

تاريخ القبول: 2019/03/19

تاريخ الاستلام: 2018/11/14

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة مصادر الاستقطاب في تحقيق أبعاد رأس المال البشري والمتمثلة في (المعرفة، الخبرة، المهارة، الإبداع و الابتكار) وذلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي بلغ حجمها (30%) مستجوب من موظفي البنك، وقد تم الاعتماد على برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجلفة يعتمد على الترقية فقط كمصدر دخل للـاستقطاب، في حين يتم الاستعانة بمكاتب التوظيف وطلبات العمل المباشرة كمصادر خارجية للـاستقطاب.
- أن أبعاد رأس المال البشري متوفرة بصورة متوسطة لدى عينة الدراسة.
- إثبات أن كل من مصادر الاستقطاب وأبعاد رأس المال البشري متغيرين غير مستقلين عن بعضهما، وأن أكثر مصادر الاستقطاب تحقياً لأبعاد رأس المال البشري هو المصدر الخارجي وبالتحديد طلبات العمل المباشرة.
- الكلمات المفتاحية: الاستقطاب، مصادر الاستقطاب، رأس المال البشري.

Abstract: This study aims at knowing the extent of the polarization sources contributing in achieving the human capital dimensions such as: (Knowledge, experience, skill, creativity and innovation) within the Bank of Agriculture and Rural Development in Djelfa state. For the sake of realizing the study aims, a survey has been made for the purpose of collecting data from the study sample individuals who reached (30%) from the bank staff. It has been relied on SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for processing data. The most important results were:

- The Bank of Agriculture and Rural Development in Djelfa depends only on upgrading as a source of income for polarization, while employment offices and direct employment applications are used as external sources of polarization.
- Human capital dimensions are moderately available in the study sample.
- Producing that each of the polarization sources and the human capital dimensions are two inseparable variables, and that the most polarized sources to achieve the human capital dimensions is the external source, particularly direct employment applications.

Keywords: polarization, polarization sources, human capital

المفاضلة بين مصادر استقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد رأس المال البشري

- دراسة حالة بنك الفلاحة
والتنمية الريفية بولاية الجلفة
*Comparing the sources of
human resources polarization
and its relation with the human
capital dimensions
Study in agricultural and rural
development bank - Djelfa agency*

أ.د. احمد ضيف*

dif.ahmed@gmail.com

جامعة الجلفة (الجزائر)

أ. هوارى فاطمة

Houarif91@gmail.com

مخبر الطرق الكمية في العلوم

الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال

وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة

جامعة الجلفة (الجزائر)

بما أن عمل المنظمات أصبح يتجه نحو الإتجاه المعرفي فإن أي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية تعد وظيفة بالغة الأهمية كون أن قدرات هذا المورد وخبراته المتجددة ومهاراته تعتبر ضمان لبقاء المنظمة وإستقرارها ونموها بحيث أن إستثمارها يحقق قيمة مضافة لها. وظيفة الاستقطاب من الوظائف المهمة التي تتولى القيام بها إدارة الموارد البشرية فنجاح هذه الوظيفة يعتمد عليه في تعظيم فرص الحصول على موارد بشرية مؤهلة ويعتمد عليه كذلك في تحسين جودة عملية الإختيار، بل تتجاوز ذلك إلى تقليل تكاليف التدريب و تقليل أعباء العمل ومنافع أخرى لا حصر لها.

إشكالية الدراسة:

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق الانتفاع الأقصى من مواردها البشرية، ولتوظيف العناصر المؤهلة دور كبير في تحقيق هذا الانتفاع، وعليه فإن اختيار مصادر الاستقطاب لوفير الكفاءات المميزة والمناسبة يعد أمر في غاية الأهمية، وهذا ما يظهر ضرورة طرح التساؤل المراد الإجابة عنه في هذه الدراسة والمتمثل فيما يلي:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأراء المستجوبين اتجاه أبعاد رأس المال البشري تعزى لمصادر الاستقطاب؟.

أهمية وأهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقصي مصادر الاستقطاب المعتمدة في المنظمة محل الدراسة.
- استقصاء مدى توفر أبعاد رأس المال البشري في عينة الدراسة.
- معرفة العلاقة بين مصادر الاستقطاب وأبعاد رأس المال البشري.
- معرفة أكثر المصادر تحقيقاً لأبعاد رأس المال البشري.

فرضيات الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأراء المستجوبين اتجاه بعد المعارف تعزى لمصادر الاستقطاب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأراء المستجوبين اتجاه بعد المهارات تعزى لمصادر الاستقطاب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأراء المستجوبين اتجاه بعد الخبرات تعزى لمصادر الاستقطاب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي ($\alpha \leq 0.05$) لأراء المستجوبين اتجاه بعد الإبداع والابتكار تعزى لمصادر الاستقطاب.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

1. الاستقطاب الوظيفي:

تقوم إدارة الموارد البشرية بسلسلة من الوظائف المتتابعة تبدأ بتحليل الوظيفي والذي يتم فيه إعطاء وصف كامل للوظائف المراد شغلها و تحديد مواصفات من يشغلها ومن ثم تأتي خطوة التخطيط الوظيفي (تخطيط القوى العاملة) والتي يتم فيها تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا والبحث في الآليات التي تمكنها من التعامل مع العجز أو الفائض في المورد البشري، و بمجرد الانتهاء من هذه الخطوة تبدأ إدارة الموارد البشرية في الخطوة الموالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب أكفئهم للعمل بالمنظمة. وهذا يتطلب دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة بغية التقليل من مساوئها، وتخفيض تكاليف اللجوء إليها.

1.1. تعريف وظيفة الاستقطاب:

يشير مصطلح الاستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها وفق المواصفات المحددة سلفا كي تجذب طالبي الوظائف في سوق العمل وتحفزها للتقدم وطلب التوظيف عن رغبة واقتناع¹ وتتضمن هذه العملية الاتصال بمصادر الحصول على الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة² وتعرف أيضا عملية الاستقطاب بأنها عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين، وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن أن نختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة، على ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها³. فهي بذلك عامل ربط بين أولئك الذين يعرضون الوظائف والذين يرغبون في شغلها⁴ ويمكننا القول بأن عملية الاستقطاب ذات اتجاهين يجب أن يلتقيا لتقول عنه أنه حقق الغاية المراد منه، فالاتجاه الأول يتمثل في أن الاستقطاب يعد بمثابة تعبير عن حاجة المنظمة للموارد البشرية من مواصفات معينة والاتصال بأكثر عدد ممكن منها بشكل يخلق لديها الرغبة والقناعة للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة أما الاتجاه الثاني الذي يجب أن يلتقي مع الاتجاه الأول، فهو أن يحدث الاستقطاب القناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستهدفة للعمل لدى المنظمة، وعليه فكلما كان التوافق بين الاتجاهين عاليا زادت القناعة والرغبة وزاد معها عدد المستقطبين الراغبين المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة⁵.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الاستقطاب هو: "عملية البحث عن الموارد البشرية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب من خلال الاتصال بمصادره، ودفعها وتحفيزها للتقدم وطلب شغل الوظيفة".

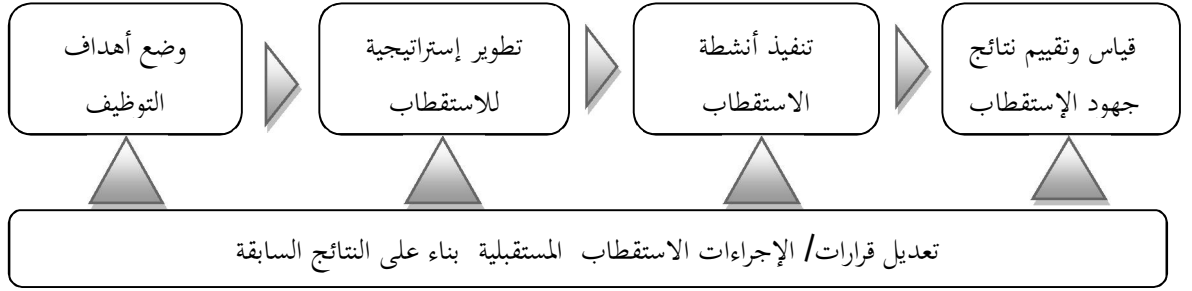
2.1. أهمية عملية الاستقطاب:

تكتسب عملية الاستقطاب أهمية بالغة لأنها تحقق مجموعة من الأهداف من بينها ما يلي:

- توفير مجموعة كافية من المرشحين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
- تساهم في مضاعفة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جدد والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- تساعد في زيادة فاعلية عملية الإختيار بجذب أفراد مناسبين يتم الإختيار فيما بينهم، مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين الغير مؤهلين.
- تقليص جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشري التي تلحق عملية الإختيار كالتدريب.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية وذلك بالالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف⁶.

3.1. مراحل عملية استقطاب الموارد البشرية:

تمر عملية الاستقطاب بمراحل منهجية يكمن أن توضح وفقا للشكل التالي:
الشكل رقم (01): مراحل عملية الاستقطاب.



Sour: James Breugh, Talent Acquisition: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process, USA: SHRM Foundation, (2016), P: 02.

الخطوة الأولى في عملية التوظيف هي تحديد أهداف التوظيف. وينبغي أن تكون هذه الأهداف متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. فعلى سبيل المثال، إذا كان للمنظمة هدف استراتيجي وهو أن تكون رائدة في خدمة العملاء، ينبغي أن يوضع هذا في الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن المستهدف التوظيف. والجدول الموالي يسرد الأهداف المحتملة والتي يجب مراعاتها عند التخطيط لعملية الاستقطاب:
الجدول رقم (01): أهداف الاستقطاب.

أهداف الاستقطاب.

- عدد المناصب المفتوحة المراد ملؤها.
- التاريخ الذي يجب ملء الوظائف فيه.
- تكلفة الاستقطاب.
- نوع المتقدمين المطلوبين:
 - مستوى ونوع التعليم.
 - مستوى ونوع الخبرة في العمل.
 - المعرفة والمهارات والقدرات.
 - التنوع (على سبيل المثال، العرق، والعمر، والجنس، والوضع الاجتماعي والاقتصادي).
 - اعتبارات أخرى...
- أهداف الأداء الوظيفي للموظفين الجدد.
- المعدل المتوقع من للاحتفاظ بالموظف الجديد.

Source :James Breugh, op.cit, p:03.

يبين الجدول أعلاه الأهداف المحتملة من عملية الاستقطاب بحيث يوضح في هذه المرحلة آجال العملية وتكلفتها والفئة المستهدفة ويتجاوز ذلك لما بعد التوظيف من أهداف متعلقة بالأداء. وهناك نقطتين إضافيتين يجب أخذهما في عين الاعتبار أثناء تحديد الأهداف: أولاً ينبغي لمسؤولي التوظيف الحصول على اتفاق حول كيفية قياس الأهداف. ثانياً يجب أن يكون أصحاب العمل على بينة للفروق الدقيقة في أسواق العمل المحددة فقد يكون بعض المرشحين المؤهلين وفيرين، في حين أنه قد يكون هناك وظائف أخرى نادرة. أما الخطوة التالية من مراحل الاستقطاب فتتمثل في تطوير إستراتيجية للاستقطاب، وتشمل هذه المرحلة وضع خطة عمل محددة لتحقيق أهداف التوظيف، والجدول التالي يوضح بعض الأسئلة التي قد يتم تناولها عند وضع استراتيجية الاستقطاب.

الجدول (2): أسئلة تطوير الإستراتيجية الرئيسية.

الجدول رقم (2): مفاتيح أسئلة تطوير الإستراتيجية

▪ ما هو نوع الأفراد الذين يجب استهدافهم؟

▪ ما هي رسالة التجنيد التي يجب إرسالها؟

▪ كيف يمكن الوصول إلى الأفراد المستهدفين على أفضل وجه؟

▪ متى تبدأ حملة التوظيف؟

Source: James Breugh, op.cit, p:03.

قد ذكرنا عند مناقشة وضع أهداف الاستقطاب نوع الأفراد المستهدفين. أما فيما يتعلق بوضع الإستراتيجية فينبغي على المنظمة أن تحدد كذلك مصادر استقطاب الأفراد المستهدفة. وسواجه مسؤولوا التوظيف صعوبة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الأسئلة الأخرى المتعلقة بالإستراتيجية في الجدول (02) وللإجابة عن هذه الأسئلة قد يحتاج المتكفلون بعملية الاستقطاب إلى إجراء بعض الأبحاث، مثل تقييم جهود التوظيف السابقة لتحديد ما هي مصادر عمل الأفضل.⁷

بعد وضع إستراتيجية متماسكة، تتمثل الخطوة التالية في تنفيذ أنشطة الاستقطاب المتمثلة في الإعلان على الوظائف الشاغرة ومن ثم الاتصال الأولي بالمرشحين و أخيرا القيام بعملية الغزلة الأولى لإيجاد وعاء من المرشحين المؤهلين.⁸

وكخطوة أخيرة فإن قياس وتقييم نتائج عملية الاستقطاب يعتبر أمرا حيويا لتحديد ما إذا كانت أهداف الاستقطاب قد تحققت، إلا أن العديد من المنظمات لا تقيم جهودها التي تقوم بها بطريقة رسمية وذلك راجع في أغلب الحالات لأنها م تجمع بيانات عن مقياس الاستقطاب، ومن مقياس الاستقطاب الهامة مايلي:

- تكلفة شغل الوظيفة.
- نسبة العائد لكل مصدر استقطاب.
- معدل الاحتفاظ بالموظف الجديد.
- مستوى أداء الموظف الجديد.
- رضا مدير التوظيف عن عملية الاستقطاب.
- تصورات المتقدمين لعملية التوظيف.

تمكن هذه المرحلة من التعلم من الجهود الماضية وتعديل نهج الاستقطاب المستقبلي.⁹

4.1. مصادر الموارد البشرية:

تعرف مصادر الموارد البشرية بأنها الجهة التي تتوفر فيها حاجة المنظمة من الموارد البشرية والتي يمكن الحصول منها على هذه الحاجة، وتصنف المصادر التي تعتمد عليها المنظمات لتحويل أو تزويد حاجاتها من الموارد البشرية ضمن مصدرين اثنين:

أ. المصدر الداخلي: ويقصد بالمصدر الداخلي الموارد البشرية التي تعمل حاليا في المنظمة بكافة أنواعها وتخصصاتها والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي تخطط لها،¹⁰ ويطلق على هذا المصدر باسم سوق العمل الداخلي.¹¹ ويضم:

1. النقل: ويتم ذلك من خلال تحريك الموظفين من وظيفة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر أو فرع آخر للمنظمة بنفس المستوى تقريبا،¹² ويمكن أن يكون الهدف من النقل الاستجابة لسياسات إدارة الموارد البشرية القائمة على تنويع خبرات العاملين فيها وأيضا

عندما لا تتوفر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي،¹³ لسد الفراغات من داخل المنظمة وإيجاد التوازن فيها.¹⁴

أ.2. الترقية: يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من المواقع الإدارية الدنيا إلى مواقع إدارية أعلى، وتنطوي على الزيادة في

المستوى الإداري أو التنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية الأخرى، وتعد الترقية بمثابة مكافئة للموظف على الصعيد المادي أو المعنوي مقبل الولاء والانتماء والبذل والعطاء للعاملين في مختلف الحقول الإنتاجية والخدمية،¹⁵ وتكون الترقية وفقا لمعايير إما ترقية بالاقدمية أو وفقا لمعيار الجدارة.

أ.3. **إعادة تعيين الموظفين:** استقطاب الموظفين السابقين قد يكون مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة، فالمنظمة التي سبق لها وأن جربت أداء وإنتاجية الراغبين من الأفراد في العودة إلى العمل، قد تجد وفرا واضحا في استخدام هذا المصدر.¹⁶

أ.4. **الترشيحات من قبل العاملين الحاليين بالمنظمة:** قد تلجأ بعض المؤسسات إلى الاستعانة بموظفيها لاقتراح وترشيح موظفين جدد،¹⁷ فالموظف بمنظمة لديه معلومات تامة عنها وعن الوظائف الشاغرة فيها وأيضا معلومات عن الفرد الذي يرشحه للعمل بها وهو بهذا الشكل يعتبر مصدرا للاستعلام عن الفرد المناسب،¹⁸ وتكمن فائدة هذا المصدر في الحصول على موارد بشرية من مستوى اجتماعي مقارب لمستوى العاملين فيها فضلا عن نمو روح الألفة والتعاون بين صفوف العاملين بسبب تجمع عدد من الأصدقاء والمعارف.¹⁹

إن الاستقطاب الداخلي يستلزم ضرورة الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال نشرات تعلق على لوحات مخصصة لذلك يوضح بها الصفات والمؤهلات المطلوبة وجداول العمل، أو يمكن استخدام تقارير أو سجلات الأداء لإيجاد الموظفين المناسبين، فمن خلال فحص السجلات والتقارير يمكن اكتشاف الموظفين الذين يشغلون وظائف تقل كثيرا عن مستوى مهارتهم أو تأهيلهم العلمي وتمكنهم من شغل الوظائف الشاغرة. ومن ناحية أخرى تميل بعض المؤسسات إلى تجهيز وإعداد بنوك المهارات والتي يمكن من خلالها التعرف على أعداد ونوعيات الموظفين الحاليين والذين يمتلكون مهارات معينة تمكنهم من شغل الوظائف الشاغرة.²⁰

ب. **المصادر الخارجية:** وتمثل هذه المصادر في جهات تكون خارج المنظمة يتوقع توفر حاجاتها فيها من الكفاءات والمهارات البشرية، ويكون بإمكانها تزويدها بهذه الحاجة في مختلف الأوقات.²¹

ب.1. **الإعلان الخارجي:** تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف والمجلات ووسائل الإعلام المرئية أو السمعية أو الإعلان عن طريق الانترنت،²² وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا والتي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد أو الاعتماد على الانترنت، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة قد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة وهي المجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر.²³

ب.2. **التقدم المباشر للمنظمة:** تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، و عن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة، و قدراتهم، ومهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار.²⁴

ب.3. **مكاتب التوظيف:** ثمة "مكاتب توظيف عامة" تشرف على إدارتها الدولة من خلال الجهة المعنية بالعمل والعمال وعادة ما تقدم هذه المكاتب خدماتها مجاناً للجمهور وهناك أيضا "مكاتب استخدام خاصة" تقدم خدماتها مقابل رسوم تتقاضاها إما من طالب الوظيفة أو من صاحب العمل أو من كليهما معا، وتحدد ظروف سوق العمل عادة الجهة التي تتحمل هذه الرسوم فعند وجود معدلات بطالة مرتفعة يتحمل طالب الوظيفة هذه الرسوم والعكس صحيح، وهناك نمط ثالث من وكالات التوظيف عن "طريق الانترنت" بحيث يوجد في موقع وكالة التوظيف أعداد هائلة من السير الذاتية التي توفرها للمنظمات وتقوم هي باختيار العاملين من هذه السير الذاتية وفي جانب آخر تتلقى الوكالات طلبات من الراغبين في التوظيف من خلال إدخال سيرهم الذاتية في الموقع. ولمكاتب التوظيف دور بارز في

توفير "العمالة المؤقتة" التي توظف بعقود محددة المدة لسد العجز الذي قد يظهر في أوقات معينة فقط، فتستعين المنظمة بهذه العمالة كونها أكثر إنتاجاً وأقل تكلفة من العمالة الدائمة.²⁵

ب.4. **المؤسسات التعليمية:** وبمقتضى هذا المصدر يتم إرسال مندوبين عن المنظمة إلى الجامعات والمعاهد للبحث عن الكفاءات من خلال قوائم الخريجين بالكلية، ولاشك أن هذا يعد بمثابة أحد المصادر الهامة للاستقطاب إذ أنه يوفر العمالة الفنية والمهنية التي تتوفر لديها مستوى طموح عال.²⁶

ب.5. **النقابات العمالية:** وتبرز دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، حيث تتحكم هذه النقابات في عروض العمالة في المهنة عن طريق:

▪ فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها.

▪ الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط.²⁷

وتعتمد بعض النقابات اشتراط عدم تعيين عامل ما إلا بالرجوع إليها وهذا لتوظيف العمال المنتسبين للنقابة لإعطائها قوة أكبر.²⁸

2. مفهوم رأس المال البشري:

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز (Schultz) سنة 1961 وكتابات بيكر (Becker) سنة 1964، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث (Adam Smith) في القرن الثامن عشر، وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات.²⁹

ومراجعة الأدب النظري لموضوع رأس المال البشري يلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم والتعريفات لهذا المصطلح من بينها ما يلي:

▪ تعريف شولتز (Schultz): "يتمثل رأس المال البشري في القدرة والمعلومات التي بها قيمة اقتصادية، ويعتبر مصدراً قابلاً لتجديد وليس هناك أي حدود نظرية لمخزونه بخلاف الأنواع الأخرى لرأس المال".³⁰

▪ تعريف (Becker): "رأس المال البشري هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم، والتدريب في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية وغيرها، وهي في مجموعها وتراكمها يطلق عليها رأس المال البشري. وهذه الأصول أو العناصر (التي يجلبها كل فرد معه إلى المنظمة) يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وإلى تحقيق التقدم المهني وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة أو المشغل".³¹

▪ تعريف دراكر (Drucker): "إن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي يقع عليه تقديم الأفكار وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات".³²

▪ تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "رأس المال البشري هو كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها من العلم والخبرة".³³

▪ تعريف آخر: "يعكس مفهوم رأس المال البشري ما يمتلكه العمال من مهارات وجوانب معرفية وخبرة، وهو ما يتم التعبير عنه بالقيمة الاقتصادية التي تمتلكها المنظمة، وتؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وخاصة ما يتعلق بوظيفة التوظيف (بما فيها الاستقطاب) والتدريب بصفة خاصة إلى خلق والمحافظة على رأس المال البشري".³⁴

وبالعودة إلى أصل المفهوم والذي جاء في سياقه الاقتصادي فإنه ركز على الجوانب التالية:

▪ إن كل من المعرفة والمهارات رأس مال بسبب تعظيمها للإنتاجية، و يقصد بذلك أن العاملون يمثلون قيمة مضافة من خلال ما تقدمه القوى البشرية من خدمات مخزنة لدى المنظمة.

■ أن رأس المال البشري هو نتيجة إعداد استثماري منظم ومقصود بواسطة المنظمة سواء من خلال استئجار عمال من سوق العمل أو من خلال عمليات التطوير الداخلي فيها، ويتم هذا الإنفاق الاستثماري عن طريق إدارة الموارد البشرية، ويتم تحميل هذه الاستثمارات كخسارة من خلال تكلفة الفرص البديلة، وتعتمد قيمة الإنفاق الاستثماري في رأس المال البشري على المساهمات المتوقعة من العمال.

■ لرأس المال البشري سعر بسوق العمل بسبب قيمته المرتفعة وأهميته بالنسبة للمنظمات، ومن هنا فإن رأس المال البشري عنصر قابل للتحويل وتشير خاصية القابلية للتحويل إلى التباين الواضح بين رأس المال البشري وبين رأس المال المادي.³⁵ ووفقا للطرح السابق يكمن أن نقول أن رأس المال البشري هو: "كل ما يحمله الفرد العامل من معرفة ومهارات وخبرات تجسد في شكل ابتكارات وإنجازات تحقق للمنظمة عائد إذا ما تم الاستثمار فيها بالشكل المناسب".

2.2. قيمة رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية:

قدم ستوارت (Stewart) مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتكوين الموارد البشرية، ومن ثم قيمة رأس المال البشري وتصور أسلوب التسيير الملائم للتعامل مع كل حالة:

■ **الخلية رقم (1):** تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة وينطبق هذا الأمر على الحرف والمهن، والتي لا تتوفر على الأعداد الكافية من المختصين، ورغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى افتقاره إلى التدريب والتأهيل، ومن ثم تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبيا، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

■ **الخلية رقم (2):** وتمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري، وبالرغم من ندرته وصعوبة الحصول عليه إلى أنه يتميز بالإنتاجية العالية وتحقيقه لقيمة مضافة كبيرة، وبالتالي يعتبر رأس المال البشري مرتفع القيمة، لذا يجب على المنظمة المحافظة عليه وصيانتته وتحفيزه لتحسين القيمة المضافة التي يحققها.

الشكل رقم (02): قيمة رأس المال البشري.



المصدر: حساني، حسين وحريري عبد الغني، مدخل تقييم أداء رأس المال البشري تحدي كبير من أجل تنافسية مؤسسات التأمين (إشارة للتجربة الجزائرية)، ملتقى دولي حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر، (2011)، ص: 08.

- **الخلية رقم (03):** رأس مال بشري منخفض القيمة مورد بشري يسهل استبداله بسبب وفرته في حالة مغادرتهم للمنظمة لا يساهمون بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة، ومن ثم تكون قيمتهم السوقية منخفضة وفي هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري، بل تعهد به إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر معهم اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية.³⁶
- **الخلية رقم (4):** يتميز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب توفره في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتجهئته للعمل ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة نسبياً، وفي مثل هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بالمورد البشري تفادياً لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج قيمة مضافة مرتفعة.³⁷

يمكن للمنظمة أن تعتمد وبشكل كبير على نتائج تحليل هذه المصفوفة في سياسة التوظيف وبالأخص الاستقطاب، ففي حالة اتسام الوظائف بالندرة فإن على المنظمة تنويع مصادر استقطابها وزيادة تكاليف الاستثمار في هذه الوظيفة كخطوة احترازية لتفادي حالة الندرة في رأس المال البشري والعمل على الرفع من إمتيازات الوظيفة، أما في الحالة المعاكسة فإن تكاليف وجهود الاستقطاب تكون أقل مقارنة بالأولى.

3.2. أبعاد الرأس المال البشري:

أ. المعرفة:

وتشمل قدرة الأفراد على فرز، جمع وتفسير واستخدام المعلومة المقبولة وذات القيمة والاستفادة منها، ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

- **المعرفة الصريحة:** والتي يمكن تجسيدها عن طريق النصوص، الرسوم، الصور أو الرموز، ويقصد بها المعرفة المنظمة التي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الاجراءات، المخططات ومعايير العمليات والتشغيل والنماذج والمستندات، ويمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات، اللقاءات والكتب وغيرها.
- **المعرفة الضمنية:** وهي ثمره الخبرة الشخصية، ويمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول والتي يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين.

ب. خبرة العاملين:

- ويقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة، وهناك أسباب عديدة موجودة بحقل الخبرة ذات تأثير كبير على أداء الافراد في التنظيم وهي:
- أن الخبرة تخفض من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب.
 - تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي، حيث يكون الفرد قد تعلم في المنظمات الأخرى التي عمل فيها نوع السلوك المطلوب.
 - إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة للأغراض الترقية في المستقبل، فطول الفترة الزمنية التي خدمها الفرد ليست مبرراً قوياً لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه الفرد طيلة حياته.³⁸

ج. المهارات:³⁹

ويقصد بها مجموعة القدرات والاستعدادات المكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب.

ووفقاً لتصوير (Rebert Katz) يوجد ثلاث مهارات أساسية داخل التنظيم هي: المهارات الفنية والمهارات الإنسانية (الاجتماعية) والمهارات التصورية (التنظرية):

- **المهارات التقنية (الفنية):** وهي التي تشير إلى قدرة الفرد على تأدية ما هو مطلوب منه في المهام المتخصصة، فهذه المهارات

تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعاً للمهام الواجب أدائها، وهي مرتبطة أساساً بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات وتشير هذه المهارة إلى القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات... الخ والخاصة بإنجاز العمل.

- **المهارات الإنسانية والاجتماعية:** وهي تشير إلى القدرة على التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، بحيث يكون للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين وودهم والتزامهم وهذا يتطلب القدرة على الإتصال والحوار والإجتماع.
 - **المهارات التصورية (الإدراكية):** تشير إلى القدرة على حل المشاكل المعقدة داخل التنظيم وذلك وفق النظرة الشمولية، وبهذا فإنها تتطلب القدرة على التخطيط والتنبؤ وكذلك القيادة.
- وتفاوت أهمية هذه المهارات وفقاً للمستوى الإداري، فإذا كان صاحبها في مستوى إداري عالٍ (الإدارة الإستراتيجية) كل ما كنت للمهارات التصورية الأولية، أما إذا كان في مستوى إداري أدنى فإن المهارات الفنية هي المهارات المطلوبة.
- د. الابتكار و الإبداع:**

ويمكن تعريف العمل الإبداعي والابتكاري على أنه عملية متكاملة لتوظيف القدرات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد، وبناءً عليه فالابتكار قد يمس خصائص المنتج كما يمكن أن يغير ظروف الخدمة أو تقديم هذا المنتج إلى العميل، لذا يمكن تصنيف أعمال الابتكار إلى أربع: الاختراع، التعديل، التطوير أو التقليد، ويشير الاختراع إلى أن العمل الابتكاري يتصف بالحدثة والجدة وأنه لم يسبق له وجود، ويشير التعديل إلى عملية إدخال تعديلات جديدة على شيء سبق وجوده، ويشير التطوير إلى إضافة مكون أو عنصر جديد أو فكرة لم تطرح من قبل ينتج عنها تغيير في الخصائص وتؤدي إلى تطوير الاستخدام وزيادة المنفعة، أما التقليد فهو محاكاة تتم لشيء سبق ابتكاره وتم تصميم وصياغة شيء مماثل له ويكون أقل تكلفة مع أداء نفس الخدمة.⁴⁰

المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

سنحاول في هذا المحور إسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة الجلفة- بمختلف فروعها، باستعمال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ثم عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

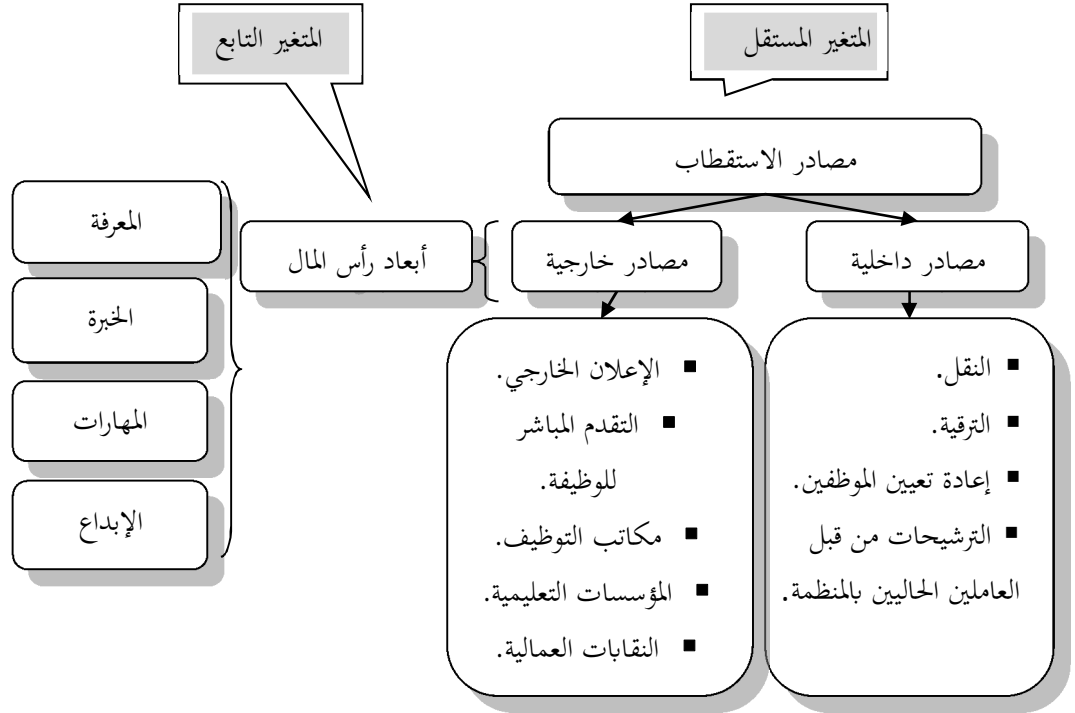
1. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الأفراد العاملين بينك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة الجلفة- الذي يبلغ عددهم (80) فرداً بكافة مستوياتهم ووظائفهم، وقد تم اختيار عينة قدرها (30) فرداً من هذا المجتمع تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة الإحصائية العشوائية البسيطة، وزعت عليهم استبيانات تم استردادها كاملة، وهذا يمثل ما نسبته (37.5%) وهي نسبة صالحة ومقبولة إحصائياً لغايات تعميم نتائج الدراسة.

2. منهج الدراسة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جلياً أن المنهج المناسب للبحث هو المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كونهما منهجان يساعدان على التحليل الشامل والعميق للمشكلة الدراسة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية سيتم الاعتماد على البحوث النظرية والميدانية في هذا المجال من خلال المسح المكتبي، أما على صعيد العملي فسيتم إجراء دراسة حالة بالاعتماد على الاستبانة المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها.

3. الطرق الإحصائية المستخدمة: سعياً لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها والخروج بنتائج صحيحة قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية الموجودة في برنامج (SPSS)، ومن بين المقاييس الإحصائية المستخدمة نجد ما يلي: معاملات الثبات والصدق للاستبانة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA).

4. نموذج الدراسة: درستنا بتشكيل بناءً على دراسة أثر متغير على متغير آخر، الأول مستقل والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل يتمثل في مصادر استقطاب الموارد البشرية، أما المتغير التابع فهو أبعاد رأس المال البشري والمتمثلة في: (المعرفة، الخبرة، المهارات،

الإبداع والابتكار) والشكل الآتي يوضح نموذج الدراسة المعتمد بشكل تفصيلي:
الشكل رقم (03): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثان.

5. أداة الدراسة: بغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة قمنا بتصميم استبانة لتحقيق هذا الغرض، وتضمنت الاستبانة (29) فقرة. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث أجزاء:

- الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الشخصية (الوظيفية) التي تتعلق بالمجيب عددها ثلاث ممثلة في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).
- الجزء الثاني: مكون من (9) خيارات تم تطويرها بعد مراجعة الأسس العلمية المتعلقة بالمتغير المستقل (مصادر الاستقطاب).
- الجزء الثالث: مكون من (20) سؤال تم تطويره بعد مراجعة الأسس العلمية المتعلقة بالمتغير التابع (أبعاد رأس المال البشري).

6. صدق وثبات أداة الدراسة:

- صدق الأداة: بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بما يتناسب وأهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستبانة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.
- ثبات الأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، نمر الآن إلى ثبات أداة الدراسة حيث يتم قياس مدى ثبات واستقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، فقياس الثبات يوضح ما إذا كانت الاستبانة ستعطي نفس النتائج باحتمال متساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، ولتقدير ثبات الدراسة سنستخدم على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل، وهذا ما سنبرزه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة (Cronbach's Alpha).

معامل الثبات	البيان
0.795	جميع عبارات الإستبانة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ (0.795)، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات جيدة تجعل منه أداة مقبولة جدا وصالحة للدراسة.

7. التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

1.7. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: يتضمن هذا العنصر تحليلا مفصلا للخصائص الشخصية التي تم جمعها من خلال الدراسة التطبيقية على عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة الجلفة-، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (04): تحليل المتغيرات الديمغرافية.

النسبة المئوية	العدد	البيانات الشخصية
% 73.30	22	الجنس - ذكر.
% 26.70	8	- أنثى.
%13.30	4	العمر - أقل من 30 سنة.
% 66.70	20	- بين 31 و40 سنة.
% 6.70	2	- بين 41 و50 سنة.
% 13.30	4	- بين 51 سنة فأكثر.
% 06.70	2	المستوى - تقني.
% 26.70	8	- تقني سامي.
% 46.70	14	- ليسانس.
% 06.70	4	- مهندس.
% 13.30	4	- ماستر.
% 16.66	5	المصادر البعد 1: - الترقية.
%0.00	0	مصادر - النقل.
% 0.00	0	داخلية - إعادة تعيين.
% 0.00	0	- ترشيحات من قبل الموظفين الحاليين.
% 0.00	0	المصادر البعد 2: - الإعلان الخارجي.
% 46.66	14	مصادر - التقدم المباشر للوظيفة.
%36.66	11	خارجية - مكاتب التوظيف.
% 0.00	0	- المؤسسات التعليمية.
% 0.00	0	- النقابات العمالية.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج (SPSS).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث أن نسبة الذكور قدرت ب (73.3%) والإناث

(26.7%)، وأغلبية المستجوبين يتراوح سنهم ما بين (31 و 40 سنة)، أما بخصوص المستوى التعليمي فنسبة حاملي شهادة الليسانس هي النسبة الأعلى والتي قدت ب (46.7%).

أما المتغير الأهم فهو مصادر الاستقطاب فالمنظمة تستخدم الترقية فقط كمصدر داخلي للاستقطاب بنسبة قدرت ب (16.66%) من عينة الدراسة أما المصادر الخارجية فان المنظمة تعتمد على مكاتب التوظيف بدرجة أولى وذلك بنسبة قدرت ب (36.66%) يتبعها التقدم المباشر من قبل عارضي العمل بنسبة قدرت ب (46.66%) في حين أن المصادر الأخرى نسبتها صفرية بالنسبة لعينة الدراسة.

2.7. المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد رأس المال البشري:

لمعرفة ميول أفراد العينة حول بعد رأس المال البشري يجب حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له وفقا للجدول التالي:
الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد رأس المال البشري.

المتغير	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
رأس المال البشري	03	المعارف	3.90	0.86	غالبا
	04	المهارات	3.92	0.45	غالبا
	05	الخبرات	3.33	0.79	أحيانا
	06	الإبتكار والإبداع	3.40	0.58	غالبا
البعد ككل			3.65	0.57	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج (SPSS).

احتل بعد المهارات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.92) وانحراف معياري قيمته (0.45)، أي أنه غالبا ماتتوفر لدى عينة الدراسة المهارات الكافية لأداء مهامها، في حين أن بعد الخبرات احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.33) وانحراف معياري قيمته (0.79) أي أن عينة الدراسة تمتلك الخبرة الكافية بنسبة متوسطة، وهذه القيمة عائدة إلى إجابات العينة المبحوثة في الفقرة التي تنص على أن مؤسسة الدراسة لا تشتت في الغالب الخبرة في إعلانها الاستقطابي إضافة صغر عمر أفراد العينة الدراسة. على العموم فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح للمتغير ككل (3.65) بمستوى عام متوسط: أي أن أبعاد رأس المال البشري متوفرة بصورة متوسطة لدى عينة الدراسة.

3.7. اختبار فرضيات الدراسة:

للمعرفة ما إذا كان لمصادر الاستقطاب دور في تحقيق أبعاد رأس مال بشري، وأي هذه المصادر أكثر تحقيقا لأبعاده، سنعامل متغير مصادر الاستقطاب كأحد المتغيرات الوظيفية كونه متغير وصفي، وسنعمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة ذلك أن هذه المصادر تحوي ثلاث فئات ضمنها، وهي: التقدم المباشر، مكاتب التوظيف والترقية. والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (06): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين تجاه أبعاد رأس المال البشري تبعا لمصادر الاستقطاب.

الأبعاد	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
المعارف	الترقية	3.4380	0.96351	20.069	0.000
	التقدم المباشر	4.5427	0.35221		
	مكاتب التوظيف	4.1112	0.55029		
الخبرات	الترقية	3.3107	0.69127	1.102	0.336
	التقدم المباشر	3.6011	0.42959		
	مكاتب التوظيف	3.3943	0.87660		
المهارات	الترقية	3.8997	0.57640	5.566	0.005
	التقدم المباشر	4.2300	0.24410		
	مكاتب التوظيف	3.9719	0.26333		
الابتكار والإبداع	الترقية	3.2399	0.53788	7.592	0.001
	التقدم المباشر	3.7601	0.41171		
	مكاتب التوظيف	3.4525	0.50983		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج برنامج (SPSS).

ومن خلال تتبع البيانات الواردة في الجدول رقم (06) يمكننا تسجيل الملاحظات الآتية:

- يوجد تباين في مستويات المعارف لدى العاملين المستجوبين ناتج عن الاختلاف في مصادر الاستقطاب، وذلك استنادا إلى مستوى معنوية (F) الذي بلغ (0.000) وهو اصغر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. ومن الملاحظ أيضا أن مستوى المعارف محقق بدرجة عالية لدى العاملين الذين استقطبوا عن طريق التقدم المباشر للمنظمة تأتي بعدها معارف الموظفين الذين تم استقطابهم عن طريق مكاتب التوظيف، ليكون آخرها مستوى هم الموظفين الذين تحصلوا على وظائفهم عن طريق الترقية وهذه النتيجة طبيعية كون أن الاستقطاب الخارجي يجذب للمنظمة مواهب جديدة لها معارف محدثة غير نمطية ومحدودة مثلما هي في الداخل، ونفسر كذلك ارتفاع المتوسط الحسابي لمستوى معارف الموظفين الذين وظفوا بطريقة مباشرة على الذين وظفوا عن طريق مكاتب التوظيف بأن الموظف الذي تقدم للوظيفة بشكل مباشر يكون أكثر حرصا على الانتماء للمنظمة وبالتالي يحتمل أن تكون معارفه أعلى من المتقدم عن طريق مكاتب التوظيف وأكثر دراية بالمنظمة المتقدم لها، أكثر استعدادا لمعرفة كل ما يخص المنظمة.
- لا يوجد تباين في مستوى الخبرة الخبرات لدى المستجوبين ناتج عن الاختلاف في مصادر الاستقطاب، وذلك استنادا إلى مستوى معنوية (F) الذي بلغ (0.336) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$ ويمكن تفسير هذه النتيجة لتقارب المستوى العمري للعينة المستجوبة.
- يوجد تباين في مستوى مهارات المستجوبين ناتج عن الاختلاف في مصادر الاستقطاب، وذلك استنادا إلى مستوى معنوية (F) المعنوية يبلغ (0.005) وهو اصغر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. ومن الملاحظ أن الذين استقطبوا عن طريق التقدم المباشر للمنظمة أكثر مهارة من الأشخاص الذين تم استقطابهم من المصادر الأخرى، واقلهم مهارة هم الموظفين الذين تحصلوا على وظائفهم عن طريق الترقية ويمكن أن نرجع ذلك لذات الأسباب المتعلقة بالمعارف.

■ يوجد تباين في مستوى الإبداع والابتكار لدى المستجوبين ناتج عن الاختلاف في مصادر الاستقطاب، وذلك استنادا إلى مستوى معنوية (F) المعنوية يبلغ (0.001) وهو اصغر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. ومن خلال مقارنة بين المتوسطات المتعلقة ببعيد الإبداع والابتكار والمصنفة حسب المصادر نجد أن فئة المتقدمين بطريقة مباشرة هي الفئة التي تفاعلت مع هذا البعد بإيجاب شديد يليها الذين تم استقطابهم عن طريق مكاتب التوظيف ثم الترقية، والنتيجة هذه تعزى إلى أن المصدر الخارجي هو المصدر الأكثر انفتاحا على مستجدات البيئة الخارجية ومصدر غني بما هو جديد، مليء بالحياة وأكثر استعدادا للعطاء وإثباتا للذات.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن الاستقطاب الخارجي أكثر المصادر تحقيقا لأبعاد رأس المال البشري منه من المصدر الداخلي، والمتقدمين بطريقة مباشرة بالتحديد هم من يحققون ذلك الفرق وذلك لحرصهم على الحصول على الوظيفة وأكثرهم فناعة بما واستعدادا لممارستها وهذا ما يتوافق بالإيجاب مع سعيهم لترك انطباع جيد لدى مسؤولي المنظمة وذلك باكتساب المعارف والمهارات المناسبة وإثبات الذات عن طريق تقديم أعمال ابتكاريه وإبداعية.

نتائج الدراسة:

تخلص الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجلفة يعتمد على الترقية فقط كمصدر دخلي للاستقطاب، في حين يتم الاستعانة بمكاتب التوظيف وطلبات العمل المباشرة كمصادر خارجية للاستقطاب.
- أن موظفي البنك لديهم المهارات الكافية التي تمكنهم ومن تقديم قيمة مضافة للمنظمة وهذا ما تعكسه إجابات ميول الأفراد اتجاه هذا البعد.
- أن المنظمة تشجع أنشطة التعليم وتنمية المعارف وتأخذ مبادرات أعضائها واقتراحاتهم التطويرية لأساليب العمل داخل المنظمة بعين الاعتبار.
- لا تشترط الخبرة المهنية بصورة غالبية في الإعلان الاستقطابي، بالإضافة إلى أن الترقية لا تعتمد على الخبرة كمييار وحيد للتقييم.
- والنتيجة الأهم هو إثبات أن كل من مصادر الاستقطاب وأبعاد رأس المال البشري متغيرين غير مستقلين عن بعضهما، وأن أكثر مصادر الاستقطاب تحقيقا لأبعاد رأس المال البشري هو المصدر الخارجي وبالتحديد المتقدمين بطريقة مباشرة للوظيفة.

الاقتراحات والتوصيات:

- بما أن هناك علاقة بين مصادر الاستقطاب وأبعاد رأس المال البشري فإنه من الضروري البحث في المصادر الأكثر تأثيرا في تنمية رأس المال البشري والاستعانة بها غير التي تم دراستها.
- الانتباه لأهمية مصدر النقل الوظيفي لما له دور في تحصيل مهارات متنوعة من وظائف المنظمة، وكذا أهمية إعادة تعيين الخبرات المؤهلة السابقة لتحقيق أقصى الانتفاع من معارفها.
- كمصادر خارجية يجب الالتفات لأهمية الموارد البشرية المتفوقة في الجامعات ومراكز تكوين، وهذا لتفعيل عنصر الإبداع في الأداء والتقليل من نمطية أعمال المنظمة.
- ضرورة البحث في الوسائل التي تحقق الإستثمار الجيد لمواردها البشرية من تدريب وتعليم وتشجيع لأنشطة الإبداع والابتكار وتبنيها داخل المنظمة.

الهوامش والمراجع

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/U/NUNPAN021814.pdf> , P:6.

- 23 أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 146.
- 24 نفس المرجع، ص 146
- 25 جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص: 172.
- 26 نفس المرجع، ص: 80.
- 27 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 230-231.
- 28 عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 292.
- 29 فرعون أمجد ومجد اليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ص: 6، متاح على: <http://www.abhatoo.net.ma> تاريخ الاطلاع 2017/10/25 على الساعة: 10:25.
- 30 حاكم محسن، زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من طلبة البورد العربي (الدكتوراه)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة (9)، العدد (28)، ص: 18.
- 31 حسين حساني وعبد الغني حريري، مدخل تقييم أداء رأس المال البشري تحدي كبير من أجل تنافسية مؤسسات التأمين (إشارة للتجربة الجزائرية)، ملتقى دولي حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 3.
- 32 حسين يريقي وآخرون، إدارة التحول - تحسين - في منظمات رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 7.
- 33 شكور سعيد شوقي ومدفوني هندة، محاولة تقييم الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد (02) (عدد خاص)، 2015، ص: 07.
- 34 عادل مبروك ومجد وصبري شحاتة السيد، تقييم اتجاهات الإدارة العليا في ضوء مفهوم رأس المال البشري، الدار العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص: 36.
- 35 ضيف أحمد وشتوح مجد، الموارد الفكرية والمعرفية أساس التميز في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 4-5.
- 36 حسين حساني وعبد الغني حريري، مرجع سبق ذكره، ص 07-08.
- 1 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2009، ص: 279، بتصرف.
- 2 مجد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص: 587.
- 3 مجد عبد العليم صابر، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص: 99.
- 4 مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكميلي، الطبعة الأولى، دار الثراء، الأردن، 2009، ص: 171.
- 5 عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 279.
- 6 طاهر محمود كلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2013، ص: 61.
- 7 James Breugh, Talent Acquisition: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process, SHRM Foundation, USA, (2016), P: 3-2
- 8 صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2008، ص: 656.
- 9 James Breugh, op.cit, P: 4
- 10 عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 283.
- 11 حسين حرير، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2013، ص: 139.
- 12 مجد عبد العليم صابر، وخالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص: 102.
- 13 أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2014، ص: 94.
- 14 منير نوري وفريد كورتل، إدارة الوارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2011، ص: 179.
- 15 خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص: 96.
- 16 منير نوري وفريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص: 179.
- 17 عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص: 102.
- 18 حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص: 164.
- 19 عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 292.
- 20 جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، السعودية، 2003، ص: 162.
- 21 عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 285.
- 22 Margaret A. Richardson, Recruitment Strategies: Managing/ Effecting The Recruitment Process:

- ³⁷ فرعون أمجد ومجدد اليفي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.
- ³⁸ أحمد الصفار، تأثير الرأس مال البشري في الأداء المصري: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، (70)، 2008، ص: 90.
- ³⁹ خلفاوي شمس ضيات، متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات، ملتقى دولي حول: " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 12.
- ⁴⁰ بن سعيد خديجة، دور الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، ملتقى دولي حول: " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 7.