



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة *مؤسسة ميلافيتا شلغوم العيد*

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د.)
تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

أ.مناع فاتح

إعداد الطلبة:

- شناف عبد الحليم

- شناف اسماعيل

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ. حريز هشام
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ. مناع فاتح
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ.الوافي حمزة

السنة الجامعية 2022/2021

شكر وعرفان

قال تعالى ﴿وَلَا تَنسَوْنَ شُكْرَ اللَّهِ﴾ ولأن شكرتم لأزيدنكم ﴿

فالحمد لله سبحانه وتعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع نخط قلمنا لنخط عبارات شكرنا وامتناننا لكل من أعاننا على إتمام هذا العمل، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف **مناع فاتح**، كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث وتقييمه.

إلى كل من خص من وقته ووقف على منبره وأعطانا من حصيلة فكره، إلى كل الأساتذة الكرام من الابتدائي إلى الجامعي، كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا الخالص إلى عمال مؤسسة ميلافيتا من المدير إلى الحاجب، وإلى الأخت رتيبة التي أمدتنا بالمعلومات اللازمة الخاصة بالتربص كما نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد العون وساهم سواء من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل ولو بدعوة صادقة.

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من سقونا حنان لا ينتهي وأعطونا الحب الدائم وربونا على الدين والأخلاق وبعثوا فينا الشجاعة وهيئونا بكل الوسائل والطرق لنصل إلى هذا المستوى " الوالدان الكريمان " رحمهما الله واسكنهما فسيح جناته.
إلى كل من أسعدهم تخرجي.... أصدقائي، زملائي الطلبة، زملائي في العمل وأهلي بدون استثناء.

شناف إسماعيل وشناف عبد الحليم

الفهرس

شكر وعرفان

الإهداء

الفهرس

قائمة الأشكال والجداول

مقدمة..... أ - هـ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري

تمهيد.....	02
المبحث الاول: ماهية رأس المال البشري.....	02
المطلب الاول: مفهوم رأس المال البشري وخصائصه.....	02
المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري وأسباب الحاجة اليه.....	03
المطلب الثالث: أهم النظريات المفسرة لرأس المال البشري.....	05
المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري.....	11
المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري وأشكاله.....	11
المطلب الثاني: أهمية وابعاد الاستثمار في رأس المال البشري.....	16
المطلب الثالث: قيود الاستثمار في رأس المال البشري.....	18
خلاصة الفصل.....	19

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة الاقتصادية

وعلاقته برأس المال البشري

تمهيد.....	21
المبحث الاول: ماهية الأداء.....	21
المطلب الاول: مفهوم الأداء وعناصره.....	21
المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....	22

المطلب الثالث: أبعاد الأداء ومحدداته	27
المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء	29
المطلب الأول: ماهية قياس وتقييم الاداء	29
المطلب الثاني: المؤشرات المالية والغير مالية لتقييم الأداء	33
المطلب الثالث: خصائص وشروط نجاح تقييم الأداء	36
المطلب الرابع: علاقة رأس المال البشري بتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية	38
خلاصة الفصل	41

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر رأس المال البشري على الأداء

في مؤسسة ميلافيتا

تمهيد:	43
المبحث الأول : تقديم مؤسسة ميلافيتا	43
المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة	43
المطلب الثاني : نشاطات المؤسسة وأهدافها	43
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة	44
المبحث الثاني : تحليل الاستبيان الخاص بأثر رأس المال البشري على أداء مؤسسة ميلافيتا	48
المطلب الأول : مكونات الاستبيان	48
المطلب الثاني: تفريغ الاستبيان	50
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	63
خلاصة الفصل	67
الخاتمة	69
قائمة المراجع	72

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(3 – 1)	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	49
(3 – 2)	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	50
(3 – 3)	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	51
(3 – 4)	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	52
(3 – 5)	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	53
(3 – 6)	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة	54
(3 – 7)	مدى موافقة افراد العينة على عبارات المعرفة	55
(3 – 8)	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	56
(3 – 9)	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة	57
(3 – 10)	مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المعرفة	58
(3 – 11)	اتجاه اجابات افراد العينة على عبارات المعرفة	59
(3 – 12)	مدى موافقة افراد العينة على عبارات المهارات والقدرات.	59
(3 – 13)	اتجاه اجابات افراد العينة على عبارات المهارات والقدرات	61
(3 – 14)	مدى موافقة افراد العينة على عبارات الخبرات	62
(3 – 15)	اتجاه اجابات افراد العينة على عبارات الخبرات	63
(3 – 16)	مدى موافقة افراد العينة على عبارات أداء المؤسسة الاقتصادية	64
(3 – 17)	اتجاه اجابات افراد العينة على عبارات أداء المؤسسة الاقتصادية.	65
(3 – 18)	اختبار العلاقة بين المعرفة والاداء في المؤسسة محل الدراسة	65

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	العوائد التعليمية من مستويات التعليم المختلفة	(1 – 1)
26	التكوين كإستثمار غير مادي	(1 – 2)
30	مستويات تقييم الأداء	(2 – 2)
45	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميلافيتا	(1 – 3)
50	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(2 – 3)
51	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	(3 – 3)
52	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(4 – 3)
53	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	(5 – 3)
54	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة	(6 – 3)

أفرزت العولمة وانفتاح الأسواق منافسة حادة وبروز متغيرات متعاظمة وتطورات تقنية هائلة، هددت استمرارية وبقاء المؤسسة في عالم الأعمال حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير والمنافسة ومن الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء والركون إلى نفس الأساليب التقليدية وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية أي تحسين النتائج.

تملك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثمة تحقيق أهدافها لكن الموارد الأكثر أهمية وأكثر تأثيرا هي الموارد البشرية والتي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء، إذ تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرارية ضمن بيئة عملها غير المستقرة وبذلك تعتبر سياسة تحسين الأداء سياسة عامة للمؤسسة حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية لكونها تمثل أحد ركائز المؤسسة فبدون المورد البشري لا يمكن للمؤسسة أن تنشأ وتستمر باعتباره أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، فلا تزال إدارة المؤسسة تبحث عن طرق لجعل العنصر البشري يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها.

حيث يتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم ورغباتهم من خلال تهيئة البيئة المناسبة للعمل والاهتمام بالمورد البشري وتحفيزه لبذل أفضل ما لديه ويساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة، هذا ما أدى إلى ظهور عدة مصطلحات كان من بينها رأس المال البشري حيث مما لا شك فيه أن الاهتمام به أضحى من أهم توجهات المؤسسة لما له من تأثير على توجيه سلوك المورد البشري وتحسين أدائه وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

انطلاقا من أهمية رأس المال البشري وتأثيره على أداء المؤسسة وتواصلا مع الجهود البحثية السابقة جاء هذا البحث ليسلط الضوء عليهما ويبين العلاقة بينهما، لذلك يمكن طرح إشكالية البحث كالتالي:

- ما هو أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

وتقضي معالجة هذه الإشكالية طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما المقصود برأس المال البشري؟
- ما المقصود بالأداء وماهي العوامل المؤثرة فيه؟
- هل يعمل رأس المال البشري على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟

الفرضيات:

للتمكن من الإجابة على الإشكالية يمكن اقتراح الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- أما الفرضيات الفرعية فتتمثل في:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة و الاداء في المؤسسة الاقتصادية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات والقدرات التي يتمتع بها العمال والاداء في المؤسسة الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إبراز مكانة رأس المال البشري وأهميته داخل المؤسسة، حيث يعد أعلى قيمة في المؤسسة، فهو يمثل المحرك والأساس لقوة أي مؤسسة، نظرا لمساهمته الفعالة في رفع وتحسين أداءها مما يمكنها من تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها واستمراريتها.

مبررات اختيار الموضوع:

- كون الموضوع حديث نسبيا وهذا راجع لحدثة مصطلح الاستثمار في رأس المال البشري.
- محاولة المساهمة في إيجاد الطرق التي يتم من خلالها تنمية المورد البشري لتحقيق أداء متميز للمؤسسة الاقتصادية.
- تدعيم المكتبة الجامعية ببحوث نظرية تكشف واقع وأفاق رأس المال البشري في الجزائر.
- تحديد حجم ونوع المتطلبات البشرية المؤهلة والقادرة على الإسهام في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتمكينها من تحقيق أهدافها وضمان بقاءها واستمراريتها.

أهداف الدراسة:

- التعريف برأس المال البشري.

- تحديد أهم الآليات المساعدة على الاستثمار في رأس المال البشري.
- تبيان أن المورد البشري هو المحرك الأساسي لأي منظمة حتى تكون قادرة على منافسة ومواجهة المنظمات المنافسة والمحافظة على بقائها واستمراريتها.

— التعرف على مكانة المورد البشري في مؤسسة ميلافيتا.

- لفت الانتباه إلى أهمية رأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسة.

حدود الدراسة: حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات المكانية؛ الزمنية؛ الموضوعية والبشرية.

أ. الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في مؤسسة ميلافيتا - شلغوم العيد - ميلة.

ب. الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021 - 2022.

ج. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين:

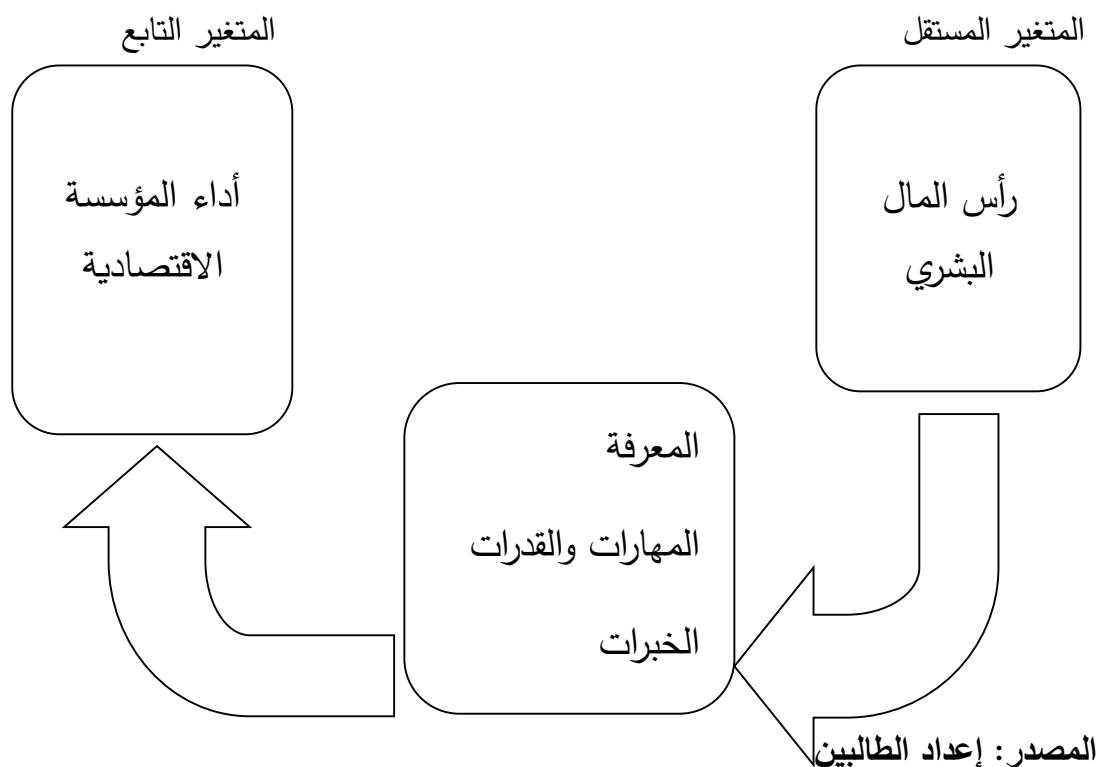
رأس المال البشري (كمتغير مستقل) وأداء المؤسسة الاقتصادية (كمتغير تابع)

د. الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين بمؤسسة ميلافيتا - شلغوم العيد - ميلة.

نموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مختلفين وهما: المتغير الأول هو متغير مستقل يتمثل في

رأس المال البشري أما المتغير الثاني فهو متغير تابع ويتمثل في أداء المؤسسة الاقتصادية ويتضح نموذج

الدراسة من خلال الشكل التالي:



منهج وأدوات البحث:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره مناسبا وملائما لمثل هذه المواضيع، بحيث اعتمدنا عليه في وصف كل من رأس المال البشري كمتغير مستقل مؤثر على الظاهرة المدروسة والمتمثلة في أداء المؤسسة الاقتصادية باعتباره متغير تابع وتحليل أبعادهما، وذلك من خلال اعتمادنا على مجموعة من المراجع: كالكتب؛ المجالات؛ الملتقيات؛ والمذكرات والرسائل الجامعية ذات الصلة بالموضوع وهذا بالنسبة للجانب النظري.

أما الجانب الميداني فقد قمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة اقتصادية خاصة تتمثل في مؤسسة ميلافيتا معتمدين في ذلك على أدوات جمع البيانات المتمثلة في:

1 - الاستبيان: حيث تم إعداد مجموعة من الأسئلة متكاملة استندت محاورها على أبعاد كل من متغيرات الدراسة لاختبار الفرضيات الموضوعية والأهداف المرجوة من البحث.

2 - المقابلة الشخصية: تم الاستعانة بالمقابلة الشخصية كأداة مساعدة لتفعيل عملية جمع الاستبانات الموزعة ولتفسير بعض نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجراء مقابلة مع عدة إطارات ومسؤولين عن الأنشطة بالمؤسسة محل الدراسة.

هيكل البحث

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى أهداف البحث، اعتمدنا في تقسيمه على ثلاثة فصول تتضمن ما يلي:

بالنسبة للفصل الأول الموسوم بعنوان " الإطار النظري حول رأس المال البشري " فقد تضمن مبحثين، وقد تطرقنا من خلاله إلى رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية كمدخل تمهيدي للفصل، ثم تناولنا في المبحث الأول رأس المال البشري من خلال تبيان ماهيته وتحديد خصائصه، مكوناته وأسباب الحاجة إليه أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى ماهية الاستثمار في رأس المال البشري وأشكاله بالإضافة إلى أهميته وأبعاده لنوضح في الأخير أهم القيود المتحركة فيه.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان " الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة الاقتصادية وعلاقته برأس المال البشري " وقد تضمن هو الآخر مبحثين وضحنا من خلال المبحث الأول مفهوم الأداء، عناصره، أنواعه

والعوامل المؤثرة فيه لنوضح في الأخير أبعاد الأداء و محدداته و في المبحث الثاني تناولنا مفهوم تقييم الأداء مستوياته ، مراحل و طرق وكذا خصائص و شروط نجاح عملية تقييم الأداء ثم عرجنا على المؤشرات المالية والغير مالية لتقييم الأداء لنتناول في الأخير علاقة رأس المال البشري بتحسين الأداء. أما في الفصل الأخير للبحث فقد تم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية ليحمل عنوان " اثر رأس المال البشري

على تحسين أداء مؤسسة ميلافيتا "، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: خصص الأول منه لتقديم المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة و كذا عرض الإطار المنهجي لإجراء الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فيتمحور حول كيفية بناء الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية والمتمثلة في الاستبيان، بالإضافة إلى عرض أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، بينما اشتمل المبحث الأخير على معالجة وتحليل المعطيات التي تم جمعها واختبار الفرضيات الموضوعة في بداية البحث.

الفصل الأول
الإطار النظري حول رأس
المال البشري

تمهيد:

يعتبر رأس المال البشري موردا استراتيجيا لا محدود من الإبداع والابتكار والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأس مالها البشري وكفاءاتها الفردية والجماعية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز ولتوضيح ذلك تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، في المبحث الأول سنتناول فيه ماهية رأس المال البشري، وفي المبحث الثاني سنتناول فيه الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

يشكل رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري، ويحتل اهتماما خاصا بسبب تنامي الاهتمام بالأصول غير الملموسة التي باتت تشكل الأصول الأكثر أهمية للمنظمات المعاصرة، ويعتبر المحرك الرئيسي لكافة أنشطة المؤسسة، حيث أصبح العنصر البشري القوة الدافعة لنجاح أي منظمة وضمان بقاءها واستمراريتها لما يمتلكه من معرفة وذكاء ومهارات تتلاءم مع متطلبات الوقت الحالي.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري وخصائصه

أولاً: مفهوم رأس المال البشري:

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينيات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز سنة 1961، وكتابات بيكر سنة 1964، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر، وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات وهناك العديد من المفاهيم والتعريفات التي تعطى للرأس المال البشري، من بينها:

— **تعريف تيودور شولتز** يرى الخبير الاقتصادي تيودور شولتز بأن رأس المال البشري هو: "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية، ويمثل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع"¹

— **تعريف بيكريري بيكر** في كتابه "رأس المال البشري" الذي تم نشره عام 1964 أن رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية، للإنتاج كالمصانع والآلات ويستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والرعاية الصحية، وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر².

— كما يعرف الرأس المال البشري على أنه أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز

¹نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة) مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013، ص 02.

²نادية إبراهيمي، المرجع نفسه، ص 03.

الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت من منظمة إلى أخرى، فهو قد يكون وغزيرا في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى¹.
- وهناك من يرى أن الرأس المال البشري على أنه المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها².
- ويعرف رأس المال البشري أيضا على أنه مجموع الخبرات والمعارف والمهارات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في العمل³.
من خلال ما سبق، يمكن تعريف الرأس المال البشري بأنه: أصل غير ملموس، يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها وهو يتكون من مجموع الخبرات والمعارف والمهارات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها الأفراد العاملين داخل المنظمة، والتي إذا ما استغلت بالشكل الصحيح فإنها تحقق ربحية للمؤسسة وتعزز من تنافسيتها وبقائها في ظل المنافسة الشديدة.

ثانيا: خصائص رأس المال البشري:

لرأس المال البشري عدة خصائص تساهم في شغله مكانة اجتماعية محددة في المجتمع نذكر منها⁴:
- يعد القوة المحركة والمسير لمختلف الموارد المادية والتقنية.
- يعد قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته وذلك بما يحقق مطالبة واحتياجات مجتمعه.
- يساهم في المسؤولية الاجتماعية سواء كان جماعات أو أفراد.
- تعد المعارف والكفاءات المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري.
كما يتميز رأس المال البشري بخصائص لها تأثير كبير على المنظمة وهي⁵:
يتكون رأس المال البشري من جزأين: جزء فطري وجزء مكتسب
المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري بكل أنواعه.
يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل أو عن طريق التكوين والتعليم.
يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.
يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.
يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري وأسباب الحاجة إليه

¹Black, S, E, Inch.L, M(1996) ,Human capital investment and productivity ,the American Economies review ,86(2) ,pp ,227-263

²هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص50.

³عبد الستار العلي، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار السيرة، الطبعة الثالثة، عمان، 2012، ص 343.

⁴محمد منير عودة بشير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني- دراسة حالة " بنك فلسطين " رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2015، ص 42.

⁵عمر الشريف، سمير صلاحي، " رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الاستثمار " مجلة الاقتصاد الصناعي، م 07، ع 1، جوان 2017، ص45.

أولاً: مكونات رأس المال البشري:

يتكون رأس المال البشري من مجموعة مكونات تتمثل فيما يلي:

المعرفة: وهي مجموعة من الأفكار والآراء والمفاهيم والمعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

المهارات والقدرات: تعتبر المهارات والقدرات ذات أهمية كبيرة للفرد بحيث تمكنه من أداء أدواره في الحياة على الصعيد المهني كما تعطي فرصة كبيرة للارتقاء والتطوير المهني

التجارب والخبرات: وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة أو الخبرات في أمور الحياة بشكل عام وكلاهما ذو أهمية كبيرة وعلى الإنسان أن يوازن بين الأمور للحصول على كلتا الخبرتين دون تجاهل أي منها.

المؤهلات: اكتسبت المؤهلات العلمية والمهنية أهمية في تطوير وتحسين رأس المال البشري في عدة اتجاهات، من حيث تطوير المعارف واكتساب المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

الإبداع والابتكار: يعتبر الإبداع "مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية، أما الابتكار فهو فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع والذي هو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة أو أداء عمل ويمثل الابتكار والإبداع إحدى الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات والسمات المميزة لأدائها وخدماتها.

التعاون والعمل في الفريق: تعتبر فرق العمل على أنها جماعة تملك أعضاؤها مهارات مكملية لبعضها البعض ويلتزمون بعدد من أهداف وهم يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها، بحيث تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تساهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز¹.

ثانياً: أسباب الحاجة لرأس المال البشري

إن التغيرات السريعة والتقدم في جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، أدت إلى إحداث ثغرة في متطلبات التغيير وذلك لفهم الغرض من النهج الاستراتيجي لإدارة رأس المال البشري وللمعرفة قيمة

¹ نادية ابراهيمي، " دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة) "، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص 10.

الأصول البشرية ذلك ما أكد ضرورة الاتجاه نحو الاستثمار في الرأس المال البشري غير أنه هناك أسباب أخرى وضحت الحاجة إلى هذا الأخير بحيث نذكر منها¹:

الاسباب التاريخية:

- ظهور مفاهيم جديدة حول العنصر البشري وتطورها إلى إدارة الموارد البشرية التي تعتبر أصل من أصول المؤسسة.
- فشل النموذج الاقتصادي المعتمد على رأس المال المادي في تحقيق التنمية.
- ظهور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري كنظرية "شولتز" في الستينات.
- ظهور علوم جديدة تبحث في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

2 . أسباب اقتصادية واجتماعية:

- زيادة حدة المنافسة.
- فقدان الاستقرار في النظام الاقتصادي.
- انفتاح النظام الاقتصادي على العالم الخارجي وبالتركيز على المجالات الإنتاجية والخدمات.
- تقلبات الأسعار وتفاقم المشاكل المرتبطة بالموارد منها مشاكل الطاقة، الندرة.
- زيادة مستويات الهجرة.
- اهتزاز القيم والتغير في اتجاهات الافراد.

3 . أسباب تكنولوجية:

التحول من المجتمع الصناعي الى مجتمع المعلومات والمعرفة وصناعة الخامات.

الانفجار العلمي والتكنولوجي مما أدى الى ظهور صناعات جديدة كالصناعات الالكترونية بشبكة معلومات تخدم أسواق دولية.

الاستخدام المكثف للحواسب الالكترونية في عمليات إدارة الموارد البشرية كاتخاذ قرارات وربطها.

التوجه نحو النظام الشبكي الذي يناسب عصر اللامركزية والتدقيق المتسارع للمعلومات.

التركيز على الجهد الفكري للعامل أكثر من الجهد العضلي.

الابتكار والمرونة في تطبيق الأساليب الإدارية².

المطلب الثالث: أهم النظريات المفسرة لرأس المال البشري

من أهم النظريات نجد الأبحاث التي قام بها "شولتز" في الستينات من القرن العشرين كما تطورت

¹ ميلود وعيل، " المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها، حالة الجزائر، مصر، السعودية "، دراسة مقارنة خلال فترة، 1990-2010 أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013 - 2014، ص 74.

² راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 65 - 66.

بإسهامات كل من " بيكر " و " مينسر " وتتمثل فيما يلي:

1-نظرية رأس المال البشري لشولتز:

حاول شولتز^(*) البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثروة البشرية، وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة، لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ويعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، فمن وجهة نظره أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومنه فنمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي وقد بنى "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري، على ثلاثة فرضيات أساسية هي: أ/ أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

ب/ يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

ت/ يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

ويرى "شولتز" أن الاستثمار في رأس المال البشري يتضمن العديد من النشاطات التي تحسن القدرات البشرية منها:

✓ التعليم النظامي في المستوى الابتدائي والثانوي العالي.

✓ التدريب أثناء العمل.

✓ برامج تدريب الكبار.

✓ التسهيلات الصحية والخدمات.

✓ انتقال الأفراد من أجل تسهيل فرص العمل¹.

وقد ركز شولتز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد أشار إلى أن إدخال رأس المال الجديد و المتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية، ففي رأيه بالرغم من أن خصوبة الأرض الزراعية و توافر مياه الري والتمتع بالحرية السياسية وتوافر الأساليب الفنية الزراعية، تساعد جميعها على تحقيق الزيادة الإنتاجية الزراعية، إلا أن الاستثمار في الأفراد من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية و اعتبر من هذا المنطلق أن عملية التعليم هي استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وعليه فإن التعليم عملية

¹ محمد صالح تركي القرشي، علم اقتصاد التنمية، دار الثراء، ط1 الأردن 2010 ص382.

يتعزز من خلالها رأس المال البشري وذلك عبر الزيادات في المعرفة وفي تطوير المهارات، ويعد سلعاً استهلاكية وكذا استثمارية تنتج تدفقا من المنافع في المستقبل، بوصفه سلعاً استهلاكية فإن التعليم يوفر منفعة عندما نفترض أن الأفراد يكتسبون إشباعاً واعتداداً بالنفس من تحدي التعليم والنمو الفكري، وبوصفه سلعاً استثمارية فإن التعليم يعد محركاً للنمو الاقتصادي يقود إلى قوة عمل أكثر مهارة وإنتاجية، ومن ناحية أخرى فإن التعليم يعتبر اعتيادي فمع زيادات الدخل تميل معدلات التسجيل في المدارس والجامعات والمعاهد إلى الارتفاع

وعليه حدد شولتز نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار في التعليم وهي تتمثل فيما يلي:

* **الإيرادات** التي كان يمكن للفرد أن يحصل عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم، فالطالب لو لم يكن ملتحقاً بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل مقابلها على أجر، وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية ومواجهة لها

* **تكلفة التعليم** التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور ومختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم¹.

2- أبحاث بيكر:

تعد جهود "بيكر" الذي كانت أبحاثه في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد حاول التركيز على دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم، هجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب. والذي يعد من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى.

كما يعتبر العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي وأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، وقد افترض "بيكر" وجود بعض المتغيرات الاقتصادية المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، الاختلافات في الأجور، درجة الخطر والسيولة، والمعرفة.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق "بيكر" بين نوعين من التدريب هما:

التدريب العام والتدريب المتخصص، كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. أيضاً ميز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور والإنتاجية الحدية.

¹ محمد صالح تركي القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 382.

أما بالنسبة للتدريب العام: فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها، هذا يعني أن الفرد يفيد مؤسسته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المؤسسات الأخرى المحتمل أن يعمل بها، وتقدم المؤسسة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب ويمكن للمؤسسة أن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من المؤسسة، ولكي تحافظ المؤسسة على الأفراد المتدربين، ولجذب الأفراد المهرة للعمل بها، لابد أن يتماشى مستوى الأجور للمؤسسة مع مستوى الأجور السائد في سوق العمل ويلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام، فإدراك المؤسسة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للعمل ليلتحق بالعمل في أي مؤسسة أخرى، قد يدفعها إلى تحميل الفرد تكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب، لأن المؤسسة في هذه الحالة لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة ولا من إنتاجيته العالية بعد التدريب، وبالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن أن تحصل عليها أما بالنسبة للتدريب المتخصص: فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا عمل بأي مؤسسة أخرى. وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب، فالموارد المنفقة في المؤسسة لتعريف العامل الجديد بعمله، وكذا تكلفة التعرف على إمكانيات الفرد الجديد في العمل بالمؤسسة وتجربة احتمالات نجاحه أو فشله تمثل نوعا من الإنفاق على التدريب المتخصص وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريبا متخصصا بالنسبة للمؤسسة، فتقدم له أجرا عاليا نسبيا، ويكون هذا الأجر المحتمل أن تقدمه له أي مؤسسة أخرى يرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي مؤسسة أخرى. أما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المؤسسة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فإنه يكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية المرتفعة والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب وترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص. ونظرا لارتفاع تكلفة التدريب المتخصص، فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأسمالية للمؤسسة، وبالتالي يكون لدى المؤسسة استعداد لدفع أجر أعلى للفرد حتى تحافظ على بقاءه للعمل فيها¹.

3 - أبحاث مينسر:

أشار "مينسر" في أبحاثه من خلال استخدام مفهوم رأس المال البشري إلى أن اختلاف الإيرادات بين الوظائف إنما يعود إلى الاختلاف في طول مدة التدريب، كما أن الأقدمية والخبرة حسب "مينسر" تعتبر من العوامل التي ترفع من إنتاجية العامل، وقد ركز في مفهومه للاستثمار في رأس المال البشري على بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات وقد حدد "مينسر" ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار في رأس المال البشري وهي:

¹ راوية حسين، مرجع سبق ذكره، ص 67.

- * تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- * تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- * تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير خصائص سلوك بعض القوى العاملة.

وقد حاول "مينسر" توسيع مفهوم التدريب ليشمل التدريب الرسمي وغير الرسمي، وأيضا التعلم بالخبرة، أي أنه ركز في أبحاثه على دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين، ومن أهم استنتاجاته:

- * أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل وكلما زاد أجره.

- * كلما زاد معدل دوران لعمل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- * كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة¹.

4 - نظريات مساندة لنظرية رأس المال البشري:

بالإضافة إلى هذه النظريات، ظهرت عدة نظريات تتبنى مفهوم رأس المال البشري وهذا بهدف إبراز قيمة الاستثمار فيه ومن بين هذه النظريات²:

أ-نظرية المصفاة:

يتلخص مضمون هذه النظرية في كون التعليم أداة للتصنيف على أساس مهارة الأفراد، فالتعليم لا يرفع الإنتاجية وبالتالي ليس له أي دور في تحديد الدخل، فالأفراد الماهرون لديهم مسبقا إنتاجية عالية وقدرتهم أكبر على تحصيل دخول أعلى وحاجتهم للتعليم فقط للتأشير على مهاراتهم لأرباب العمل، وبالتالي ترى هذه النظرية أن:

- التعليم لا يرفع الإنتاجية بل يكشف عنها لصاحب العمل.
 - يلعب التعليم دور المصفاة على بوابة سوق العمل أو داخله.
- وقد تم اختبار هذه الفرضية بالعديد من الدراسات، وكانت النتائج متفاوتة، كما برزت عنها تساؤلات عديدة مثلت أوجه النقد لهذه النظرية مثل:

- هل تكشف المصفاة الإنتاجية؟
- ما أسباب فروق الإنتاجية المكشوف عنها المصفاة؟

¹ حسين برقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2007-2008 ص 62

² محمد دهان، "الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009 - 2010، ص 38.

- إن كان التعليم سبب لأجزاء من هذه الفروق فكم نسبة هذه الأجزاء؟¹⁹.
- هل التعليم مصفاة صقل للمهارات والقدرات أم مصفاة لحسن التصرف بالمواقف المختلفة.

ب - نظرية الإشارة والمؤشرات:

تقوم هذه النظرية على اعتبار أن أي فرد يدخل إلى سوق العمل كباحث عن العمل يملك نوعين من الخصائص، يصطلح عليها اسم "المؤشرات والإشارات".

- المؤشرات: يقصد بها كل الخصائص والصفات الثابتة التي تميز الفرد، وتكون ذاتية ودائمة لا يستطيع تغييرها كالجنس، اللون والعرق.

- الإشارات: يقصد بها كل المميزات الفردية القابلة للتغيير، مثل المستوى التعليمي (المعارف والكفاءات) الخبرات... الخ، وتكون الإشارة قابلة للتغيير بالتعليم والتدريب والخبرة.

من هذا المنطلق فنظرية الإشارة تعتبر التعليم والتكوين الذي تلقاه الفرد ما هو إلا مجرد إشارة أولية عن إنتاجيته المستقبلية المحتملة، يرسلها ويبثها في سوق العمل لأرباب العمل، وعليه فالنظرية ترى أن الأفراد سيسعون للحصول على أكبر مستوى تعليمي تحت قيد تكلفة الاكتساب ليطلقوا أقوى إشارة في سوق العمل. وحسب هذه النظرية يحدد صاحب العمل الأجر قبل معرفة الإنتاجية الحقيقية للأفراد طالبي العمل، ويتحدد بالأساس من خبرة التوظيفات السابقة التي قام بها رب العمل.

والملاحظ أن نظرية الإشارة وإن كانت قد فسرت جانبا من جوانب تحديد الأجور في سوق العمل، إلا أنها لم تقدم أي تفسير لعلاقة الإنتاجية الفردية بالمستوى التعليمي.

ج - نظرية عرض العمل: وتقرض هذه النظرية ما يلي:

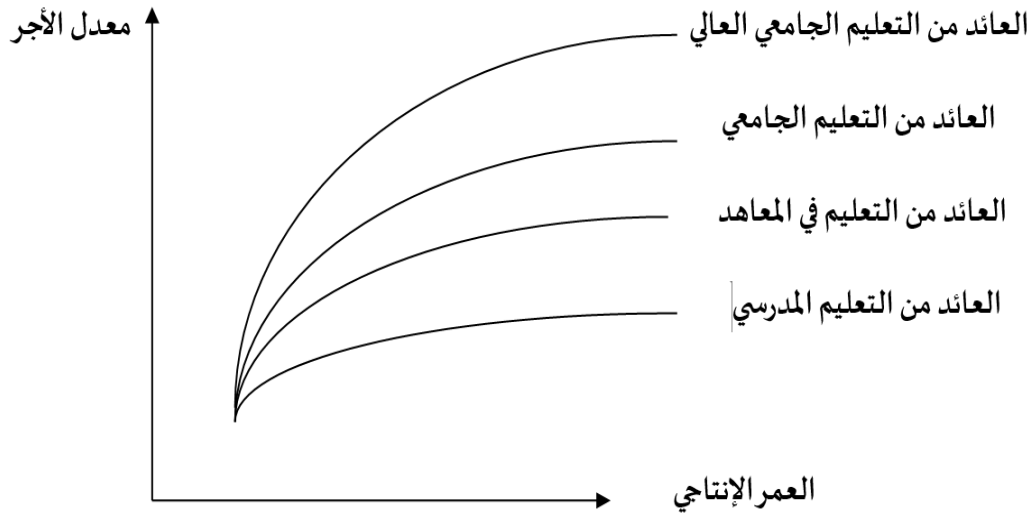
- الإنتاجية ليست خاصية الفرد بل خاصية العمل.

- التعليم يكشف قدرات المتعلم على التكيف والتعلم.

- صاحب العمل مستعد لتكوين العامل لديه ليشغل الأعمال اللازمة له.

- صاحب العمل مستعد لدفع أجر مرتفع في سوق العمل، وهذا لأن الإنتاجية الحدية لهذا النوع من اليد العاملة مرتفعة جدا، وبالتالي فإن الطلب عليها سوف يرتفع، الأمر الذي يجعل العمال والأفراد يزدون من طلبهم على التعليم والتدريب، وهذا من أجل تعظيم دخلهم، حيث كلما ارتفع مستوى التعليم لديهم كلما كان مستوى الأجر أعلى وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): العوائد التعليمية من مستويات التعليم المختلفة



المصدر: مدحت القريشي، اقتصاديات العمل، دار وائل، ط 1، الأردن، ص 179.

يلاحظ من خلال الشكل ان معدل الاجر يختلف من مستوى تعليمي لآخر، حيث كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما كان مستوى الأجر أعلى، بحيث نجد مستوى الأجر أعلى بحيث نجد مستوى التعليم الجامعي العالي يتلقى أجر أعلى من المستويات التعليمية الأخرى.

كما أن التفاوت الموجود بين العوائد التعليمية في المستويات المختلفة من التعليم يختلف من بلد لآخر، ففي بعض البلدان يكون الفرق بين هذه العوائد كبير وفي بلدان أخرى يكون قليل.

المبحث الثاني: الاستثمار في الرأس المال البشري

يعد الاستثمار في رأس المال البشري من ضمن أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية على اختلاف طبيعتها، لذلك فإنه من الضروري العناية بتنمية الموارد البشرية بأفضل السبل وأكثرها جدوى، ويتحقق هذا بالاهتمام بالعنصر البشري عن طريق الإنفاق عليه لأجل الرفع من قدراته وجعله مسايرا للتكنولوجيات الحديثة وبالتالي فإن النفقات الاستثمارية المخصصة من اجل اكتساب المعرفة (تعليم وتدريب اليد العاملة) تساهم بشكل أساسي في الرفع من مستويات الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في الرأس المال البشري وأشكاله

1- مفهوم الاستثمار في الرأس المال البشري

يمكن أن يعرف الاستثمار في الرأس المال البشري على أنه:

- كل إنفاق استثماري على المجالات المختلفة من خدمات صحية، تدريب مهني، تعليم نظامي والتعليم للكبار

وكذلك الهجرة للعمل¹.

- وكذا يعرف على أنه تلك المدخلات التي تخصصها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المزايا التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة بعيدة عن المنظمات الأخرى، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي تركز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية².

- كما يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه إنفاق استثماري على البيئة والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم، وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته³.

- ويعرف أيضا على أنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله⁴.

من خلال التعاريف السابقة يتضح جليا أنه:

1- الاستثمار في الرأس المال البشري هو كل إنفاق استثماري على مجالات استثمارية متعددة، أهمها تطوير التدريب، التعليم الكفاءات والصحة، ويخصص هذا الإنفاق الاستثماري لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد بهدف تحقيق الأداء المتميز، ورفع الإنتاجية وتعزيز الوضع التنافسي.

2- أشكال الاستثمار في الرأس المال البشري:

هناك عدة أشكال للاستثمار في الرأس المال البشري منها:

1 - التعليم:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي تساهم في تحقق التنمية، لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يساهم التعليم في تراكم رأس المال البشري، وتعتبر سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، بحيث تهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة والمقصود بالتعليم في مجال الملكية الفكرية هو وضع مناهج منظمة لتدريسها في المرحلتين ما قبل الجامعة والجامعة.

ويعتبر التعليم كعملية تزويد للفرد بالمعارف العلمية وإيصاله إلى مرحلة التفكير السليم، من خلال معرفة

¹ هشام مصطفى الجمل، "دور الموارد البشرية في تمويل التنمية" دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 194.

² مؤيد الساعدي، "مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص 289.

³ وعيل ميلود، "المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة ال جزائر 3، 2013 - 2014، ص 74.

⁴ المصري منذر واصف، "اقتصاديات التعليم والتدريب المهني"، ط 1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2003، ص 04.

الأشياء والظواهر والقيم والمبادئ التي تساعد في مواجهة المواقف المختلفة عبر حياته كلها، وبالتالي فهو يهتم بالمنهج المؤدي إلى إحداث تغييرات سلوكية، كما يهتم بتنمية المعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ويهدف التعليم إلى تطوير الملكيات الفكرية واكتساب المعارف العلمية التي تمكن الأفراد من الحصول على كفاءات مهنية معينة تؤهلهم للالتحاق بوظائف محددة، كما أنه يمثل نشاطا اقتصاديا ينتظر من ورائه تحقيق منفعة من جهة، ويتطلب زيادة فعالية أداء الأفراد المتعلمين من جهة أخرى¹.

2 - التدريب:

تتجه المنظمات إلى التدريب لرفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين وتزويدهم بمستجدات وخبرات جديدة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة، ومن هذا المنطلق يمكن تعريفه على أنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم، ويقصد به أيضا عملية تعلم الهدف منها تطوير وتحسين كفاءة الأداء لدى الأفراد، أي إحداث تغيير بالرفع من مستوى الأداء إلى مستويات رفيعة عن طريق الخبرة والتمرن فالتدريب يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة أو مساعدة على علاج أوجه القصور في أدائهم الحالي².

أهمية التدريب:

- ارتفاع إنتاجية العامل المتدرب نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته.
- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهاراتهم وقدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم، مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات التغيب عن العمل.
- تحسين الثقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك توثيق العلاقات بينهم.
- يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع سوية أدائها بكفاءة وفعالية.
- يعتبر التدريب من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل داخل المؤسسة وظائف جديدة.

3 - التكوين:

- تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، حيث يكون لهذه العملية عائد يظهر في شكل زيادة في الإنتاجية الكلية كما تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ومن أهم ما ورد من التعاريف نجد:
- التكوين هو مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات،

¹ حمزة مرادسي، "لور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي"، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة باتنة 2009 - 2010، ص3.

² د. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 1990، ص 316.

المواقف التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها. المواقف، التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها ويتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات¹:

- **إعداد المكون وتأهيله:** يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتكوين الأفراد.
- **إعداد وتهيئة المتكون:** يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة.
- **استعراض أسلوب أدائه:** وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
- **إعطاء فرصة للممارسة:** توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالباً طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط بوسائل أخرى لمساعدة التكوين.
- **المتابعة:** حيث يجب متابعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة.

4 - الدوافع والحوافز:

4 - 1 - الدوافع:

- تعتبر الدوافع القوى النابعة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل، ويرتبط مفهومها بالسلوك الإنساني إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية تتمثل فيما يلي:
- أن السلوك هو نتيجة أي أن هناك أسباب لكل سلوك.
 - إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.
 - إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.
- وللدوافع أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة، ومن بين الفوائد المترتبة عن ذلك ما يلي:
- إن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة.
 - تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والادارة.
 - تؤدي الدوافع إلى زيادة الأفراد في العمل.
 - يساعد تشخيص الدوافع بصفة دقيقة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

4 - 2 - الحوافز:

- تعتبر الحوافز كأداة تستعملها المؤسسة للرفع من إنتاجية الفرد وزيادة حماسه للقيام بعمله على أكمل وجه وفي هذا الشأن يمكن التطرق إلى بعض التعاريف التي أسندت لها:
- تعرف الحوافز على أنها شعور لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة.

¹ حمدوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 99.

– كما تعرف الحوافز على أنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل الى بذل جهد أكبر في العمل والامتناع عن الخطأ فيه.

وللحوافز أهمية كبيرة لدى الفرد والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

– زيادة العوائد المحققة في المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.

– تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وذلك بمساهمة نظم الحوافز في إبراز قدرات العاملين وطاقاتهم، والاستفادة منها قدر الإمكان.

– تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح مؤسسته¹.

أنظمة الحوافز: تختلف أنظمة الحوافز من مؤسسة إلى أخرى وذلك باختلاف إمكانياتها المتاحة والجدول* التالي يبين لنا أنواع هذه الحوافز:

الجدول (1 – 1) يبين تقسيمات الحوافز

طبيعة التقسيم	نوع التقسيم	مفهومه
من حيث مادتها	حوافز مادية	تشمل أموال ومزايا مادية، كالسكن النقل والطعام وأشياء مادية أخرى والحوافز المالية هي الأكثر شيوعاً.
	حوافز معنوية	هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة وأكثرها شيوعاً هي فرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة... الخ.
من حيث اتجاه تأثيرها	حوافز إيجابية جاذبة	هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة.
	حوافز سلبية منفردة	هي حوافز تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ضار وهذه أيضاً يمكن أن تكون مادية أو معنوية.
من حيث من يحصل عليها	حوافز فردية	هذه الحوافز موجهة لكل فرد على حدة وقد تدفع الأفراد المنافسة للحصول عليها
	حوافز جماعية	وهذه الحوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تتقاسمها بطريقة أو أخرى

المصدر: سعاد نانف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل، ط3، 7002، ص ص 355 - 357.

¹ طاهر محمد الكلاله، "الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار البداية، ط1 عمان، 2013، ص ص 94 - 95.

5 - الاستثمار في صحة الأفراد:

يمثل تحسين الأفراد مدخلا آخر من المداخل غير التقليدية للاستثمار في الموارد البشرية ومثل هذا النوع من الاستثمار يمكن أن يزيد من كفاءة وإنتاجية الأفراد، فعلى سبيل المثال في معظم الدول النامية يمكن أن يؤدي توفير وتحسين القيمة الغذائية للوجبات المقدمة للأفراد، وتقديم الرعاية الطبية إلى تحسين إنتاجية الأفراد، ومن ثم قد يدخل هذا في مجال الاستثمار في الموارد البشرية، طالما يؤدي إلى تحسين وارتفاع الإنتاجية وهناك بعض الأمثلة التي توضح أهمية الاستثمار في صحة الأفراد، ففي المكسيك أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن الأفراد كانوا يصابون بإغماءات أثناء العمل نتيجة عدم حصولهم على الغذاء الكافي، ونتيجة لذلك قامت الشركة بتقديم وجبات إفطار لكل العاملين، وأيضاً هناك برنامج آخر في مجال الاستثمار في صحة الأفراد ويتمثل في البرامج الموجهة إلى تخفيض أو منع التدخين، فالعلاقة بين المشاكل الصحية والتدخين واضحة وقوية، فإن نسبة الغياب بين المدخنين أعلى عن نظيرها بين الأفراد غير المدخنين وبالتالي سيؤثر على مستوى إنتاجيتهم لذلك فإن اتباع الشركات لبرامج وسياسات من شأنها منع التدخين تؤدي إلى إقلاع الأفراد عن التدخين.

نوع آخر من الاستثمار يتعلق بالناحية الصحية للأفراد هو توفير المنظمات لنوادي أو مراكز رياضية تابعة

للشركة، حيث يقوم الفرد فيها بمزاولة الرياضة والتمارين اللازمة للياقة البدنية وقد وجدت نتائج بعض الدراسات أن المنظمة استطاعت تحقيق عائداً على استثمارها يتمثل في تخفيض معدلات الغياب وتحسين في الصحة الذهنية والعقلية والنفسية وزيادة الإنتاجية ومقاومة الضغوط وزيادة الالتزام التنظيمي¹.

المطلب الثاني: أهمية وأبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري

لقد أكد مارشال على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثماراً وطنياً، وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محددة إن لم يستغل في سبيل التقدم، وذاك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

أولاً: أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري

للاستثمار في الرأسمال البشري أهمية كبيرة، تظهر هذه الأهمية على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة.

1 - على مستوى الفرد: هناك مجموعة من الفوائد للاستثمار البشري تنعكس على الفرد مباشرة والتي من أهمها نجد:

- تنمية طاقات وقدرات الفرد العملية والعلمية التي تعتبر من أهم الموارد اللازمة لعملية تطوير العلم

¹أروية حسن، مرجع سابق، ص 7.

والتكنولوجيا.

- اكتساب المعارف والمهارات التحليلية والابتكارات والقيادات.

- تجبير الطاقات الكامنة في الأفراد وحسن استغلالها.

- الاستغلال الأمثل للطاقات والإمكانيات المكتسبة.

- تحريك القدرات الفنية والعملية وتوجيهها نحو خدمة الأهداف المسطرة.

- إتاحة الفرصة للنمو والترقية وإفساح المجال للإبداع والابتكار.

2 - على مستوى المؤسسة: إضافة إلى الفوائد المباشرة للرأس المال البشري على مستوى الفرد هناك مجموعة من

الفوائد التي تنعكس على المؤسسة بصفة عامة والتي من بينها نجد:

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظام الاقتصادي والاجتماعي ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

- خلق المرونة للتكيف مع المتطلبات والاحتياجات المستقبلية التي ترسمها المؤسسة.

- التوزيع المناسب للقدرات البشرية من خلال الملائمة بين متطلبات العمل والقدرات المتاحة.

- الحفاظ على مستوى معين من القدرات والمهارات الضرورية لتطور واستمرارية المؤسسة¹.

- مضاعفة الثروات البشرية لمواجهة التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات الفكرية.

- مقاومة ومنع تقادم المهارات خاصة في ميدان الهندسة والعلوم والوظائف المتخصصة في مجال الإعلام

الآلي والالكترونيات.

- تحقيق القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية وتلبية متطلبات الجودة.

- تقليل التكاليف والخسائر في الإنتاج والتجهيزات.

- تخفيض معدلات الغياب ومعدل دوران العمل.

- القضاء على رتابة ونمطية العمل.

- خلق جو يسوده التعاون المشترك والولاء الاجتماعي والرغبة في تحقيق الأهداف.

ثانيا: أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد، نذكر منها:

1 - البعد الثقافي: حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة

معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه

بما يدور حوله.

2 - البعد الاقتصادي: من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق

النقد للبلد ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات، إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليميا، تكوينيا وتدريبيا لديه

فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

¹ خالد عبد الرحيم الليثي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان، 2005، ص 55.

3 - البعد الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة، مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

4 - البعد العلمي: حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقولات الحضارية المختلفة واحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في ظروف العمل داخل المنظمة.

5 - البعد الأمني: حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع مستوى التعليم التدريبي مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار¹.

المطلب الثالث: قيود الاستثمار في الرأس المال البشري

فيما يلي بعض القيود التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار عند تطبيقها للمفاهيم الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري:

- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي ومن أمثلتها عدم ارتباط مالك رأس المال البشري للاستثمار البشري بصفة شخصية، فبالرغم من أن الفرد يمكنه تأجير استثمار لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تباع المنظمة آلة لا تحتاجها، وعدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك حيث يمكن فقده كلياً بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري، كما يتطلب تكوين رأس المال البشري وقت أطول نسبياً عن وقت الاستثمار المادي إلى جانب كل هذا هناك اختلاف منحنى إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحنى إنتاجية الأصل المادي، والاستثمار في الموارد البشرية وتوطينها مطلب مهم وملح ولكنه صعب التحقيق.

- النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثل صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة واعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة، ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة، وكذا صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم والذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل والمتغيرات الأخرى المؤثرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب واللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد الفصيل لنجاح أو فشل أي برنامج، فعند حساب معدل العائد على التدريب لابد من

¹ ورقة عمل في الاستثمار في رأس المال البشري، مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية 2007، ص 6 الموقع الإلكتروني:

تضمن المنفعة غير المادية مثل جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب، لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياساً مادياً مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أفضل مما هي عليه. - صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار فالفرد ينفق على المأكل والملبس والسكن والرعاية الصحية، وهي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري، لكن النفقات في هذه الجوانب لازمة أيضاً للفرد لكي يعيش وتستمر حياته، وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك وللاستثمار. صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري ويرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق مثل المركز الأدبي وتحقيق الذات، وإذا فرض أن المستثمر استطاع تعظيم مثل هذه العوامل غير المادية، فقد لا يمكن اعتبار اختياره اختيار غير رشيد. وبالرغم من وجود بعض الصعوبات المتعلقة بتطبيق مفاهيم الاستثمار البشري، إلا أنها تمد الباحثين بوسائل لتقييم برامج الموارد البشرية المختلفة، والوصول إلى قرارات وسياسات واستراتيجيات أكثر فعالية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم لا يجب أن تمنع صعوبة تطبيق هذه المفاهيم من استخدامها، بل فقط يجب أن تستخدم بحذر مع أخذ القيود السابق ذكرها في الاعتبار، ومحاولة إيجاد حلول لها تزيد من فعالية تطبيقها¹.

خلاصة الفصل:

يعتبر رأس المال البشري العنصر الهام والمكون الرئيسي لرأس المال المعرفي بالمؤسسات، كونه يعد الحجر الرئيسي والمورد الأساسي في عصر المعرفة، متمثلاً في الثروة المعرفية والمهارات والخبرات المتواجدة في أذهان الأفراد العاملين بالمؤسسة، وهذا ما يجعله رائداً في المجال الاستثماري للمؤسسات الناجحة ويكون ذلك بالمحافظة عليه وتطويره، وتوفير له المناخ المناسب للعمل والإنتاج، ومن ثم تخلق إنساناً على مستوى عالٍ من الكفاءة والتأهيل يكون قادراً على التنافس في ظل مستجدات العصر من التكنولوجيا العالية والعولمة. وإن أهم ما جاء به اقتصاد المعرفة ظهور نظريات رأس المال البشري، التي وضحت أنه يفوق رؤوس الأموال الأخرى في الهرم الاستثماري إذ يحتل القمة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للأداء

تمهيد:

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري ويمدى تحقيق رغباته وآماله فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر، إذ لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيدتها حتما في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل.

المبحث الأول: ماهية الأداء

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة؛ الفعالية؛ الانتاجية لتعتبر كمترادفات له ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد واعطاء تعريف وحيد والاقتصار عليه يعد غير كاف للوصول الى مفهوم حقيقي للأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره

أولاً: مفهوم الأداء:

أعطيت للأداء العديد من المفاهيم والتعريفات من بينها:

ـ عرف الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹.

ـ كما يعرف الأداء أيضاً بأنه عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والنتائج عن ثلاثة عوامل (الدافعية؛ القدرة؛ الإدراك) ومدى مساهمته في إنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال².

ـ وهناك من يرى بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكرياً أو كان عضلياً بغية إتمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة³.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء بأنه:

مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في إنجاز المهام والواجبات المنوطة

¹رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 25.

²رحم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011، ص 6.

³روشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة محمد طاهري، بشار العدد 03، 2017، ص 259.

والموكلة

ثانياً: عناصر الأداء:

- هناك عناصر لها أهمية كبيرة في قياس وتحديد مستوى الأداء في المؤسسات حيث بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، وتتمثل هذه العناصر في:
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتتمثل في المعارف المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.
 - **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإنجازها في أوقاتها المحددة وبدون حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين¹.

المطلب الثاني: أنواع الاداء والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: أنواع الأداء:

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر وكل واحد له زاوية رؤية خاصة به، ومن بينها نذكر ما يلي.

1 - حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

1 - 1 / الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- **الاداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الاداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- **الاداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية؛ موارد مالية؛ موارد مادية².

¹ زكّال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، ص 16.

² عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001/2002، ص 17-20.

1 - 2 / الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين والذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها وهامش ربحها.

2 حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما:

2 - 1 / الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد أو جزء عنصر لوحده في تحقيقها.

2 - 2 / الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

3 حسب معيار الشمولية:

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وبالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:

3 - 1 / أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

3 - 2 / أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.

3 - 3 / أداء وظيفة الأفراد: يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمرارها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.

3 - 4 / أداء وظيفة التموين: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن

التخزين.

3 - 5/ أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال¹.

4 حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية ويمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار إلى:

4 - 1 / الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

4 - 2 / الأداء الاجتماعي: وهو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

4 - 3 / الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

4 - 4 / الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى².

ثانياً: العوامل المؤثرة في الاداء:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلاً عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، إذ يصنف بعض الباحثين عوامل الأداء إلى عوامل داخلية وخارجية العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري؛ الإدارة؛ التنظيم؛ طبيعة العمل؛ بيئة العمل؛ وبالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في البيئة السياسية؛ البيئة القانونية؛ البيئة الاقتصادية؛ البيئة الاجتماعية³.

بينما يرى آخرون بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز؛ المهارات؛ مستوى العمل والممارسات؛ ويصنف البعض الآخر العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وهي كما يلي:

¹ عشي عادل، مرجع سبق ذكره، ص 20-17.

² عشي عادل، مرجع سبق ذكره، ص 20-17.

³ قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر،

2006، 2005، ص 21.

1 - العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:

1 - 1/ أسلوب القيادة والإشراف: فمن سمات القائد التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم بالاتجاه الذي يستطيع من خلاله شحذ هممهم، مما يولد لدى الأفراد العاملين تحت نطاق إشرافه دافعية وحماس نحو أداء العمل بكل طاقاتهم.

2 شعور الفرد بأهميته في المنظمة: شعور الفرد بأهميته في المؤسسة وأنه كعضو فاعل في نظر الإدارة وزملائه في العمل، يولد له شعورا قويا بالانتماء إلى المؤسسة والولاء إليها.

3 - الأجر: فلقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دورا كبيرا وخصوصا إذا كان مصدرا وحيدا أو رئيسيا في الإشباع، كما أن عدم المساواة في الأجر يؤدي إلى شعور الفرد بالغبن وعدم الإنصاف مما يعود بدوره على أدائه.

3 - التحفيز: ويتمثل التحفيز في المؤسسة " الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف "، بحيث يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

3 - المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا
- مهارة الإسقاط تسمح انطلاقا من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين بالوضعية الأولى.

- مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

تعتبر الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لكونها يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة بشكل كبير.

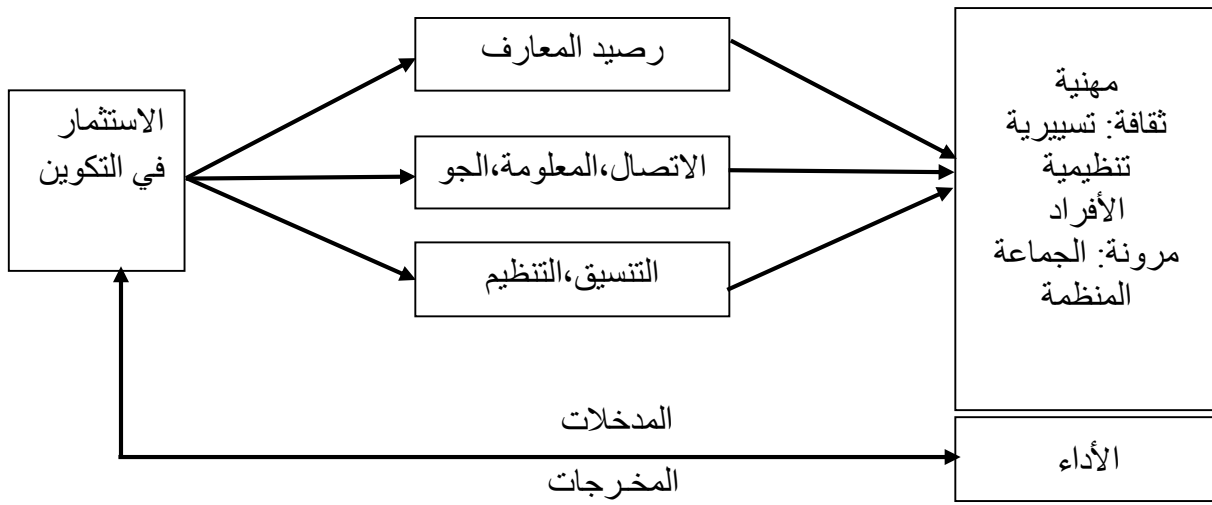
4 - الاستقرار الوظيفي: فثبات الفرد في وظيفته يخلق له دافعا قويا للعمل بجد وإخلاص.

5 - نظم المؤسسة وسياساتها: تلعب النظم والسياسات الإدارية في المؤسسة دورا كبيرا في تشجيع الأفراد على العمل أو العكس، فإذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره أو من الذين لا يكثرثون للعمل ومسؤولياتهم؛ فإن هذا النظام يصبح دافعا قويا للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم.

6 - التكوين: إذ يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف إلى الرفع من القدرات الفكرية

والمهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات المطلوبة في مجال التخصص، مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية والنوعية، ويؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد، كما يعتبر نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويمكن توضيح دور التكوين في تحسين الأداء في الشكل التالي¹:

شكل رقم (02 – 02): التكوين كاستثمار غير مادي



المصدر: طه حسين النوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجزائر، جامعة، الجزائر 3، 2011، ص 28.

– يسهل التكوين عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

– يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.

– رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.

العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة

وتتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تهدد المؤسسة فالمحيط الخارجي له تأثير في كبير الأداء ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى:

– عوامل اقتصادية: وتتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي، التضخم... فالظرف الاقتصادي قد

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2009، ص 87.

يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين.

— **عوامل اجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية، وتكمن أهمية دراسة العوامل الاجتماعية في تقديم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق¹.

— **عوامل تكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

— **عوامل سياسية وقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء ومحدداته

أولاً: أبعاد الأداء

بعد أن تعرضنا سابقاً إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل ومنه تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1 - البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية

¹ عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2 - البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات.....الخ)¹.

ثانياً: محددات الأداء

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهام.

1 - الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2 - القدرات: الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة

3 - إدراك الدور و المهمة: يعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من، خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. ونلاحظ مما سبق أن عناصر الأداء تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر تخرج عن سيطرة الموظف هذه العناصر هي:

- **الوظيفة (متطلبات العمل):** وهي ما يتعلق مد واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

- **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف

ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز والثواب والعقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في

المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية².

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 7، 2007 - 2008، ص218.

² بجعي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم إداري أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية ، لذلك فإن تقييم أداء العامل في أي مؤسسة يمثل أحد المهام الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غير ذلك من المسؤولين داخل المؤسسة و تتبع أهمية تقييم أداء العاملين من ضرورة التأكد من فعالية أداء العاملين وسلوكياتهم ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، وتساعد أيضا في معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل على معالجة نقاط الضعف ليتسنى لها تحسين أدائهم.

المطلب الأول: ماهية قياس وتقييم الأداء

لقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بالأداء.

أولاً: مفهوم قياس الأداء:

– القياس هو "تحديد قيمة شيء بمقارنته بمعيار متفق عليه"، ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره ومتفق عليه، وإن مفهوم القياس يختلف عن مفهوم التقييم.

– القياس هو: تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة، إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية: القياس، المقارنة وتصحيح الانحراف¹.

ثانياً: مفهوم تقييم الأداء وعناصره

1 - مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء وسنحاول الاختصار على مجموعة منها لإيضاح معناه في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً.

– تقييم الأداء يعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات من جهة، وإصدار أحكام على ما تم قياسه من جهة أخرى، فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم².

محمد بوضياف، المسيلة، ص - ص. 4 - 5.

¹قديد فوزية، مرجع سبق ذكره، ص، 42.

²عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة،

2001 - 2002، ص 14.

– ويرى البعض الآخر أن عملية تقييم الأداء هي "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"¹.

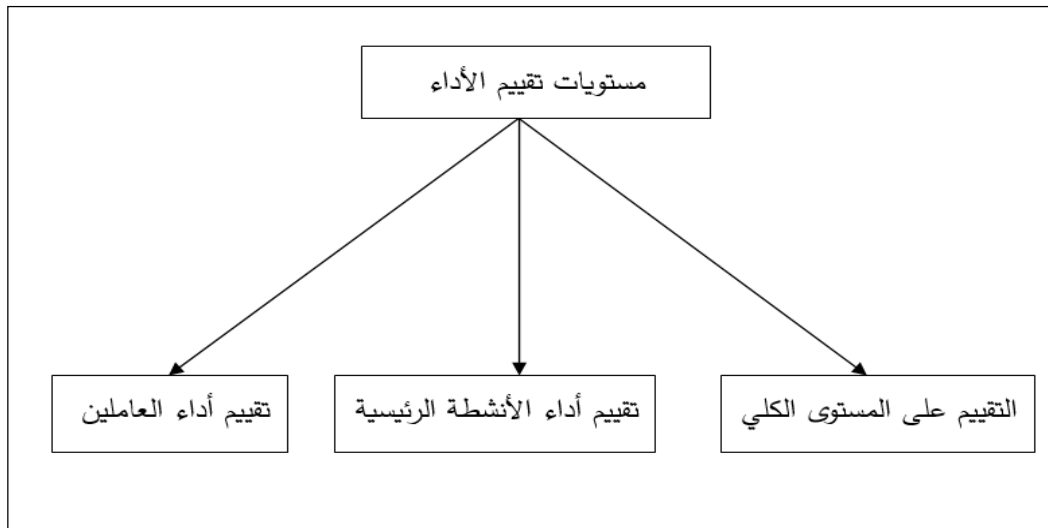
– ويرى البعض الآخر بأن تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى².

ثالثاً: مستويات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء على عدة مستويات سواء التقييم على المستوى الكلي، تقييم أداء الأنشطة الرئيسية أو تقييم أداء العاملين.

ويمكن توضيح مستويات تقييم الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (02 – 03): مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 15.

من خلال الشكل السابق نتضح لنا المستويات الخاصة بتقييم الأداء كما يلي:

1 - 1 - تقييم الأداء على المستوى الكلي للمنظمة:

1 - 1 - 1 / **الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح رضا العاملين، رضا العملاء.

1 - 1 - 2 / **الكفاءة:** وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل

¹ نائلة نعمان، روبين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص 21.

² فايز الزعبي الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال: طرق وأساليب سياسات استراتيجيات، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991، ص 191.

1 - 1 - 3 / التقدم في العمل: ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشاريع.

1 - 2 - تقييم الأنشطة الرئيسية:

1 - 2 - 1 - تقييم الأداء الإنتاجي: يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

1 - 2 - 2 - تقييم الأداء المالي: يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة¹. بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة.

1 - 2 - 3 / تقييم الأداء التسويقي: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد هذا الأداء من خلال: معدل نمو المبيعات، الحصة السوقية، كفاءة منافذ التوزيع، حساسية السعر.

1 - 2 - 4 / تقييم أداء العاملين: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى فالأهداف المالية وأهداف الإنتاج والتسويق لا يمكن أن تتجزأ بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، فبقاء واستمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي ضرورة اختيار ذوي الكفاءات والمهارات العالية.

رابعاً - مراحل و طرق تقييم الأداء

1 - مراحل تقييم الأداء

تعتبر عملية التقييم عملية صعبة ومعقدة تتطلب على القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة مراحل هي:

1 - 1 - مرحلة وضع توقعات الأداء: تعد هذه المرحلة أول مراحل عملية التقييم، ويتم فيها وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق بين المؤسسة والعمال حول المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

1 - 2 - مرحلة مراقبة التقدم في الاداء: تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل والانحرافات التي قد حدثت في الأداء ومحاولة معالجتها، من خلال البقاء على اتصال وعلم بما يحدث أثناء فترة الأداء وبالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق وموضوعي لأداء العامل، وفي هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها والأساليب المستخدمة في هذه المراقبة.

1 - 3 - مرحلة تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات المستخلصة من المرحلة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

¹زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر ، 2001 ، ص 15.

1 - 4 - التغذية العكسية: يحتاج كل عامل بالمؤسسة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الاطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه؛ و حتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها و يستوعبوا المعلومات التي تحملها و يتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن و أن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين مختلفة مثل الترقية والمكافآت والتكوين... إلخ¹.

2 - طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق وتوفر هذه الطرق مجموعة من المعلومات للتعرف على العاملين من حيث أدائهم في العمل إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

2 - 1 - الطرق التقليدية: هناك العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء وسنذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- **طريقة التدرج البياني:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز) والتي يعرب عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد.

- **طريقة الترتيب:** هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها إذ يقوم بموجبها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا أو تصاعديا على حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، أو العكس.

- **طريقة المقارنة بين العاملين:** يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج بحيث يتم مقارنة كل فرد بغيره من الأفراد العاملين معه، ويتعين على المكلف بعملية التقييم القيام بتحديد الأخطاء في كل مرة وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير موضوعية قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل، أو على أساس نوعية العمل.

2 - 2 - الطرق الحديثة: نتيجة للقصور في الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، ومن بين هذه الطرق الحديثة نذكر ما يلي:

- **طريقة الاختيار الإجباري:** تعتبر من الطرق الحديثة حيث يتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله، وتقسّم إلى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية وكل ثنائية فيها عبارتان الأولى

¹فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2015 ، ص، 43، 44.

تصف النواحي الحسنة في العامل، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه، وهكذا تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم، ثم يقوم المشرف على التقييم بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص والعبارة أقل انطباقاً عليه، وتمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لكون المشرف على التقييم لا يعرف مدى أهمية الصفات المحددة، لأن أهمية و أوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة العليا¹.

- **طريقة التقييم على أساس النتائج:** تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوع من روح التعاون بين الرئيس ومروؤسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون بين الرؤساء وأهداف المؤسسة، وتدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة، من شأنه أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة.

- **الإدارة بالأهداف:** تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع، وغالباً ما يطلق على هذا النمط من التقييم بأسماء مختلفة ك (وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، الخ) ، و تعتمد هذه الطريقة على المقومات التالية:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمروؤوس في وضع المهام ومجالات مسؤولية عمل كل فرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه.
- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة.
- استخدام نظام للقياس والتعرف على مدى إظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية.
- اعلام المروؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها، وكيفية ممارستها.
- تعريف المروؤوسين بمستويات الأداء ومكافأة النتائج الإيجابية².

المطلب الثاني: المؤشرات المالية والغير مالية لتقييم الأداء

أولاً: المؤشرات المالية

يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، وأهم أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الاستراتيجي للمؤسسات، وفي قياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أن هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء المؤسسات ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها، ومن أكثر هذه المؤشرات استخداماً نجد ما يلي:

1 - الإنتاجية:

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014، ص 297 - 302.

² محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 297 - 302 .

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة، بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، ويقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، ولذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية؛ القيمة؛ الجودة.

2 - القيمة المضافة:

اعتبرت القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، وتمثل الفرق بين الإنتاج والاستهلاكات الوسطية، فكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المؤسسة¹.

3-فائض الاستغلال الخام:

يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية والمادية، وهو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال، وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال.

4 - النتيجة الصافية (ربح أو خسارة):

محاسبيا تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمى بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين والمحللين الماليين. وإلى جانب هذه المؤشرات نجد عددا من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

5 - العائد على الاستثمار:

كان استخدامه بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية، ويعرف بالعلاقة التالية:

الأرباح قبل الضرائب + تكاليف مالية

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الأرباح قبل الضرائب} + \text{تكاليف مالية}}{\text{الأموال الدائمة}}$$

الأموال الدائمة

وقد شهدت السنوات الأخيرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى، استعملتها العديد من المؤسسات الغربية تحت تسميات مختلفة، لكنها ذات معنى واحد، تقيس بها القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين، ولعل أشهرها:

- القيمة المضافة الاقتصادية:

ويستخدم هذا المؤشر كمرجع أساسي للمؤسسات الأوروبية الكبرى، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المديرين. ويعرف مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأس المال} \times \text{رأس المال})$$

¹ محمد زرقون والحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، جامعة ورقلة، 127-128 ديسمبر 2014، ص 128.

فإذا كان هذا الفرق موجبا، فهذا يدل على أن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية وإذا كان الفرق سالبا، فهو يدل على أن المؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية¹.

ثانيا: المؤشرات الغير مالية لقياس الأداء

لأن المؤسسة حاليا وغدا يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي:

القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم وكذا حصة ربح السهم، القيمة للعمال بتوفير بيئة تَحْتَم على التقدم والتطوير القيمة للزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم والقيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي وازدهار المجتمع، فقد ظهرت بعض المؤشرات الاستراتيجية غير المالية لقياس الأداء، ويمكن أن نلخص الأنواع الأكثر شيوعا في الجدول التالي:

الجدول رقم (02 - 01) : المؤشرات الاستراتيجية لقياس الأداء

المجال	المؤشر الاستراتيجي
النمو	نمو الأسواق
	نسبة نمو الأنشطة
	الحصة السوقية
الإبداع	متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق
	نسبة قيمة المنتجات الجديدة الى رقم الأعمال
	نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث والتطوير
القيمة / الزبون	مؤشرات عن رضا الزبون
	نسبة الوفاء
	التنافسية - السعر
الجودة	مؤشرات الجودة
	الضمانات
التسيير	دوران العمال
	نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية
البيئة	معدل الحوادث

المصدر: محمد زرقون والحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، جامعة ورقلة، ديسمبر، 2014، ص 128.

¹محمد زرقون والحاج عرابية، مرجع سبق ذكره، ص 129.

ويرى العديد من الباحثين ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معا (المؤشرات المالية و الغير مالية) لان المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد وفي وقت واحد، فإذا لم يؤد تحسن الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية، فإنه يجب إعادة النظر في استراتيجية ومهمة المؤسسة، ولذا فعلى المؤشرات المالية أن تلعب دورا أساسيا ولو في تذكير رؤية متعددة الأبعاد وفي وقت واحد، فإذا لم يؤد تحسن الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية، فإنه يجب إعادة النظر في استراتيجية ومهمة المؤسسة، ولذا فعلى المؤشرات المالية أن تلعب دورا أساسيا ولو في تذكير المسيرين بأن : جودة أحسن، مسارات أحسن، حلقات أقصر، إطلاق منتجات وخدمات جديدة على الأداء المالي بتضاعف رقم الأعمال، تخفيض الأعباء وسرعة دوران أصول المؤسسة¹.

المطلب الثالث: خصائص وشروط نجاح تقييم الأداء

لنجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافه يشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط:

أولاً: خصائص التقييم الجيد

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وتتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية².

1 - الصدق أو السلامة: تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة، والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

2 - الثبات أو الوفاء: الوفاء وسيلة قياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء (مؤشر نوعي) في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي. أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستثمار لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد و يصلان إلى نفس النتائج الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

3 - الحساسية: القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أداءين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

4 - الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء

الاجتماعي الأداء الإنتاجي¹.

¹محمد زرقون والحاج عرابية، مرجع سبق ذكره ، ص 128.

²عادل عشي مرجع سبق ذكره ، ص 31.

ثانياً: شروط التقييم الجيد للأداء ومعوقاته

1 - شروط التقييم الجيد

- توجد هناك بعض الشروط لا بد من توافرها لأجل نجاح برنامج التقييم، وأهم هذه الشروط هي:
- 1 - ضرورة فهم البرنامج من قبل واضعي تقارير الأداء من مشرفين ورؤساء لأن عدم فهم هؤلاء للبرنامج سينتهي إلى الفشل بكل تأكيد.
 - 2 - ضرورة وجود معايير أداء موضوعية ودقيقة موضوعة سلفاً لمقارنة الأداء الفعلي بها.
 - 3 - ضرورة توحيد أساليب ملاحظة وقياس الكفاءة بين جميع القائمين بهذه العملية حتى يتم التوصل إلى نتائج عادلة في النهاية.
 - 4 - ضرورة تدريب المشرفين على الأساليب التي تمكنهم من الحكم على كفاءة الأفراد بالإضافة إلى تدريبهم على الكيفية التي تتم بها تقارير الأداء.
 - 5 - ضرورة وجود قوائم خاصة لقياس كفاءة الأداء مع وضعها بأسلوب علمي وموضوعي يمكن من التعرف على كفاءة الأداء عن طريق احتواء هذه القائمة على الصفات اللازم توفرها لأداء الأعمال بشكل جيد، بالإضافة إلى الصفات المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه وميوله، مع تحديد الأوزان النسبية لكل صفة من تلك الصفات بحيث يشكل مجموعها في النهاية الكلية للفرد الذي يتم تقييمه¹.

2 - معوقات تقييم الأداء

تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

- 2 - 1 - النزعة المركزية والنزعة التطرفية:** تعد النزعة المركزية إحدى المشكلات التي تواجه إجراء عملية التقييم وخاصة منها الأداء البشري، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة اتجاه المقومين أي أن المقومين يحصلون كلهم مثلاً على درجة متوسط أو حسن.
- أما النزعة التطرفية فهي عكس سابقتها، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إعطاء درجات عالية جداً أو درجات منخفضة جداً، وهي أيضاً تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، وسبب المشكلة يعود في بعض المرات إلى عدم حساسية المقياس.
- 2 - 2 - التشابه:** ويقصد به تشابه القائم بالتقييم والمقوم في مجموعة من العناصر أو الخصائص. وقد بينت العد يد من الدراسات أن القائمين بالتقييم يصرون أحكاماً إيجابية في صالح الأشخاص المشتركين معهم في

¹نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ص- ص 69 - 70 . جامعة تشرين، سوريا ، 2004،

بعض الخصائص كالانتماء إلى نفس المنطقة الاجتماعية، الدراسة في نفس الجامعة، القرابة، الجنس... فمثل هذا التشابه قد يعرقل التقييم الجيد.

2 - 3 - أثر التعارض: يتمثل هذا الأثر في الميل إلى تقييم فرد ما من خلال مقارنة أدائه بأداء زملائه المحيطين به بدل من تقييمه على أساس متطلبات عمله¹.

2 - 4 - الأولوية والحدثة: الأولوية تعني الأخذ بالأداء الأولي للفرد كمقياس لأدائه خلال فترة طويلة دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة بعد أول عملية تقييم، أما الحدثة تتمثل في الأخذ بالأداء الملاحظ حديثاً للحكم على مستوى الأداء وإهمال الأداء السابق، وفي كلتا الحالتين تعتبر عملية تقييم الأداء غير دقيقة.

2 - 5 - التأثير بالمنصب الإداري: هناك بعض الرؤساء يقومون بتقدير كفاءة بعض العاملين الذين يشغلون منصب إدارياً مهماً تقديراً مرتفعاً عن غيره لا لشيء إلا احتراماً للمنصب الذي يشغله وأهمية العمل الذي يقوم بتأديته لذلك يجب توجيه انتباه كل رئيس إلى أن قياس الأداء، إنما يقوم على قياس الأداء الفعلي للفرد دون أي اعتبارات أخرى، ومهمة التقييم هي تنفيذ القياس كما هو موضوع ومقرر وأن التأثير بالمركز الوظيفي يعتبر نوع من أنواع التمييز، يجب على كل مقيم الابتعاد عنه بشكل دائم.

2 - 6 - خطأ الهالة: هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عند مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني هذا الأداء جيد².

المطلب الرابع: علاقة رأس المال البشري بتحسين الأداء

تسعى جميع المنظمات دائماً إلى تحسين أدائها من أجل تحقيق التميز، وتلجأ في الوصول إلى ذلك إلى استخدام وسائل متعددة ومتنوعة حيث يعتبر رأس المال البشري من أهم هذه الوسائل، إذ يساعد في الوصول إلى ذلك من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، فكل منهما أمر ضروري للمنظمات إذا أرادت البقاء والاستمرار والازدهار كما يساهم رأس المال البشري في تطوير المنتجات التي من خلالها تستطيع المؤسسة الاستمرار في السوق وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى أثر رأس المال البشري في تحقيق الإبداع والابتكار، أثر رأس المال البشري في تطوير المنتجات، أثر رأس المال البشري في تطوير العمليات.

1 - أثر رأس المال البشري على الإبداع والابتكار

إذا كان رأس المال البشري هو الأصل الأكثر قيمة في المنظمات، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وباعتبار أن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من النمط العادي للتفكير، واتباع نمط جديد من التفكير مما يجعله مصدر لخلق والقيمة وتحقيق الميزة التنافسية،

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

عن طريق تحسين الأداء في الوظائف الادارية والخدمات بشكل كبير فالتسويق الالكتروني على سبيل المثال ساعد على تحسين الأداء في إدارة العلاقات مع الزبون، وبناء قواعد بيانات على الزبائن، لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآلي، وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل بالإضافة إلى ذلك فإن الإبداع يعمل على خفض التكاليف وزيادة الانتاجية، لهذا يمكن القول بأن راس المال البشري هو المصدر الرئيسي لخلق الإبداع و الابتكار في المنظمة. وبمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على راس المال البشري بكل مستوياته من خلال مساهمة العاملين في انتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وجد راس المال البشري كعنصر اساسي في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

2 - أثر راس المال البشري على المنتجات

تؤثر راس المال البشري على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة حيث يساعد راس المال البشري منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك شركة فورد

لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها اجراء التحسينات والتطورات على المنتجات النهائية، وتتمثل هذه التحسينات في المتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل الوسائل اعتمادا على كوادر المؤسسة بمختلف مستوياتهم، بغية تحقيق هذه التحسينات.

3 - اثر راس المال البشري على العمليات

إضافة إلى تطوير المنتجات يساعد رأس المال البشري أيضا على تحسين وتطوير العمليات والفعاليات المختلفة في المنظمة سواء كانت هذه العمليات رئيسية أو مساعدة، ومن ثم تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

كما أن جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الفعالية -الكفاءة- درجة الإبداع والابتكار في العمليات ،و يساعد راس المال البشري على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة، من خلال العديد من الأساليب بما في ذل كاستخدامهم الأفراد العاملين ، في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.

أما عن أثر راس المال البشري على فاعلية العمليات فيتمثل في مساعدة المؤسسة الاقتصادية في جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها،

لأن راس المال البشري الفاعل تساعد المنظمة على اختيار في المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقراراً. بالمقابل، فإن راس المال البشري الأقل فاعلية يؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة، لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً¹.

أما بالنسبة إلى الإبداع والابتكار في العمليات فيكمن في الاعتماد المتزايد للمؤسسة على راس مالها البشري بمختلف مستوياته والانفتاح أكثر من خلال تحفيز العاملين والاستفادة من مساهمتهم في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة².

¹فارسي صبرينة، مرجع سب ذكره، ص - ص، 63-60 .

²فارسي صبرينة، مرجع سب ذكره، ص - ص، 63-60 .

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن الأداء مفهوم واسع جداً لأنه حظي باهتمام العديد من الباحثين حيث يعبر الأداء عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها، فقد اختلفت أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه كما تعددت مستوياته ومؤشرات قياسه إلا أن هناك عوامل مؤثرة فيه منها ما هو داخلي كالعنصر البشري، الإدارة، التنظيم، ومنها ما هو خارجي كالعوامل السياسية، الاقتصادية الاجتماعية إذ يمكن القول أن رأس المال البشري يلعب دور كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، تطوير المنتجات وتقديم منتجات جديدة، إضافة إلى أن رأس المال البشري تساعد في تطوير العمليات داخل المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تحسين الكفاءة والفعالية فيها.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول

رأس المال البشري في مؤسسة

ميلافيتا

تمهيد:

كما لاحظنا في الفصول النظرية، يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا ومهما لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، وأنه بحد ذاته يعتبر موردا استراتيجيا يصعب نسخه و تقليده، ولذلك يجب على المؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية وتنميتها لرفع مهاراتها وكفاءاتها من أجل تحقيق أهدافها واستمراريتها في السوق وتجسيدها لهذه المفاهيم، قمنا بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ألا وهي مؤسسة ميلافيتا و التي تعتبر من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الخاصة في الجزائر، و لها دور هام في تنشيط وتفعيل حركة الاقتصاد الوطني، وبالتالي سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة مدى اهتمام المؤسسة برأس مالها البشري، ومدى أهمية وفاعلية هذا الأخير في تحسين اداء مؤسسة ميلافيتا.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة ميلافيتا

المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة ميلافيتا هي مؤسسة خاصة ، و استثمار كبير في مجال الفلاحة فهذه المؤسسة مختصة في صناعة أغذية الأنعام ، و التقطيس الاصطناعي و بيع الأدوية البيطرية و هي تقع بالمنطقة الصناعية ببلدية شلغوم العيد بدأت هذه المؤسسة نشاطها منذ سنة 1999 إلى غاية يومنا هذا و يعتبر إنتاجها من أجود أغذية الأنعام و تتربع المؤسسة على مساحة 19421.29 م² و تشغل 300 عامل.

و تتكون مؤسسة ميلافيتا من ثلاث وحدات انتاجية و ثلاثة فروع تهتم بتربية الدواجن (الدجاج البيوض) بمزرعة بلاد يوسف ، مزرعة اولاد بوحامة ، مزرعة عين الفلوس.

كما توظف المؤسسة 07 وكلاء عبر كامل التراب الوطني ، يقومون بعمليات الترويج و التوزيع لمختلف منتجات المؤسسة.

و مازاد من مكانة هذه المؤسسة ، هو انها وجدت مكانتها داخل و خارج البلاد ، حيث انها تتعامل مهمة في العالم مثل : شركة اوسكور و شركة فيطوكينول.

المطلب الثاني: نشاطات المؤسسة و أهدافها

اولا: نشاطات المؤسسة

تتمثل نشاطات المؤسسة فيمايلي:

- استيراد المواد البيطرية بمختلف أنواعها و توزيعها على البيطرة و بائعي الجملة و توضيح لهم مدى أهميتها و كيفية استعماله من خلال وكلائها عبر كامل التراب الوطني.
- التسمين الصناعي للدواجن
- انتاج الصيصان الملقحة عن طريق التفريخ الصناعي للبيض و توزيعها على كافة التراب الوطني.
- إنتاج اغذية الدجاج ، الديك الرومي ، الاغنام و الابقار .

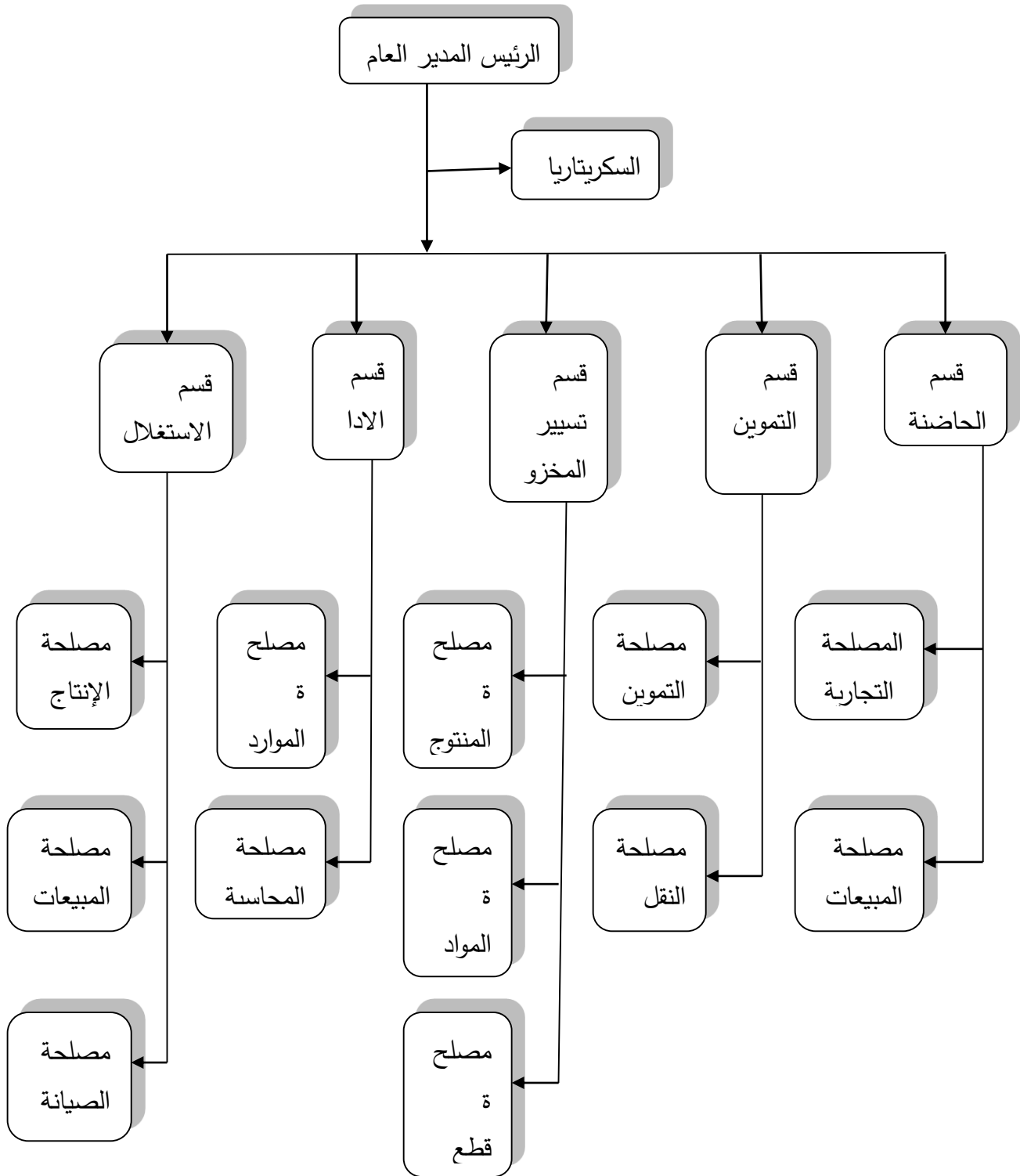
ثانيا: أهداف المؤسسة

و تتمثل أهداف المؤسسة في:

- خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الفلاحة.
- التحسين المستمر لأداء الشركة وفقا لمعايير قياس الأداء الدولية والفنية والمالية والإدارية.
- الاستمرارية في رفع كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم و تحقيق أكبر عائد مالي للشركة.
- الاستثمار في البنية التحتية للشركة وخدماتها وقدراتها محليا وإقليميا ودوليا.
- المحافظة على البيئة ومتطلبات السلامة العامة.
- تلبية الحاجيات المحلية.
- استثمار كفاءات الشركة على جميع المستويات.
- نقل التكنولوجيا خاصة في الميدان الفلاحي من خلال التعامل مع المتعاملين الأجانب لتحسين أداء المؤسسة و المحافظة على بقاءها واستمراريتها.
- توفير جميع منتجاتها ، و تسليمها لزيائنها في اقصر وقت و بأقل تكلفة ممكنة عن طريق شبكات توزيعها.
- توسيع مكانتها في السوق المحلية بتنويع منتجاتها وتطويرها لكسب مكانة بين المنتجين.
- توسيع الوحدات الإنتاجية لخلق مناصب عمل جديدة.
- التقليل من المواد الأولية المستوردة ومحاولة توفيرها محليا.
- المحافظة على جودة المنتجات والحرص على مطابقتها للمواصفات العالمية.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (03 - 01) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



- 1 - **الرئيس المدير العام** : وهو المسؤول عن النظام الداخلي للشركة، يقوم بإصدار الأوامر والنواهي، وكذا القرارات الخاصة بالعمال بالإضافة إلى التنسيق بين المصالح، وهو يعمل دائما على تطوير المؤسسة من خلال التخطيط إبرام الصفقات التي يراها تدر أرباحا للمؤسسة، والسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة وهو الذي يساهم في إعداد خطط مستقبلية للمؤسسة.
- 2 - **السكرتيريا** : ومن أبرز مهامها استقبال المكالمات الهاتفية، وتسيير البريد الوارد والصادر، سواء كان البريد عادي أو عن طريق الفاكس، كما تقوم بتصنيف وتنظيم الوثائق، واستقبال الزوار وتنظيم الاجتماعات وكذا تنظيم المواعيد الخاصة بالمدير.
- 3 - **قسم الحاضنة** : و يتكون من مصلحتين هما:
 3. 1 - **المصلحة التجارية** : ويتم فيها تسويق المنتجات النهائية المتمثلة في الكتاكيت و متابعة حركة المنتج التام الصنع و إبرام الصفقات و تحديد الطلبيات و البحث على أسواق جديدة و زبائن جدد و العمل على مواجهة الشركات المنافسة و تحقيق اكبر قدر من المبيعات.
 3. 2 - **مصلحة المبيعات** : و مهمتها استقبال الزبائن و الاتفاق معهم على الأسعار و الكميات و انواع المنتجات النهائية المتمثلة في الصيصان الملقة التي يطلبونها و كذلك الاتفاق معهم على برنامج التسليم وإعطاء تقارير مفصلة على أسعار المنتجات المباعة و على طرق البيع .
- 4 - **قسم التموين و النقل** : و يتكون من مصلحتين هما :
 4. 1 - **مصلحة التموين** : وهي التي تؤمن عملية تموين الشركة بجميع الاحتياجات الخاصة بكل قسم ومصلحة، من مواد و لوازم بالكمية المناسبة و في الوقت المناسب و بأسعار ملائمة ومن مهامه التموين بجميع مراحلها، وتوفير جميع المشتريات، وكذا الأمر بدفع فواتير الممولين و السهر على رسم خطة تموينية مناسبة للمؤسسة.
 4. 2 - **مصلحة النقل** : و مهمتها مراقبة الشاحنات قبل دخولها و القيام بوزنها و هي مملوءة بالمواد الاولية قبل تفريغها و بعد تفريغها و تسجيل ذلك لمعرفة وزن المواد الاولية و كذلك مراقبة الشاحنات ووزنها قبل الشحن و بعد الشحن لتسجيل وزن الحمولة من المواد التامة الصنع ، كما تقوم بعملية تزويد المصنع بالمواد الأولية المختلفة وتوزيع المواد المصنعة على نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة و كذلك تقوم بعملية نقل المنتجات النهائية إلى الزبائن في حالة الاتفاق على عملية النقل.
- 5 - **قسم تسيير المخزون** : و يتكون من ثلاث مصالح هي:
 5. 1 - **مصلحة المنتج النهائي** : و يمثل دورها في بتخزين المنتجات تامة الصنع و كذا القيام بتسجيل حركة المخزونات و القيام بعملية الجرد الشهرية و السنوية بالإضافة إلى إعداد الطلبيات عند وصول المخزون إلى الحد الأدنى.

5 - 2 - مصلحة المواد الأولية: و يتمثل دورها في تخزين المواد الأولية الضرورية لعملية الانتاج و كذا القيام بتسجيل حركة المخزونات و القيام بعملية الجرد الشهرية و السنوية بالإضافة إلى إعداد الطلبات عند وصول المخزون إلى الحد الأدنى.

5 - 3 - مصلحة قطع الغيار: و يتمثل دورها في تخزين مختلف قطع الغيار الخاصة بمعدات و تجهيزات العمل بكل انواعها و كذا القيام بتسجيل حركة المخزونات و القيام بعملية الجرد الشهرية و السنوية بالإضافة إلى إعداد الطلبات عند وصول المخزون إلى الحد الأدنى.

6 - قسم الادارة : و يتكون من مصلحتين هما:

6 - 1 - مصلحة الموارد البشرية : و تتكفل بالمهام الآتية:

- تسيير و متابعة الملفات الإدارية للعمال (إعداد القرارات، كشف الحضورالخ)

- تهتم بتسيير رواتب العمال .

- متابعة تسيير التكوين والكفاءات في الوحدة.

- مساعدة المسؤولين في تحديد احتياجات العمال للتكوين

- لعمل على ضمان الانضباط وتوفير بيئة عمل مناسبة

- تهتم بالتأمينات الاجتماعية المتمثلة في العطل المرضية، ملفات التقاعد، تغطية نفقات العمال، عند تعرضهم إلى إصابات العمل، الأمومة.

- استقبال طلبات التوظيف والإشراف على مختلف مراحل عملية التوظيف.

6 - 2 - مصلحة المحاسبة : ويتم فيها إعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي للمؤسسة ، و التخطيط للميزانية المالية للمؤسسة و معرفة مدخلاتها و مخرجاتها، و القيام بدفع أجور العمال و تسديد مصاريف و اعباء المؤسسة ، وقبض المداخل النقدية للمؤسسة وكذلك دفع الشيكات البنكية للبنك من اجل تحصيلها و متابعة حركة الأموال في الحسابات البنكية للمؤسسة.

7 - قسم الاستغلال : و يتكون من مصلحتين هما:

7 - 1 - مصلحة الإنتاج: و هي تشرف على العملية الإنتاجية منذ بدايتها بدخول المواد الأولية إلى المصنع حتى خروج المنتج تام الصنع و مراقبته من حيث الوزن و النوعية ، وهذا من اجل احترام مواصفات و مقاييس الجودة .

7 - 2 - مصلحة المبيعات: وهي خاصة بالمنتجات النهائية المتمثلة في اغذية الدجاج ، الديك الرومي ، الأغنام و الأبقار. حيث تتولى استقبال الزبائن و الاتفاق معهم على الأسعار و الكميات و انواع المنتجات التي يطلبونها و كذلك الاتفاق معهم على برنامج التسليم وإعطاء تقارير مفصلة على اسعار المنتجات المباعة و على طرق البيع .

7 - 3 - مصلحة الصيانة: و هي المصلحة المكلفة بمتابعة إصلاح التعطيلات الخاصة بالآلات الإنتاج

صيانة مختلف الآلات و معدات العمل، وكذا تشحيمها وتغيير قطع الغيار التي انتهت مدة صلاحيتها.

8- مصلحة النقل : مراقبة الشاحنات قبل دخولها و القيام بوزنها و هي مملوءة بالمواد الأولية قبل تفريغها و بعد

تفريغها و تسجيل ذلك لمعرفة وزن المواد الأولية و كذلك مراقبة الشاحنات ووزنها قبل الشحن و بعد الشحن لتسجيل وزن الحمولة من المواد التامة الصنع ، كما تقوم بعملية تزويد المصنع بالمواد الأولية المختلفة وتوزيع المواد المصنعة على نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة و كذلك تقوم بعملية نقل المنتجات النهائية الى الزبائن في حالة الاتفاق على عملية النقل.

المبحث الثاني : تحليل الاستبيان الخاص بأثر رأس المال البشري على أداء

مؤسسة ميلافيتا.

المطلب الأول: مكونات الاستبيان

استنادا إلى ما تم التعرض إليه في الفصول النظرية، وكمحاوله إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي تم الاعتماد على الاستبيان، وهذا باعتباره وسيلة مستعملة لجمع المعلومات وأداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات، فقد تم جمع هذه البيانات عن طريق وضع استمارة موجهة لمؤسسة ميلافيتا تضم مجموعة من الأسئلة لأجل تحديد الإجابات ومحاوله التحكم أكثر في تحليل النتائج، تم تحضيرها انطلاقا من أهداف معينة وانطلاقا من الجانب النظري للدراسة ولهذا تم تصميم الاستبيان باللغة العربية من خلال طرح جزأين، يتناول الجزء الأول معلومات شخصية ووظيفية عن العاملين، أما الجزء الثاني فيتناول معلومات خاصة بمتغيرات الدراسة حيث قسم بدوره الى محورين يتناول المحور الأول معلومات عن رأس المال البشري في حين يتناول المحور الثاني معلومات عن أداء المؤسسة الاقتصادية. ولقد وزعت هذه الاستمارة على أفراد العينة وأعيد جمعها لتخضع لعملية التفريغ، وهذا لحساب عدد تكرارات الأجوبة الخاصة بكل فقرة، ليتم تحليل النتائج، وذلك بعد تدوينها في جدول وكذا إعطاء تفسيرات لهذه النتائج.

– تم تقديم و استلام الاستمارات باستخدام طريقة التوزيع والجمع المباشر وغير المباشر، فقد استعنا ببعض العمال لتوزيع وجمع بعض الاستمارات.

– أفراد عينة الدراسة : يقدر عدد الاستمارات التي قمنا بتوزيعها بـ 40 استمارة موجهة لرؤساء المصالح والأقسام المعنية باتخاذ القرارات في مؤسسة ميلافيتا، وقد اشتمل على كل أصناف العمال من ذكور وإناث وحديثي التوظيف أو اللذين لديهم خبرات سابقة.

– المجال المكاني: أقيم هذا البحث في ولاية ميلة وبالضبط في مؤسسة ميلافيتا.

– المجال الزمني : تم توزيع 40 استمارة بتاريخ: 2022/06/12 ، وتم استرجاعها بتاريخ: 2022/06/16 ثم بدأت عملية تفريغ البيانات المحصل عليها.

كذلك تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات العاملين في البنك، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كآتي:

- موافق بشدة : (5)

- موافق : (4)

- محايد : (3)

- معارض : (2)

- معارض بشدة : (1)

أما بالنسبة لتحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج Spss 20.0 في عملية التفرغ و التحليل الإحصائي للبيانات و اختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل ألفا كرونباخ من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.

- التكرارات و النسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة و معرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان.

- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة .

- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات.

و للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) و الذي يعني استقرار هذه الأداة و عدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ بالاستعانة ببرنامج Spss 20.0 لقياس الثبات وفي الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج:

الجدول رقم (3 - 1) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	الفا كرونباخ
مجموع عبارات الاستبيان	24	0,791

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي Spss

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي أكبر من (0,6) ، و منه فأداة القياس تتمتع بالثبات و الموثوقية فيما يخص عينة الدراسة، و نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرة على إعطاء نتائج متوافقة.

المطلب الثاني: تفريغ الاستبيان

الجزء الأول: المعلومات الشخصية و الوظيفية لعمال مؤسسة ميلافيتا

1 - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

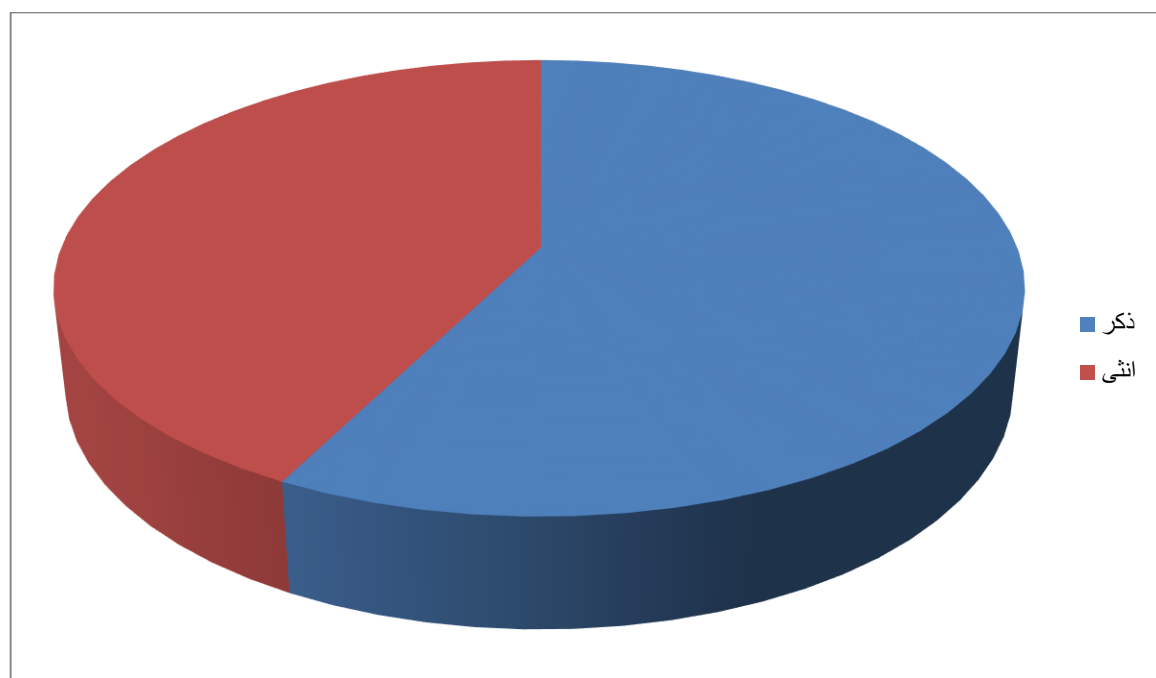
الجدول رقم (3 - 2) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	23	57,5 %
أنثى	17	42,5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (3 - 2) و الشكل البياني رقم (3 - 2) أن عدد الذكور بلغ (23) أي ما يعادل نسبته (57,5 %) أعلى بذلك من نسبة الإناث التي بلغ عددهن (17) أي ما يعادل نسبته (42,5 %) من مجموع افراد العينة و عليه فان نسبة الذكور الأغلب في المؤسسة من نسبة الإناث

الشكل رقم : (3 - 2) يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس



2 - توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

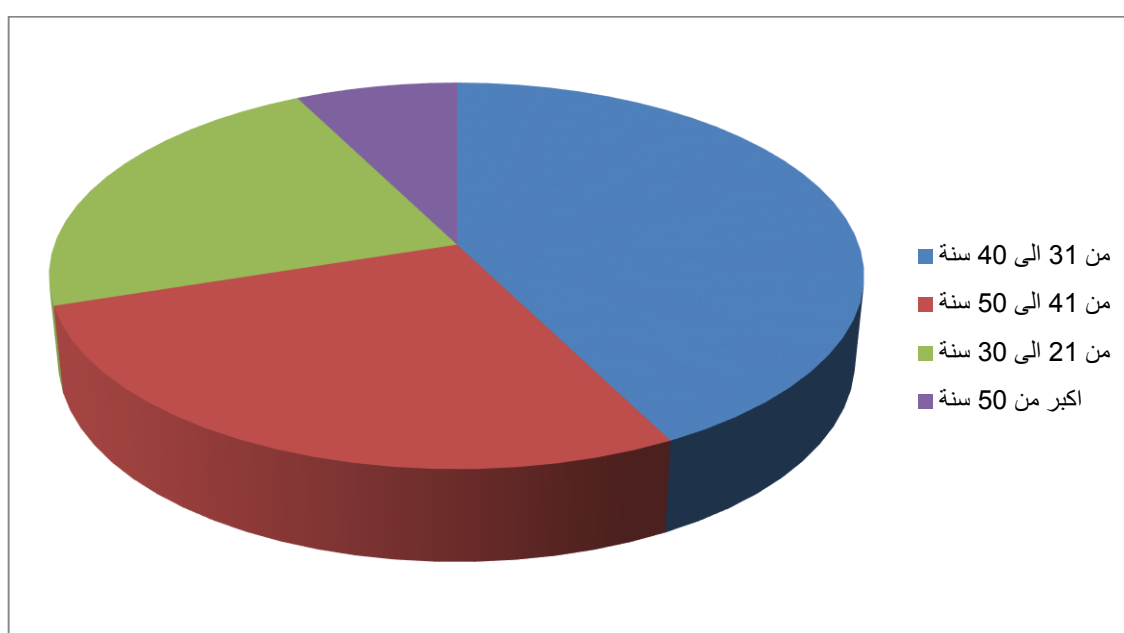
جدول رقم (3 - 3) التوزيع النسبي للأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 20 سنة	0	0
من 21 إلى 30 سنة	09	22,5 %
من 31 إلى 40 سنة	17	42,5 %
من 41 إلى 50 سنة	11	27,5 %
أكبر من 50 سنة	03	7,5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (3 - 4) و الشكل البياني رقم (2 - 1) ان اغلبية افراد عينة الدراسة كانت أعمارهم ما بين 31 الى 40 سنة بنسبة 42,5 % ثم تليها الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة بنسبة 27,5 % ثم الفئة العمرية من 21 الى 30 سنة بنسبة 22,5 % و اخيرا فئة اكبر من 50 سنة بنسبة 7,5 % وبالتالي نلاحظ أن هناك إعتقاد على الفئة الشبابية بشكل كبير لان معظم عينة الدراسة من فئة الشباب وهذا ينصب لصالح المؤسسة لما يمتلكه الشباب من قدرات وطاقات تعزز من فاعلية المؤسسة في تحقيق مرونة عالية.

الشكل رقم : (3 - 3) يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر



3 - توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

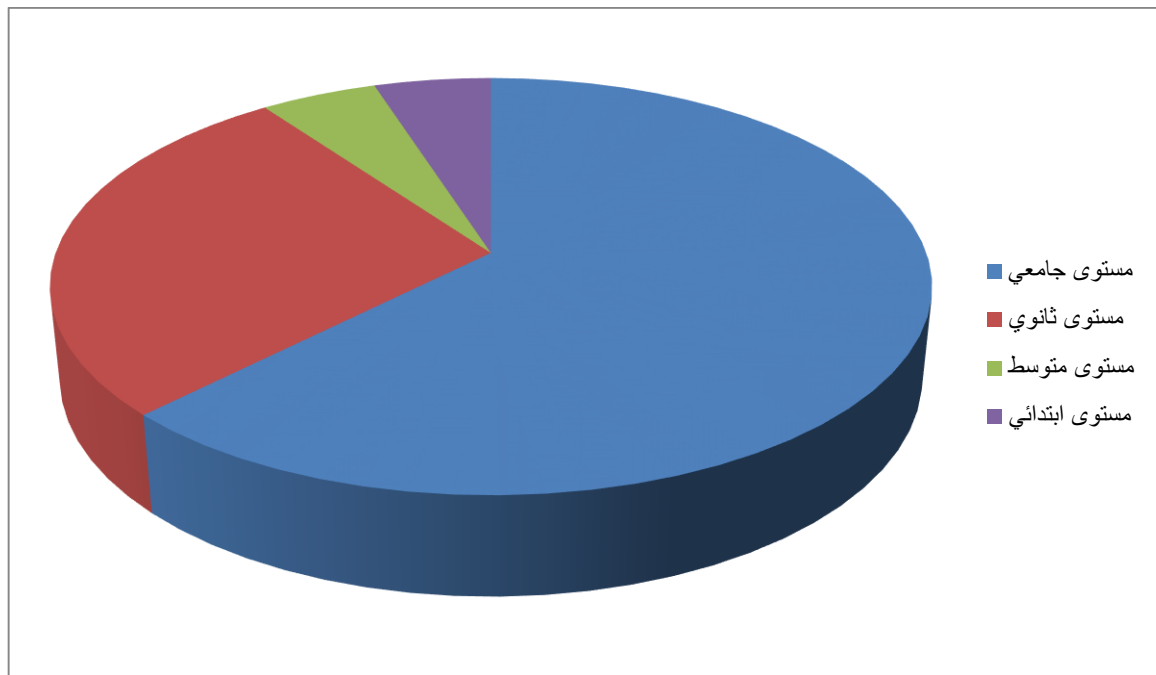
الجدول رقم (3 - 4) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ابتدائي	2	5 %
متوسط	2	5 %
ثانوي	11	27,5 %
جامعي	25	62,5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي Spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم : (3 - 5) و الشكل البياني رقم: (3 - 4) ان المستوى الجامعي يمثل نسبة 62,5 % وهذا يدل على وجود حاملي الشهادات الجامعية بنسبة معتبرة داخل المؤسسة وهذا يرجع إلى شروط التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسة، اما المتحصلين على المستوى الثانوي فهم يمثلون نسبة 27,5 % في حين يمثل اصحاب المستوى المتوسط و الابتدائي نسبة 5 % لكل مستوى و من خلال هذه المعطيات يتبين لنا ارتفاع المستوى التعليمي لافراد العينة أي لديهم الكفاءة و القدرة على انجاز الأعمال.

الشكل رقم : (3 - 4) يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



4 - توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي:

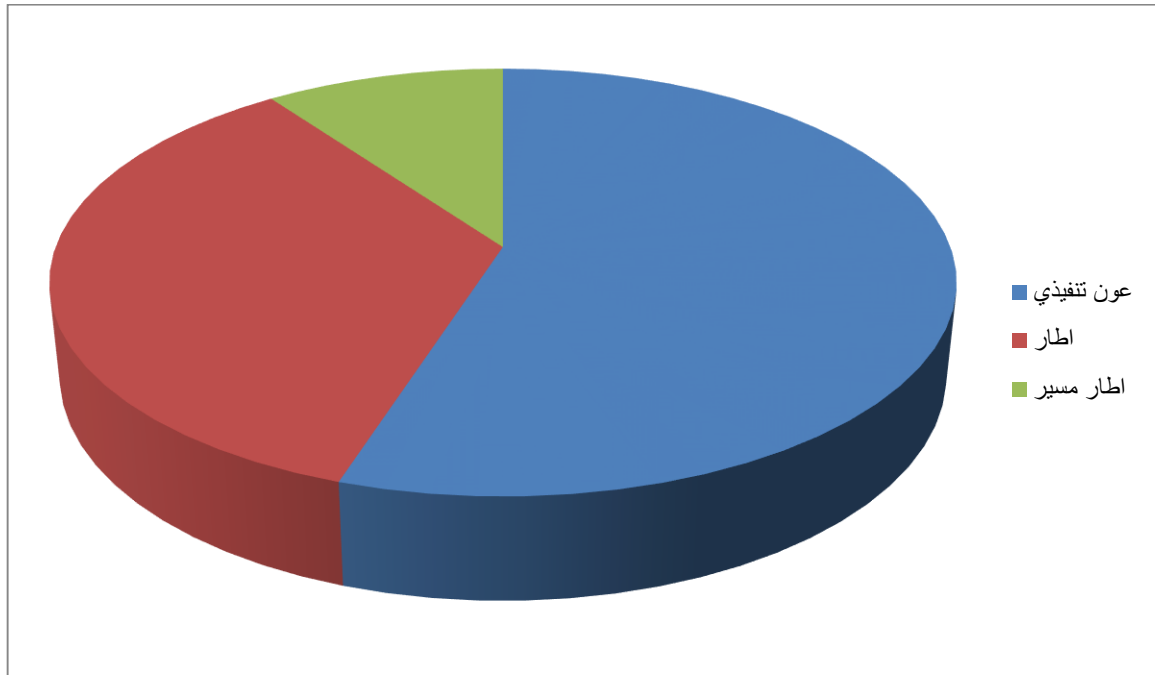
الجدول رقم (3 - 5) يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية %		المركز الوظيفي
10 %	4	إطار مسير
35 %	14	إطار
55 %	22	عون تنفيذي
100 %	40	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم : (3 - 6) و الشكل البياني رقم: (3 - 5) أن أغلبية الموظفين مركزهم الوظيفي عون تنفيذي بنسبة بلغت 55 % تليها فئة الإطارات بنسبة 35 % و فئة الإطارات المسيرة بنسبة 10 % وهذا هو الوضع الطبيعي لأي مؤسسة.

الشكل رقم : (3 - 5) يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



5 - توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة:

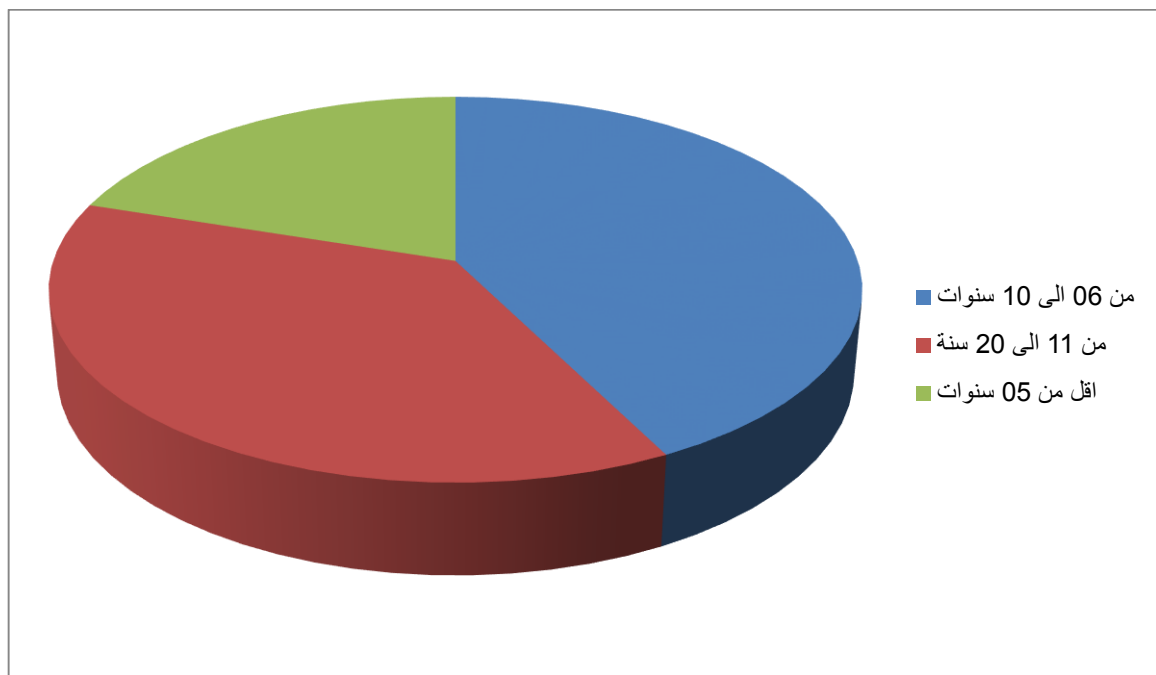
الجدول رقم (3 - 6) التوزيع النسبي للأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة.

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	8	20 %
من 06 الى 10 سنوات	17	42,5 %
من 11 الى 20 سنوات	15	37,5 %
اكثر من 20 سنة	0	0
المجموع	40	100 %

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين والمتمثلة 42,5 % من العينة لديهم خبرة في العمل ما بين 06 الى 10 سنوات و ان نسبة 37,5 % من افراد العينة لديهم خبرة في العمل ما بين 11 الى 20 سنة واما نسبة 20 % من افراد العينة لديهم خبرة في العمل اقل من 05 سنوات ومنه نستنتج أن للمؤسسة رصيد معرفي ومهني معتبر يجب إستغلاله قبل تقاعد حامله، إذ يتوجب بذل جهد من أجل التشارك مع الطاقات الشابة والمستقبلية للمؤسسة.

الشكل رقم : (3 - 6) يوضح التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة



الجزء الثاني: تفسير و تحليل اتجاهات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة

المحور الأول: تحليل اتجاهات الافراد نحو محور رأس المال البشري

البعد الأول: تحليل عبارات البعد الأول المتعلق بالمعرفة

الجدول رقم (03 - 07) يوضح مدى موافقة أفراد العينة على عبارات المعرفة.

العبارات						البدائل					
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
–	01	01	18	20	التكرار	للمعرفة الموجودة لدى العاملين دور فعال في تحقيق اهداف المؤسسة					
–	%2,5	%2,5	%45	%50	النسبة						
02	03	04	15	16	التكرار	تسمح المؤسسة بإمكانية تناقل المعارف بين مختلف العاملين					
%5	%7,5	%10	%37,5	%40	النسبة						
–	06	03	20	11	التكرار	يملك الموظفون معرفة كافية تمكنهم من انجاز مهامهم على اكمل وجه					
–	%15	%7,5	%50	%27,5	النسبة						
–	02	02	24	12	التكرار	تهتم المؤسسة بامتلاك عاملين ذو معرفة تامة بكافة الانظمة و القوانين و المنتجات التي تقدمها					
–	%5	%5	%60	%30	النسبة						
–	04	01	21	14	التكرار	توفر المؤسسة كافة الوسائل التي تتيح للعاملين الاطلاع على انظمة و قوانين المؤسسة و المعلومات و المنتجات التي تقدمها					
–	%10	%2,5	%52,5	%35	النسبة						

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss 20

من خلال الجدول رقم (03 - 07) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يجمعون على وجود المعرفة الكافية لدى الموظفين و التي تمكنهم من انجاز مهامهم و تحقيق أهداف المؤسسة وكذا توفير المؤسسة لكافة الوسائل التي تتيح اكتساب هذه المعرفة و تناقلها بين مختلف العاملين ، كما أن هناك نسبة كبيرة من الموافقة على العبارات تصل إلى نسب عالية.

الجدول رقم (03 - 08) يوضح اتجاه اجابات افراد العينة على عبارات المعرفة.

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
للمعرفة الموجودة لدى العاملين دور فعال في تحقيق اهداف المؤسسة	4,4	0,744	موافق
تسمح المؤسسة بإمكانية تناقل المعارف بين مختلف العاملين	4,03	1,121	موافق
يمتلك الموظفون معرفة كافية تمكنهم من انجاز مهامهم على أكمل وجه	4	0,995	موافق
تهتم المؤسسة بامتلاك عاملين ذو معرفة تامة بكافة الانظمة و القوانين و المنتجات التي تقدمها	4	0,735	موافق
توفر المؤسسة كافة الوسائل التي تتيح للعاملين الاطلاع على انظمة و قوانين المؤسسة و المعلومات و المنتجات التي تقدمها	4	0,871	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss 20

يتضح من الجدول رقم (03 - 08) ان فقرات البعد الأول كانت كلها موافق، حيث تحصلت الفقرة رقم: 01 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4,4 و انحراف معياري يساوي 0,744 و تليها العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي يساوي 4,03 و انحراف معياري يساوي 1,121 و هذا يدل على أن المعرفة الموجودة لدى العاملين لها دور كبير في تحقيق اهداف المؤسسة وهذه الأخيرة تسمح بتشاركها فيما بينهم ، ثم تليها باقي الفقرات رقم : 03 و 04 و 05 بمتوسط حسابي يساوي 04 و انحراف معياري يساوي 0,995، 0,735 ، 0,871 على الترتيب و بدرجة موافق مما يدل على امتلاك موظفي المؤسسة للمعرفة الكافية و اهتمام المؤسسة بامتلاك عاملين ذو معرفة تامة بكافة الانظمة و القوانين و المعلومات كما توفر لهم كافة الوسائل للاطلاع على هاته الأنظمة و القوانين.

البعد الثاني: تحليل عبارات البعد الثاني المتعلق بالمهارات و القدرات
الجدول رقم (03 - 09) يوضح مدى موافقة افراد العينة على عبارات المهارات و القدرات.

البيانات						العبارات
1	2	3	4	5		
-	08	01	27	4	التكرار	تنفذ المؤسسة برامج للتعليم و التكوين لجميع الموظفين لاكسابهم المهارات و القدرات اللازمة لاداء عملهم
-	%20	%2,5	%67,5	%10	النسبة	
-	08	02	19	11	التكرار	تضع المؤسسة الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع تخصصه و مهاراته و قدراته
-	%20	%5	%47,5	%27,5	النسبة	
-	11	10	16	03	التكرار	تقدم المؤسسة حوافز مغرية لاستقطاب اصحاب المهارات و القدرات من الخارج و الداخل
-	%27,5	%25	%40	% 7,5	النسبة	
-	01	05	28	06	التكرار	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق عمل يمتلك اعضاءها مهارات مكمله لبعضها البعض
-	%2,5	%12,5	%70	%15	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss 20

من خلال الجدول رقم (3 - 09) نلاحظ أن غالبية افراد العينة موافقون على تنفيذ المؤسسة لبرامج تعليم و تكوين لفائدة موظفيها لإكسابهم مهارات و قدرات و تضع بذلك الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع مهاراته و قدراته كما تقدم حوافز مغرية لاستقطاب أصحاب المهارات و القدرات وتقوم كذلك بتشكيل فرق عمل يمتاز أفرادها بمهارات مكمله لبعضها البعض ، كما أن هناك نسبة كبيرة من الموافقة على العبارات تصل إلى نسب عالية.

الجدول رقم (03 - 10) يوضح اتجاه اجابات افراد العينة على عبارات المهارات و القدرات .

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,917	4	تنفذ المؤسسة برامج للتعليم و التكوين لجميع الموظفين لإكسابهم المهارات و القدرات اللازمة لأداء عملهم
موافق	1,059	4	تضع المؤسسة الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع تخصصه و مهاراته و قدراته
موافق	0,920	3	تقدم المؤسسة حوافز مغرية لاستقطاب أصحاب المهارات و القدرات من الخارج و الداخل
موافق	0,735	4	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق عمل يمتلك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss 20

من خلال الجدول رقم (03 - 10) نلاحظ أن كل عبارات البعد الثاني تقابلها درجة موافق من حيث الاهمية حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم: 02 بمتوسط حسابي يساوي 4 و انحراف معياري يساوي 1,059 و تليها العبارة رقم: 04 بمتوسط حسابي يساوي 4 و انحراف معياري يساوي 0,735 ثم تليها العبارة رقم: 01 بمتوسط حسابي يساوي 4 و انحراف معياري يساوي 0,917 و في الأخير جاءت العبارة رقم: 03 بمتوسط حسابي يساوي 4 و انحراف معياري يساوي 0,917 و في الأخير جاءت العبارة رقم: 03 بمتوسط حسابي يساوي 04 و انحراف معياري يساوي 0,920 و عليه نستخلص بان المؤسسة تولي اهمية كبير للتعليم و التكوين من اجل تطوير مهارات و قدرات عمالها كما تضع الشخص المناسب في المكان المناسب و تشكيل فرق عمل بالاضافة الى تقديمها حوافز مغرية.

البعد الثالث: تحليل عبارات البعد الثالث المتعلق بالخبرات

الجدول رقم (03 - 11) يوضح مدى موافقة افراد العينة على عبارات الخبرات .

البدايل						العبارات
1	2	3	4	5		
-	02	05	25	8	التكرار	تساهم الهيكلية الادارية للمؤسسة في سهولة التواصل و تبادل الخبرات بين كافة المستويات الادارية
-	%5	%12,5	%62,5	%20	النسبة	
-	03	04	19	14	التكرار	تعتمد المؤسسة على خبرة موظفيها في اتخاذ القرارات و حل المشاكل المعقدة
-	%7,5	%10	%47,5	%35	النسبة	
-	01	04	22	13	التكرار	تتسم العلاقات التنظيمية بين اقسام المؤسسة بالتعاون
-	% 2,5	% 10	%55	%32,5	النسبة	
-	01	02	29	08	التكرار	تتطلب الأعمال التي أقوم بها قدرا مهما من الخبرة
-	%2,5	%5	%72,5	%20	النسبة	

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss 20

من خلال الجدول رقم (03 - 11) نلاحظ أن غالبية افراد العينة موافقون على ان الهيكلية الادارية للمؤسسة و العلاقات التنظيمية بين اقسامها تساعد على تبادل الخبرات بين عمالها كما ان المؤسسة تعتمد على خبرة موظفيها في اتخاذ القرارات و حل المشاكل المعقدة نظرا لان اعمال المؤسسة تتطلب قدرا مهما من الخبرة. كما أن هناك نسبة كبيرة من الموافقة على العبارات تصل إلى نسب عالية.

الجدول رقم (03 - 12) يوضح اتجاه اجابات افراد العينة على عبارات الخبرات .

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,716	4	تساهم الهيكلية الادارية للمؤسسة في سهولة التواصل و تبادل الخبرات بين كافة المستويات الادارية
موافق	0,853	4	تعتمد المؤسسة على خبرة موظفيها في اتخاذ القرارات و حل المشاكل المعقدة
موافق	0,687	4	تتسم العلاقات التنظيمية بين اقسام المؤسسة بالتعاون
موافق	0,563	4	تتطلب الأعمال التي أقوم بها قدرا مهما من الخبرة

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss 20

يتضح من الجدول رقم (03 - 12) ان كل عبارات البعد الثالث تقابلها درجة موافق من حيث الاهمية، و تحصلت العبارة رقم: 04 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4 و انحراف معياري يساوي 0,563 و تليها العبارة رقم: 03 بمتوسط حسابي يساوي 4 و انحراف معياري يساوي 0,687 ثم تليها العبارة رقم : 01 بمتوسط حسابي يساوي 04 و انحراف معياري يساوي 0,716 و في الأخير العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي يساوي 04 و انحراف معياري يساوي 0,853، و هذا يشير الى مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة و انسام العلاقات التنظيمي بالتعاون بالاضافة الى اعتماد المؤسسة في انجاز اعمالها على خبرة موظفيها.

المحور الثاني : تحليل اتجاهات افراد العينة نحو محور أداء المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (03 - 13) يوضح مدى موافقة افراد العينة على عبارات أداء المؤسسة الاقتصادية

البيانات						العبارات
1	2	3	4	5		
-	02	04	11	23	التكرار	تسعى المؤسسة الى انتاج منتجات بجودة عالية و تكاليف اقل تسمح لها بتحقيق انتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الاخرى
-	%5	%10	%27,5	%57,5	النسبة	
-	03	02	20	15	التكرار	تتمتع المؤسسة بفعالية كبيرة تمكنها من تعظيم ارباحها و تحقيق اعلى مردودية ممكنة
-	%7,5	%5	% 50	%37,5	النسبة	
-	06	05	22	06	التكرار	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات عن المنافسين في السوق لزيادة قدرتها التنافسية
-	% 15	%12,5	%55	% 15	النسبة	
-	17	08	13	02	التكرار	معدل نمو مبيعات المؤسسة في ارتفاع مستمر
-	%42,5	% 20	%32,5	%5	النسبة	
-	04	10	21	05	التكرار	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية معتبرة من السوق الوطنية
-	% 10	% 25	%52,5	%12,5	النسبة	
-	01	07	26	06	التكرار	تتابع المؤسسة التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي باستمرار
-	% 2,5	%17,5	% 65	% 15	النسبة	
-	05	08	22	05	التكرار	تضع المؤسسة انظمة ادارية متطورة من شأنها مراقبة الاداء بهدف تطوير العمل
-	%12,5	% 20	%55	%12,5	النسبة	
-	03	03	28	06	التكرار	تهتم المؤسسة بمعرفة نقاط قوتها و ضعفها الخاصة بمحيطها الداخلي
-	%7,5	%7,5	%70	%15	النسبة	
-	-	08	22	10	التكرار	تسعى المؤسسة إلى توفير جو عمل جيد يساعد على التقليل من الأخطاء و حوادث العمل
-		%20	%55	%25	النسبة	
-	04	09	19	08	التكرار	تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار تنافسية
	%10	%22,5	%47,5	%20	النسبة	
-	-	06	21	13	التكرار	تستخدم المؤسسة عناصر انتاجها بطريقة مثلى تسمح لها بالحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات
-	-	% 15	%52,5	%32,5	النسبة	

من خلال الجدول رقم (03 - 13) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يجمعون على سعي المؤسسة الى تقديم منتجات باعلى جودة و اقل تكلفة وبأسعار تنافسية وسعيها أيضا زيادة قدرتها التنافسية عن طريق جمع المعلومات عن المنافسين و متابعة التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي باستمرار من اجل اقتناص الفرص و تفادي التهديدات بالإضافة إلى استخداما لعناصر إنتاجها بطريقة مثلى و كذا توفيرها لجو عمل جيد يساعد على التقليل من الاخطاء و حدوث العمل . كما أن غالبية أفراد العينة عارضوا ارتفاع معدل المبيعات باستمرار و هذا راجع لوباء كوفيد 19 و كذا الازمة العالمية لارتفاع الأسعار مما أدى إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية المستوردة و هذا ما انعكس بالسلب على مبيعات المؤسسة .

الجدول رقم (03 - 14) يوضح اتجاه اجابات افراد العينة على عبارات أداء المؤسسة الاقتصادية .

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تسعى المؤسسة الى انتاج منتجات بجودة عالية و تكاليف اقل تسمح لها بتحقيق انتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الاخرى	5	0,838	موافق
تتمتع المؤسسة بفعالية كبيرة تمكنها من تعظيم ارباحها و تحقيق اعلى مردودية ممكنة	4	0,832	موافق
تقوم المؤسسة بجمع المعلومات عن المنافسين في السوق لزيادة قدرتها التنافسية	4	0,997	موافق
معدل نمو مبيعات المؤسسة في ارتفاع مستمر	3	0,999	موافق
تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية معتبرة من السوق الوطنية	4	0,816	موافق
تتابع المؤسسة التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي باستمرار	4	0,638	موافق
تضع المؤسسة انظمة ادارية متطورة من شأنها مراقبة الاداء بهدف تطوير العمل	4	0,853	موافق
تهتم المؤسسة بمعرفة نقاط قوتها و ضعفها الخاصة بمحيطها الداخلي	4	0,714	موافق
تسعى المؤسسة إلى توفير جو عمل جيد يساعد على التقليل من الأخطاء و حوادث العمل	4	0,656	موافق
تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار تنافسية	4	0,862	موافق
تستخدم المؤسسة عناصر انتاجها بطريقة مثلى تسمح لها بالحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات	4	0,648	موافق

يتضح من الجدول رقم (03 - 14) ان كل عبارات البعد الثالث تقابلها درجة موافق من حيث الاهمية، و تحصلت العبارة رقم: 01 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 05 و انحراف معياري يساوي 0,838 و تليها العبارات رقم: 2 ، 3 ، 5 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10 ، 11 ، 12 ، 13 ، 14 ، بمتوسط حسابي يساوي 4 و انحراف معياري يساوي 0,832 ، 0,997 ، 0,816 ، 0,638 ، 0,853 ، 0,714 ، 0,656 ، 0,862 ، 0,648 ، على الترتيب ثم تليها العبارة رقم : 04 بمتوسط حسابي يساوي 03 و انحراف معياري يساوي 0,999 و هذا يشير الى سعي المؤسسة الى تقديم منتجات بجودة عالية واسعار تنافسية وهذا عن طريق زيادة قدرتها التنافسية من خلال المتابعة المستمرة لتغيرات المحيط الخارجي و كذا معرفة نقاط قوتها و ضعفها بالاضافة الى توفير جو عمل ملائم لموظفيها .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (R) لمعرفة طبيعة العلاقة طردية أو عكسية و معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل ، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة (0,05) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة (95%) ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات من خلال ما يلي:

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى في:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة و الاداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 .
والجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار:

الجدول رقم (3 - 15) اختبار العلاقة بين المعرفة و الاداء في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
المعرفة	الاداء في مؤسسة ميلافيتا	0,379	0,144	2,022	1,684	0,016

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss 20

من خلال الجدول نجد أن مستوى المعنوية (Sig) تساوي 0.016 و هي أقل من مستوى الدلالة 0,05 ،

و قيمة (T) المحسوبة اكبر من قيمة (T) الجدولية وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل بديلتها الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة و الاداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 .

و بما ان قيمة معامل الارتباط (R) يساوي 0,379 فهذا يشير الى وجود علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغيرين.

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتمثل الفرضية الفرعية الثانية في :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات و القدرات و الأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 .

والجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار :

الجدول رقم (3 - 16) اختبار العلاقة بين المهارات و القدرات و الاداء في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
المهارات و القدرات	الأداء في مؤسسة ميلافيتا	0,470	0,221	2,746	1,684	0,002

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss 20

من خلال الجدول نجد أن مستوى المعنوية (Sig) تساوي 0,002 و هي أقل من مستوى الدلالة 0,05 ،

و قيمة (T) المحسوبة اكبر من قيمة (T) الجدولية وعليه نرفض الفرضية الصفرية و تقبل بديلتها الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات و القدرات و الاداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 .

و تشير قيمة معامل الارتباط (R) المساوية لـ 0,470 الى وجود علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغيرين المهارات و القدرات من جهة و الأداء في المؤسسة محل الدراسة من جهة اخرى.

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل الفرضية الفرعية الثالثة في :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرات و الأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 .
والجدول الموالي يوضح لنا نتائج الاختبار:

الجدول رقم (3 - 17) اختبار العلاقة بين الخبرات و الاداء في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة(T) المحسوبة	قيمة(T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
الخبرات	الأداء في مؤسسة ميلافيتا	0,423	0,179	2,648	1,684	0,006

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss 20

من خلال الجدول نجد أن مستوى المعنوية (Sig) تساوي 0,006 و هي أقل من مستوى الدلالة 0,05 ،
و قيمة (T) المحسوبة اكبر من قيمة (T) الجدولية وعليه نرفض الفرضية الصفرية و تقبل بديلتها
الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرات و الاداء في
المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.

و تشير قيمة معامل الارتباط (R) المساوية لـ 0,423 الى وجود علاقة خطية طردية ضعيفة بين
المتغيرين الخبرات و الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

و لتدعيم النتائج سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس
المال البشري والأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 و يمكن توضيح نتائج اختبار
الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 18) اختبار العلاقة بين رأس المال البشري و الأداء في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة(T) المحسوبة	قيمة(T) الجدولية	مستوى الدلالة (Sig)
رأس المال البشري	الأداء في مؤسسة ميلافيتا	0,424	0,180	3,534	1,684	0,002

المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات برنامج Spss 20

- من خلال الجدول نجد أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغ 0,424 و هو ما يشير إلى أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين رأس المال البشري و الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- و يتبين من الجدول أيضا أن :
- مستوى المعنوية (Sig) تساوي 0,002 و هي أقل من مستوى الدلالة 0,05.
 - قيمة (T) المحسوبة تساوي 3,534 وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية المقدرة بـ: 1,684 .
- وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و الأداء بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05 .

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة ميلافيتا بشلغوم العيد باعتبارها مؤسسة طابع اقتصادي صناعي فهي تكتسي أهمية جد بالغة. كما لها دور فعال وأثر كبير على الاقتصاد الوطني ، والتي تعمل على إنتاج اغذية الدجاج ، الديك الرومي ، الاغنام و الابقار و كذلك إنتاج الصيصان الملقحة عن طريق التفريخ الصناعي للبيض و توزيعها على كافة التراب الوطني لسد احتياجات السوق الوطنية من هذه المنتجات ، و الهدف من هذه الدراسة هو إبراز اثر رأس المال البشري على الأداء بالمؤسسة الاقتصادية ، حيث اعتمدنا فيها على المنهج التحليلي الوصفي و هو منهج يجمع بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية، إضافة إلى الاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع البيانات تم توزيعها على عينة عشوائية من عمال المؤسسة وبعدها قمنا بتحليلها أين تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج مكنتنا من معرفة صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

ومن خلال الإجابات المقدمة من قبل موظفي المؤسسة الاقتصادية " ميلافيتا " ، اتضح ان هناك اثر لرأس المال البشري على أداء المؤسسة، و يرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من أبعاد المعرفة ، المهارات و القدرات و الخبرات على الأداء في مؤسسة ميلافيتا.

كما لاحظنا أن هذه الأخيرة تهتم برأس مالها البشري والاستثمار فيه عن طريق مختلف السياسات التي تنتهجها من تدريب وتكوين وتحفيز....الخ

الخاتمة

الخاتمة

نظرا للتغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال، زادت حدة المنافسة بين المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وهذا ما جعل كل مؤسسة تبحث عن الرفع من مستوى ادائها حتى تتمكن من التفوق على نظيراتها، وهذا ما دفع المنظمات إلى الاهتمام بالعنصر البشري، لأنه يعتبر موردا ثميناً بالنسبة لها وأصلاً من الأصول التي تمتلكها و الغير قابلة للتقليد ، لأنها استوعبت أهميته في تحسين أدائها و الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.

وهذا ما جعل من العنصر البشري من أهم الموارد التي يجب أن تعتمد عليه أي منظمة لمواجهة منافسيها لأن التكنولوجيا والموارد المالية قد تكون متاحة لأي منظمة، ولكن توفر هذه الموارد لأي منظمة سواء كانت في القطاع الصناعي، أو التجاري، أو الخدماتي لا يعني بالضرورة أنها متفوقة عن بقية المنافسين لأن الفارق قد يصنعه المورد البشري، ومن هذا المنطلق اتجهت المؤسسات نحو الاستثمار في الرأسمال البشري باعتباره العنصر الذي يمثل أهم الركائز الأساسية لبناء واستمرارية المنظمات المعاصرة. إن عملية الاستثمار في رأس المال البشري تمكن من تحقيق قيمة مضافة للمنظمة، إذ ما تمت هذه العملية بفعالية، كما تعتبر السبيل الأمثل في تحقيق الجودة وخلق الميزة التنافسية، وذلك من خلال المساهمة بإبداعاته وأفكاره المختلفة التي تكون قد طورت وصقلت انطلاقاً من عمليات التكوين والتدريب وغيرها، و أن هذه الأفكار إذا ما استغلت بصفة مثلى ستؤدي بالمنظمة إلى تبوء مكانة والوصول إلى الريادة في مجال نشاطها.

وبالتالي إن عملية الاستثمار في رأس المال البشري من أجل زيادة قدرات ومهارات الأفراد أصبحت ضرورة حتمية على أي منظمة تريد الوصول إلى الريادة وتحقيق أهدافها لأن المنظمات الحديثة تسعى دائماً إلى تحقيق ميزة تنافسية، يمكن المحافظة عليها لوقت أطول وتكون صعبة التقليد، وذلك لن يتأتى إلا من خلال العنصر البشري. ولذلك يجب عن المنظمة أن تسعى دائماً للاستثمار في رأس مالها البشري أحسن استثمار. ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها والتي تتمحور حول اثر راس المال البشري على الاداء في المؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في :

نتائج الدراسة:

بعد دراسة هذا الموضوع توصلنا لمجموعة من النتائج أهمها:

- إن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمة بصفة خاصة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة.
- إن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمة بصفة خاصة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة.
- الرأس المال البشري هو الأصل الوحيد من بين أصول المؤسسة القادر على امتلاك المعارف والمهارات التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمة.

- الاستثمار في الرأس المال البشري من أهم العمليات التي تساعد المنظمة على البقاء والاستمرارية وذلك باكتساب ميزة مستدامة وغير قابلة للتقليد.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها داخل مؤسسة " ميلافيتا " فإننا اكتشفنا أن هذه الأخيرة تولي أهمية كبيرة لرأس مالها البشري، ومدركة للعائد الذي يحققه إذا ما استثمر فيه بطريقة فعالة، فهي تقوم بتكوينه وتدريبه وكذا تحفيزه لإدراكها لأهمية هذا العنصر في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الاقتراحات:

تتمة لبحثنا هذا حول أثر رأس المال البشري على الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، ارتأينا أن نورد بعض الاقتراحات ترمينا لتحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة ومن أهم هذه الاقتراحات:

- يجب على المنظمات الاهتمام أكثر برأسمالها البشري، والعمل على تنميته والاستثمار فيه.
- كما يجب على المنظمة أن تطور من آليات الاستثمار في رأس مالها البشري، أي عليها أن تطور طرق التدريب

والتكوين لديها على حسب التغيرات التكنولوجية، حتى تحقق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على بقية المنافسين.

- ضرورة استمرارية ودورية برامج التدريب والتكوين وتنوعها، باعتبارها أهم الآليات للاستثمار في الرأس المال البشري، مع القيام بمتابعتها وتقييمها.

١. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- ١ - هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ٢ - عبد الستار العلي، مدخل الى ادارة المعرفة، دار السيرة، ط٣، عمان، 2012.
- ٣ - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- ٤ - مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل، ط١، الأردن.
- ٤ - سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل، ط٣، 2007.
- ٤ - محمد صالح تركي القرشي، علم اقتصاد التنمية، دار اثراء، ط١، الأردن، 2010.
- ٥ - هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008.
- ٦ - مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن، 2011.
- ٧ - المصري منذر واصف، اقتصاديات التعليم والتدريب المهني، ط١، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2003.
- ٨ - د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1990.
- ٩ - حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004.
- ١٠ - طاهر محمد الكلالدة، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية، ط١ عمان، 2013.
- ١١ - خالد عبد الرحيم الليثي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005.
- ١٢ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
- ١٣ - فايز الزعبي، الرقابة الادارية في منشآت الأعمال طرق وأساليب سياسات واستراتيجيات، دار الهلال، عمان، الاردن، 1991.
- ١٤ - زهير ثابت، كيف نقيم، أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- ١٥ - محمد قدرى حسن، إدارة الاداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014.

ثانياً: الرسائل والمذكرات

- ١ - نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية راس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
- ٢ - محمد منير عودة بشير، دور انظمة تكاء الأعمال في تنمية راس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، دراسة حالة " بنك فلسطين " رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة الموارد البشرية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2015.

- 3 - ميلود وعيل، المحددات الحديثة لنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها، حالة الجزائر، مصر، السعودية، دراسة مقارنة خلال فترة، 1990 - 2010، أطروحة دكتوراه في العموم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2013 - 2014.
- 4 - حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007 - 2008.
- 5 - محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009 - 2010.
- 6 - حمزة مرادسي، دور جودة التعميم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي"، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة باتنة ، 2009 - 2010.
- 7 - رجم خالد، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011 - 2012.
- 8 - زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ، 2012 - 2013.
- 9 - عشي عادل ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2001 - 2022.
- 10 - قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006 - 2005.
- 11 - طه حسين النوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011.
- 12 - بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 13 - نائلة نعمان، روبين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
- 14 - فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015.
- 15 - الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة اليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009 - 2010.

16 - نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة تشرين سوريا ، 2004.

ثالثا:المجلات

- 1 - عمر الشريف، سمير صلاحي، رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الاستثمار " مجلة الاقتصاد الصناعي، م07، ع 1، جوان 2017.
- 2 - روشام بوزيان، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركات الأعمال، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة محمد طاهري، بشار العدد 03، 2017 .
- 3 - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس الأول، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، جوان 2009.
- 4 - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 7، 2007 - 2008.
- 5 - محمد زرقون والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، جامعة ورقلة، ديسمبر 2014.

ا. المراجع باللغة الفرنسية

أولا: الكتب

- 1 - , Black, S, E, Inch.L ,M(1996) ,Human capital investment and productivity ,the American Economies review ,86(2) .

ثانيا: المواقع الالكترونية

- 2 - www.abahe.co.uk