

## تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على سلوك العمال داخل الشركة -دراسة حالة شركة الاتصالات "نجمة" في الجزائر

أ. بن عياد محمد سمير

أستاذ مساعد (أ)، جامعة تلمسان

أ. بديار أحمد

أستاذ مساعد (أ)، المركز الجامعي غليزان

### ملخص:

تهدف الدراسة الى تقديم نموذج لتقييم أثر الاستثمار في رأس المال البشري على سلوك العمال داخل الشركة - اقتراح نموذج مع دراسة تطبيقية لشركة الاتصالات "نجمة" في الجزائر، مع اختبار بعض علاقاته من خلال تحديد العلاقة بين درجة مرونة الاجر للتغير في الاداء الناتج عن اكتساب العامل لمهارات وخبرات جديدة خلال التدريب.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أهمية المتغيرات غير الاقتصادية بجانب المتغيرات الاقتصادية في التأثير على العلاقة بين مرونة الأجر والمزايا للتغير في مستوى الأداء الناتج من التدريب، وأهمية سياسي التدريب والأجور في التأثير على مدى انتماء العامل للشركة.

**الكلمات المفتاحية:** الاستثمار البشري، التدريب، الاستثمار في التدريب، الادارة الاستراتيجية.

### Abstract:

The aim of this study is to provide a model that measure the effects of investment in human capital on the behavior of the employees of "NADJMA" cellar phone company in Algeria. It examines the effects of skills resulting from the training on the wages and labor turnover. The model determines the type, strength and the sensibility of the relationship between the changes of wages and the level of individual performance resulting from training.

The study found several results, but the most important ones are as follows: First, the role of the economical and other factors on the

relationship between the changes of wages and the improvements of the level of individual performance resulting from training. Second, the importance of training and wage policies on extend loyalty to the company.

**Keywords:** Human investment, training, Strategic management, Investment in training.

#### تمهيد:

لم يعد تحقيق الثروة في ظل اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي، مقتصرًا على الاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية فحسب، بل أصبح الاهتمام متزايد ومستمر في البحث عن سبل لتطوير الرأس المال البشري بهدف تحقيق الميزة التنافسية للشركات، فضلًا عن توفير المجال والفضاء المناسبين أمام الابتكارات الفكرية.

ولقد كان لظهور نظرية الاستثمار البشري لشولتز في الستينيات، الأثر الكبير في أحداث تغيير على المستوى القومي بفعل الفرضيات والمفاهيم الخاصة بتأثير الاستثمار في الموارد البشرية. والجدير بالذكر ان الاستثمار في رأس المال البشري يلعب دورا رئيسيا في تأثير على سلوك العمال داخل الشركة، وذلك من خلال تحسن آدائهم في العمل من جهة، إقرارهم البقاء للعمل فيها من عدمه، من جهة أخرى. ذلك مرتبط برفع الشركة لأجورهم من عدمها والتي تتناسب مع التحسن في الاداء لقاء حصولهم على تدريب.

#### إشكالية الدراسة:

وفي هذا الصدد، يبدأ الاشكال المتمثل في حال ترك العمال للعمل، بسبب الأجر غير المتناسب لأدائهم الذي تحسن بفعل استثمار الشركة فيه، والانعكاس السلبي على الشركة لتحملها تكلفة تدريبهم واكتسابهم لمهارات بغية تحسين مستوى الانتاج والأداء، وهنا يتم طرح السؤال التالي:

فيما تتمثل أهم العوامل التي تؤثر على سلوك العمال داخل الشركة

جراء الاستثمار في رأس المال البشري؟

### فرضيات الدراسة:

- 1- يتأثر سلوك العامل داخل المؤسسة بمدى مرونة وتناسب اجره مع حصوله واستفادته من تدريب؛
- 2- تتوقف رغبة العامل في العمل بالمنظمة على درجة مرونة الأجور والمزايا للتغير في الاداء نتيجة لحصول العامل على التدريب؛
- 3- تتأثر رغبة العامل في البقاء بمجموعة من العوامل الأخرى.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- اعطاء صورة توضيحية عن علاقة استثمار الشركة في رأس المال البشري، بسلوك العمال المستفيدين من الاستثمار (المتدربين)، بواسطة نموذج مقترح ودراسة تطبيقية؛
- تحديد استراتيجية مثلى في تنمية الموارد البشرية للشركة، من خلال ابراز اهم العوامل المؤثرة سلبا على سلوك العمال من جهة، وتكلفة استثمار الشركة لرأس المال البشري من جهة أخرى.

### أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث الى تحليل ودراسة تأثير الاستثمار على اداء العمال بالشركة، والتعرف على سياستي: الأجور والمزايا المتمثلة في المكافآت والعلاوات المقدمة من طرف الشركة من جهة، ومن جهة أخرى تأثير التدريب على التغير في اداء العمال وعلاقته بمرونة الأجور المتحصل عليها من قبل المتدربين.

### منهجية الدراسة:

تم اتباع المنهجين الوصفي والتحليلي لبيانات مستمدة من الميدان.

### المحور الأول: ماهية رأس المال البشري.

تتمثل نظرية رأس المال البشري على فرضية أساسية مفادها، أن هناك اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مواردهم البشرية، ومن ثم اختلاف في قدراتهم، ومهاراتهم، وخبراتهم، ويتطلب

وجود تمايز في قيمة الأفراد، ضرورة وضع المنظمة لبعض السياسات والاستراتيجيات للتعامل مع الاختلافات الفردية<sup>1</sup>.

## 1- نظرية "شولتز":

بحسب "شولتز" فإن الاستثمار في التعليم، التدريب، الصحة وأيضا البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل سيحدد هيكل الأجور والمرتبات في الآجال البعيدة<sup>2</sup>.

من خلال مفاهيم الاستثمار البشري، يمكن تفسير العديد من الظواهر مثل: الاختلافات في مستوى الأجور، هجرة العمالة، الزيادة في الإيرادات المتحققة للفرد وتفسير النمو البطيء للدول النامية<sup>3</sup>.

## 2- إسهامات "بيكر":

تؤدي الاستثمارات في رأس المال البشري الى زيادة الإيرادات، ولكن في عمر متقدم نسبيا، لان العائد المتحقق من الاستثمار يعد جزءا منها، وبما أن التأثير على الإيرادات يأخذ صفة العمومية على انواع المختلفة من الاستثمار في رأس المال البشري، فانه يمكن الوصول الى نظرية شاملة وموحدة تساعد هذه النظرية العامة على تغيير ظواهر عديدة ومختلفة مثل: شكل الإيرادات وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن: "ادارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009، ص 23-25

<sup>2</sup> Schltz, T.W: " **Investment in man: An economist view**", Social Service review, XXXIII, 2011 p61-80

<sup>3</sup> Schltz, T.W: " **Investment in human capital**", American Economic review 2009. p42-50

<sup>4</sup> Becker, G.S: "**Investment in human capital: A theoretical analysis**", Journal of political Economy, Part 2, 2012. p 78 -90

كما أن بعض الاستثمارات في رأس المال البشري، ليس لها تأثير على الإيرادات، ويرجع هذا الى احتمال تحمل الشركة أو الصناعة أو الحكومة لتكلفة هذا الاستثمار، ومنه تكون هي الجهة التي تحصل على إيرادات وليس الفرد المستثمر فيه.<sup>5</sup>

### 3- إسهامات "مينسر":

استخدم "مينسر" مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج، يهدف الى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، وافترض ان الاختيار الرشيد للوظيفة، يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار.<sup>6</sup>

ولقد حدد ثلاث أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات الخاصة بالاستثمار في الرأس المال البشري، تمثلت في: تحديد حجم الموارد المتخصصة في التدريب، تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب وتحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض حقائق سلوك قوى العاملة.<sup>7</sup>

### المحور الثاني: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري.

لقد أكدت دراسات ان مخرجات الاستثمار في رأس المال البشري (استثمارات التدريب)، تنعكس طرديا في الأداء المالي للمنظمات، وأكد "العنزي" و"عبيد" أن الاستثمار في رأس المال البشري يرتبط بشكل معنوي باداء المنظمة وأرباحها.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Becker, G.S: "Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education national bureau of economic research", New York, Colombia University Press, 2009, p169

<sup>6</sup> Mincer, J : "Investment in human capital and personal income distribution", Journal of Political Economy, 2012. p 33-50

<sup>7</sup> Mincer, J : " On-the-job Training: Costs, returns and some implication" , Journal of Political Economy, Part 2, 2011. p 123-130

<sup>8</sup> سعد العنزي، نعم حسين نعمة: " قياس الرأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق"، المجلد 09، العدد 31، 2002.

## 1- الاستثمار في رأس المال البشري والإطار المحاسبي الخاص به:

تحدد نظريات المحاسبة التقليدية لرأس المال البشري فقرات استثماره كالاتي:<sup>9</sup>

- تكلفة الاعداد والاستخدام في المراحل الاولية من تطوير رأس المال البشري؛
- تكلفة التعلم في المرحلة الوسطى من تطوير رأس المال البشري؛
- تكلفة الاستبدال في المراحل النهائية لتطوير رأس المال البشري.

## 2- طرق الافصاح عن رأس المال البشري:

عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية، محاسبة رأس المال البشري من قبل لجنة محاسبة المورد البشري، على انها عملية تمييز رأس المال البشري وقياسه بهدف توفير اية معلومات للمستفيدين، تكون مرجعا مهما للإثبات والتقييم، وهي تساهم في تحسين نوعية الكشوفات المالية، واتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، عن الطرق التالية:<sup>10</sup>

### ● طرق القياس المالي لتكلفة المدخلات، تتمثل في:

- طريقة تكلفة الاكتساب او الاستخدام؛
- طريقة تكلفة الاستبدال؛
- طريقة القيمة الحالية لتدفق المدفوعات المستقبلية.

### ● طرق القياس المالي لقيمة المخرجات، تتمثل في:

- طريقة العطاءات؛
- مدخل القيمة الاقتصادية المضافة.

<sup>9</sup> Flamholtz, E: “ **Human resource accounting: measuring positional replacement costs**”, Human Resource Management, vol 12, 2009. p 23-33

<sup>10</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: "ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال"، دار البيازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009. ص 98 - 100

### 3- دور ادارة الشركة في زيادة قيمة الاستثمار في رأس المال البشري:

يتمثل دورها فيما يلي:<sup>11</sup>

- اختيار، تعيين، والاحتفاظ بذوي المهارات العالية من العنصر البشري؛
- تدريب وتطوير وتشكيل الاتجاهات، وتشجيع التعلم الذاتي؛
- تركيز الموارد على الانشطة ذات الاولوية الهامة؛
- تصميم العمليات بأسلوب يستخدم الطاقات الكامنة في العنصر البشري؛
- العمل على تراكم المعرفة، والخبرة التنظيمية وإشراك العاملين بها؛
- تشجيع وتسهيل المشاركة في خبرات الفردية؛
- تعظيم ومضاعفة قدرات العاملين.؛
- تسهيل التعلم في الشركة.

#### المحور الثالث: النموذج المقترح ومنهجية الدراسة التطبيقية.

يتضمن النموذج المقترح للدراسة، مجموعتين أساسيتين من المتغيرات:

- تمثل المجموعة الأولى المتغيرات الرئيسية والمحورية في النموذج مثل: تكلفة الاستثمار في تدريب العمال، التغير في الاداء الناتج عن تحسن مهارات وقدرات العامل المكتسبة من التدريب، مرونة الأجور والمزايا تغير اداء العامل، الرغبة او النية في ترك العمل.
- أما المجموعة الثانية فهي تتضمن عددا من المتغيرات الوسيطة: العلاقة بين متغيري مرونة الأجور ومزايا التغير في الاداء الخاص بالعامل، والتغير في مستوى أداء العامل نتيجة التحسن في قدراته ومهاراته المكتسبة من التدريب. والعلاقة بين النية والرغبة في ترك العمل، وترك العمل فعليا.

<sup>11</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون INTEG: "عائد الاستثمار في رأس المال البشري-قياس القيمة الاقتصادية

لاداء العاملين"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004. ص 46 - 50

## 1- خصائص نموذج الدراسة المقترح:

يتميز نموذج الدراسة المقترح بالخصائص متعددة أهمها:

- تخضع مكونات النموذج والعلاقات المفترضة بين متغيراته للتعديل أو التطوير، وذلك وفقا لنتائج الدراسة التطبيقية؛
- كما أن مكونات النموذج والعلاقات المفترضة بين متغيراته تم اختيارها بناء على نتائج دراسات سابقة؛
- إن النموذج المقترح تفسيري، فهو يوضح تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة والوسيطية على تكلفة الاستثمار البشري.

## 2- مسلمات النموذج:

يقوم النموذج على بعض المسلمات منها:

- تتحمل الشركة جميع مصاريف التدريب، اي ان المتدرب لا يتحملها ولا ينخفض أجره أثناء فترة التدريب؛
- يتم زيادة إيرادات العاملين بعد حصولهم على التدريب وذلك من خلال مساهمتهم لشركتهم في المنافع المتحققة من الاستثمار في التدريب؛
- تقييم مدى التحسن في الاداء الخاص بالمتدرب قبيل وبعد التدريب وذلك بواسطة نظام خاص؛
- ربط الجزء المتغير من اجر العامل بالتطور والتحسن في مستوى ادائه المترتب عن التدريب؛
- تفويض المسؤول عن المتدرب، لكافة الصلاحيات المخولة له في تحديد العمال المستفيدين من الزيادة في الأجور، سواء على شكل علاوة، أو مكافئة، أو أي نوع من المزايا الأخرى، فضلا عن مقدار هذه الزيادة، بناء على مدى التحسن في اداء المتدرب بعد التدريب؛

- حرية الفرد في اتخاذ القرار الخاص باستمراره او عدم استمراره في العمل، بمعنى عدم وجود قيود او شروط جزائية مرتبطة بعقود عمل طويلة الأجل، تمنع الفرد من ترك العمل، مع توافر فرص عمل محتملة في سوق العمل المحلي والخارجي.

### 3- مزايا النموذج:

يتميز النموذج بمزايا أهمها:

- يشتمل النموذج بدراسة اغلب محددات ومتغيرات مثل: دراسة تأثير سياسة الأجور والتدريب، فضلا عن محاولة التوصل الى استراتيجيات أكثر فعالية في الحفاظ على بقاء العاملين للعمل داخل الشركة؛
- يشتمل البحث على عدد من المتغيرات الاقتصادية مثل: مرونة الأجور والمزايا المادية والعينية، التغير في أداء المتدربين، هذا بالإضافة الى عدد من المتغيرات الوسيطة مثل: مدى اتساق محتوى التدريب على طبيعة عمل العمال، نوع التدريب؛
- بني هذا النموذج على عدد من النتائج والتوصيات لبعض الدراسات السابقة، فعلى الرغم من استحداث هذا النموذج لمجموعة من المتغيرات، إلا أنه اعتمد على بعض المتغيرات السابق استخدامها مثل: مدى رغبة العامل في البقاء داخل الشركة، ووجود فرص عمل خارجها.

### 4- منهج وتصميم الدراسة الميدانية:

#### أ- متغيرات الدراسة:

- المتغيرات المستقلة: التغير في مستوى أداء العمل الناتج عن التدريب.
- المتغيرات التابعة:

- مرونة الأجور والمزايا العينية والمادية للتغير في الأداء؛

- مدى رغبة العامل في البقاء في الشركة؛
- معدل دوران العمل: ترك العامل للعمل اختياريًا (الاستقالة)، وحصوله على مستحقاته المالية؛
- الاستثمار في التدريب.

#### - المتغيرات الوسيطة:

- مدى اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل العامل؛
- قدرة المسؤول في التأثير على حوافز ومكافآت العاملين؛
- مدى وجود نظام فعال لتقييم الأداء؛
- وجود فرص عمل محتملة خارج الشركة؛
- سياسة توزيع العمالة داخل الشركة.

#### ب- مجال الدراسة الميدانية:

#### - اسباب اختيار شركة الاتصالات للدراسة:

- بسبب مواكبة شركات الاتصال للتطور التكنولوجي، ولتحقيق الميزة التنافسية، فهي بحاجة إلى عمال ذوي مهارات عالية والخبرة المهنية، وبالتالي إلى تدريبهم؛
- بسبب تبعيتها لهيئات مستقلة، فهذا يؤدي الى مرونة نسبية فيما تمنحه الشركة للعاملين فيها، من مزايا وأجور محفزة.

#### - شركة الاتصال نجمة في الجزائر: فبالرغم من المنافسة الشديدة مع باقي شركات الاتصال في

الجزائر، إلا أن هذه الأخيرة استطاعت أن تحقق ميزة تنافسية في السوق الجزائرية.

## المحور الرابع: تحليل البيانات والنتائج وتفسيرها.

### أ- تحليل البيانات:

أ-1- نتائج اختبار الفرضية الأولى: يتأثر سلوك العامل داخل المؤسسة بمدى مرونة وتناسب أجره مع حصوله واستفادته من تدريب.

يتضح من خلال هذه الفرضية وجود أربعة متغيرات مستقلة، يمكن أن تؤثر على قيمة المتغير التابع، وتمثل هذه المتغيرات المستقلة في:

- اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل العامل؛
- وضع العامل في المكان المناسب مع القدرات والمهارات المكتسبة من التدريب؛
- قدرة المسؤول في التأثير على أجور ومزايا الأفراد التابعين له؛
- توافر نظام فعال لتقييم أداء العاملين قبل وبعد التدريب؛

أما المتغير التابع فهو: درجة مرونة الأجور للمتغيرات التي تحدث في أداء العامل، نتيجة لمشاركته في برامج التدريب التي تقدمها الشركة.

ولاختبار مدى صحة هذا الفرض، تم استخدام النماذج الانحدارية، لكونها تساعد في تحديد مقدار التباين في المتغير التابع، الذي يعود إلى تلك المتغيرات المستقلة، كما يقدم وسيلة لتحديد درجة تأثير وإسهام كل متغير مستقل في تحديد قيمة المتغير التابع.

❖ **النموذج الأول:** يعبر نموذج الاتجاه العام الخطي عن متغير "مرونة الأجور للمتغير في الأداء «Y»"

بدلالة "موضوعية نظام تقييم الأداء «X»"، وعند تقدير معلّتي هذا النموذج بطريقة المربعات

الصغرى (باستخدام برنامج SPSS)، تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول الموالي.

جدول رقم: (1): نتائج تحليل الانحدار البسيط

		R : 0.598
		R <sup>2</sup> : 0.317
		تحليل التباين:
مجموع المربعات	درجة الحرية:	مجموع المربعات
الانحدار 37.249	1	متوسط المربعات 37.249
الاحطاء 75.147	129	متوسط المربعات 0.354
		قيمة f = 81.246

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن هناك ارتباط طردي فوق المتوسط بين " مرونة الأجور للتغير في الأداء " و "موضوعية نظام تقييم الأداء" بلغ قيمته 59.8%)، كما أن 31.7% من مجموع الانحرافات موضحة بواسطة المتغير المستقل والبقية تعود إلى مجمل العوامل غير المشخصة.

❖ **النموذج الثاني:** في هذه الخطوة، فإن المتغير المستقل الثاني الذي دخل إلى معادلة الانحدار هو سياسة توزيع العمالة داخل الشركة.

جدول رقم (2): نتائج الخطوة الثانية في تحليل الانحدار المتعدد.

		الخطوة رقم 02:
		R : 0.675
		R <sup>2</sup> : 0.457
		تحليل التباين:
مجموع المربعات	درجة الحرية:	مجموع المربعات
الانحدار 54.842	2	متوسط المربعات 27.523
الاحطاء 63.217	128	متوسط المربعات 0.216
		قيمة f = 46.529

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

وقد بلغت نسبة تفسير كل من موضوعية نظام الأداء، وضع العامل في المكان المناسب مع المهارات والقدرات المكتسبة من التدريب، قيمة (45.7%). وكانت نتائج الانحدار كما بينها الجدول الموالي.

❖ **النموذج الثالث:** في هذه الخطوة تم إضافة المتغير المستقل الثالث والممثل في "اتساق محتوى التدريب"، وتبلغ نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع (مرونة أجور العمال للتغير في الأداء) حوالي القيمة (49.3%). كما يبين الجدول (3) أن نسبة التباين المفسرة، التي يساهم بها المتغير المستقل الثالث (اتساق محتوى التدريب)، هي مقدار ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية مقدارها 0.05، لذلك هناك تأثير اللاتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل العامل على المتغير التابع (مرونة الأجور للتغير في الاداء)، وبالتالي فان هذا المتغير التابع يضاف الى النموذج.  
**جدول (3):** نتائج الخطوة الثالثة في تحليل الانحدار المتعدد.

		0.493 : R <sup>2</sup>
		تحليل التباين:
متوسط المربعات	درجة الحرية:	مجموعة المربعات
18.652	3	الانحدار 61.982
0.512	128	الأخطاء 63.872
		قيمة f = 81.246

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

❖ **النموذج الرابع:** تم في هذه المرحلة إضافة المتغير المستقل الرابع في النموذج " قدرة مسؤول في التأثير على الأجور التي يحصل عليها العامل"، وقد أضاف هذا المتغير نسبة من التباين المفسر من جملة تباين المتغير التابع (مرونة الأجور للتغير في الأداء)، قدرها حوالي (3.1%)، وتعد هذه الزيادة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 %، ونسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع (مرونة الأجور للتغير في الأداء) أصبحت قيمتها تساوي (51.1%).

جدول رقم (4): نتائج الخطوة الرابعة في تحليل الانحدار المتعدد.

		R : 0.714
		R <sup>2</sup> : 0.511
		التغير في R : 0.031
		تحليل التباين:
متوسط المربعات	درجة الحرية:	مجموعة المربعات
17.859	4	الانحدار 63.158
0.473	127	الاحطاء 57.126
		قيمة f = 34.254

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

و يبين الجدول رقم (5) الموالى النتائج النهائية لتحليل الانحدار المتعدد، والذي يظهر قيمة المعلمات المقدرة الخاصة بكل متغير من المتغيرات المستقلة، ودرجة الخطأ المعياري حول هذه القيم، وقيمة (t) التي تستخدم في حساب دلالة الاحصائية لكل معامل من معاملات الانحدار.

جدول رقم (5): قيم معاملات الانحدار المتعدد النهائية ودلالاتها الاحصائية

في تحديد درجة حساسية الأجور للتغير في الأداء.

المتغيرات	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية
موضوعية نظام تقييم الأداء	0.542	0.123	4.314	0.000
وضع الفرد المتدرب في المكان المناسب (سياسة توزيع العمالة)	0.171	0.081	2.012	0.041
اتساق محتوى التدريب مع طبيعة عمل العامل	0.198	0.089	2.187	0.021
قدرة مسؤول في التأثير على اجور ومزايا العمال	0.26	0.054	2.652	0.005
القيمة الثابتة (a)	- 0.621	- 0.413	- 1.517	0.117

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

كما أن قيمة "f" الخاصة بمعادلة الانحدار النهائية تقدر بـ 33.579 وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية قدره (0.05)، فإن ذلك يشير الى أن هناك معنوية أجمالية لمعاملات النموذج و أن هذا الارتباط ذو دلالة احصائية.

**أ-2- نتائج اختبار الفرضية الثانية:** تتوقف رغبة العامل في العمل بالمنظمة على درجة مرونة الأجور والمزايا للتغير في الاداء نتيجة لحصول العامل على التدريب:

لقد تم اختبار هذه الفرضية، باستخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون، ونظرا لأن الفرضية لا تحدد اتجاه العلاقة بين مرونة الأجور للتغير في الأداء ورغبة العامل في البقاء في الشركة، إلا أن استخدام اختبار معنوية ذات اتجاهين Two Directional Hypothesis، وقد أوضحت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغت قيمته 0.317 و أن هذا المعامل ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية قدره 0.01، والإشارة الموجبة لمعامل الارتباط تعني أنه هناك علاقة طردية بين درجة مرونة الأجور ورغبة العامل في البقاء داخل الشركة.

**أ-3- نتائج اختبار الفرضية الثالثة:** تتأثر رغبة العامل في البقاء بمجموعة من العوامل الأخرى:

من خلال هذه الفرضية، يتم تحديد العلاقة التي يمكن أن توجد بين رغبة العامل في البقاء في الشركة، وبين معدل دوران العمل ( أي اختياره لترك العمل - الاستقالة - وحصوله على كافة مستحقاته المالية)، ووفقا لهذه الفرضية، فإن درجة العلاقة بين رغبة العامل بالبقاء في الشركة، ومعدل دوران العمل تتأثر ببعض المتغيرات الوسيطة مثل: احتمالات توفر فرص عمل أفضل أمام العامل، عمره، حالته الاجتماعية، ومدة عمله بالشركة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية، لابد من تحديد أثر المتغير المستقل وهو رغبة الفرد في البقاء في الشركة، على المتغير التابع وهو معدل دوران العمل، ويطلق على هذا بالأثر الرئيسي (Main Effects)، ويجب تحديد أثر المتغيرات الوسيطة محل الدراسة على العلاقة، ويطلق على هذا الأثر اسم " أثر المتغيرات

الوسيطية (Covariates Effects)، ويعد أسلوب تحليل التباين، أسلوبا مناسباً في تحديد مثل هذين الأثرين.

وقد لاحظنا الأثر المباشر الخاص بالمتغير المستقل (رغبة العامل في البقاء بالشركة)، ويعني ذلك أن رغبة العامل تؤثر تأثيراً مباشراً على معدل دوران العمل، ولكن بعد إدخال المتغيرات الوسيطة محل الدراسة، فإن التباين المفسر في دوران العمل قد زاد بمقدار 60.221 و أن هذه الزيادة ليست ذات دلالة إحصائية، ويتضح كذلك أن المتغير الوسيط الذي يفسر التباين في معدل دوران العمل، يفسر على أنه له دلالة إحصائية والمتمثل في مدة خدمة العامل بالشركة، حيث يفسر هذه المتغير ما مقداره 49.530 من التباين في معدل دوران العمل، وهو مقدار ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدره 0.028، أما بقية المتغيرات الوسيطة محل الدراسة فإن نسبة تفسيرها ليس له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%. ويتضح من خلال جدول رقم (6)، أن نسبة التباين غير المفسر (الأخطاء) ما زالت مرتفعة، ولعل ذلك يشير إلى إمكانية إضافة بعض المتغيرات الأخرى الوسيطة، إلى جانب المتغيرات محل الدراسة حتى يعكس، زيادة مقدار التباين المفسر في معدل دوران العمل.

جدول رقم (6): نسبة التباين غير المفسر

نوع التباين	التباين الكلي	درجات الحرية	متوسط التباين	المعامل f
التباين المفسر	168.722	8	21.090	2.094
الاحطاء	1269.180	126	10.073	
مجموع التباين	1437.902	134	10.731	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

لم تشر النتائج إلى معنوية كل المتغيرات الوسيطة، في شرح وتفسير تلك العلاقة التي توجد بين المتغير المستقل (رغبة العامل في البقاء)، والمتغير التابع (معدل دوران العمل). وعلى الرغم من ذلك، فإن

نتائج التباين تشير إلى صحة افتراض ذلك الدور الذي يلعبه متغير مدة خدمة العامل بالشركة، في تفسير العلاقة بين رغبة العامل في البقاء، وقيامه بترك العمل فعلا (معدل دوران العمل).

### ب- مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال اختبار الفرضيات الثلاث، اتضح تناسق النتائج مع بعض الدراسات السابقة في هذا المجال، إلا أن هناك بعض المتغيرات التي لم تدرج في الدراسة ولم يتم التطرق إليها، من أهمها: متغير مدى توافر العمالة المطلوبة في سوق العمل، ومن يتحمل تكلفة التدريب؟، نظم الحوافز المستخدمة في الشركات.

فضلا عن استبعاد بعض المتغيرات التي تم ادراجها في الدراسة، لكونها لم تثبت دلالتها الاحصائية في النموذج، ومن بينها: متغير المسؤولية الاجتماعية، متغير العمر، وجود فرص عمل متاحة خارج الشركة. كما يتم اقتراح مجموعة من الاستراتيجيات للحفاظ على بقاء العمال المتدربين للعمل بالشركة، وزيادة الاستثمار، وذلك من أجل الاحتفاظ بأفضل تلك الموارد لتتقدم أفضل الخدمات للعملاء، ولتحقيق أعلى الأرباح، أهمها: اتجاهات العمال ناحية تحمل المخاطر الانتقال، وجود عقود مشروطة للعمل، الصلاحيات الممنوحة للعامل أثناء قيامه بعمله، حجم المسؤوليات التي يتحملها العامل في العمل، مدى التنوع في المهام والواجبات التي يقوم بها العامل، ومدى صعوبة العمل مقارنة بقدرات الفرد.

### خاتمة:

إن الاستثمار في رأس المال البشري يعد من أهم محددات التنمية على المستوى القومي، حيث أصبحت هذه الموارد البشرية مقياسا لثروة الأمم، وبالتالي فالتدريب وسيلة رئيسية لتحقيق هذا الهدف. لقد تم التعرف من خلال هذه الدراسة على بعض الممارسات الخاصة بسياستي: التدريب والأجور، واللذان تلعبان دورا رئيسيا في قرارات العمال المتدربين بالبقاء من عدمه داخل الشركة، وكان ذلك من

خلال اختبار لفرضيات الدراسة المستمدة من العلاقة بين بعض متغيرات النموذج، لدراسة تأثير بعض العوامل على ترك العمال المتدربين لعملهم.

وقد مثلت فرضيات الدراسة محورا لدراسة ميدانية، تم تطبيقها على شركة الاتصالات "نجمة" بالجزائر، وتمحورت الدراسة في معرفة مدى تأثير درجة مرونة الأجور للتغير في أداء العمال نتيجة للتدريب، في إقرارهم للبقاء أو ترك العمل.

ومن أهم النتائج المستخلصة من الدراسة هي:

- عدم الاهتمام الكبير بشرط الأجر، إما لضعف قرارات المسؤول، أو لمحدودية السلطة الممنوحة للمسؤول في تقديم المكافآت والعلاوات للعمال، أو لعدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء؛
- نظرا للعلاقة بين مرونة الأجور والمزايا للتغير في الأداء الناتج عن التدريب، فإن للمسؤول القدرة على التأثير في سلوك العمال، من خلال المزايا والمكافآت والزيادة في الأجور؛
- لا تقوم الشركة بتقييم أداء العمال المشاركين في البرامج التدريبية قبل وبعد التدريب، بل تقتصر عملية التقييم على التقرير السنوي الذي يعده المسؤول المباشر للعمال المتدربين في نهاية كل سنة، ما يترتب عليه من طول مدة انتظار معرفة مدى استفادة العمال من محتوى التدريب، وهذا ما يدل على أن هناك متغيرات أخرى غير المحتوى التدريبي تؤثر على نتيجة التقييم؛
- إن متغير وضع العامل في المكان الذي يتناسب مع قدراته ومهاراته المكتسبة من التدريب (سياسة توزيع العمالة داخل الشركة)، يلعب دورا مهما في التأثير على درجة مرونة الأجور والمزايا في الأداء الناتج عن التدريب؛
- ارتباط طردي في علاقة مرونة الأجور والمكافآت للتغير في أداء العامل الناتج من التدريب ونيته ورغبته في البقاء من عدمه بالعمل، وتبدو هذه النتيجة منطقية، لأنه في حال أدرك العامل لعدم إمكانية العمل في إشباع حاجاته، فإن ارتباطه بالشركة كمصدر لإشباع هذه الحاجات ينخفض، ثم

ينخفض ولاؤه للعمل والتزامه به، وتنخفض رغبته ونيته في البقاء في العمل، ومن ثم فإن النية تتحول إلى سلوك العامل في ترك العمل فعلا.

### قائمة المراجع:

#### باللغة العربية:

1. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون INTEG، "عائد الاستثمار في رأس المال البشري-قياس القيمة الاقتصادية لاداء العاملين"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004
2. راوية محمد حسن، "ادارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008.
3. سعد العنزي، نغم حسين نعمة: "قياس الرأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق"، المجلد 09، العدد 31، 2009.
4. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال"، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.

#### باللغة الأجنبية:

1. BECKER G.S, "Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education national bureau of economic research", New York, Colombia University Press,2011.
2. BECKER G.S, "Investment in human capital: A theoretical analysis", Journal of political Economy, Part 2, October 2012.
3. FLAMHOLTZ E., "Human resource accounting: measuring positional replacement costs", Human Resource Management, vol 12, 2010.
4. MINCER J., "Investment in human capital and personal income distribution", Journal of Political Economy, 2009.

5. MINCER J., “**On-the-job Training: Costs, returns and some implication**” , Journal of Political Economy, Part 2, 2012.
6. SCHLTZ T.W, “**Investment in man: An economist view**”, Social Service review, XXXIII, 2011.
7. SCHLTZ T.W, “**Investment in human capital**”, American Economic review 2011.