

واقع الاستثمار في رأس المال البشري والمحافظة عليه

-دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر-

زلمات مريم* ، بداد فوزية**

ملخص : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على رأس المال البشري وآليات بناءه وتطويره وكيفية المحافظة عليه حيث اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم، قد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر مجتمعاً للبحث محاولين إظهار وتحليل الواقع الحالي للرأس المال البشري الذي يمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المؤسسة كما أنها يعتبر من أهم المحددات التنافسية للمؤسسة، حيث قامت الباحثين بتوزيع استبيان على 105 من أصل 425 عاملاً. فأشارت نتائج الدراسة أنه يوجد استثمار في رأس المال البشري بشكل مقبول وتسعى مؤسسة الاتصالات الجزائرية في المحافظة عليه.

الكلمات المفتاحية : الرأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، اتصالات الجزائر

تصنيف JEL: M12، O34

The reality of investing in and maintaining human capital in Algeria Telecom

Abstract: This study aims to identify human capital, the mechanisms of building and developing it, and how to preserve it, as we relied in this research on the descriptive and analytical approach in presenting the concepts. The Algerian Telecom Corporation was chosen as a research community, trying to show and analyze the current reality of human capital, which represents the hidden force that includes The survival and continuity of the institution is also considered one of the most important competitive determinants of the institution, as researchers distributed a questionnaire to 105 out of 425 workers. The results of the study indicated that there is an

* أستاذة محاضرة ب ، جامعة معسكر ، الجزائر ، m.zelmat@univ-mascara.dz

** أستاذة محاضرة ب ، جامعة معسكر ، الجزائر ، f.bedad@univ-mascara.dz

acceptable investment in human capital and the Algerian telecom operator seeks to preserve it.

Keywords: human capital ,Investing in human capital , Algeria Telecom

JEL Classification: M12. O34

1. مقدمة

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال اضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد.

وتؤدي آلية بناء وتطوير راس المال البشري دورا هاما في جعل المورد البشري ميزة تنافسية من خلال تدعيم الامكانيات والطاقت البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق امكانياتهم المحتملة، وهناك جدل كبير حول راس المال البشري ويركز هذا الجدل بشكل اساسي على عدد من الأمور المتعلقة بآليات الاستثمار فيه والمحافظة عليه.

تستمد هذه الدراسة اهميتها من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحدثة، ظهر مع التغيرات الحالية التي يشهدها العالم و هو الاستثمار في راس المال البشري وأهمية المحافظة عليه ومساهمته في خلق قيمة مضافة وإعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة، كما تبرز اهمية الدراسة في انها تناولت دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر، والتي تعتبر أقوى مؤسسة اتصالات محليا.

انطلاقا من خلفيات هذه الدراسة نطرح الإشكالية التالية:

هل تستثمر مؤسسة اتصالات الجزائر في رأس مالها البشري وتعمل على المحافظة عليه ؟

لذلك فإن الدراسة الحالية، تحاول سد جزء من ذلك الفراغ عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو راس المال البشري؟
- ما هو الفرق بين الرأس المال البشري وادارة الموارد البشرية؟
- ما مفهوم الاستثمار في الرأس المال البشري؟
- ما هي نظريات الاستثمار في راس المال البشري؟
- ما هي آليات بناء ومتطلبات تطويره والحفاظ عليه؟
- ما هو واقع استثمار رأس المال البشري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- فرضيات الدراسة من خلال مشكلة البحث والأسئلة تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:
- فرضية العدم: لا يوجد هناك اختلاف في آراء أفراد العينة حول وجود استثمار لرأس المال البشري في مؤسسة اتصالات.
- الفرضية البديلة: يوجد هناك اختلاف في آراء أفراد العينة حول وجود استثمار لرأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- الفرضية الثانية:
- فرضية العدم: لا يوجد هناك اختلاف في آراء أفراد العينة حول حفاظ مؤسسة اتصالات الجزائر على رأس مالها البشري.
- الفرضية البديلة: يوجد هناك اختلاف في آراء أفراد العينة حول حفاظ مؤسسة اتصالات الجزائر على رأس مالها البشري.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (عيسى دراجي، 2011) بعنوان: (الاستثمار في الرأس المال الفكري) الهدف من الدراسة: اعطاء المفاهيم الأساسية للرأس المال الفكري، وتوضيح علاقة الرأس المال الفكري ببعض التحديات الادارية المعاصرة، والاستثمار في الرأس المال الفكري والمحافظة عليه. و من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:
 - الاستثمار في التكوين لأهميته و اثر ذلك على حسن سير المنظمة.
 - الاستفادة من خبرات العاملين من أجل تكوين باقي الفئات.
 - ضرورة تفعيل ومشاركة كافة الأفراد في وضع مخططات التكوين المستقبلية، خصوصا المشرفون لعلاقتهم المباشرة مع التنفيذيون.
2. دراسة (فاضل جميل طاهر، علي عبد السلام عبد الدائم) بعنوان: (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري بحث تطبيقي في وزارة الصحة 2017) الهدف من الدراسة التعرف على مدى تأثير أنشطة الموارد البشرية في الاستثمار الأفضل لرأس المال البشري في المؤسسات الصحية العراقية ومن أهم النتائج المتوصل اليها العملية يوجد تأثير للأبعاد (التدريب، التحفيز، التقييم) في المتغير المستجيب رأس المال البشري ، وعدم حدوث تأثير معنوي لمتغير (التوظيف) في المتغير الاستجابي رأس المال البشري.
3. دراسة (Corine Boon, Rory Eckardt, David P. Lepak & Paul Boselie, 2018) بعنوان: (human Integrating strategic human capital and strategic resource management) تهدف هذه الدراسة إلى زيادة المعرفة حول رأس المال البشري داخل المنظمات من خلال دمج اثنين من الأبحاث التي تركز مباشرة على رأس المال البشري ، ولكنها اقترنت من رأس المال البشري بطرق مختلفة: رأس المال البشري

الاستراتيجي (SHC) ، وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. حيث تصف كل من SHC والبحوث الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واقتراح مجالات التكامل ، والاتجاهات للبحث في المستقبل حول رأس المال البشري في المنظمات.

4. دراسة (Curtis R. Sproul، Justin L. Davis ، Matthew R. Marvel) بعنوان: (and Human Capital and Entrepreneurship Research: A Critical Review) Future Directions 2016)

في هذه الدراسة يتم مراجعة 109 مقالات في المجالات الرائدة في مجال الإدارة وتنظيم المشاريع على مدى عقدين من الزمن. ويتم تنظيم مناقشة من حيث المناهج والأساليب والتحليلات متعددة النظريات والبنى والتركيز على الدراسة. يتم طرح عدد من الفجوات البحثية والمجالات الواعدة للتحقيق. محاولين تطوير تصنيفاً لرأس المال البشري ومناقشة كيف يمكن للبحوث المستقبلية في أنواع رأس المال البشري المرتبطة بعملية تنظيم المشاريع أن تفيد الأبحاث والممارسات. وذلك بفك البناء الرأسمالي البشري ووضع نموذجاً لاستثمارات رأس المال البشري (أي التعليم والتدريب / الخبرة والتوظيف) ونتائج رأس المال البشري (أي المعرفة والمهارات والقدرات).

2. مفهوم راس المال البشري :

يستخدم مصطلح الراس المال البشري على مستوى المجتمع ككل ليعبر عن الادراك الاجتماعي لأهمية تطوير كافة القوى العاملة الحالية والمستقبلية لتحقيق الحد الاقصى من الاستغلال الأمثل لقدرات وإمكانات جميع الافراد المشاركين في تركيبها. اما على المستوى التنظيمي فيمكن القول بان الراس المال البشري هو اجمالي قيمة المعارف، المهارات، القدرات، الكفاءات، الخبرات والمؤهلات المتوفرة في المنظمة ومدى مساهمتها في تكوين الكفاءات المحورية وتحقيق الميزة التنافسية، مع العلم بان عوامل التخصص والندرة في الموارد البشرية تزيد من درجة إسهامها النسبي في مواجهة المنافسين. كما يمكن تعريف الرأس المال البشري كقيمة مركبة من كفاءة وقدرات الفرد واتجاهات العمل ورضا الموظف الذي يعتبر الأساس الذي يبنى عليه الرأس المال الهيكلي والعلائقي، الإبداع والتحسين المستمر (بن صلاح ابو الجدائل، 2012، صفحة 220). و يرى ستوارت بان راس المال البشري هو قيمة معرفة مهارات العامل بالنسبة لتكوين ثروات المنظمة، وأفضل طرق لاستغلال القدرة الذهنية للعاملين هي منحهم مكانا آمنا يمكنهم من المشاركة في أفكارهم، دون تدخل البيروقراطيين والوسطاء (A.Stewart, 1997, p. 11).

3. الفرق بين الراس المال البشري وإدارة الموارد البشرية:

للتمييز بين المفهومين قدمت لنا مؤسسة ميرسر الاستشارية للموارد البشرية mercer humane (ressource consulting) إطارا فكريا يميز بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الرأس المال البشري فلكل منهما هدفها الاستراتيجي والتي تسعى خططه لتحقيقه:

1- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: هي نمط من العمليات تضع مخطط للموارد البشرية ومجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها (Boon, Eckardt, P.lepak, & Boselie, 2018, p. 36)، تركز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على إدارة التكاليف أكثر من تركيزها على تحقيق القيمة المضافة للمنظمة، من خلال التركيز على استراتيجيات، هياكل، عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية. ويتم ذلك عن طريق هندسة عمليات ادرة الموارد البشرية، الهيكلة التنظيمية، وتبسيط الإجراءات، زيادة الاستثمار في تقنية المعلومات كما تقوم بإسناد بعض وظائف إدارة الموارد البشرية إلى متعهد خارجي(التوريد الخارجي).

2- إستراتيجية إدارة الرأس المال البشري: أما إستراتيجية الرأس المال البشري فتقوم بالتركيز على إيجاد وتحقيق القيمة من خلال النظر إلى الموظفون على أنهم مكملون لإستراتيجية المنظمة، ويتم ذلك بمجموعة من الآليات الهادفة والمتمثلة فيما يلي: قياس تأثير رأس المال البشري(القوى العاملة) للمنظمة في البرامج والسياسات، وتحويل الثقافة التنظيمية وربط المكافآت بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة. كما انه يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي أداء متفوق على مستوى الشركة(Boon, Eckardt, P.lepak, & Boselie, 2018, p. 38) وهناك بعض الآليات المشتركة بين كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الرأس المال البشري مثل: الطلب على القوى العاملة وإدارة المواهب (فرعون و ليفي، 13-14 ديسمبر 2011، صفحة 12).

4. مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري على انه الاتفاق على مكونات الجودة فقط مثل المهارة والمعرفة والسمات المماثلة التي تؤثر على قدرات بشرية معينة تطوير قدرات ومهارات الفرد التي تحسن اداءه وترفع من إنتاجيته. والتي سوف تسفر عن معدل عائد إيجابي(Schultz, p. 8). وهناك من يرى بانه مجموعة من المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم الرسمية والغير رسمية، والتي تساهم في تحسين اداءه وإنتاجيته، كما يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع والأفراد في تطوير قدرات ومهارات، معلومات وسلوكيات الفرد لهدف رفع طاقته الانتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لانتاج المزيد من السلع والخدمات إلى تحقيق الرفاهية للمجتمع ويرى شولتز ويكر أنه يمكن ان تكون هناك كفاءات فردية لكن تقل قيمتها مع الوقت، واكتسابها مكلف ويتطلب وقتا لكن تأثيرها مستدام(riens, 2001, p. 44).

5. نظريات الاستثمار في راس المال البشري:

1.5 الاستثمار في التعليم وفق نظرية شولتز للاستثمار في راس المال البشري:

اهتم شولتز بعملية التعليم واعتبرها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، ويرى بأنها شكل من اشكال راس المال، ثم اطلق على التعليم اسم راس المال البشري بما انه سيصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه، والذي لايمكن ان يبيعه او ان نشتره، او معاملته كحقوق مملوك للمنظمة، ورغم ذلك فان التعليم يعد شكلا من اشكال راس المال طالما انه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة.

رغم تركيز شولتز في مجال الاستثمار في راس المال البشري على التعليم، الا انه حدد نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم هي:

- الايرادات الضائعة للفرد التي يمكنه الحصول عليها لو انه لم يلتحق بالتعليم.
- الموارد اللازمة لاتمام عملية التعليم ذاتها.

كما اشار شولتز إلى ان هيكل الأجور والمرتبات يحدد في الأجل البعيد وذلك من خلال الاستثمار في التعليم، التدريب والصحة وايضا البحث عن المعلومات لفرص عمل افضل.

ومما تقدم نجد ان العلاقة بين التعليم والدخل تستند إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات العملية التي تشكل نظرية راس المال البشري وهي ان التعليم يزود القوة العاملة بالخبرات والمهارات العلمية والقدرات التي تزيد من مواهبهم وسلوكياتهم في تحسين الأداء وجودة الانتاج (فرعون و ليفي 13-14 ديسمبر 2011، 17).

2.5 الاستثمار في التدريب وفق نظرية بيكر للاستثمار في راس المال البشري:

يتعامل التدريب بمنطق الاستثمار وهو ما يجعلنا نرجع إلى المفهوم الاقتصادي للاستثمار والذي يتميز بأنه:

- انفاق يجب ان يزيد من القدرة الانتاجية
- انفاق يتراكم على شكل راس مال قابل للامتلاك في الانتاجية المستقبلية.
- انفاق له قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق.

كما ان في محتوى التعريف التقليدي للاستثمار فالتدريب بعض الخصائص تجعل منه استثمارا:

- هي دورة انتاجية جيدة، من خلال انه انفاق حالي من اجل عائد متوقع مستقبلا، في نظرية راس المال البشري ترى بان التدريب يعتبر كاستثمار منتج للفرد والمنظمة: اي انه اذا استثمر الفرد في نفسه، فهذا تكلفة بالنسبة له (تكلفة التدريب + فقد الدخل الذي كان سيكسبه) على امل الحصول على عائد (زيادة الراتب)، اما اذا المنظمة

استثمرت في الفرد، فهذا ايضا يمثل تكلفة (تكلفة التدريب+فقد ما كانت تكسب المنظمة من نشاط الموظف)على امل الحصول على عائد (زيادة الانتاجية).

- يساهم التدريب في تحسين ممتلكات المنظمة، مثلما هي مقيمة في السوق وبالتالي فالتدريب يساهم كاستثمار غير مادي، مثل البحث والتطوير، الاستثمارات التجارية (الاشهار، دراسة السوق...) وبرامج التدريب.

يمكن ان تعتبر من ممتلكات المنظمة. غير ان تشبيه التدريب بالاستثمار يواجه بعض الصعوبات:

- التدريب ليس وسيلة انتاج.
 - التدريب لا يمكن ان يكون من اصول المنظمة، لان المنظمة لا تملك الأفراد الذين تقوم بتدريبهم، فالاستثمار في التدريب قد يفقد بمغادرة الفرد المتدرب.
- وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في راس المال البشري، كالعمر المتوقع للفرد، الاختلافات في الأجور، درجة الخطر، السيولة والمعرفة (فرعون و ليفي، 13-14 ديسمبر 2011، صفحة 18).

6. آليات بناء رأس المال البشري ومتطلبات تطويره:

يوجد عدة طرق تستطيع المنظمة من خلالها جذب العقول المقتدرة وتحفيزهم لخلق المعرفة بشكل افضل منها: (علي العنزي و علي صالح 2009، 273)

1.6 استقطاب الراس المال البشري:

لقد تم حصر عدد من الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب وهي:

- 1) شراء العقول من سوق العمل: وذلك من خلال متابعة العقول البراقة والنادرة من طرف ادارة الموارد البشرية او لجان متخصصة في هذه الادارة ، لغرض جلبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والابداع وبشكل مستمر.
- 2) شجرة الكفايات: ان الكفاية او الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون السلوكي و المكون المعرفي ، فالمكون السلوكي فيتضمن سلوك الفرد من حيث ما يقوم به اثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه، اما المكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات. اما شجرة الكفايات فتعد احد تقنيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف التي تحتاجها المنظمة فضلا عن سيرتهم الذاتية من اجل تحديد المزيج الصحيح والملائم من الأفراد المطلوبين. وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على ان شجرة الكفايات تسهل استخدام اسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الالكتروني) ، عن طريق شبكة الحواسيب التي تقدم:

- حضور الموارد البشرية في الشبكة.
- عرض قابليات وقدرات للموارد البشرية في الشبكة
- عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة

- امكانية المحادثة والتواصل بين المتقدم والشركة.
 - امكانية الشركة من تحديد الأشخاص الملائمين بسرعة.
- 3) مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: هذه الاستراتيجية تركز على المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، جامعات) التي تعد مصدر مهم من مصادر المنظمة لاكتشاف المواهب واستقطابهم.

2.6 صناعة الراس المال البشري:

من اهم الاستراتيجيات الخاصة بصناعة الراس المال البشري هي:

خريطة المعرفة: هي تقدم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن ان نجدها؟ وعلى هذا الأساس فالمنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على المحفظة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها.

القيادة الذكية: ان عملية صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء(الراس المال البشري) يتطلب الى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً، ومعطياً للأوامر فضلاً عما تقدم فان المدير الذكي هو القادر على ممارسة اسس التقدير الفعال (علي العنزي و علي صالح، 2009، صفحة 273).

3.6 تنشيط راس المال البشري:

وتتمثل هذه الطرق فيمايلي:

- عصف الأفكار: تهدف هذه الطريقة إلى إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية، لأن الجماعة تؤدي دوراً كاملاً في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل، ويلائم هذا الأسلوب تنشيط راس المال الفكري حسب براون (Brown) يقول: " ان استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي لأن هناك الكثير من الأسئلة التي لا بد منها، لذا فتكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر إلى الأمور من زوايا متعددة".
- حلقات السيطرة النوعية:

اول من ادخلها إلى الصناعة اليابانية هو (K.Ishikwa) سنة 1961 وتتمثل في مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمحض ارادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشاكل العمل وايجاد الحلول المناسبة.

= الادارة على المكشوف: هو اسلوب حديث في الادارة وطريقة جديدة للتفكير تهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في ذهن الأفراد وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم لتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال

الاجتماعات واللقاءات، كما تتضمن المصارحة بالأرقام بين اعضاء المنظمة ويفهمون علاقاتها بحيث يتمكنون من اطلاق طاقاتهم ومعرفة اختيار احسن الاقتراحات.

7. المحافظة على راس المال البشري:

ان عملية بناء راس المال الفكري وتطويره من خلال استقطابه، صناعته، وتنشيطه قد يعتبر كلفة بالنسبة للمنظمة واستثمارا لها يجب المحافظة عليه، لذلك يجب على المنظمة اتباع استراتيجيات عمل ذات قواعد عقلانية تمكنها من حماية كيانها من الصعوبات المحهولة التي قد تواجهها مستقبلا في ظل المنافسة الشديدة وهذه الاستراتيجية يمكن ان تبنى على القواعد التالية:

(دراسي 13-14 ديسمبر 2011، 16)

1.7 تنشيط الحافز المادي الاعتباري: هي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تحفز الفرد وتدفعه لأداء الأعمال

الموكلة اليه على اكمل وجه من خلال اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية والاجتماعية وترشده إلى سلوك معين

ويتضح من هذا المفهوم ان الحافز المادي والاعتباري يؤكد:

الحوافز المادية: مثل الأجور، المكافآت، المشاركة بالأرباح والحوافز الابداعية.

الحوافز المعنوية: وتشمل اشعار العاملين باهميتهم واشراكهم في الادارة واتخاذ القرارات، منح الأوسمة، الترقية، كتب الشكر.

الحوافز الاجتماعية: تضم احترام العاملين وتعزيز مكانتهم في المجتمع.

2.7 التصدي للتقادم التنظيمي: نعني بالتصدي للتقادم جميع الاجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من اجل تطوير

قدرات وامكانيات وخبرات ومهارات العاملين فيها باستمرار، مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية. وهناك

عدة انواع من التقادم التنظيمي يجب التصدي له: تقادم المعرفة، تقادم القدرات، التقادم الثقافي.

3.7 مواجهة الاحباط التنظيمي: الاحباط التنظيمي هو حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز او تحقيق اهداف

معينة بسبب وجود عوائق وعقبات مادية: كالاكتفاء الشخصي، تخريب الآلات والمعدات، وعوائق نفسية كعدم الرضا،

الاستياء، التوتر، القلق، الانطواء، الاكتئاب وعوائق اخرى تنظيمية لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها او التحكم فيها.

4.7 تقليل فرص الاغتراب التنظيمي: هو حالة الشعور بعدم الاندماج والابتعاد عن المجتمع والثقافة حيث تبدو القيم

والمعايير الاجتماعية التي يشترك فيها الآخرون، عديمة المعنى بالنسبة للشخص المغترب اجتماعيا وتقليل فرص الاغتراب

التنظيمي يجب ان يكون من خلال وسائل مختلفة: (كالتحفيز، الثقة، التكيف، الكرامة والاندماج) القدرة على احتواء جميع

انواع الاغتراب داخل المنظمة وهي: اغتراب ثقافي، اغتراب اجتماعي واغتراب حضاري، حيث ان المبتكرين، المبدعين

واصحاب القدرات المميزة هم أكثر احساسا بالاغتراب من الآخرين.

5.7 تعزيز التميز التنظيمي: ونقصد بها جميع الوسائل والاساليب التي من شأنها زيادة المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة للأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الابداع، الابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع مستويات الادارة في المنظمة، حيث يكثر عدد المتميزين في المنظمة ثم يمنحها سمة القوة، البقاء والاستمرارية.

8. واقع استثمار رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر:

1.8 التعريف بالمؤسسة:

اتصالات الجزائر (Algérie Télécom)، مؤسسة عمومية جزائرية اقتصادية ذات أسهم حديثة النشأة، برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر(الهاتف الثابت والنقال موبيليس وخدمات الإنترنت والاتصالات الفضائية). تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 50.000.000.000 دج . تحت رقم B 0018083 02

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة، البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة (الجزائر، 2019).

2.7 منهجية الدراسة وإجراءاتها:

انطلاقاً من طبيعة الموضوع الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

أولاً: حدود الدراسة :

- المجال الموضوعي: تنحصر الدراسة في إيجاد واقع استثمار مؤسسة اتصالات الجزائر في رأس المال البشري والحفاظ عليه، ومعرفة آليات بناء رأس المال البشري وتطويره وكيفية الحفاظ عليه المطلوبة منهم تبنيتها، سعياً لأن تكون المؤسسة متطورة ومبدعة .
 - المجال المكاني: تركز الدراسة على المؤسسة اتصالات الجزائر مع الإشارة إلى ان طريقة التوزيع كانت الكترونية
 - المجال الزمني: استغرقت مدة إنجاز هذه الدراسة شهر، ونشير إلى أن الدراسة أجريت في شهر جانفي 2019.
- ثانياً: أداة الدراسة وإجراءاتها: نظراً للطبيعة الوصفية للدراسة التي تمت من خلال مدخل المسح الاجتماعي (المنهج الوصفي)، فقد استخدمت الباحثان (الاستبانة) كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث قامت بإعدادها وإخضاعها للأسس العلمية في بناء واختبارات الصدق والثبات وفق المراحل التالية:

- بناء أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثان بتصميم الاستبانة وبنائها انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها، وذلك بالاستخدام كتب وبحوث ودراسات علمية ورسائل جامعية تجيب عن أسئلة الدراسة وتحقق أهدافها.
- صدق أداة الدراسة: أخذت الباحثان اختبارات الصدق التالية: قد بلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (8) عبارات خاصة بالمعلومات الشخصية، و(05) عبارات في المحور الأول، (07) عبارات في المحور الثاني من الدراسة.

ثالثاً: تقدير الثبات باستخدام معامل الاتساق ألفا كرونباخ (α Cronbach's Alpa)

لتحقق من ثبات المقياس استخدمت الباحثان طريقة معامل الارتباط ألفا كرونباخ ويشير (Miller, 1995) إلى أن قيمة الفا المقبولة بشكل واسع في علم الاجتماع هي (0.80) أو أكثر لمجموعة من العبارات حتى تعبر عن المقياس، لكن البعض يعتبر أن قيمة الفا أكبر أو تساوي (60%) تعتبر في بعض الأحيان مقبولة. نتائج ألفا كرونباخ موضحة في الجدول التالي:

جدول 1: قيمة ثبات معامل المقياس ألفا كرونباخ

محاور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات	دلالة
للاستثمار في رأس المال البشري	05	0,923	جوهريّة
المحافظة على رأس المال البشري	7	0,833	مقبولة

كافة متغيرات الاستبانة	12	0.931	مقبولة
------------------------	----	-------	--------

مصدر: من مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (1) بلغت قيمة المعامل للمحور الأول للاستثمار في رأس المال البشري (0.923)، وللمحور الثاني المحافظة على رأس المال البشري (0.833)، أي أن كل قيم معامل الثبات أكبر من (0.60) وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات والصدق والثقة.

رابعاً: إخراج أداة الدراسة ووصفها اشتملت الاستبانة على ما يلي:

- الجزء الأول: ويشتمل البيانات الأولية (الشخصية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل) لأفراد الدراسة
- الجزء الثاني: ويشتمل متغيرات الدراسة الأساسية التي من خلالها يتم استطلاع على آراء أفراد الدراسة حول محاور الدراسة، وقد اعتمد الباحثان في إعداد هذا الجزء بكامله على الشكل المغلق، الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وفق مقياس ليكرت المتدرج الخماسي لقياس درجة موافقة لهذه العبارات الـ (12)، وفق ما يلي: (1) غير موافق مطلقاً، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق تماماً.

خامساً: مجتمع الدراسة

كان اختيار العينة الدراسة عشوائي لعمال المؤسسة اتصالات الجزائر، حيث قامت الباحثان بتوزيع أداة الدراسة الموجهة إلى أفراد الدراسة الكرتونيا، حيث بلغ عدد الاستبيانات المعادة والصالحة للتحليل (105) من أصل (150) استبيان تم استرجاعه، أي بنسبة استرداد بلغت نسبة (70%).

3.8 عرض البيانات الدراسة وتحليلها:

أولاً: توزيع أفراد العينة بحسب الخصائص الشخصية و الوظيفية :

الجدول 2: توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية للعينة

النسبة %	العدد	الخصائص الشخصية والوظيفية	النسبة %	العدد	الخصائص الشخصية والوظيفية
20.95	22	تقني سامي	87.7	91	ذكر
64.4	67	ليسانس	12.4	14	أنثى
14.4	16	ماجستير / ماستر			
100	105	المجموع	100	105	المجموع
38.09	40	علوم إدارية	4.8	5	أقل من 25
17.14	18	إعلام آلي	62.5	65	25-35

37.14	39	هندسة	العلمي	31.7	33	36-50	العمر
7.61	8	تخصص آخر		1	1	من 51 سنة فأكثر	
100	105	المجموع		100	105	المجموع	
38.5	40	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	61.90	65	إطار	المستوى الوظيفي
35.6	46	من 5 - 10 سنوات		28.57	30	متحكم	
19.04	9	من 11 - 20 سنة		9.52	10	منفذ	
7.7	15	أكثر من 20 سنة		100	105	المجموع	
100	105	المجموع					
59.04	62	دورة تدريبية واحدة	الدورات التدريبية	61.90	65	روتيني	طبيعة العمل
20.95	22	دورتان تدريبيتان		38.09	40	غير روتيني	
14.28	15	ثلاث دورات تدريبية		100	105	المجموع	
5.71	6	أربع دورات تدريبية					
100	105	المجموع					

مصدر: من مخرجات Spss

التحليل :

باستقراء الجدول رقم (2) يتبين ما يلي بلغ عدد الذكور في العينة (91) بينما عدد الإناث (14)، وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي عدد العينة (88%)، ونسبة الإناث (12%). وبالتالي فقد عكست النتائج نسبة الذكور في تولي مناصب الإدارة العليا والوسطى أكثر من الإناث، مثل مسؤولين الإدارة الوسطى (إطارات) بنسبة (62%) من مجموع أفراد العينة. أغلب أفراد العينة هم من حملة شهادة ليسانس (65%) لديهم خبرة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) و (15%) لديهم خبرة من 20 سنة فأكثر، بأعمار معظمها تتراوح (من 25 سنة إلى 35 سنة) بنسبة (63%) من مجموع أفراد العينة، و يتضح من الجدول أن التخصصات العلمية الشائعة ما بين أفراد الدراسة هي هندسة و علوم الإدارية بنسبة (17%) و (39%) علي التوالي، يليها أغلب عدد الدورات التدريبية هي دورة تدريبية واحدة بنسبة (59%) من مجموع أفراد العينة بطبيعة العمل روتيني بنسبة (62%).

ثانيا: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة :

تحليل اتجاهات أفراد العينة :

لمعرفة اتجاهات عينة الدراسة فيما يخص متغير (واقع الاستثمار في رأس المال البشري) ومتغير (المحافظة على رأس المال البشري) استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة وهذا موضح في الجداول التالي:

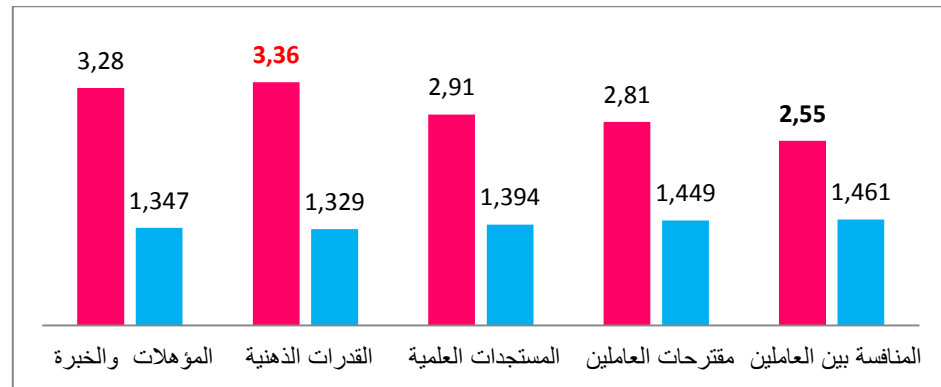
1- الاستثمار في رأس المال البشري :

جدول 3: حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري

المؤهلات والخبرة	القدرات الذهنية	المستجدات العلمية	مقترحات العاملين	المنافسة بين العاملين	المتوسط الحسابي
3,28	3,36	2,91	2,81	2,55	
1,347	1,329	1,394	1,449	1,461	الانحراف المعياري

مصدر: مخرجات SPSS

شكل 1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير واقع الاستثمار في رأس المال البشري



مصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الشكل أعلاه أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى استثمار أكثر في تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها عند متوسط حسابي (3.36)، ثم يليها الاستثمار من خلال استقطاب أصحاب المؤهلات والخبرة عند متوسط حسابي (3.28)، وأخر باستثماراتها وتشجيع على المنافسة بين العاملين عند متوسط حسابي (2.55).

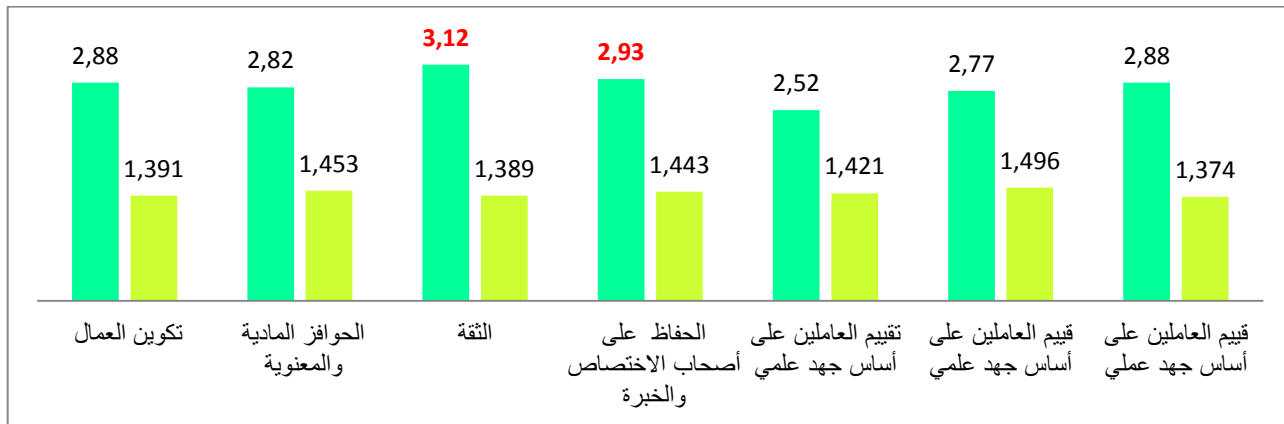
2- المحافظة على رأس المال البشري:

جدول 4 : حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المحافظة على رأس المال البشري

تكوين العمال	الحوافز المادية والمعنوية	الثقة	الحفاظ على أصحاب الاختصاص والخبرة	تقييم العاملين على أساس جهد علمي	تقييم العاملين على أساس جهد علمي	تقييم العاملين على أساس جهد علمي	المتوسط الحسابي
2,88	2,82	3,12	2,93	2,52	2,77	2,88	المتوسط الحسابي
1,391	1,453	1,389	1,443	1,421	1,496	1,374	الانحراف المعياري

مصدر: مخرجات spss

شكل 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المحافظة على رأس المال البشري



مصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الشكل أعلاه أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى إلى المحافظة على رأس المال البشري من خلال الحفاظ على بعد الثقة بين العاملين ذوي القدرات المتميزة عند متوسط حسابي (3.12) ثم يليها المحافظة على أصحاب الاختصاص والخبرة عند متوسط حسابي (2.93).

4.8 اختبار فرضيات الدراسة بين المتغير الاستثمار في رأس المال البشري و المتغير المحافظة على رأس المال البشري:

قامت الباحثان في هذا الجانب على اختبار الفرضيات، حيث تركزت على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار t test بين المتغير واقع الاستثمار في رأس المال البشري والمتغير المحافظة عليه في المؤسسة اتصالات الجزائر

اتجاهات آراء العينة:

1- نتائج اختبار الفرضيات:

جدول 5: نسبة الموافقة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	1-1.8	1.81-2.61	2.62-3.42	3.43-4.23	4.23-5

المصدر: من إعداد الباحثين

الفرضية الأولى:

فرضية العدم: لا يوجد هناك اختلاف في آراء أفراد العينة حول وجود استثمار لرأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\text{sig}= 0.05$.

الفرضية البديلة: يوجد هناك اختلاف في آراء أفراد العينة حول وجود استثمار لرأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة $\text{sig}= 0.05$.

- اختبار t test لعينة واحدة:

بما أن عدد أفراد العينة يفوق 30 مفردة فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و منه يمكننا إجراء اختبار t لعينة واحدة و ذلك بمقارنة إجابات أفراد العينة بالمؤشر 4 المرافق لدرجة "موافق".

الجدول 6: نتائج اختبار t test لعينة واحدة

قيمة الاختبار = 4 (موافق)					
البيان	عدد العينة	مستوى المعنوية	قيمة ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستثمار في رأس مال البشري	105	0	-8.55	2.98	1.21

مصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم (06) المتعلق بنتائج اختبار t test لعينة واحدة أن قيمة t قد بلغت -8.55 في حين أن مستوى الدلالة sig كانت قيمته أقل من 0.05 بمساواتها للـ 0.00 وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة و القول بأن هناك اختلاف في آراء أفراد العينة حول وجود استثمار لرأس مال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر أي إجابات الأفراد تختلف عن 4 المرافقة لدرجة "الموافق" و لمعرفة آرائهم الحقيقية نلاحظ في نفس الجدول أن متوسط الإجابات كان 2.98 و هو المرافق مجال إجابة (محايد) أي "نوعا ما" أي أن أفراد العينة يرون أن هناك نوعا ما سعى المؤسسة إلى الاستثمار في رأسمال البشري من خلال استقطاب الكفاءات وصناعة رأس المال البشري، والتوفر على القيادة الذكية، وإثارة القدرات الإبداعية عن طريق عصف الأفكار والإدارة بالشفافية.

الفرضية الثانية:

فرضية العدم: لا يوجد هناك اختلاف في آراء أفراد العينة حول حفاظ مؤسسة اتصالات الجزائر على رأس مالها البشري عند مستوى الدلالة 0.05 = sig.

الفرضية البديلة: يوجد هناك اختلاف في آراء أفراد العينة حول حفاظ مؤسسة اتصالات الجزائر على رأس مالها البشري عند مستوى الدلالة 0.05 = sig.

الجدول 7: نتائج اختبار t test لعينة واحدة

قيمة الاختبار = 4 (موافق)					
البيان	عدد العينة	مستوى المعنوية	قيمة ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحافظة على رأس المال البشري	105	0	-9.49	2.84	1.24

مصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح لنا من الجدول رقم (07) المتعلق بنتائج اختبار t test لعينة واحدة أن قيمة t قد بلغت -9.49 في حين أن مستوى الدلالة sig كانت قيمته أقل من 0.05 بمساواتها للـ 0.00 و هذا ما يعني قبول الفرضية البديلة و القول بأن هناك اختلاف في آراء أفراد العينة حول محافظة المؤسسة اتصالات الجزائر على رأس مالها البشري أي إجابات الأفراد تختلف عن 4 المرافقة لدرجة "الموافق" و معرفة آرائهم الحقيقية نلاحظ من نفس الجدول أن متوسط الإجابات كان 2.84 و هو المرافق مجال إجابة (محايد) أي "نوعا ما" أي أن أفراد العينة يرون ان هناك نوعا ما سعى المؤسسة إلى المحافظة على رأسمالها البشري وذلك عن طريق تنشيط الحوافز المادية، المعنوية والاجتماعية والتصدي للتقدم عن طريق التبرصات والتدريبات لمواكبة التطورات ومواجهة الإحباط التنظيمي والاهتمام بالكفاءات وتقديم الاحترام والثقة وتعزيز التميز التنظيمي.

9. خاتمة:

وعلى ضوء ما تم ذكره ، يتضح أنه يوجد استثمار في رأس المال البشري وتسعى مؤسسة الاتصالات الجزائر في المحافظة عليه ، إذ أن الاستثمار في رأس المال البشري ناجح مقبول إذ يفسره وجود تدريبات وتبرصات وترك المجال للعمال بإنهاء دراساتهم والاهتمام بالموارد البشري بصفة عامة من حيث التحفيزات المادية والمعنوية وحسب المؤسسة فان الاستثمار فيه يعطي عائد ومردود كبير، كما نرى داخل هذه المؤسسة أن الأسباب الأساسية لدورات التدريب هي لحدوث مشكلات طارئة في العمل ولإكساب العاملين مهارات جديدة، كما أنها تهتم أيضا بالبحث والتطوير من خلال تخصيص ميزانية مناسبة. إلا في الآونة الأخيرة استدركت المؤسسة - إشكالية الإبداع التكنولوجي والابتكار والبحث والتطوير والتغيير التكنولوجي ضمن أولوياتها في مختلف المجالات من حيث الكم والكيف، باعتماد على أكاديمية متخصصة أو الجامعات أو مراكز البحث والمشاركة في حركية المعرفة العلمية والنظرية، ودفع بعجلة النمو من أجل تحقيق التفوق والتميز في مجال الاتصالات.

10. قائمة المراجع:

• المؤلفات:

- حاتم بن صلاح ابو الجدائل. (2012). *راس المال البشري*. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- سعد علي العنزي، و احمد علي صالح. (2009). *ادارة الراس المال الفكري في منظمات الأعمال*. عمان: دار البازوني.

-A.Stewart, T. (1997). *intellectual capital: the new wealth of organization*. new york: cirrency & doubleday.

• الأطروحات:

-Catherine rions. (2001). *fondements micro-economiques des difference de salaire non compensatrices dans l'industrie ivoirienne*. *These de doctorat en scienceeconomique*. lyon2.

• المداخلات:

- محمد فرعون، و محمد ليفي. (13-14 ديسمبر 2011). الاستثمار في راس المال البشري كمدخل حديث لادارة الموارد البشرية بالمعرفة. ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. جامعة شلف.
- عيسى دراجي. (13-14 ديسمبر 2011). الاستثمار في راس المال الفكري. ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. شلف: جامعة حسيبة بن بوعلي

• مواقع الانترنت:

-Boon, C., Eckardt, r., P.lepak, D., & Boselie, P. (2018). *Integrating strategic humain capital and strategichumainressource management*. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>

-Schultz, W. (s.d.). *investment in human capital*. Consulté le 01 11, 2019, sur <https://www.jstor.org/stable/1818907>

-اتصالات الجزائر. (2019). تم الاسترداد من <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-proupe-p2>