقييم الاداء

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
09	3	1	1	28	12	3.88	1.007	4	موافق
10	1	3	2	27	14	4.00	0.828	3	موافق
11	1	0	2	21	17	4.11	0.747	1	موافق بشدة
12	1	2	3	24	15	3.94	1.860	2	موافق
تقييم الاداء									
3.632									
0,32555									
/									
موافق									

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج معطيات SPSS v28

يوضح الجدول الموالي إجابات عينة الدراسة حول بعد تقييم الاداء، حيث نلاحظ أن العبارة رقم (10) يوجد اسلوب واضح و محدد تنتهجه المؤسسة في تقييم اداء موظفيها قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 4.00، أما العبارة رقم (12) تاخذ المؤسسة المؤهل العلمي بعين الاعتبار في عملية الترقية حصلت على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 3.81، وهذا راجع المؤسسة تعمل على تقييم اداء موظفيها بصفة دورية .

✓ البعد الرابع: نظام الحوافز .

الجدول (02-22):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده نظام الحوافز

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	2	0	2	31	10	4.05	0.826	2	موافق
14	1	0	6	28	10	3.97	0.774	3	موافق
15	0	0	2	32	11	4.22	0.590	1	موافق
16	0	2	9	24	10	3.94	0.860	5	موافق
نظام الحوافز									
4.0236									
0.3255									
/									
موافق									

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج معطيات SPSS v28

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

يوضح الجدول أعلاه إجابات عينة الدراسة حول بعد نظام الحوافز ، حيث نلاحظ أن العبارة (15) تقديم الحوافز للعاملين يساعد في زيادة مستوى الفاعلية قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 4,21 ، أما العبارة (14) يتم استخدام آلية محددة لتحفيز الموظفين على تحمل المسؤولية حصلت على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 13,9 ، وهذا يدل على أن المؤسسة توفر الحوافز للموظفين من اجل تهيئتهم على العمل الجيد .

ثانيا: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: و التي تنص على:

يوجد مستوى جيد لإدراك العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت للرأس المال الفكري بأبعاده (الرأس مال البشري، الهيكلي، و الزبوني)

✓ البعد الأول: رأس المال البشري

الجدول رقم (02-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد رأس المال البشري

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	
17	2	5	6	27	5	4.10	1.321	4	موافق	
18	2	6	7	26	4	4.00	0.637	5	موافق	
19	2	0	4	26	13	3.98	0.651	1	موافق	
20	2	3	7	27	6	4.00	0.414	3	موافق	
21	2	4	7	21	11	4.11	0.574	2	موافق	
22	2	3	5	18	12	3.97	0.736	4	موافق	
23	2	2	6	36	26	3.86	0.899	5	موافق	
24	2	1	6	14	28	4.05	0.714	1	موافق	
رأس المال البشري									موافق	
							3,7422	0,87034	/	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات SPSS v28

يوضح الجدول أعلاه إجابات عينة الدراسة حول بعد رأس المال البشري ، حيث نلاحظ أن العبارة رقم (19) تمتلك المؤسسة العدد المطلوب من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لاداء العمل بكفاءة قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 4.34 ، أما العبارة رقم (18) يتوفر لدى موظفي المؤسسة المعرفة لازمة لاداء مهامهم بالشكل المطلوب حصلت على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره 3.97 ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتوفر لهم كافة المهارات سواء الجسدية و الفكرية لتسيير عملهم و تاديتهم .

✓ بعد: رأس المال الهيكلي

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

الجدول رقم (2-24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية راس المال الهيكلي

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	
25	2	5	6	27	5	3.86	0.866	4	موافق	
26	2	6	7	26	4	4.02	0.774	5	موافق	
27	2	0	4	26	13	4.02	0.774	1	موافق	
28	2	3	7	27	6	4.05	0.673	3	موافق	
29	2	4	7	21	11	4.00	0.894	2	موافق	
30	2	3	5	18	12	4.05	0.753	4	موافق	
31	2	2	6	36	26	3.97	0.774	5	موافق	
32	2	1	6	14	28	4.00	0.792	1	موافق	
راس المال الهيكلي									موافق	
							3,7422	0,87034	/	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات SPSS v28

يظهر الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد راس المال الهيكلي حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.74 والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، وهي الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق .

✓ راس المال الزبوني

الجدول رقم (2-25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية راس المال الزبوني

رقم السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
33	2	5	6	27	5	3.97	0.736	4	موافق
34	2	6	7	26	4	3.91	0.691	5	موافق
35	2	0	4	26	13	3.91	0.649	1	موافق
36	2	3	7	27	6	4.00	0.717	3	موافق
37	2	4	7	21	11	3.94	0.826	2	موافق
38	2	3	5	18	12	4.11	0.784	4	موافق
39	2	2	6	36	26	3.94	0.826	5	موافق

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

موافق	1	0.769	4.08	28	14	6	1	2	40
موافق	/	0.9555	4.16						راس المال الزبوني

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات SPSS v28

يظهر الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات راس المال الزبوني حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.16 والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.20)، وهي الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق .
ثالثا: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: و التي تنص على:

توجد علاقة ارتباطية طردية بين إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

الجدول (02-26) : علاقة الارتباط بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع رأس المال الفكري

المتغيرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
المتغير المستقل إدارة_الموارد_البشرية	0.678**	0,001
المتغير التابع رأس_المال_الفكري	0.678**	0,001
حجم العينة	37	37

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال جدول الارتباط بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية و المتغير التابع رأس المال الفكري في مديرية سونلغاز لولاية عين تموشنت وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين المتغيرين لأن مستوى الدلالة (sig) $0.001 < 0.05$ ، حيث لدينا ارتباط بيرسون 0.678 وهو قريب من 1 يمكننا القول أن متغيرين متوسطين مرتبطين بنسبة 67.8% وهي قيمة ايجابية متوسطة تؤكد أهمية إدارة الموارد البشرية في تعزيز رأس المال الفكري ، ويعود سبب هذا الارتباط الى أهمية كل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية في زيادة فعالية رأس المال الفكري بين موظفي المؤسسة محل الدراسة ولكن بدرجات متفاوتة.

رابعا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: و التي تنص على:

يوجد أثر بين إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت.

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

و يكون ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي والمتغير التابع، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

الجدول رقم (02-27) : يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتابع باستخدام طريقة المربعات الصغرى

نموذج	معامل R	R-deux	R-	الخطأ
-------	---------	--------	----	-------

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت

المعيارى للتقدير	معدلة deux	معامل التحديد	الارتباط	
0,41827	0,441	0,583	0,674 ^a	

a. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية

b. Variable dépendante المتغير التابع راس المال الفكري

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات SPSS v28

نلاحظ من الجدول (02-36) أن معامل الارتباط الخطي بين ادارة الموارد البشرية و راس المال الفكري ذو مستويات ايجابية حيث بلغت القيمة الإجمالية لعلاقة الارتباط بين المتغيرين بـ (67.4%) وهي قيمة ايجابية وليست سلبية حيث تثبت وتؤكد على دور ادارة الموارد البشرية في تعزيز راس المال الفكري، ولإثبات هذه الإجابة نقوم بتحليل الانحدار الخطي وذلك باستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية 0.05% فإنه يتضح معامل الارتباط الذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين يبلغ (67.4%) أي هناك ارتباط متوسط بينهما، هناك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين، وبلغت نسبة اختبار (R-deux) (44.1%) والتي تبين مدى دقة أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقدير التشارك المعرفي، أي أن (58.3%) من التشارك المعرفي يعود لأبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والنسبة المتبقية (41.7%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية.

الجدول رقم (02-28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير ادارة الموارد على رأس المال الفكري

الرقم	البعد	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	اختبار التأثير T	معنوية العلاقة Sig	نوع العلاقة
01	ادارة الموارد البشرية	8.121	8.121	3.492	0.001	تأثير ذو دلالة معنوية
02	راس المال الفكري	5.808	0.171	6.895	0.001	تأثير ذو دلالة معنوية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

* من خلال دراستنا الاحصائية لجميع الفرضيات تبين لنا انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية لدور ادارة الموارد البشرية في تعزيز راس المال الفكري و و لهذا الاخير اهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية من اجل العمل على تطويرها و النهوض بها .

جدول رقم (02-29) :قيم معاملات خط الانحدار لراس المال الفكري

المعاملات ^a

نموذج	معامل الانحدار B	خطأ معياري	معامل Bêta	قيمة T	Sig قيمة الدلالة
الثابت	1.334	0.382		3.492	0,001
المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية	0,643	0,093	0,674	6.895	<,001

a. Variable dépendante : المتغير التابع راس المال الفكري

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات SPSS v28

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن :

✓ مقطع خط الانحدار يساوي 1.334 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+ Bx$ ، أما ميل خط

الانحدار b في الجدول هو 0,643 وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل

$Y= 1.334 +6430,x$ بحيث Y متغير تابع و Xمتغير مستقل؛

✓ نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 6.895 ،ومقطع خط الانحدار

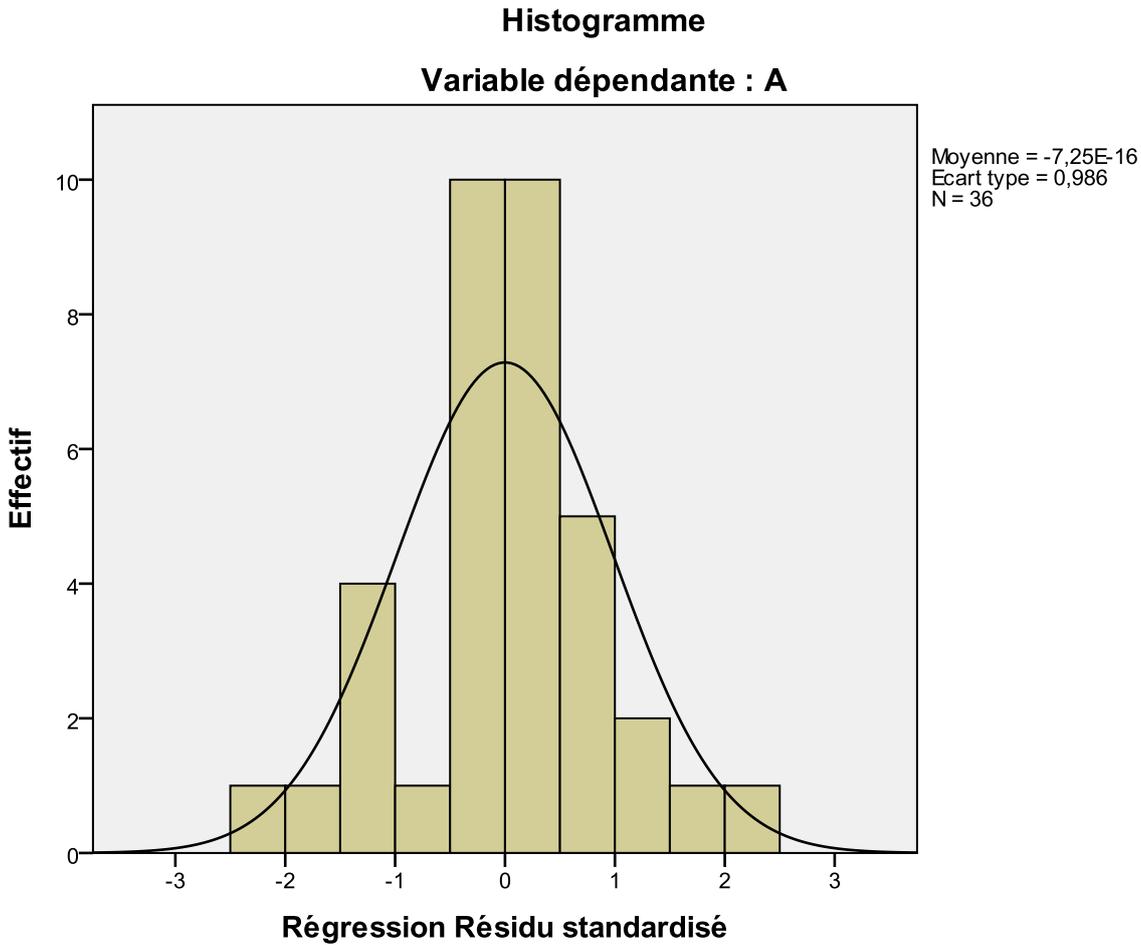
؛3.492

كما نلاحظ أن إشارة معامل Bêta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات

والاتصال و التشارك المعرفي،وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات

والاتصال كلما زاد التشارك المعرفي ، فتصبح معادلة خط الانحدار : $Y= 1.334 +6430,x$

الشكل رقم 02-06 : يوضح معادلة خط الانحدار



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات SPSS v28

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة ، تم التوصل إلى النتائج التالية :

- فيما يخص جنس الموظفين نجد أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث ، حيث قدرت نسبة الذكور (59.5%) ، في حين الإناث قدرت نسبتهم (40.5%) لأن طبيعة نشاط المؤسسة يعتمد على الجانب التقني مثل الكهربائيين....يتطلب فئة الذكور؛
- يغلب على أفراد العينة فئة تتراوح ما بين 30 إلى 40 سنة حيث أن نسبتهم (4.5%) تتطلب هذه فئة لطبيعة نشاط المؤسسة وتسيير المهام لأن لديهم الخبرة أكثر من غيرهم في تنفيذ المهام المطلوبة ؛
- أغلب موظفو المؤسسة بمستوى التعليم جامعي بنسبة (66,7%)، هذه نسبة تتوافق مع إحتياجات المؤسسة من الموارد بشرية ، يليها المستوى الثانوي بنسبة (54.1%) ، والتي استفادت من التكوين المهني في مجالات تقنية متعددة؛

- من خلال دراستنا الميدانية أن أغلب أفراد عينة البحث لديهم خبرة في ميدان العمل اقل من 05 سنة بنسبة (37.8%) وهذا حفاظ المؤسسة على مواردها البشرية من خلال تطبيقها للقوانين الواردة في عملية التوظيف والإحالة إلى التقاعد ؛
- يظهر من خلال الدراسة أن جل العمال يشغلون المناصب التقنية تقدر بنسبة (35,6%) لمتصرف فأكثر وتليها أعوان تحكم قدرت بنسبة (33,3%) كونها الفئة الضرورية والأساسية التي تعكس الطابع الخدماتي للمؤسسة؛

-النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- 1- عرض و تحليل البيانات المتعلقة بمستوى إدارة الموارد البشرية في شركة سونلغاز عين تموشنت الموظفين كان إيجابيا ،بمعنى الرضا حول متغيرات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظرهم ، أي وجود نظرة ايجابية نوعا ما للموظفين لهذا المتغير:
 - فيما يخص بعد الاستقطاب و التعيين ،المتوسط الحسابي لهذا البعد كان بقيمة مرتفعة بمستوى موافق لاهتمام المؤسسة بعملية التوظيف، و تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب؛
 - فيما يخص بعد التدريب و التطوير، المتوسط الحسابي لبعد التدريب كان بقيمة مرتفعة ، لأن المؤسسة توفر لهم برامج تدريبية كافية نوعا ما لتنمية قدرات الأفراد و تأدية المهام المطلوبة بكفاءة عالية؛
 - فيما يخص بعد تقييم الأداء،المتوسط الحسابي لهذا البعد كان بقيمة مرتفعة هذا ما يفسر المتوسط الحسابي لبعد وهذا يدل على النظرة الإيجابية لعينة الدراسة لطريقة تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة ؛
 - فيما يخص بعد نظام الحوافز ، المتوسط الحسابي لهذا البعد كان بقيمة مرتفعة مما يدل أن المؤسسة تهتم بتقديم المكافآت لمستحقيها و رضا العاملين على مستوى الأجور في المؤسسة؛

نستنتج أنه على العموم هناك نظرة ايجابية لعبارات إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة ،مما يدل على وجود ممارسة عالية لأنشطة إدارة الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه تتم عملية تسيير الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت من خلال التركيز على الاستقطاب و التعيين، التطوير و التدريب، تقييم الأداء، نظام الحوافز.

2. عرض و تحليل البيانات المتعلقة بمستوى رأس المال الفكري في شركة سونلغاز عين تموشنت الموظفين كان إيجابيا ،بمعنى الرضا حول متغيرات رأس المال الفكري من وجهة نظرهم ، أي وجود نظرة ايجابية نوعا ما للموظفين لهذا المتغير:
 - بالنسبة لبعد راس المال البشري ، المتوسط الحسابي لهذا البعد كان بقيمة مرتفعة مما يدل أن المؤسسة تمتلك العدد المطلوب من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لاداء العمل بكفاءة ، كما توفر لدى موظفي امؤسسة المعرفة اللازمة لاداء مهامهم بالشكل المطلوب ،وهذا يدل على أن أفراد العينة يتوفر لهم كافة المهارات سواء الجسدية و الفكرية لتسيير عملهم و تاديته.

➤ بالنسبة لبعدها راس المال الهيكلي ، المتوسط الحسابي لهذا البعد كان بقيمة مرتفعة مما يدل على حرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل، و امتلاك المؤسسة قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها، كما تقوم المؤسسة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.

➤ بالنسبة لبعدها راس المال الزبوني ، المتوسط الحسابي لهذا البعد كان بقيمة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة تقوم بدراسات استطلاعية للتعرف على متطلبات واحتياجات زبائنها والعمل على تلبيتها، كما تخصص المؤسسة وقتا كافيا لاختيار الموردين بهدف المحافظة على علاقات طويلة معهم، و تساهم كل الأقسام والإدارات في المؤسسة بمعرفة آراء ومقترحات زبائنها وحل مشاكلهم بأسرع وقت.

نستنتج أنه على العموم هناك نظرة ايجابية لعبارات رأس المال الفكري لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، هذا يدل على وجود مستوى مقبول من رأس المال الفكري بين موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت ، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على أنه يوجد مستوى جيد لإدراك العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت للرأس المال الفكري بأبعاده (الرأس مال البشري، الهيكلي، و الزبوني) .

3. العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة؛

يتضح من خلال جدول الارتباط بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية و المتغير التابع رأس المال الفكري في مديرية سونلغاز لولاية عين تموشنت وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين لأن مستوى الدلالة $(sig) 0.001 < 0.05$ ، حيث لدينا ارتباط بيرسون 0.678 وهو قريب من 1 يمكننا القول أن متغيرين متوسطين مرتبطين بنسبة 67.8% وهي قيمة ايجابية متوسطة تؤكد أهمية إدارة الموارد البشرية في تعزيز رأس المال الفكري.

هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على توجد علاقة ارتباطية طردية بين إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت.

4. علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

من الجدول نجد أن قيمة $T = 5.360$ عند مستوى دلالة $0,01$ وهي أقل من $0,05$ مما يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت كما يظهر من الجدول أن قيمة $F = 23.798$ وهي أكبر من قيمتها الجدولية، أما قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,327$ وهذا يعني أن $32,7\%$ من التغير الحاصل في المتغير التابع "راس المال الفكري" راجع الى التغير في المتغير المستقل " ادارة الموارد البشرية " .

مما يؤكد صحة الفرضية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت.

خلاصة الفصل الثاني :

تم التطرق في هذا الفصل لدراسة ميدانية على عينة من الموظفين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت وتضمن هذا الفصل مبحثين، تناولنا في المبحث الأول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة. من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية تضمن الطريقة والأدوات المستخدمة مع استعراض المجتمع والعينة إضافة إلى متغيرات الدراسة و شرح المنهج المتبع ، واستعراض أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وأساليب الإحصائية وصدق وثبات استبيان، وعرض النتائج للعينة المدروسة والتحليل الوصفي والإحصائي و اختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج الاحصائية من علاقات الارتباطية وعلاقة التأثير بين المتغيرات .



خاتمة عامة

خاتمة :

من خلال ما تم تناوله في هذه المذكرة اتضح أن رأس المال الفكري يشكل ثروة حقيقية ومصدرا أساسيا لتحقيق أداء مؤسسي جيد و متميز خاصا إذا تم إستثماره بشكل فعال وكفاء ، حيث يعتبر رأس المال الفكري أهم الأصول غير الملموسة للمؤسس بة الرغم من عدم ظهوره في القوائم والتقارير المالية، وقد إتسع إستخدامه في المؤسسات الاقتصادية، وأصبح يستخدم في عملية الإستراتيجية ، التي يعد نجاحها من نجاح المؤسسة وتحقيق لأهدافها الموضوعية ، ومن جهة أخرى وجب على المؤسسات التقييم المستمر لأدائها الذي يساعد في تحقيق غياتها وإستغلال نقاط الداخلية والفرص الخارجية ، كذلك يساهم في التعرف على تهديدات ومواجهتها وقضاء وأ تقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل تحولها إلى عقبات خطيرة. ومنه وجب على المؤسسات الإهتمام رأس مالها الفكري ، وتنشيطه و محافظة عليه من خلال إستقطاب موارد بشرية مؤهلة وتدريبها ،والقيام بالإهتمام بالعمليات التنظيمية و أنشطة البحث والتطوير وإمتلاك احدث الأجهزة ،وكذلك الأخذ بعين الإعتبار التسويق وبناء علاقات جيدة مع الزبائن ، وكل هذا من أجل الوصول إلى أداء مؤسسي متميز يضمن للمؤسسة مكانة تنافسية قوية ، وضمن لها الإستمرارية والتقدم و النجاح.

وقد حاولنا من خلال بحثنا هذا إلى دراسة أثر ادارة الموارد البشرية في تعزيز راس المال الفكري ، بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت ، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتي كانت الغرض منها هي الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أثر دور الموارد ابشرية في تعزيز راس المال الفكري ،و فيما يلي النتائج المتوصل اليها و الاقتراحات المقدمة

1. نتائج الدراسة: توصلنا من خلال هذه الدراسات إلى عدة نتائج يمكن تقسيمها إلى مجموعتين ، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي كمايلي :

- النتائج النظرية:

- ✓ يعد رأس المال الفكري من أكثر الأصول غير الملموسة أهمية في الوقت الحالي بالنسبة لكافة المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة؛
- ✓ ادارة الموارد البشرية تعتبر عصب المؤسسة ؛
- ✓ رأس المال لفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المؤسسات ؛
- ✓ يعتبر رأس المال الفكري أحد المؤشرات الرئيسية لبقاء المؤسسة ؛

- ✓ إن الإستثمار في رأس المال الفكري أصبح ضرورة لأي مؤسسة طالما تعمل في بيئة سريعة التغير، وهذا من أجل مواكبة كافة التغيرات وضمان إستمراريتها في المستقبل؛
- ✓ يعتبر رأس المال البشري بما يملكه من المعرفة والمهارة والخبرات أهم عنصر في تكوين رأس المال الفكري، فهو يعد موردا استراتيجيا يمنح للمؤسسات العديد من المزايا اللامتناهية؛
- ✓ يعد رأس المال الهيكلي بما يملكه من موارد دعم مباشر وغير مباشر المساعد الرئيسي لرأس المال البشري في توليد القيمة والمعرفة، وتحويلها إلى أصول فكرية تتسم بالقيمة التجارية المتمثلة في إجراءات وأدلة عمل.. الخ؛
- ✓ يمثل رأس المال العلاقاقي انعكاس كامل قوة رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي بإتجاه العلاقات مع الزبائن لتحقيق رضاهم و زيادة ولائهم ، من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية إحتياجاتهم ورغباته إقامة شبكة التحالفات الإستراتيجية مع البيئة بهدف ترغيبها بالمؤسسة.

- النتائج التطبيقية

- أظهرت النتائج أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير رأس المال الفكري جاءت بدرجة قبول مرتفعة، وأن أبعاد رأس المال الفكري هي على التوالي حسب أهميتها في المؤسسة : رأس المال العلاقاقي ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري ؛
- تتم عملية تسيير الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت من خلال التركيز على الاستقطاب و التعيين، التطوير و التدريب، تقييم الأداء، نظام الحوافز ؛
- يوجد مستوى جيد لإدراك العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت للرأس المال الفكري بأبعاده (الرأس مال البشري، الهيكلي، و الزبوني) ؛
- توجد علاقة ارتباطيه طردية بين إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و رأس المال الفكري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية عين تموشنت.

3. توصيات الدراسة:

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت من نتائج ، نقدم جملة من الإقتراحات التي نأمل الإستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى نشر الوعي بممارسات رأس المال الفكري في

- المؤسسات الجزائرية، و من أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي:
- ❖ محاولة التطبيق الفعلي لرأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية؛
- ❖ زيادة الاهتمام بالوعي بضرورة تفعيل رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية؛
- ❖ التأكيد على أهمية زيادة وعي المديرين بالاهتمام برأس المال الفكري وإعطائه المكانة اللائقة به على هرم الأولويات لدى المؤسسة؛
- ❖ زيادة الأهمية بالموارد البشري، وإعطاء وظيفة الموارد البشرية مكانتها الحقيقية، من خلال جذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية و المحافظة على مخزونها من الإطارات كفاء؛
- ❖ ضرورة التعامل مع عنصر البشري على أنه أهم مورد تحوز عليه المؤسسة، و المحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح المؤسسة خاصة في ظل التطور بيئة الأعمال؛
- ❖ ضرورة بناء مؤسسات قائمة على المعرفة؛
- ❖ الحاجة إلى تطوير أنظمة المؤسسة الإدارية والمالية والمحاسبة بما يساعد على إستيعاب التطور في مجال إنشاء القيمة على أساس المعرفة؛
- ❖ ضرورة التركيز على عملية صناعة رأس المال الفكري من خلال إعطاء الفرصة أمام الأفراد من اجل إفساح المجال لهم لابداء آرائهم واقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءات العمل، خلق بيئة ابداعية.

3. آفاق الدراسة:

بالنظر إلى محددات الدراسة التي كانت دافعا إلى التركيز على بعض جوانب الموضوع ففي الاخير يتم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية افكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذا البحث ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري واثرها على المؤسسات؛
- بحث في أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية؛
- دراسة أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛
- مدخل مقترح لقياس رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي.

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولا : الكتب

- حنا نصر الله ، ادارة الموارد البشرية ،دار الزهران ،عمان ،2002.
- راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص.183.
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر لمنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- سعد علي العنزي ، احمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2009.
- علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر و التوزيع ، مصر ،1998.
- عمر وصفني عقيلي ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط1 ، دار النهضة العربية،بيروت ، 2002.
- مصطفى محمود ابو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دار المحمدية ، مصر ، 2004.
- هيثم محمود الشلبي ، مروان محمد النسور ، ادارة المنشآت المعاصرة ، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2009 .

ثانيا : المذكرات و الأطروحات الجامعية

- ادريس تواتي ، رؤية في ادارة الموارد البشرية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التخطيط، جامعة الجزائر 03، 2013-2014.
- امينة خربوش، اثر راس المال الفكري على اداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة ، مذكرة شهادة ماستر ، تخصص ادارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، الجزائر، 2018-2019.

- جهيدة امعوش، دور إدارة رأس المتل الفكري في تحسين الأداء و تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية _دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، تخصص العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف 2020، 1-2021.
- خديجة براكحي، فطومة عبان، دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري-دراسة حالة مصنع الإسمنت تبسة، مذكرة ماستر، جامعة تبسة ، الجزائر، 2016-2017.
- عامر رشيد ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2011-2012، ص103.
- العبادي هاشم فوزي دباس، التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري و مفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم ؟، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، العددان ، 43،44 الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2008 .
- عزيزية عبد النور ، بوزنانة عبد الرحيم ، دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت -تبسة-، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الاعمال ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، الجزائر ، 2021-2022، ص 08.
- عزيز دحماني ، مساهمة راس المال الفكري في اداء المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة سوناطراك ، أطروحة دكتوراه علوم ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، الجزائر، 2014-2015
- قادري نورية ، بن ونيسة ليلي ، ساكت فاطمة الزهراء ، دور ادارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية و تفعيل راس المال الفكري ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد 05، العدد 01 ، جامعة معسكر ، الجزائر ، 2020..
- لوزية فرحاتي ، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر 2015-2016.

- نادية حمّاش ، مساهمة راس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة الشاملة -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، أطروحة دكتوراه علوم، غير منشورة ، شعبة تسيير المنظمات ، جامعة باتنة 1 ، باتنة ، الجزائر، 2016-2017 .
- يجاوي نعيمة، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، سنة أولى ماستر، تخصص اقتصاد النقل والخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر.



قائمة الملاحق



- الملاحق -

- الملحق (01) : الهيكل التنظيمي للمديرية



- المصدر : من وثائق المؤسسة

الملحق(2): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

استبيان

السادة والسيدات إدارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز مكانة راس المال الفكري في المؤسسة - دراسة ميدانية في مديرية الكهرباء و الغاز عين تموشنت - ، ونحيطكم علماً أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط ، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

البريد الإلكتروني:

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

		أنثى	ذكر	الجنس
أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي
أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة
متصرف فأكثر	ملحق رئيسي للإدارة	عون تحكم	عون تنفيذي	المسمى الوظيفي

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		
					البعد الأول: الاستقطاب و التعيين	
					تركز المؤسسة على استقطاب واختيار ذوي الكفاءات العالية والمهارات المتنوعة .	01
					تتسم عملية التوظيف في المؤسسة بالموضوعية و الشفافية .	02

					03	تتم المؤسسة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.
					04	وضوح سياسة الاختيار والتعيين بمؤسستكم يساهم في تحسين أدائك
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		البعد الثاني: التدريب و التطوير
					05	يؤدي التدريب في المؤسسة إلى زيادة تطور المعارف لدى العاملين.
					06	يتمتع جميع الموظفين في المؤسسة بالحصول على فرص تدريب متماثلة مع زملائهم في العمل.
					07	تستعمل المؤسسة تقنيات وأساليب متطورة في تدريب العاملين.
					08	تساهم برامج التدريب في المؤسسة في زيادة و إثراء عنصر التحفيز لدى العاملين .
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		البعد الثالث: تقييم الأداء
					09	تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين (يعني مقارنة الأداء المخطط بالفعل).
					10	يوجد أسلوب واضح ومحدد تنتهجه المؤسسة في تقييم أداء موظفيها.
					11	ترى أن التنقيط وسيلة جيدة للترقية في الدرجات.
					12	تأخذ المؤسسة المؤهل العلمي بعين الاعتبار في عملية الترقية
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		البعد الرابع: نظام الحوافز
					13	تساعد الحوافز الموظفين على الولاء و التميز في الأداء.
					14	يتم استخدام آلية محددة لتحفيز الموظفين على تحمل المسؤولية.
					15	تقديم الحوافز للعاملين يساعد في زيادة مستوى الفاعلية.
					16	يتسم نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة بالعدالة والموضوعية..

المحور الثاني: أبعاد رأس المال الفكري

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	البعد الأول: رأس المال البشري	
					تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة .	17
					يتوفر لدى موظفي المؤسسة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	18
					تمتلك المؤسسة العدد المطلوب من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.	19
					يتميز موظفي المؤسسة بمهارات عالية في التعامل مع الحالات الطارئة والاستثنائية.	20
					تساهم الخبرة المتراكمة التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة لمشكلات العمل.	21
					يقدم موظفي المؤسسة أفكارا جديدة تساهم في تطوير أداؤهم.	22
					يسود روح التعاون و العمل الجماعي بين موظفي المؤسسة و بين مختلف الأقسام في إنجاز العمل.	23
					تحصل المؤسسة على أفضل النتائج من موظفيها عندما يعملون كفريق واحد.	24
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	البعد الثاني: رأس المال الهيكلي	
					تحرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.	25
					تزود نظم المعلومات المطبقة في المؤسسة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة.	26
					تملك المؤسسة قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها.	27
					توفر المؤسسة برامج للحوافز والمكافآت التي تعزز الإبداع والتميز لدى الموظفين.	28
					تسعى المؤسسة إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية.	29

					تقوم المؤسسة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.	30
					يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف تحسينها.	31
					يتميز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بالمرونة بشكل يمكن الموظفين من أداء مهامهم بشكل متميز.	32
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: رأس المال الزبوني	
					تتم المؤسسة بتحقيق رضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم.	33
					تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على متطلبات واحتياجات زبائنها والعمل على تلبيتها.	34
					تساهم كل الأقسام والإدارات في المؤسسة بمعرفة آراء ومقترحات زبائنها وحل مشاكلهم بأسرع وقت.	35
					لدى المؤسسة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار.	36
					تخصص المؤسسة وقتا كافيا لاختيار الموردين بهدف المحافظة على علاقات طويلة معهم.	37
					تدرس المؤسسة باهتمام كل مشاكل وشكاوي الموردين وتسعى لحلها.	38
					تعمل المؤسسة على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالفات مع المؤسسات الأخرى.	39
					تركز المؤسسة على التعلم وإضافة قيمة مضافة لها.	40

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق (3): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم / الكلية / الجامعة
01	مراد اسماعيل	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
02	منقوري منال	أستاذة محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية

الملحق رقم 04: مخرجات spss

		sex			Pourcentage cumulé
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	
بلحاج بوشعيب عين تموشنت					
Valide	homme	14	37,8	37,8	37,8
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية	féminine	23	62,2	62,2	100,0
بلحاج بوشعيب عين تموشنت					
وعلوم التسيير/مالية ومحاسبة جامعة		37	100,0	100,0	

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 30 ans	12	32,4	32,4	32,4
	31 ans a 40 ans	15	40,5	40,5	73,0
	41 ans a 50 ans	9	24,3	24,3	97,3
	plus de 50 ans	1	2,7	2,7	100,0
Total		37	100,0	100,0	

education

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moyen	6	16,2	16,2	16,2
	secondaire	7	18,9	18,9	35,1
	universitaire	20	54,1	54,1	89,2
	plus	3	8,1	8,1	97,3
	44,00	1	2,7	2,7	100,0
Total		37	100,0	100,0	

experience

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide moins de 5 ans	14	37,8	37,8	37,8
5 ans a 10 ans	6	16,2	16,2	54,1
11 ans 20 ans	11	29,7	29,7	83,8
plus de 20 ans	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Aide à la direction	16	43,2	43,2	43,2
Contrôle de l'aoun	15	40,5	40,5	83,8
Supplément principal au Ministère	5	13,5	13,5	97,3
4,00	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Corréla

			A	a1	a2	a3	a4	a5
Rho de Spearman	A	Coefficient de corrélation	1,000	,676**	,815**	,762**	,760**	,591**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	a1	Coefficient de corrélation	,676**	1,000	,880**	,748**	,770**	,639**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	a2	Coefficient de corrélation	,815**	,880**	1,000	,785**	,848**	,535**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,001
		N	37	37	37	37	37	37
	a3	Coefficient de corrélation	,762**	,748**	,785**	1,000	,748**	,555**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	a4	Coefficient de corrélation	,760**	,770**	,848**	,748**	1,000	,654**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	a5	Coefficient de corrélation	,591**	,639**	,535**	,555**	,654**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	.
		N	37	37	37	37	37	37

a6	Coefficient de corrélation	,767**	,679**	,764**	,646**	,777**	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
a7	Coefficient de corrélation	,798**	,521**	,630**	,591**	,660**	,665**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
a8	Coefficient de corrélation	,800**	,523**	,596**	,543**	,687**	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,001	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
a9	Coefficient de corrélation	,871**	,610**	,751**	,708**	,684**	,429**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,008
	N	37	37	37	37	37	37
a10	Coefficient de corrélation	,853**	,632**	,742**	,619**	,633**	,341*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,039
	N	37	37	37	37	37	37
a11	Coefficient de corrélation	,794**	,531**	,634**	,612**	,530**	,498**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,001	,002
	N	37	37	37	37	37	37
a12	Coefficient de corrélation	,863**	,598**	,683**	,674**	,582**	,468**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,004
	N	37	37	37	37	37	37
a13	Coefficient de corrélation	,629**	,343*	,424**	,417*	,507**	,432**
	Sig. (bilatérale)	,000	,037	,009	,010	,001	,008
	N	37	37	37	37	37	37
a14	Coefficient de corrélation	,748**	,560**	,658**	,733**	,535**	,395*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	,016
	N	37	37	37	37	37	37
a15	Coefficient de corrélation	,614**	,326*	,427**	,357*	,582**	,644**
	Sig. (bilatérale)	,000	,049	,008	,030	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
a16	Coefficient de corrélation	,861**	,545**	,703**	,721**	,673**	,520**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	37	37	37	37	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

			a1	a2	a3	a4
Rho de Spearman	a1	Coefficient de corrélation	1,000	,880**	,748**	,770**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37
	a2	Coefficient de corrélation	,880**	1,000	,785**	,848**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	37	37	37	37
	a3	Coefficient de corrélation	,748**	,785**	1,000	,748**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	37	37	37	37
	a4	Coefficient de corrélation	,770**	,848**	,748**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	37	37	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		a1	a2	a3	a4
a1	Corrélation de Pearson	1	,868**	,722**	,732**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37
a2	Corrélation de Pearson	,868**	1	,768**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37
a3	Corrélation de Pearson	,722**	,768**	1	,697**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37
a4	Corrélation de Pearson	,732**	,842**	,697**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		a5	a6	a7	a8
a5	Corrélation de Pearson	1	,513**	,603**	,775**

	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000
	N	37	37	37	37
a6	Corrélation de Pearson	,513**	1	,719**	,554**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000
	N	37	37	37	37
a7	Corrélation de Pearson	,603**	,719**	1	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37
a8	Corrélation de Pearson	,775**	,554**	,850**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		b9	b10	b11	b12	b13	b14	b15	b16
b9	Corrélation de Pearson	1	-,208	,281	,059	,997**	-,058	,056	,250
	Sig. (bilatérale)		,217	,092	,730	,000	,734	,744	,136
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b10	Corrélation de Pearson	-,208	1	,756**	,786**	-,197	,109	,838**	,664**
	Sig. (bilatérale)	,217		,000	,000	,242	,522	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b11	Corrélation de Pearson	,281	,756**	1	,775**	,283	,099	,625**	,532**
	Sig. (bilatérale)	,092	,000		,000	,089	,561	,000	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b12	Corrélation de Pearson	,059	,786**	,775**	1	,060	-,128	,652**	,603**
	Sig. (bilatérale)	,730	,000	,000		,726	,449	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b13	Corrélation de Pearson	,997**	-,197	,283	,060	1	-,050	,065	,268
	Sig. (bilatérale)	,000	,242	,089	,726		,769	,701	,109
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b14	Corrélation de Pearson	-,058	,109	,099	-,128	-,050	1	,103	-,092
	Sig. (bilatérale)	,734	,522	,561	,449	,769		,543	,589
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b15	Corrélation de Pearson	,056	,838**	,625**	,652**	,065	,103	1	,886**
	Sig. (bilatérale)	,744	,000	,000	,000	,701	,543		,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b16	Corrélation de Pearson	,250	,664**	,532**	,603**	,268	-,092	,886**	1
	Sig. (bilatérale)	,136	,000	,001	,000	,109	,589	,000	

N	37	37	37	37	37	37	37	37
---	----	----	----	----	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8
b1	1	,714**	,340*	,661**	,683**	,491**	,646**	,648**
Sig. (bilatérale)		,000	,040	,000	,000	,002	,000	,000
N	37	37	37	37	37	37	37	37
b2	,714**	1	,476**	,676**	,686**	,600**	,679**	,591**
Sig. (bilatérale)	,000		,003	,000	,000	,000	,000	,000
N	37	37	37	37	37	37	37	37
b3	,340*	,476**	1	,430**	,374*	,435**	,324	,414*
Sig. (bilatérale)	,040	,003		,008	,023	,007	,051	,011
N	37	37	37	37	37	37	37	37
b4	,661**	,676**	,430**	1	,729**	,707**	,715**	,719**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,008		,000	,000	,000	,000
N	37	37	37	37	37	37	37	37
b5	,683**	,686**	,374*	,729**	1	,768**	,881**	,855**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,023	,000		,000	,000	,000
N	37	37	37	37	37	37	37	37
b6	,491**	,600**	,435**	,707**	,768**	1	,770**	,840**
Sig. (bilatérale)	,002	,000	,007	,000	,000		,000	,000
N	37	37	37	37	37	37	37	37
b7	,646**	,679**	,324	,715**	,881**	,770**	1	,746**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,051	,000	,000	,000		,000
N	37	37	37	37	37	37	37	37
b8	,648**	,591**	,414*	,719**	,855**	,840**	,746**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,011	,000	,000	,000	,000	
N	37	37	37	37	37	37	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	b9	b10	b11	b12	b13	b14	b15	b16
b9	1	-,208	,281	,059	,997**	-,058	,056	,250
Sig. (bilatérale)		,217	,092	,730	,000	,734	,744	,136

N		37	37	37	37	37	37	37	37
b10	Corrélation de Pearson	-,208	1	,756**	,786**	-,197	,109	,838**	,664**
	Sig. (bilatérale)	,217		,000	,000	,242	,522	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b11	Corrélation de Pearson	,281	,756**	1	,775**	,283	,099	,625**	,532**
	Sig. (bilatérale)	,092	,000		,000	,089	,561	,000	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b12	Corrélation de Pearson	,059	,786**	,775**	1	,060	-,128	,652**	,603**
	Sig. (bilatérale)	,730	,000	,000		,726	,449	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b13	Corrélation de Pearson	,997**	-,197	,283	,060	1	-,050	,065	,268
	Sig. (bilatérale)	,000	,242	,089	,726		,769	,701	,109
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b14	Corrélation de Pearson	-,058	,109	,099	-,128	-,050	1	,103	-,092
	Sig. (bilatérale)	,734	,522	,561	,449	,769		,543	,589
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b15	Corrélation de Pearson	,056	,838**	,625**	,652**	,065	,103	1	,886**
	Sig. (bilatérale)	,744	,000	,000	,000	,701	,543		,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b16	Corrélation de Pearson	,250	,664**	,532**	,603**	,268	-,092	,886**	1
	Sig. (bilatérale)	,136	,000	,001	,000	,109	,589	,000	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		b17	b18	b19	b20	b21	b22	b23	b24
b17	Corrélation de Pearson	1	,681**	,049	,693**	-,148	,652**	,737**	,310
	Sig. (bilatérale)		,000	,774	,000	,383	,000	,000	,062
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b18	Corrélation de Pearson	,681**	1	,014	,776**	-,236	,725**	,797**	,609**
	Sig. (bilatérale)	,000		,934	,000	,159	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b19	Corrélation de Pearson	,049	,014	1	,059	-,009	,285	,293	,278
	Sig. (bilatérale)	,774	,934		,727	,959	,087	,078	,095
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b20	Corrélation de Pearson	,693**	,776**	,059	1	-,161	,750**	,779**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,727		,341	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37

b21	Corrélation de Pearson	-,148	-,236	-,009	-,161	1	-,147	-,191	-,151
	Sig. (bilatérale)	,383	,159	,959	,341		,386	,257	,374
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b22	Corrélation de Pearson	,652**	,725**	,285	,750**	-,147	1	,840**	,665**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,087	,000	,386		,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b23	Corrélation de Pearson	,737**	,797**	,293	,779**	-,191	,840**	1	,566**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,078	,000	,257	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b24	Corrélation de Pearson	,310	,609**	,278	,711**	-,151	,665**	,566**	1
	Sig. (bilatérale)	,062	,000	,095	,000	,374	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
b25	Corrélation de Pearson	-,169	,027	-,019	,057	-,092	-,184	,033	,024
	Sig. (bilatérale)	,316	,872	,911	,736	,590	,277	,845	,886
	N	37	37	37	37	37	37	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A	a1	a2	a3	a4
A	Corrélation de Pearson	1	,899**	,922**	,920**	,879**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37
a1	Corrélation de Pearson	,899**	1	,794**	,747**	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37
a2	Corrélation de Pearson	,922**	,794**	1	,776**	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37	37
a3	Corrélation de Pearson	,920**	,747**	,776**	1	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37
a4	Corrélation de Pearson	,879**	,663**	,776**	,807**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,971	4

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	B ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : A

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig.
1	,764 ^a	,583	,571	,41329	,583	47,542	1	34	

a. Valeurs prédites : (constantes), B

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,121	1	8,121	47,542	,000 ^a
	Résidu	5,808	34	,171		
	Total	13,928	35			

a. Valeurs prédites : (constantes), B

b. Variable dépendante : A

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,334	,382		3,492	,001
	B	,643	,093	,764	6,895	,000

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,334	,382		3,492	,001
B	,643	,093	,764	6,895	,000

a. Variable dépendante : A

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,8875	5,8872	3,9253	,48168	36
Résidu	-,88720	,87154	,00000	,40735	36
Erreur Prévision	-2,155	4,073	,000	1,000	36
Erreur Résidu	-2,147	2,109	,000	,986	36

a. Variable dépendante : A

