

أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في اتصالات الجزائر

أ. جدي أسماء

أ . د علي عبد الله

جامعة الجزائر 3

ملخص:

إن التغيرات الكبيرة و المتسارعة في المحيط الاقتصادي فرضت على المنظمات اعتماد خيار استراتيجي يمكنها من مواكبة هذه التغيرات و ذلك بالاستثمار في رأس المال البشري و اعتباره أصل من أصولها يجب تنميته و تطويره بأساليب متعددة، ويعتبر التدريب من أهم هذه الأساليب.

لقد حاولنا في هذه الدراسة تتبع أهم السياسات و المناهج التي تعتمدها مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل الاستثمار في رأس مالها البشري لتنميته من أجل خلق ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، التدريب، مؤسسة اتصالات الجزائر، ميزة تنافسية.

ABSTRACT

The large and rapid changes in the economic environment have imposed on organizations to adopt a strategic option to be able to keep pace with these changes, this option is to invest in human capital and considered it one of their assets that should be developed in several methods, and training is considered one of the most important of these methods.

We have tried in this study to follow the most important policies and approaches adopted by Algeria Telecom Foundation to invest in its human capital in order to develop it to create a competitive advantage.

Key words: human capital, training, Algeria Telecom Foundation, competitive advantage.

المقدمة:

تشهد المنظمات في الوقت الراهن تغييرات سريعة و متنوعة، في كافة مجالات العمل، ناتجة عن ما تشهده البيئة من انتشار كثير للمعرفة. هذا ما خلق جوا من عدم الثبات و الاستقرار وظروف عدم التأكد. فأصبح لزاما عليها أن تحدد بصفة أساسية مقدرتها على تعظيم الاستفادة من مواردها و إمكانياتها المختلفة، بصفة عامة، ورأس مالها البشري بصفة خاصة. إذ يعد التدريب الفعال أهم السياسات التي تسعى إلى تنشيطه و تفعيل دوره في تحسين أداء المنظمة، فهذا الأخير لم يصبح في العصر الحالي مجرد مرحلة عادية من مراحل تطوير الفرد، بل أصبح استثمار يهدف إلى تحويل رأس المال البشري إلى ثروة و طاقة فعالة، لزيادة معارفه و خبراته المهنية و مهارته في إنجاز العمل بل الحرص على تطويره، وهذا للحاجة إلى الإبداع و التجديد في العمل بترجمة هذه المعارف إلى قيمة تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

و من أجل دراسة أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمة الحديثة، تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العامة. لمحاولة الإجابة على الإشكالية التالية:

هل تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماما رئيسيا للاستثمار في رأس المال البشري؟

لتحليل هذه الدراسة قمنا بوضع جزأين التاليين:

➤ **أولا الجانب النظري: كيفية تنمية الاستثمار في رأس المال البشري ..**

➤ **ثانيا الجانب التطبيقي: الاستثمار في رأس المال البشري في اتصالات الجزائر.**

✚ **المحور الأول:** رأي المبحوثين في التدريب و مساهمته في تطوير مهاراتهم.

✚ **المحور الثاني:** مدى مساهمة التدريب في تطوير قدراتهم الإبداعية.

✚ **المحور الثالث:** وصف النمط التنظيمي التدريبي المتبع في المؤسسة.

✚ **المحور الرابع:** إمكانية تنمية الاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة في إطار النظام التدريبي الحالي.

➤ **أولا الجانب النظري: كيفية تنمية الاستثمار في رأس المال البشري:**

في هذا الجانب سنتطرق إلى مفهوم الاستثمار في رأس البشري وتبيان أهميته و تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة

✚ **المحور الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري وأهميته.**

عرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه " مجموعة المعارف، المؤهلات الكفاءات و مختلف القدرات التي يمتلكها الفرد والتي

تتفع النشاط الاقتصادي"¹

وعرفه شولتز كما يلي: هو ذلك المخزون من القدرات البشرية المنتجة اقتصاديا أي مزيج من القبلات الموروثة طبيعيا مضاف

إليه (الاستثمار) في القوة البشرية إذ يندرج ذلك الاستثمار ليشمل الإنفاق على التعليم و التدريب على فضلا عن الصحة و الغذاء

وان مثل هذا الإنفاق الاستهلاكي الجاري و طالما أن مخزون رأس المال يندثر بمرور الوقت، فان تزايد ذلك المخزون سيكون منقاد بشدة

إلى الاستثمار الكلي فيه وعلى نحو لا بد منها من أن يفوق مستوى الاندثار بتكوين ما يسمى بصافي الاستثمار البشري وعلى وقف

معدلات إيجابية².

● **أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية:**

¹ Bouhanna Ali Behkechi. Ghaouti, le savoir est le capital humain une combinaison gagnante a l'ère l'information, le premier colloque international, ourgla, 9 – 10 – Marce .2004.

² حميدوش علي، التنمية البشرية وقضايا الشغل مع الإشارة إلى الجهود الجزائرية، مجلة الأبحاث العربية الاقتصادية، سياسية، العدد 0، جامعة سعد دحلب، ص 181 – 182.

يمكن للمنظمات تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.

يرى بورتر أن " الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي استطاعت المنظمة أن تخلقها لربائنها بحيث يمكنها أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو يتقدم بمنافع منفردة في المنتج تفرض الزيادة المفروضة".¹ يعتبر في رأس المال البشري ضروري في بناء القدرات المنظمة التنافسية، ومن أجل ذلك تقوم المنظمة بإعادة برامج مختلفة لتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال الاستثمار في هذا رأس المال الذي يعتبر مبعثا للابتكار و المواهب ومركز التراكم الخبرة وزيادة المعرفة التي تزيد معها القدرة على العمل المتميز الذي يصبح مصدرا لتحقيق الجودة.

● أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في خلق القيمة:

يعتبر الفرد هو الأساس والغاية لكافة التنظيمات الإدارية وهناك من يقترح مثل " ليكرت" أن يتم تحديد قيمة أي منظمة من خلال ما تمتلك من قوة بشرية، على أساس أن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها مثل شهرتها في الأسواق، وانخفاض التكلفة وانخفاض المبيعات... الخ يعود يعود في الأساس إلى نوعية القوة البشرية التي تمتلكها في مثل هذه المنظمة وهذا يعني أن رأس مالها البشري ذو الطاقات وقدرات متميزة وذات أداء وإنتاجية مرتفعة، يقودنا هذا الحديث إلى نقطة أساسية خاصة برأس المال البشري وترتبط بموضوع القيمة. زهي أن هنالك نظرة حديثة إلى اعتبار رأس المال البشري موجودات ذات أهمية مثل الموجودات الأخرى كالآلات و المكينات... الخ. إلا أن كافة الموجودات باستثناء رأس المال البشري إذا اعتبرناها موجودات تتناقص أهميتها مع مرور الزمن، نتيجة لاستخدامها ثم تحوّل إلى شيء بلا قيمة. أما القوى البشرية فإنها تختلف عن باقي الموجودات. حيث إنّها تكسب مع مرور الوقت المزيد من الخبرة و المهارات مما يزيد في قيمتها.² من هذا المنطلق نجد أن رأس المال البشري في حد ذاته ثروة، لكنه لا يمكن أن يستغل خصوصيته هذه في خلق القيمة للمنظمة، إلا إذا قيس بمعيار الكفاءة.³

✚ المحور الثاني : التدريب ودوره في تنشيط الاستثمار في رأس المال البشري:

يحتل التدريب مكانة بارزة في عملية تنمية رأس المال البشري في المؤسسة فهو يمثل أحد المسلمات البديهية لدى المنظمات للارتقاء بمستوياتها وهو يتضمن التدريب المهني صقل المهارات الأفراد اليومية الذهنية، وتمكينهم من مواجهة الحياة العلمية واستيعاب التغيرات المتباينة في أساليب الإنتاج.

ويتخذ التدريب المهني شكلين أساسيين⁴ :

- ✓ التدريب الذي تقوم به الوزارات والأجهزة الحكومية.
- ✓ التدريب من خلال المشروعات صغيرة الحجم.
- ✓ التدريب من قبل المؤسسات والشركات.

عرف " التدريب بأنه أنشطة تعليمية مخططة، وتهدف لتحصيل المعارف التي تسهل على الفرد والجماعة التأقلم مع التغيرات المهنية وتعمل على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية"¹ ويقصد به كذلك " هو تزويد العاملين بمهارات محددة ومساعدتهم على أوجه القصور في أدائهم الحالي"².

¹ سمالي بحضة، سعيد و صاف، نحو تسيير إستراتيجية المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات، كلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.

² زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2006، ص 103 - 104.

³ www.easybourse.com/bourse/formation/richesses-du-capital-humain-quels-defis-pour-les-entreprises--3045_le14/11/2010 à 11:00.

⁴ براق محمد، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في استقطاب أبحاث التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي حول التنمية البشرية ودورها في معالجة المشكلة السكانية، الجزائر، 03 - 05 - 2006، أبريل 2006.

من خلال هذه المفاهيم تظهر لنا أهمية التدريب سواء بالنسبة للأفراد والمنظمة، التي سنلخصها في العنصر التالي:

أهمية التدريب بالنسبة للأفراد:

- ✓ تنمية المرونة لدى الفرد، والقدرة على التكيف مع ظروف العمل³.
- ✓ الحصول على المعرفة الفنية التي تتعلق بأساليب وأدوات الإنتاج.
- ✓ القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت⁴.
- ✓ التدريب يساعد على تنمية الدافع للإنجاز، والشعور بالمسؤولية لدى الأفراد.
- ✓ تنمية الإحساس بالتعلم مما يشجع على استقرار الشخص والإحساس بالأمان العرفي⁵.

أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

- ✓ منع تقادم المهارات. تؤدي التغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمي إلى تقادم الأفكار والمعارف والتقنيات المهنية مما يجعل الأفراد عاجزين عن أداء مهامهم بكفاءة. إلا إذا ما تم تجديد معارفهم ومهاراتهم بشكل يناسب تلك التغيرات، والتطورات ويلعب هذا التدريب دور فعال في تزويد الأفراد بمختلف المعارف وتقنيات العمل الجديدة مؤديا بذلك إلى تفعيل المهارات ومنع تقدمها.
- ✓ زيادة الكفاية الإنتاجية: إن عملية إعطاء الفرد مختلف المعارف والتقنيات التي تساعد على أداء عمله وفهم متغيراته تمكنه من إنجاز مهامه بشكل سريع وجودة عالية مؤديا ذلك إلى رفع إنتاجية العامل وتحسين جودة أدائه،

- ✓ اقتصاد في النفقات رغم عملية التدريب تسبب نفقات وتكاليف إضافية إلا أنها في المقابل تؤدي إلى تخفيض التكاليف الناتجة عن سوء الاستخدام والأداء حيث يعمل التدريب على إعطاء العامل معلومات و المعارف التي تمكنه من أداء عمله وفهم متغيراته بشكل يؤدي إلى القضاء على العديد من الظواهر والمشاكل⁶.

- ✓ الاستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب في المنظمة أن يضعوا

استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في الحياة و خاصة في أساليب العمل

❖ ثانيا الجانب التطبيقي : الاستثمار في رأس المال البشري في اتصالات الجزائر.

لقد تناولنا فيما سبق الدراسة النظرية لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمة الحديثة والى أهمية التدريب في تنشيطه هذا النوع، وهذا الجانب فقد خصصناه لإسقاط الجانب النظري لهذا الموضوع على إحدى المؤسسات الجزائرية العمومية والتي تنشط في مجال الاتصال " اتصالات الجزائر "، قمنا بتوزيع الاستمارات على عمال المؤسسة، بحيث تحتوي الاستمارة على أربعة محاور المحور الأول: رأي المبحوثين في التدريب ومدى مساهمته في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، والمحور الثاني ركزنا فيه على مساهمة التدريب في تطوير القدرات الإبداعية للأفراد، وبخصوص المحور الثالث فقد ضم وصف النمط التدريبي والتنظيمي للمؤسسة، وفي المحور الأخير إمكانية تنمية رأس المال البشري للمؤسسة في إطار النموذج التدريبي الحالي لها.

¹ Sylvie ganon, Marian Lavoie, guide de gestion de ressources humaines, techno compétences, Québec, canada, 2003, p86.

² صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص 209.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 138.

⁴ بوردي نعيمة، التدريب كأداة للتأهيل، تمييز الكفاءات البشرية من اجل مواجهة تحديات العولمة والمنافسة العالمية، الملحق الدولي حول تمييز الكفاءات البشرية وتمييزها الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، عناية 14 - 15 نوفمبر 2006.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ص 192.

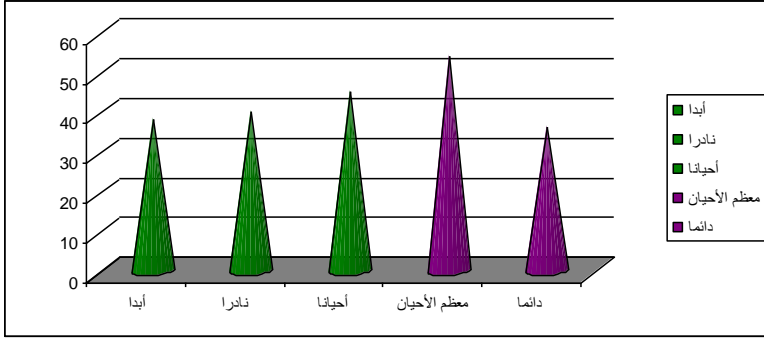
⁶ فيازة بربش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مآكرة ماجستير، العلوم التجارية، 2005 البلدة، ص 61.

✓ أداة الدراسة وتحديد العينة المتعددة:

لقد تم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتحديد العينة وفق طريقة COTAS العينة الحصصية حيث أن مجتمع الدراسة يضم 21865 بأخذ نسبة 1% نجد أن العينة هي 218 تم توزيعها كالتالي: 5 المسؤولين، 44 إدارات التحكم، و128 من التنفيذيين.

✚ المحور الأول: رأي المبحوثين في التدريب و مساهمته في تطوير مهاراتهم و قدراتهم

هل يحدد المدراء الاحتياجات التدريبية لكل فرد يعمل في إدارتهم و أقسامهم، وذلك بالارتباط مع تقييم أدائهم ؟
الشكل رقم (01) تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق تقييم الأداء

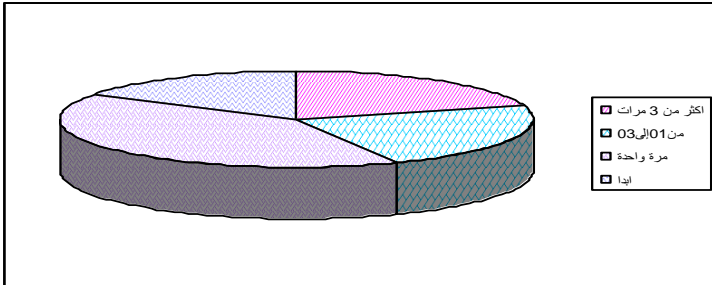


المصدر : من إعداد الباحثة وفق نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المحصل عليها في هذا الشكل نجد أن 42.26 % من العينة يرون أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بالارتباط مع تقييم أدائهم ، 57.74 % من العمال تنفي مواظبة المدراء على تحديد الاحتياجات وفق عملية التقييم، هذا ما يؤثر بالسلب على العملية التدريبية لان عملية تحديد الاحتياجات مهمة جدا في التخطيط مهمة جدا في التخطيط للبرنامج التدريبي.

خلال السنوات الخمس الأخيرة هل تلقيتم تكوينا متخصصا في مجالكم؟

الشكل رقم (02) عدد مرات التدريب خلال فترة خمس سنوات



المصدر : من إعداد الباحثة وفق نتائج الاستبيان

من خلال الشكل رقم(02) نجد أن 56.8% من أفراد العينة لم يتلقوا أي تدريب خلال السنوات الخمس الأخيرة ،ومنهم أقلية من تلقت تدريباً واحداً، هذه النسب مرتفعة وتظهر إشكالية في عملية تحديد الاحتياجات والعدل في أحقية العمال في تطوير مهاراتهم، بينما يوجد 22.53% تلقوا تدريباً مرتين أو ثلاثاً، و20.65% خضعوا للتدريب أكثر من ثلاث مرات، بالنظر إلى أن 43.18% خضعوا للتدريب أكثر من مرتين خلال خمس سنوات فهي نسبة متوسط بالنسبة لطبيعة عمل اتصالات الجزائر فهذا المجال يتطور بشكل كبير من المفروض عليها محاولة مواكبته و كذا بالنسبة للمنافسة الشديدة من طرف مؤسسة نجمة و أوراسكوم تيليكوم التي توجب اليقظة.

هل محتوى البرنامج التدريبي الذي شاركت فيه كان متناسبا مع طبيعة عملك ؟

الجدول رقم (01) تلاؤم البرنامج التدريبي مع طبيعة العمل وكفاية الوقت المحدد له

لا	الى حد ما	بدرجة كبيرة	
36	89	53	التكرار الملائمة
78	56	35	الوقت
48.87%	31.46%	40.84%	الملائمة
48.22%	32.12%	19.66%	الوقت

المصدر : من إعداد الباحثة وفق نتائج الاستبيان

نجد من نتائج هذا الجدول أن محتوى البرنامج التدريبي كان مناسب لطبيعة العمل بنسبة 40.84 %، وأن 31.46 % يرون بأنه مناسب نوعا ما، بينما 48.87 % صرحوا أن البرنامج ليس مناسب تماما لطبيعة العمل. وهنا نأخذ بعين الاعتبار النتائج المحصل عليها في الجدول رقم بخصوص نسبة عدم القيام بتقييم العمال لتحديد الاحتياجات التدريبية. 36.62% ويمكن اعتبار هذا أحد انعكاساتها السلبية.

بالنسبة لمدة التدريب وحسب ما يظهر في الجدول و التمثيل البياني الموالي ، اتفق 19.66% من أفراد العينة على أنها غير كافية، و 67.88% على أنها غير كافية ، وهذا ما تم استنتاجه كذلك من التحوار مع العمال (إدارة الموارد البشرية) فقد وجدنا أن بعض الدورات التدريبية نأخذ وقت قصير (3 أيام) بينما يتم تناول فيها مواضيع حساسة وهامة (إدارة الوقت). و بعض الدورات لم تستكمل بعد، ومنه نجد أن المشكل في نقص الفعالية، وفي كيفية قياس الوقت واستغلاله من أجل الاستفادة من العملية التدريبية.

هل التدريب كان داخل أم خارج المؤسسة؟

الجدول رقم (02) مكان التدريب

خارج المؤسسة	داخل المؤسسة	
107	71	التكرار
60.11%	39.88%	النسبة المئوية %

المصدر : من إعداد الباحثة وفق نتائج الاستبيان

من الجدول رقم (02) نجد أن معظم البرامج التدريبية تقام خارج المؤسسة بنسبة 60.11 % وهذا توافق مع معظم رغبات المتدربين . وذلك للأسباب التالية: الابتعاد عن ضغط العمل و التركيز على البرنامج التدريبي والابتعاد وعن سلطة الرؤساء خلال الدورة التدريبية، من باب التغيير و الخروج من مناخ العمل، التعرف على خبرات المدربين المتخصصين الذين يتم الاعتماد عليهم في هذه الدورات.

بينما 39.88 % تمت داخل المؤسسة والذي يساعدهم على إسقاط البرنامج على واقع العمل ومعرفة الرؤساء لنقائص عملهم لذا سيحرصون على تصحيحها أثناء الدورة التدريبية في جو العمل.

هل واجهتهم صعوبات أثناء البرنامج التدريبي؟ و هل تم تقييم البرنامج التدريبي الذي خضعت له؟

الجدول رقم(03) الصعوبات التي تواجه المتدربين في البرنامج التدريب و هل تم تقييمه

لا	نعم		
112	66	التكرار	السؤال
62.92%	37.07%	النسبة المئوية %	7
83	95	التكرار	السؤال

46.63%	44,6	النسبة المئوية %	8
--------	------	------------------	---

المصدر : من إعداد الباحثة وفق نتائج الاستبيان

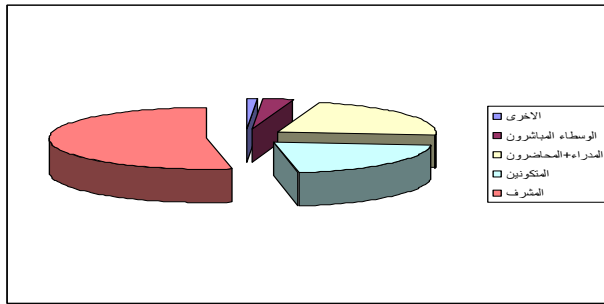
من خلال قراءة الجدول السابق نجد 37.07% من الباحثين قد واجهتهم مشاكل أثناء البرنامج التدريبي وتمثل في: المدة الزمنية لا تستوعب بفعالية البرنامج التدريبي، عدم تكافؤ مهارات المتدربين مع المستوى المطلوب للشروع في البرنامج التدريبي مثل "اللغة ، تكنولوجيا الإعلام الآلي، التخصص".

وقت برمجة البرنامج التدريبي في أغلب الأحيان يصادف انشغال العمال بمهام رئيسية، بحيث لا يتمكن من متابعة الدورة لضرورة متابعة مهام المنصب، عدم إتمام برنامج الدورة التدريبية، و إرجائه برنامج و تأجيله إلى وقت غير معلوم. بينما 62.62% وهي الأغلبية لم تواجههم أية مشكلة.

* و بالنسبة لتقييم البرنامج فان 46.63% من أفراد العينة يؤكدون عدم خضوع البرنامج التدريبي للتقييم و هذا ما استخلصناه أيضا من التحاور مع بعض العمال في مديرية الموارد البشرية ، و في حالة القيام بالتقييم فيكون شكليا أي لا يخضع للمتابعة. بينما 44.6% من المتدربين يرون بأن البرنامج التدريبي يخضع لتقييم. و المسئولون عن عملية التقييم تم تبيانهم في الشكل الموالي.

(* إذا كانت الإجابة بنعم، فمن المسؤول عن عملية التقييم؟

الشكل رقم (03) تقييم البرنامج التدريبي



المصدر : من إعداد الباحثة وفق نتائج الاستبيان

من هذا الشكل نجد أن 52.63% من الأفراد الذين يرون بأن اتصالات الجزائر تقوم بتقييم البرنامج التدريبي يجدون أن القائم بعملية التقييم هو المشرف على البرنامج، و 21.05% يرون أن المتدربون أنفسهم هم من يقومون بالتقييم، و 22.1% المدربين و محاضرون هم المسئولون، بينما 3.15% الوسطاء المباشرين ، و نسبة 1.05 لا يعلمون بالجهة المختصة بعملية التقييم.

المحور الثاني: مدى مساهم التدريب في تطوير القدرات الإبداعية للأفراد

1- هل ساعدك التدريب في تطوير قدراتك العملية ؟ الجدول رقم (04) مساعدة التدريب في تطوير القدرات العملية

لم يساعد بتاتا	نوعا ما	كثيرا	
40	53	85	التكرار
22.47%	29,77	47.75%	النسبة المئوية%

المصدر : من إعداد الباحثة وفق نتائج الاستبيان

من خلال قراءة الجدول السابق نجد 47.75% من الباحثين قد ساعدتهم التدريب في تطوير قدراتهم العملية، و 27.77% منهم يرون بأنه ساعدتهم نوعا ما على ذلك، و بالمقابل نجد 22.47% لم يساعدهم بتاتا. و هذا لأنهم يرجعون ذلك إما لضعف البرامج التدريبية من حيث المحتوى، و لضعف الخبرة في مجال العمل لذا على اتصالات الجزائر أن توفر لهم المزيد من البرامج التدريبية الفعالة لتغطية النقص الحاصل.

2- إذا كانت إجابتك كثيرا فهل استثمرت ها ته المهارات و القدرات المكتسبة من التدريب في تقديم أفكار جديدة لمؤسستك.؟

الجدول رقم (05) استثمار المهارات المكتسبة من التدريب في تقديم أفكار جديدة

لا	نعم	
85	93	التكرار
47.75%	52.24%	النسبة المئوية%

المصدر : من إعداد الباحثة وفق نتائج الاستبيان

حسب هذه الإجابة نجد أن 52.24 % من العينة استثمرت مهارات التدريب في المؤسسة من خلال: مشاركتهم في برنامج تطوير الموارد البشرية، تقديم اقتراحات لإعادة هيكلة الأرشيف، تغير إجراءات العمل وتعديلها لتتغير مع متغيرات العمل، التحكم في التقنيات الجديدة.

بينما 47.75 % يرون أنهم لم يقدموا أفكار جديدة وهذا راجع إلى : إلى أن برنامج التدريب غير مناسب ولا يمكن من تطوير القدرات العملية، الجانب التطبيقي يختلف عن الجانب النظري المعتمد كثيرا في البرامج التدريبية، العمال لا يتقبلون التغيير لذلك لا يحاولون تقديم أي تجديد للعمل ولو كان ذلك يساعدهم، والسبب الأكثر أهمية حسب أفراد العينة المؤثر في غياب التحفيز على الإبداع والاعتداع على روتين العمل.

المحور الثالث: وصف للنمط التنظيمي و التدريبي للمؤسسة .

1) من طرف من تتخذ القرارات بالمؤسسة ؟

الجدول رقم (06) سلطة اتخاذ القرار بالمؤسسة

الإدارة وحدها	الإدارة بعد المشاورة مع العمال	آخر
147	42	24
69,02	19,72	11,26
النسبة المئوية%		

المصدر : من إعداد الباحثة وفق نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المحصلة في الجدول رقم (06) نلاحظ بأن أغلبية العمال اتجهت إلى إجابة الإدارة وحدها .بنسبة 69.02% من خلال مجموع الإجابات وهي الأغلبية أي لا يتم اتخاذ القرار في المؤسسة بالمشاركة مع العمال، في حين نجد نسبة مشاركة الإدارة للعمال قد بلغت 19.72% ، بينما 11.26% تمثل خيارات أخرى (مثل : القرارات الوزارية، التدخلات،...) للحوض أكثر في كيفية اتخاذ القرارات المؤسسة اتصالات الجزائر ،الجدول التالي يبين مدى مشاركة المبحوثين لمسئولياتهم في اتخاذ القرار. فمعرفة ذلك هو مؤشر بالغ الأهمية، حيث يبرز المكانة التي تمنح لهم في المؤسسة و العكس صحيح .

3) هل تشارك مسؤوليك في اتخاذ القرارات ؟

الجدول رقم (07) المشاركة في اتخاذ القرار

دائما	معظم الأحيان	نادرا	أبدا
56	44	64	49
26,29	20,65	13,05	23,01
النسبة المئوية%			

المصدر : من إعداد الباحثة وفق نتائج الاستبيان

تشير النتائج المبينة في الجدول أن نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم تتبلور حول مشاركة مسؤوليتهم في اتخاذ القرار قد بلغت 26.29% والإجابة معظم الأحيان بنسبة 20.65% في حين أن عدم المشاركة نهائيا في اتخاذ القرار يمثل 23.01% وبالمقابل نجد 28.14% تمثل المداومة على المشاركة.

إذا ما حولنا مقارنة مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرار ورأيهم حول سياسة المؤسسة .في القرارات ، فالسلطة والمسؤولية والرتبة الوظيفية تعكس المشاركة الفعلية للمسؤولين،والذي اتخاذ القرار مربوط ومحصور في فئة معينة من العمال والذي يعكس نمط

أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في اتصالات الجزائر

التسيير الهيكلي في مركزية القرار، فرغم التطور الذي تعرفه المؤسسة والمنافسة الشديدة، إلا أنها لم تتخلص من الطريقة التقليدية في اتخاذ القرار.

3) هل تتقبل الإدارة أفكار الجديدة المتعلقة بتغيير أسلوب العمل؟ الجدول رقم (08) تقبل الإدارة لتغيير أسلوب العمل

أبدا	نادرا	معظم الأحيان	دائما	
55	67	49	42	التكرار
25,82	31,45	23	19,72	النسبة المئوية%

المصدر : من إعداد الباحثة وفق نتائج الاستبيان

إن النتائج المبينة في الجدول السابق تبين أن :

19.72% من أفراد العينة يرون بان اتصالات الجزائر تعمل على تشجيعهم دائما على تطبيق وتجديد معارفهم في ميدان عملهم بينما 25.82% يرون العكس، كما أن 23% من المبحوثين في إدارة اتصالات الجزائر يجدون بأنه: في معظم الأحيان تتقبل الإدارة التغيير، في حين 36.62% يرى انه نادرا ما يتم ذلك.

وهذا يوضح أن الإدارة اتصالات الجزائر في العموم لا تشجع كثيرا على تطبيق الأفكار الجديدة في العمال. فنسبة كبيرة منهم و"هي نسبة تتخطى نصف مجموع العينة (213) (نادرا - أبدا)" يرون أن تغيير أسلوب العمل غير ممكن و هذا ما يبين ضعف ثقتها في كفاءتها هذا وصعوبة تأقلم اتصالات الجزائر مع بيئتها الحساسة و خروجها من بيروقراطية المؤسسات العمومية .

لتحرري سبب هذه الإجابة أردنا معرفة أسباب عدم قبول الإدارة الأفكار الجديدة طرحنا عدة اقتراحات ممثلة في الجدول

الموالي.

(* إذا كانت الإجابة ب "نادرا" أو "أبدا" فهل هذا يعود؟

الجدول رقم (09) أسباب عدم تقبل الإدارة للتغيير في العمل

آخر	- لا تعتمد المؤسسة على الأفكار في التطوير	عدم اهتمام الإدارة باقتراحات عمالها فيما يخص أسلوب العمل	تغيير أسلوب العمل في المؤسسة غير ممكن	التكرار
22	41	32	27	
10,33	19,25	15,03	12,67	النسبة المئوية%

المصدر : من إعداد الباحثة وفق نتائج الاستبيان

إن هذا الجدول السابق يحاول حصر الأسباب التي تمنع الإدارة في اتصالات الجزائر من تقبل الأفكار الجديدة المتعلقة بتغيير أسلوب العمل. ف بالنسبة ل. 19.25% من المبحوثين السبب يتمثل في أن مؤسستهم لا تعتمد على الأفكار في التطوير، و يرى 15.03% من العينة أن ذلك يعود إلى عدم اهتمامها باقتراحات عمالها فيما يخص أسلوب العمل، في حين نجد أن أحد الأسباب هو أن تغيير أسلوب العمل غير مقبول ب 12.67% من المتدربين، بينما ترجع 10.33% النسبة المتبقية من العينة المدروسة هذا الرفض إلى وجود أسباب أخرى أهمها الروتين في العمل، عدم وجود اقتراحات بناءة من العمال حتى ترفض، ركود اتصالات الجزائر وعدم مواكبتها للتطورات في المحيط (خاصة المنافسة)، عدم وعي المؤسسة بأهمية التغيير وأهمية مساهمة أفكار العمال في خدمة و تحقيق أهداف اتصالات الجزائر .

هل يتم تقييم العامل على أساس مساهمته الإبداعية والمعرفية؟

الجدول رقم (10) المساهمة الإبداعية كأساس لتقييم مهارة العامل

أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في اتصالات الجزائر

أبدا	نادرا	معظم الأحيان	دائما	
47	51	64	51	التكرار
22,06	23,95	30,04	23,95	النسبة المئوية%

المصدر : من إعداد الباحثة وفق نتائج الاستبيان

من خلال هذا الجدول نجد أن 23.95% الاعتماد على المساهمة الإبداعية في عملية التقييم هو أمر دائم الاستعمال في اتصالات الجزائر و في المقابل 22.06 % من أفراد العينة ترى عكس ذلك تماما . كما نستخلص من هذا الجدول كذلك أن 23.95% يجدون أن نادرا ما تعتمد عليه، في حين أن أغلب أفراد العينة يرون بأن مقياس يؤخذ في معظم الأحيان بعين الاعتبار في عملية التقييم .

إن ما يمكن ملاحظته هو أن النسب متقاربة، لذلك نرى الجدوى من محاولة الاستفسار من "للأفراد الذين أجابوا ب:أبدا و نادرا" عن أسباب عدم الاعتماد على الإبداع في اتصالات الجزائر كأساس لتقييم العامل. وقد أرجع بعض العاملين ذلك للأسباب التالية: تقييم العامل يتم على أساس المنصب لا الكفاءة. ثقافة المؤسسة لا تشجع على الإبداع، عدم الوعي الحقيقي بأهمية الإبداع لذا لا يدرج كعنصر أساسي في التقييم، روتين العمل الذي يقتل الرغبة في التجديد و بذل الجهد لتطوير العمل.

ومن خلال حوارنا مع بعض الإطارات والإطارات العليا وجدنا بأن اتصالات الجزائر قد قامت بإعداد عدة إجراءات و مواد لتشجيع على الإبداع و تبيان أهميته في المؤسسة و تأثيره على مستقبلها، ولكن ارتفاع نسبة عدم تقييم العامل على أساس مساهمة الإبداعية (46.01%) "أبدا 22.06%+نادرا 23.95%" يبرهن أن المشكل في تطبيق النصوص الخاصة بأهمية الإبداع و السهر على تطبيقها

❖ المحور الرابع : إمكانية تنمية رأسمال البشري للمؤسسة في إطار النموذج التنظيمي و التدبير الحالي

1)المصادر التي تتركز عليها المؤسسة لكسب المعرفة ؟

الجدول رقم (11) مصادر المعرفة في اتصالات الجزائر

آخر	أفكار وخبرات المؤسسة الحليفة والمنافسة	أفكار وخبرات الزبائن والموردون	أفكار وخبرات الأفراد	
48	29	47	89	التكرار
22,54%	13,62%	22,06%	41,78%	النسبة المئوية%

المصدر : من إعداد الباحثة وفق نتائج الاستبيان

من خلال هذا الجدول نجد أن أهم المصادر التي تعتمد عليها اتصالات الجزائر كمنبع للمعرفة هي أفكار و خبرات الأفراد بنسبة 41.87% ثم تليها أفكار و خبرات الزبائن و الموردون، وأفكار و خبرات المؤسسات الحليفة و المنافسة ، بنسب هي على التوالي 22.06%، 13.62% ، أما بقية العينة 22.54% فقد ذكرت مصادر أخرى مثل : الوزارة، الوسائل التكنولوجية الجديدة، الانترنت، وسائل الإعلام، البحوث و الدراسات،...إلخ.

حرص المؤسسة على تعزيز الحوار وقيامها بتعميم أفضل الانجازات

الجدول رقم (12) حرص المؤسسة على تعزيز الحوار وقيامها بتعميم أفضل الانجازات

لا	نعم		
----	-----	--	--

144	69	السؤال (3)	التكرار
67,60%	32,40%		النسبة المئوية%
162	51	السؤال (5)	التكرار
76,05	23,95		النسبة المئوية%

المصدر : من إعداد الباحثة وفق نتائج الاستبيان

هل تحرص المؤسسة على تعزيز مجالات الحوار و المناقشة و نشر المعرفة؟ نجد من خلال هذا الجدول أن نسبة كبيرة تنفي حدوث ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر، تقدر ب: 67.60% ،هذا ما يعزز النتيجة المستخلصة من السؤال الخاص بمشاوراة الإدارة لعمالها في اتخاذ القرار فأغلبهم تعتبر أداة لتنفيذ القرارات لا يحق لهم مناقشتها و التحاور فيها ، بينما 32.4% يرون غير ذلك . و بالنسبة للسؤال هل تقوم المؤسسة بنشر و تعميم أفضل الانجازات التي قام بها العمال فيها؟ فقد تم نفيها كذلك بالأغلبية و 76.05% حيث أقر معظم العمال أن اتصالات الجزائر لا تقوم بتعميم و نشر الانجازات الكبيرة لعمالها ، وهذا له رد فعل سلبي إذ لما يجهدوا أنفسهم في تطوير انجازاتهم إذا لم يكافؤوا علنا و ، مع الملاحظة أن مكافأة الإبداع على سبيل المثال يحدد قيمتها رئيس المدير العام مع عدم الإدلاء بما للآخرين . بينما نجد 23.95% من العينة يؤكدون أن المؤسسة تكافئ كل من يقوم بأي إنجاز جيد بنشره و تعميمه للعبرة و المنافسة و هي نسبة محدودة.

الخاتمة :

من خلال تناولنا لهذا الموضوع الهام " أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمة الحديثة دراسة حالة اتصالات الجزائر " تبين لنا أن هذه الأخيرة تسعى جاهدة إلى تأطير سياستها تجاه رأس مالها البشري بخلق عدة قوانين و مواد و إجراءات تحت على تنمية دور التدريب في تنميته و كذا التشجيع على الإبداع، و زيادة الميزانية المقدرة للتدريب ب2% من الكتلة الأجرية ، لكن هذه المواد تبقى حبر على ورق ما لم يتم تطبيقها بشكل فعلي، و تصبح الميزانية عبئ و تكلفة على الإدارة إذا لم يتم استثمارها في برامج تدريبية فعالة تخدم بالأساس أهداف المؤسسة التنموية ، فيجب أن تتم حسب الأسس الصحيحة في جميع مراحلها خاصة في تحديد الاحتياجات عبر تقييم الأداء.

ومن خلال تحليلنا لنتائج الاستبيان، و المقابلة تم التوصل للنتائج التالية:

- إن الأساس في تنمية الاستثمار في رأس المال البشري هو الاهتمام بالتدريب و اعتباره أهم منشط له.
- يؤثر نمط تسيير المؤسسة في رأس المال البشري سلبا أو إيجابا فهو يتعامل معه إما على أساس أداة تنفيذية للقرارات الصادرة فهو حيث لا يجاوره في اتخاذها و لا يفسح له المجال في تطوير مجال عمله

و لا يهتم بتنميته لثقته في عدم المقدرة على التطور و تطوير المؤسسة،هذا ناتج عن قصر النظر و التمسك بالنظام التقليدي البيروقراطي و المركزي في اتخاذ القرار ، هذا النمط بالتأكيد لا يخدم في عصرنا هذا أي مؤسسة لأن بيئة الأعمال أصبحت معقدة و في حالة عدم التأكد .

أو اعتباره أصل من أصولها ،لذا عليها مراجعة سياسة تسيير رأس مالها البشري و القيام بخلق آلية لتنميته تركز على التدريب و الثقة في خلق أفراد مبدعين ، و هو الحل الصعب التطبيق في مؤسسة عمومية خاصة لكن مع اليقظة الاستمرار في المتابعة يمكن تأسيس هذه الآلية التي عاندها سيكون على المدى الطويل للمؤسسة ، تكون بمثابة التهيئة للإدارة بالمعرفة التي أحد ركائزها رأس المال البشري.

- le savoir est le capital humain une , Behkechi. Ghaouti Bouhanna Ali ¹
, ourgla, le premier colloque international, combinaison gagnante a l'ère l'information
9 – 10 – Marce .2004.
- 30.://fr.wikipedia.org/wiki/capital-humain. le 16/08/2009 à 17: [http](http://fr.wikipedia.org/wiki/capital-humain) ²
- حميدوش على، التنمية البشرية وقضايا الشغل مع الإشارة إلى الجهود الجزائرية، مجلة الأبحاث العربية الاقتصادية، سداسية، العدد
0، جامعة سعد دحلب، ص 181 – 182.
- , 2003; Paris, dunond, le manuel du knowledge management, Jean-yves parx ⁴
p13.
- سماللي يحضة، سعيد وصفاف، نحو تسيير إستراتيجية المعرفة والميزة التنافسية وللمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة
الركيزة الجديدة والتحادي التنافسي للمؤسسات، كلية الاقتصاد والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.
- زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2006، ص 103 – 104. ⁶
- [www.easybourse.com/bourse/iformation/richesses-du-capital-humain-quels-](http://www.easybourse.com/bourse/iformation/richesses-du-capital-humain-quels-00.:defis-pour-les-entreprises--3045) ⁷
00.:defis-pour-les-entreprises--3045 le 14/11/2010 à 11
- براق محمد، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في استقطاب أنماط التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي حول التنمية البشرية
ودورها في معالجة المشكلة السكانية، الجزائر، 03 – 05 – أبريل، 2006
- techno , guide de gestion de ressources humaines, Marian Lavoie, Sylvie ganon ⁹
p86., 2003, canada, Québec, compétences
- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص 209. ¹⁰
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 138. ¹¹
- بوردي نعيمة، التدريب كأداة للتأهيل، تميم الكفاءات البشرية من اجل مواجهة تحديات العولمة والمنافسة العالمية، الملتقى
الدولي حول تميم الكفاءات البشرية وتمييزها الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، عناية 14 – 15 نوفمبر 2006.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية
للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ص 192. ¹³
- 14 فيازة بريس، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، العلوم التجارية، 2005 البلدة، ص 61.
- 15 نجم عبود نجم، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 19.