



الموضوع

دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة
دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين
جاتنة -

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

أقضي جوهرة

بن براهيم رحمة

رقم التسجيل:/Master-GE/GO-GSO /2013
تاريخ الإيداع

ملخص

هدفت الدراسة إلى اختبار دور رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في استقطاب رأس المال البشري، تنشيط رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري وصناعة رأس المال البشري. في تحسين الأداء الإستراتيجي بأبعاده الأداء الإبداعي، الأداء المالي والأداء التنافسي. وباستخدام الاستبيان لجمع البيانات من المؤسسة الوطنية للتأمينات لولاية باتنة حيث تم توزيع (120) استبانة على الموظفين وتم استرجاع (96) استبانة ، وبعد التحليل باستخدام برنامج spss توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– رأس المال البشري له دور في تحسين الأداء المالي كبعد من أبعاد الأداء الإستراتيجي.

–تنشيط رأس المال البشري له دور في تحسين التفكير الإبداعي، الأداء التنافسي كبعدين من أبعاد الأداء الإستراتيجي.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتوجيهات المتعلقة بالموضوع.

✓ الكلمات المفتاحية:

رأس المال البشري، استقطاب رأس المال البشري، تنشيط رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري، صناعة رأس المال البشري، الأداء الإستراتيجي، الأداء الإبداعي، الأداء المالي، الأداء التنافسي، وكالات التأمين.

Abstract :

This study aimed to investigated the role of the human capital in term of: the human capital attracted, the human capital made , and motivated the human capital, in maintained improving the strategic performance in term of : inovative performance, financial performance, competitive performance.The application has been done on Insurance Agencies in Batna. (120) questionnaire were distributed on employees and only (96) were combined. To analyse data SPSS program was used.

The results assure that :

- There are a positive relationship between human capital and the financial performance.
- There a positive relationship between human capital and the all dimensions of strategic performance.

The study are also proposed recommendations and directions for future researchs.

✓ **key words:**

human capital , human capital attracted , human capital made motivated, the human capital maintained , strategic performance , inovative performance , financial performance, competitive performance , insurances agencies.

خطة الدراسة

مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد

المبحث الأول: رأس المال البشري.

المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري.

المطلب الثاني: نظرية رأس المال البشري.

المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الثاني: الأداء الإستراتيجي.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية.

المطلب الثاني: ماهية الأداء و معايير تقييمه.

المطلب الثالث : الأداء الإستراتيجي.

المبحث الثالث: رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي.

المطلب الأول: نتائج رأس المال البشري على المؤسسة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الإستراتيجي.

المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين لولاية باتنة

تمهيد

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة.

المطلب الثاني: أسلوب الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.

المطلب الثاني: رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي لوكالات التأمين لولاية باتنة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفسير النتائج.

المطلب الثاني: التوصيات

المطلب الثالث: توجيهات لبحوث مستقبلية.

خلاصة الفصل.

خاتمة.

فهرس المـحـتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	دعاء
	إهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
	خطة الدراسة
	قائمة الأشكال و الجداول
أ	مقدمة عامة
ب	إشكالية الدراسة
ج	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
ج	منهج الدراسة
د	حدود الدراسة
هـ	التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
19	تمهيد
20	المبحث الأول: رأس المال البشري
20	المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري
27	المطلب الثاني: نظرية رأس المال البشري
34	المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري
41	المبحث الثاني: الأداء الإستراتيجي
41	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية
48	المطلب الثاني: ماهية الأداء و معايير تقييمه
54	المطلب الثالث: الأداء الإستراتيجي
73	المبحث الثالث: رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي
73	المطلب الأول: نتائج تبني رأس المال البشري على المؤسسة
78	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الإستراتيجي
82	المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي

فهرس المـحـتويات

92	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين لولاية باتنة	
94	تمهيد
95	المبحث الأول: منهجية الدراسة
95	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
99	المطلب الثاني : أسلوب الدراسة
101	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
113	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
113	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
117	المطلب الثاني : رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي لوكالات التأمين
122	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
129	المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة
129	المطلب الأول: تفسير النتائج
132	المطلب الثاني : التوصيات
133	المطلب الثالث: توجيهات لبحوث مستقبلية
135	خلاصة الفصل
138	قائمة المراجع
146	الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	91
2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتأمينات SAA	97
3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	113
4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	114
5	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	115
6	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	117

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	المقارنة بين نظم تقييم الأداء التقليدية ونظم تقييم الأداء الإستراتيجية	63
2	العلاقة بين الأداء المالي والأداء الإستراتيجي	70
3	عينة الدراسة	98
4	معامل الثبات لفقرات بعد إستقطاب رأس المال البشري.	102
5	معامل الثبات لفقرات بعد صناعة رأس المال البشري.	102
6	معامل الثبات لفقرات بعد تنشيط رأس المال البشري .	102
7	معامل الثبات لفقرات بعد المحافظة على رأس المال البشري.	103
8	معامل الثبات لفقرات بعد رأس المال البشري.	103
9	معامل الثبات لفقرات بعد الأداء المالي.	103
10	معامل الثبات لفقرات بعد الأداء الإبداعي.	104
11	معامل الثبات لفقرات بعد الأداء التنافسي.	104
12	معامل الثبات لفقرات بعد الأداء الإستراتيجي.	104
13	الصدق البنائي لبعء إستقطاب رأس المال البشري.	106

قائمة الأشكال و الجداول

107	الصدق البنائي لبعء صناعة رأس المال البشري.	14
108	الصدق البنائي لبعء تنشيط رأس المال البشري.	15
109	الصدق البنائي لبعء المحافظة على رأس المال البشري.	16
110	الصدق البنائي لبعء الأداء المالي.	17
111	الصدق البنائي لبعء الأداء الإبداعي.	18
112	الصدق البنائي لبعء الأداء التنافسي.	19
113	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	20
114	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	21
115	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	22
116	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية.	23
118	المتوسط الحسابي ومعاملي الإلتواء لإجابات المستقصين.	24
122	معامل الإرتباط بين كل بعء من أبعاد المتغير المستقل (رأس المال البشري) والمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي).	25
125	الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي تبعا لمتغير الجنس.	26
126	الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي تبعا لمتغير العمر.	27
127	الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي تبعا لمتغير المستوى التعليمي.	28
128	الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي تبعا لمتغير الخبرة العلمية.	29

مقدمة عامة

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في علم الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة بما فيها الإدارة الإستراتيجية.

ويعد الأداء الإستراتيجي من المواضيع الجذابة التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل، وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية حيث إن امتلاك خطة إستراتيجية كفوءة قد لا يكفي عادة لتحقيق النجاح فلا استمرارية للمؤسسة دون محرك التنمية وقائدها في سوق الأصول الفكرية إلا وهو رأس المال البشري فلا وعاء يحتوي على المعرفة أفضل من العقل البشري فهو يمثل حجر الأساس في كل تطور كونه المسيطر على رأس المال المادي عن طريق استغلال الأفكار و المهارات والخبرات بغية تجسيد رؤية محددة و تحقيق غاية واضحة تعود بربحية للمؤسسة وتطبيقاتها في تحسين الأداء الاستراتيجي وبلورة مظاهره.

حيث يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هي المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم. في حين أن الموارد المادية أصبحت تتضاءل أهميتها لصالح تنمية المعارف وتطوير نظم المعلومات، أي الاهتمام أكثر والتركيز على الموارد غير الملموسة، و في ظل المحيط الاقتصادي الجديد تبقى المؤسسات مطالبة بالاستثمار في رأس المال البشري من معارف و خبرات والتحكم والسيطرة على تسييرها، حتى تستمر وتصل إلى التفوق.

مقدمة عامة

1- إشكالية الدراسة:

في العصر الحديث اتفق المختصون على أن الإنسان هو محرك عملية التنمية وقائدها وهو الذي يطور مستوى استخدام الموارد المالية، حيث تتجه معظم المؤسسات على مستوى العالم إلى زيادة مهارات ومعارف العاملين من أجل مصلحة الفرد والمؤسسة معا. وبالتالي له دور مهم في التأثير على الأداء بالمؤسسة، فإن قوة توفر واستغلال هاته الأفكار قد يشجع بها الفرد متطلبات الوظيفة ويرفع من فعاليتها في أداء أنشطتها، وعلى النقيض فإن ضعف المهارات والأفراد ذوي الخبرات داخل المؤسسة ينعكس سلبا على أنشطتها وأدائها وتطبيقها في تحسين الأداء الإستراتيجي الذي يعد مرآة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

و لهذا فإن التحدي الرئيسي أمام المؤسسات اليوم هو التأكد من المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملين و يبدعون فيها بخبراتهم و مهاراتهم وابتكاراتهم و قدراتهم و عليه يمكن صياغة السؤال الآتي:

ما دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة؟

و للإجابة على هذا السؤال قمنا بتقسيمه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما دور استقطاب رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة؟

2- ما دور تنشيط رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة؟

3- ما دور المحافظة على رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة؟

4- ما دور صناعة رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة؟

مقدمة عامة

2- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة من خلال اهتمامها بأهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة و هو رأس المال البشري بكل جوانبه و محاولة إبراز دوره في تحسين الأداء في المؤسسة. فالتعامل مع موضوع الأداء الإستراتيجي أصبح إلزاما للمؤسسة كونه يعكس المركز الإستراتيجي لها، كما يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين المؤسسات المختلفة، وهذا ما يدفع بالعنصر البشري إلى تحسين مستوى أدائه في المؤسسة والاستغناء عن العناصر غير الكفوءة.

3- أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي و يتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- قياس العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي من حيث الأداء المالي، الإبداعي و التنافسي.

- قياس مستوى الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- تحديد مدى الاهتمام برأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

4- منهجية الدراسة:

النموذج المتبع في هذه الدراسة هو النموذج الوضعي Le paradigme positiviste ، حيث يحاول الباحث فهم وشرح ظواهر معينة بالاعتماد على حيادية التحليل للوصول إلى نتائج موضوعية، وضمن هذا النموذج فإن المقاربة المناسبة هي الاستنتاج العقلي المنطقي حيث ينطلق الباحث من العام إلى الخاص. أي أنه يصوغ إشكالية البحث التي تكون مستلهمة من نظرية ذات قبول عام ثم يضع الفرضيات التي تتعلق بحالة خاصة ثم يتم اختبارها من أجل تأكيدها أو رفضها وبالتالي الإضافة إلى النظرية الأساسية جزءا من المعرفة. وللوصول إلى قبول أو رفض الفرضيات فإن الباحث يتبع المنهج الكمي في

مقدمة عامة

جمع البيانات وذلك باستخدام الأداة الأكثر شيوعاً في المنهج الكمي والمتمثلة في الاستبيان. كما تم الاعتماد على المنهج الكيفي حيث تم الاستعانة بنتائج المقابلات بغرض تفسير نتائج الدراسة الكمية. أما فيما يخص خطة الدراسة فتمتثلت في فصلين، الفصل الأول عبارة عن الفصل النظري فقسّم إلى ثلاث مباحث فتناولنا في المبحث الأول المتغير المستقل و المتمثل في رأس المال البشري أما الثاني فتكلمنا فيه حول المتغير التابع و هو الأداء الإستراتيجي، أما المبحث الثالث فيتمثل في العلاقة بينهما. أما الفصل الثاني فهو عبارة عن الفصل التطبيقي الذي يتم فيه دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمينات لوكالة باتنة.

5- حدود الدراسة:

❖ الحدود الزمنية للبحث: إن المدة التي خصصت لعملية توزيع الإستبانة و جمعها و إجراء العديد من

المقابلات مع مدراء الوكالات و العاملين بها بهدف جمع المعلومات اللازمة حددت من :

2013/03/23 إلى 2013/04/30. وعليه فإن أي تغيرات تؤثر على الوكالات بعد هذا التاريخ لا

تؤخذ بعين الاعتبار.

❖ الحدود المكانية للبحث: لقد تم اختيار مجموعة من وكالات التأمينات لولاية باتنة مجالاً للبحث و

الدراسة العملية ومن بين هذه الوكالات المبحوثة: (SAA ,ALIANCE , MATEEC , سلامة

للتأمينات، CAAT, CAAR, CIAR, TRUST, CASH). وهذا ما قد يخلق تحفظ نسبي في تعميم نتائج

الدراسة.

❖ الحدود البشرية للبحث: بما أن البحث اعتمد على الإستبانة وإجراء مقابلات فإن العينة كانت كما

يلي: أعضاء مجلس الإدارة، رؤساء الأقسام، الموظفين.

مقدمة عامة

6- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

رأس المال البشري: مجموعة المعارف و الخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة و بالتالي فهو نتيجة تراكمات مختلف الطاقات و الإبداعات وجميع الصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة.

وتم قياسها من خلال :

استقطاب رأس المال البشري: وهذا يعني أن تبحث المؤسسات عن الخبرات والمهارات، بحيث لا بد أن يكون لها نظام فعال في عملية الاستقطاب والاختيار للقادمين الجدد، وأن يكون لها نظام لزيادة التعلم المتبادل بين الجدد والقدماء.

صناعة رأس المال البشري: يشمل هذا البعد تعزيز قدرات الكفاءات البشرية وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها.

المحافظة على رأس المال البشري: الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر والتحفيز المادي والمعنوي وتقليل فرص الاغتراب. وأن تنشر ثقافة جوهرية تقوم على الاحتفاظ بالعاملين.

تنشيط رأس المال البشري : من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين.

الأداء الإستراتيجي: وهو كشف العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى يجمع بين الفعالية والكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.

مقدمة عامة

الأداء المالي: وهي مقاييس مالية تؤدي إلى استمرارية عمل المؤسسة وتطورها، ومن أهم مقاييس هذا

الأداء: التوازن المالي، السيولة واليسر المالي، المردودية، إنشاء القيمة.

الأداء الإبداعي: تقوم المؤسسة بوضع خطط إستراتيجية تهدف إلى تمييز خدماتها بقدرتها على تقديم أفكار

جديدة باعتمادها على القدرات الإبداعية العالية لدى موظفيها في مختلف المستويات التنظيمية.

الأداء التنافسي: تعتمد المؤسسة على كفاءات عالية لتقديم أفكار جديدة توظفها لتقديم خدمات أفضل للحفاظ

على زبائنهم وجذب زبائن جدد مقارنة بمنافسيها.

تمهيد

في ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو اقتصاد المعرفة، أصبح ينظر غلى الموارد البشرية كأصول حقيقية و رأس مال تفوق قيمته قيمة رأس المال المادي، بالنظر إلى أن المصدر الحقيقي للميزة التنافسية متمثل في المعرفة التي أصبحت مرتبطة بشكل مباشر برأس المال البشري لذلك وجب على المؤسسات الاهتمام به و الاستثمار فيه، حيث يمثل رأس المال البشري المعارف و المهارات التي تخص الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد و المؤسسة و الدولة، لأن المؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون الأداء متميزا و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام المؤسسة و قيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، لذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي في المؤسسة لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع المدراء والقادة أيضا.

ويعتبر موضوع الأداء الإستراتيجي من المواضيع الهامة في الوقت الحالي إذ يمثل

الأداء الاستراتيجي يمثل الأنشطة والوحدات التي تدخلها المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل نقوم بدراسة أهم المفاهيم الأساسية حول رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي من خلال المباحث التالية:

❖ **المبحث الأول: رأس المال البشري.**

❖ **المبحث الثاني: الأداء الإستراتيجي.**

❖ **المبحث الثالث: رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي.**

المبحث الأول: رأس المال البشري

تتجه معظم المؤسسات على مستوى العالم إلى زيادة مهارات و معارف العاملين بها من أجل مصلحة الفرد و المؤسسة معا وإضافة قيمة لرأس المال البشري الذي تمتلكه لذلك فقد تبنت الكثير من المؤسسات شعار "البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية". وسيتم تناول:

المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري

أولا: مفهوم رأس المال البشري

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز سنة 1961 و كتابات 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 و منظمات الأعمال كأسلوب لجذب و توجيه الانتباه نحو مساهمات العامل في المؤسسة.¹

بمراجعة الأدب النظري لرأس المال البشري يلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم والتعريفات لهذا المصطلح ومن هذه المفاهيم و التعريفات نذكر ما يلي:

رأس المال البشري هو أصل غير ملموس ضمن طاقة الم مؤسسة وهذا الأصل يعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع و الابتكار و عمليات تشغيل العاملين الأفضل و هو يتفاوت بين م مؤسسة و أخرى فهو قد يكون وافرا و غزيرا في منظمة ما وقد يشهد حالة ضعف وتراجع في مؤسسة أخرى.²

يعتبر تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003 أن "رأس المال البشري هو النواة الصلبة نسبيا لرأس المال المعرفة".¹

¹ - فرعون أمحمد، محمد ألبفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009، ص5.

² - المرجع نفسه، ص6.

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري "بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال الموظفين من خلال المهارات المعرفية و التقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم و الخبرة".²

كما يعرف رأس المال البشري على أنه : مجمل المعارف و المؤهلات و الكفاءات و كل المميزات الأخرى التي يمتلكها الإنسان أو يكتسبها و التي من شأنها أن تمدّه بمزايا إجتماعية وإقتصادية و شخصية تحقق له الرفاه الفردي و الإجتماعي و الإقتصادي".³

كما عرف بأنه: "مجموعة المعارف و الخبرات و كل القدرات التي تمكن من زيادة انتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة و بالتالي فهو نتيجة تراكمات مختلف الطاقات و الإبداعات و جميع الصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة".⁴

كما عرف بأنه "القيمة غير المحسوسة القادرة على دعم الإنتاجية والابتكار وخلق فرص العمل و تعزيزها".⁵ كذلك هو: "تلك المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون بما فيها خبراتهم و مهاراتهم و إبتكاراتهم".⁶

ومن خلال مجمل التعاريف فإن رأس المال البشري يتمثل في جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة و التي لديها القدرات الإبداعية و الإبتكارية و تشمل على معارف العاملين المتطورة و خبراتهم المتراكمة و مهاراتهم و تماسكهم كفريق عمل متكامل.

¹ - حضري دليّة، بغدادي جميلة، إستثمار رأس المال البشري في الصناعة المالية الإسلامية لمواجهة تحديات الأزمات المالية العالمية، جامعة حسينية بن بوعلي، جامعة الشلف، 2011، ص5.

² - عيادي عبد القادر، لعريفي عودة، مداخلة بعنوان: مؤشرات قياس رأس المال البشري الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، ص 2.

³ - يوسف أبوفاة، أريج غانم، واقع رأس المال البشري في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية، ص2 www.hrdiscussion.com

⁴ - علي محمد ثجيل، سليمة طبائية، دور التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل إقتصاد المعرفة، جامعة 8ماي 1945 الجزائر، ص6.

⁵ - Michel Fourmy, ressources humaines strategie et creation de valeur vers une economie du capital humain, la nouvelle imprimerie laballery 58500 clamenc , numero d'impression: 111088, imprime en France, p21.

⁶ - سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص231.

❖ أهمية رأس المال البشري:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري فالتنمية تعتمد على نوعية التعليم ومدى ملاءمته لاحتياجات المجتمع في المراحل التنموية المختلفة حيث تشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل و يزداد التقدم التقني سرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليماً و يمكن تقدير أثر التعليم في الإنتاجية من خلال المقارنة بين أجور الأشخاص المتعلمين و غير المتعلمين و يطلق على هذا المقياس العائد الاجتماعي لاستثمار في التعليم.¹

كما يمكن تلخيص أهمية رأس المال البشري في النقاط التالية:²

- إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة و فعالية و تحقيق القيمة المقترحة للزبائن.
- بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة و معدل العائد على الإستثمار.
- وضع إستراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد أساس زيادة الخبرات و المهارات و القدرات.

❖ خصائص رأس المال البشري:

يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:³

-يتكون رأس المال البشري من جزأين جزء فطري و جزء مكتسب.

-رأسمال غير ملموس, صعوبة قياسه .

¹ - رايح عرابية، حنان بن عوالي، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربي في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، ص 9.

² - محمد زويبر، شوقي جدي، الإستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13/14 ديسمبر 2011، ص 16.

³ - محمد دهان، الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص ص 24-25.

-يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.

-يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.

-يتطور الرأس المال البشري بالإستعمال و الخبرة في جال العمل،أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه.

ثانيا تصنيفات رأس المال البشري:

تم تقسيم رأس المال البشري إلى أربع فئات بحسب مستوى أدائه:¹

1-النجوم و العقول Stars & Brains: وهم فئة العاملون الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف و المهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح الم مؤسسة التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة فضلا عن حركتهم الدائمة و فعلهم النشط في الوصول إلى الأداء المتميز و يشكلون نسبة 75% من إجمالي العاملين.

2-المتعلمون الجدد New Learners: وهم فئة العاملون الجدد الداخلين للم مؤسسة والذين هم في طور التعلم لإكتساب المعارف و الخبرات بفعل نقلهم أو ترفيتهم إلى وظائف جديدة، والذين عادة ما لم يصل آدائهم للمستوى المرغوب له بسبب ضعف مواقف الإدماج و التكيف مع ثقافتها و بيئتها و يشكلون نسبة 2,5% من إجمالي العاملين.

3-العاملون الطبيعيون Normal Employees: وهم فئة العاملون العاديون الذين يتمتعون بقوة إنتمائهم للمنظمة،والذين لا يمكن الإستغناء عنهم بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة لصالح المؤسسة و يشكلون نسبة 20% من إجمالي العاملين.

4-العاملون المعرقلون Difficult Employees: وهم فئة العاملون الذي يصعب التعامل معهم كونهم أصحاب مشاكل في العمل،ولهم تأثير سلبي في الإنتاجية، ويفترض بالم مؤسسة الاستغناء عنهم كونهم حجر عثرة أمام

¹-سعد علي الغزوي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 332-233.

تطويرها وارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري ويشكلون نسبة 2,5% من إجمالي العاملين.

ثالثا: إدارة رأس المال البشري:

أكد (Paul Squires, 2003) أن إدارة رأس المال البشري هو إدارة المعرفة و المهارات مضييفا بالقول أن معظم المؤسسات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه تلك المعرفة و المهارات فيها وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيدا كيفية إدارتها بكفاءة سعيا لتطوير عملية الاستثمار فيها، وتحسين المردودات الاقتصادية منها.¹ ويوجد عنصران أساسيان في إدارة المهارات و المعرفة في المؤسسات بكفاءة هما²:

❖ تحديد وإدارة المهارات و المعرفة المرتبطة بالعمل نفسه: يعني دراسة متطلبات المهارات و المعرفة

المرغوبة في الوظائف، بحيث يتناول طبيعة الأداء و ماهيته ومقداره بشكل سليم.

❖ تحديد و إدارة مهارات الأفراد العاملين و معرفتهم: ويمكن أن يحقق هذا من خلال استخدام نتائج

تحليل الوظائف الذي سيتم وصفها لاحقا لأغراض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وعموما إن نظام إدارة رأس المال البشري يتطلب وجود متخصصين في تحليل الوظائف ولغة مشتركة

للمهارات و المعرفة وقواعد بيانات ومسوحات لمواقع العمل و الوظائف المحددة. وإذ ما تحقق ذلك فإن

المؤسسة تكون في موقع تحسد عليه في إدارة المهارات و المعرفة، وأنها ستحقق فهما جيدا للاتساع لرأس

المال البشري وعمقه وهذا في حالة قيامها بما سيتم درجه في الآتي:³

1- تحديد فجوات المهارة فيها.

2- إستقطاب و جذب أولئك العاملون الذين يكون بمقدورهم تغطية تلك الفجوات.

¹ -سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص209.

² -المرجع نفسه، ص 210.

³ -المرجع نفسه، ص212-213.

- 3-تحديد الإحتياجات التدريبية بحيث تتضمن مفردات و مناهج دراسية متناسقة للحصول على تلك المهارات المناسبة التي تصب في المقدرة الجوهرية لها.
- 4-إتاحة و توفير برامج تدريبية متطورة للعاملين من قبل أولئك المزودين لها،والذين يشهد لهم بالكفاءة في هذا المجال.
- 5-تنفيذ نظام الأجر على أساس المهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين .
- 6-ضمان أن التقليل أو التسريح لايجعل المنظمة تستنزف من المهارات والمعرفة الموجودة فيها.
- 7-إختيار العاملون الذين يمكن ضمهم إلى فرق لتصبح أكثر فاعلية.
- 8-تعليم العاملون أن ينظرو إلى أنفسهم على أنهم كتلة من المهارات مع أهمية تعديلها و تحديثها و تطويرها بشكل دوري لمسايرتها جنب إلى جنب مع المقدرة الجوهرية للأعمال.
- 9-القيام المستمر بمسوحات المهارات التي تجعل الم وؤسرة قادرة على تحديد الفجوات فيها، وتقدير نوع التدريب المناسب من خلال تحسين قابليات رأس المال البشري.

❖ أبعاد رأس المال البشري:

من أهم الأبعاد التي يجب أن تهتم بها المؤسسة لتنمية رأس مالها البشري هي:¹

➤ إستقطاب رأس المال البشري : يركز هذا البعد عن البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات

التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.

➤ صناعة رأس المال البشري:يشمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية، وتقليل

معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها.

➤ تنشيط رأس المال البشري: من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات، وتشجيع

الجماعات الحماسية والاهتمام بأراء العاملين.

¹-علي محمد ثجيل، سليمة طبائية، مرجع سابق، ص 8.

➤ المحافظة على رأس المال البشري: بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي.

❖ المهارات اللازمة لتنمية العنصر البشري:

هناك أربع مهارات أساسية يحتاجها العنصر البشري أو القائم على إدارة العنصر البشري تتمثل في:¹

❖ المهارة الإنسانية أو الاجتماعية: وتتبلور هذه المهارة أساساً في الاتصال وفهم الآخرين، ويقصد بفهم

الآخرين أي مهارة المدير في التعرف على شخصيات العاملين و أفكارهم و قيمهم واتجاهاتهم

والإلمام بالتغيير الذي يطرأ عليهم وأثر هذا التغيير على العمل و العاملين و علاقاتهم.

❖ المهارة الفكرية: وتتكون هذه المهارة من العناصر الآتية: القدرة على التحليل-الإحساس بالمشكلات-

النظرة المستقبلية للأمور-التفكير المتجدد-القدرة على التغيير و التغير-المرونة الفكرية التي تساعد

على حسن التكيف مع المواقف أو تكييفها.

❖ المهارة التنظيمية: يقصد بها أن يكون المدير على دراية بأهداف الم و سرعة و الإدارات و العاملين و

محاولة إدماج هذه الأهداف مع بعضها وتقليل الصراع فيها و فهم السياسات العرضية للم و سرعة

وإجراءاتها وقواعد العمل والعلاقات والأنظمة المختلفة للتعيين والتدريب والنقل والترقية والإعارة و

الحوافز. كما تتضمن أن يضيف المدير تأملاته على الأهداف و السياسات و القواعد و يطور فيها و

يقترح تعديلها.

¹ - محمد حسين السيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة الدكتوراه إدارة الموارد البشرية، ص 42-43. www.abahe.co.uk/Research-Papers/atabah-15pdf. 2013/04/21، 19:00.

❖ المهارة الفنية: من جانب العمل تعني هذه المهارة الفهم الجيد و الإمام الوافي بالعمل الذي يؤديه المدير والعمل المطلوب إنجازه من إدارته والقدرة على تدريب المرؤوسين للقيام بأعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة كما يعني تطوير العمل و الإضافة عليه لتصل إلى أحسن الطرق لإنجازه.

المطلب الثاني: نظرية رأس المال البشري

1- مبادئ نظرية رأس مال البشري:

على وفق نظرية (Fisher, 1906) أن مكون أي مخزون سواء أكان ماديا أم غير مادي، فيمكن أن يصنف على أنه رأس مال، طالما أنه يزيد من الدخل، وإسنادا لذلك أن منظري رأس المال البشري يعدونه شبيها أو مماثلا لرأس المال التقليدي وعليه فإن تراكمية رأس المال البشري المتجسد بالبشر أنفسهم ستزيد من إنتاجية المالكين في تحقيق الأرباح لهم، ويتطور سوق العمالة وبالتالي زيادة العوائد المجتمعية بشكل عام. فما يقدمه رأس المال البشري من سلع بمختلف أنواعها وأصنافها يعكس مدى إيجابيته أو سلبيته على الإنتاجية، والتي يمكن إعتبارها كدفاعيته وقابليته المادية والنفسية على تحمل متاعب العمل، فهذه السمات ربانية منحت للفرد وتعتمد على طبيعته الوراثية والمكتسبة، والتي قد تشكل ما يعرف عنه بأساسيات مستوى رأس المال البشري، والتي ترتبط بما يتعلمه الفرد ويتصرف في ضوءه، بدون تلك الإضافات المتحققة له جراء نتائج تعليمه الإلزامي في المدارس وحياته الطبيعية التي يعيشها ويتعايش معها.¹

كما أنه من مبادئ رأس المال البشري (Stewart 1997):²

¹ - سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص ص 198، 201.

² - خالد عبد الله إبراهيم، مجلة الإدارة والإقتصاد السنة الخامسة والثلاثين، العدد 91، 2012، ص ص 208، 209.

- الإستفادة من أفكار وأعمال رأس المال البشري لتصب في مصلحة المؤسسة في إقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنها ومجهزها على المدى الطويل.
- توفى المورد التي تحتاج إليها، ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم وتعزيز فرق العمل وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما بينهم وتعزيز فرق العمل وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في إهتمامهم.
- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي تحتاجها فعلا، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال البشري وبالكمية المنطقية وعند الضرورة لأن زيادتها على الحد المطلوب قد تؤدي إلى عدم التمييز بين المهم وغير المهم.
- عدم المبالغة في رأس المال المعرفي وإعطائهم الحرية لطرح ما يشاؤون من أفكار وهذا سر نجاح المحافظة على رأس المال البشري في المؤسسة.
- من الضروري أن تتم هيكله رأس المال البشري وذلك بخزن المعلومات بشكل ما يمكن الوصول إليها عند الحاجة إليها وعدم نشرها في كل مكان أي خزنها داخل نظام كفى بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة إلى استخدامها بالأغراض التي تعد ضرورية.

أ- نظرية رأس المال البشري لشولتز (Theodore William Schultz)

يعتبر شولتز من رواد نظرية رأس المال البشري التي تحددت ملامحها بوضوح في الستينات، حيث يرى شولتز أن حقيقة التنمية الاقتصادية يكون بصفة كبيرة عن طرق الاستثمار في رأس المال البشري، ولقد أشار إلى مهارات و معرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، لأن هذا النوع من الاستثمارات حسب شولتز قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومن هنا فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.

وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فرضيات أساسية هي:¹

➤ أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساساً إلى المخزون

المتراكم لرأس المال البشري.

➤ يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في

الأفراد.

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

لقد بدأ شولتز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة خاصة في الولايات المتحدة

الأمريكية فقد لاحظ أن الاستثمار المستمر في الأفراد وفي تعليمهم من خلال منح للمزارعين هو الذي حققه

القفزة في الإنتاجية الزراعية، على غرار العوامل الأخرى كذلك مثل: خصوبة الأرض الزراعية، توافر مياه

الري، توافر مياه الري، توافر الأساليب الفنية الزراعية... إلخ، وقد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم

باعتبارها استثماراً لازماً لتنمية الموارد البشرية وبأنها شكل من أشكال رأس المال ومن ثم أطلق على التعليم

اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه، ومن وجهة نظر شولتز فإنه من

الضروري دراسة التكاليف و الإيرادات المرتبطة بعملية التعليم، وبالنسبة للإيرادات فهي تمثل أهمية خاصة

ويرجعها إلى²:

➤ أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.

➤ تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة

المستخدمة في التعليم إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات، الأجور والمواد المستخدمة في عملية التعليم.

¹ - رياض بن سوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 139-141.

² - فرعون محمد، محمد أليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية المعرفة، ص 16، -iefpedia.com/arab/wp-، 17:50:2013/03/19، content/pdf.

وقد أشار شولتز إلى نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

➤ تجاهل و إهمال دراسة الرأس المال البشري.

➤ العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

وفي تحليل شولتز لتكلفة الإيرادات المتعلقة بعملية التعليم ركز على أهمية الإيرادات الضائعة للطالب من منظورين¹:

➤ إمكانية النظر إلى دراسة الطالب على أنها عمل ، وأن هذا العمل من بين أشياء أخرى يمكنه أن يساعده على تنمية الموارد البشرية.

➤ افتراض أن الطالب لو لم يكن ملتحقاً بالعملية التعليمية فإنه يمكنه أن يكون مشاركاً في القوى العاملة، ويحقق إنتاجاً أو يؤدي خدمة ذات قيمة اقتصادية والتي يحصل بناءاً عليها على أجر وعلى هذا فإن هناك تكلفة فرصة بديلة للالتحاق بالمدرسة.

➤ ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية خاصة في الدول النامية.

ب- نظرية تراكم رأس المال البشري (لوكاس):

تعتبر نظرية لوكاس رأس المال البشري عاملاً من عوامل النمو، ففي هذه النظرية نحن بصدد فكر أكثر ثراءً فحسب لوكاس أن تراكم المعرفة ينتج عن سلوك إيرادي لأطراف النشاط الإقتصادي بحيث يكون التعليم صفة أكثر خصوصية لتراكم رأس المال البشري، فرأس المال البشري يعتبر المصدر الرئيسي لمخزون المعرفة، وبالتالي تبنى لوكاس إمكانية تجميع رأس المال البشري لأطراف النشاط الإقتصادي في مخزون واحد، ووفقاً لنظرية لوكاس فإنه حتى يتولد نمو ذاتي يرتكز على رأس المال البشري يكفي أن تكون الإيرادات الحدية لرأس المال البشري ثابتة، ويقترح لوكاس تخصيص جزء من وقت العمال لتحسين قدراتهم وإعدادهم أو تكوينهم. كما أن لوكاس يؤكد على أهمية دور الدولة من أجل تشجيع عملية التعليم والتدريب اللازمة لتنمية رأس المال البشري، كما يؤكد على ضرورة تحقيق العدالة في توزيع الدخل، كما يرى أن الاقتصاد الذي

¹ - محمد عبد الحميد محمد، نظريات الاستثمار في الرأس المال البشري، /www.lrdiscussion.com/hr2528.htm/ 2013/03/19 18:03.

يجري تخصيصاً أولياً لرأس المال المادي والبشري أفضل من غيره، وهكذا يقدم لوكاس تفسيراً لمشكلة التنمية غير المتكافئة في العالم من جهة واستمرار الاختلاف بين معدلات النمو بين الدول من جهة أخرى، خلاصة فكر لوكاس أنه أكد على الدور الرئيسي لرأس المال البشري في تحقيق معدلات عالية من النمو.¹

2- الأبحاث المكملة لنظرية رأس المال البشري:

أ/ إسهامات بيكر (Gary Becker):

يعد بيكر واحداً من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم و هجرة و رعاية صحية، مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، ويعد هذا الأخير من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير الرأس المال البشري على الإيرادات و العمالة و على المتغيرات الاقتصادية الأخرى. حيث فرق بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام و التدريب المتخصص، فبالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها، ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد المؤسسة بنفس المقدار الذي يفيد بها المؤسسة الأخرى المحتمل أن يعمل بها. فالأستاذ المتدرب بمدرسة معينة يمكن استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في أي مدرسة أخرى وكذلك الطبيب، وتقدم المؤسسة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته فيتحمل الفرد المتدرب التكلفة من خلال منحه أجراً منخفضاً عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب و

¹ - حازم محمد إبراهيم، مدى إستفادة الإقتصاد المصري من تجربة التنمية الإقتصادية في كوريا الجنوبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم الإقتصاد، 2004، ص ص 113-120.

يمكن للمنظمة أن تحقق عائداً من تقديم مثل هذا التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من قبل المؤسسة.

أما بالنسبة للتدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي مؤسسة أخرى. فالموارد المنفقة في المؤسسة لتعريف العامل الجديد بعمله، وتقديمه للمؤسسة يمثل نوع من الإنفاق على التدريب المتخصص، وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريجياً متخصصاً بالمؤسسة، فتقدم له أجراً عالياً نسبياً ويكون هذا الأجر مستقلاً عن الأجر المحتمل أن تقدمه أي منظمة أخرى، ويرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب التي قد لا تتناسب مع متطلبات وطبيعة العمل في أي مؤسسة أخرى.

كذلك من ناحية أخرى فالفرد المتدرب تدريجياً متخصصاً يكون لديه دافع البقاء بالمؤسسة لأنه من الصعب أن يجد مؤسسة أخرى يوظف بها مهاراته المتخصصة المكتسبة، حتى ولو وجد مؤسسة أخرى فإنه لا يتخلى عن مؤسسته القديمة إلا إذا كان الأجر عالياً وكذلك ظروف العمل.¹

يتضح من تحليل بيكر السابق قيمة إسهاماته في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، فبينما أحدث شولتز انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية بتقديمه نظرية الاستثمار البشري، نجد أن بيكر أوضح بطريقة عملية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية .

ب- إسهامات مينسر (Jacob Mincer): استخدم مينسر مفهوم الرأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات حيث قدم مجموعة إفتراضات هي:²

➤ أن طول فترة التدريب، أو التعليم تعتبر المصدر الأساسي للثغرات في أجور العمال لأن التدريب يزيد

من إنتاجية العامل وإن كان يؤجل الدخل إلى فترة مستقبلية.

¹ -راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2001-2002، ص ص70-78.

² - سواحلية عدنان، التنمية البشرية وتكوين رأس مال البشري، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الليسانس، 2005.

- وبهذا الخصوص فإن النموذج يفترض بأن هنالك علاقة طردية بين زيادة سنوات التعليم أو التدريب وارتفاع الأجر. فبالرغم من أن زيادة سنوات التعليم تعني تأجيل دخول الفرد لسوق العمل لفترة من الزمن و بالتالي تأجيل حصوله على أجر لفترة قادمة إلا أنه من المتوقع لتلك الزيادة أن ترفع مستوى الأجر لذلك الفرد.
- كما افترض عدم قيام الأفراد باتخاذ قرار التدريب في المستقبل بعد انقضاء فترة التدريب الأولى، وإن يظل الدخل ثابتا بعد انتهاء فترة التدريب خلال الفترة العملية حيث أن العائد يكون ثابتا مرة واحدة ولا يعود الأفراد للتعليم بعد دخول سوق العمل.
- كذلك يفترض النموذج بأن سعر الفائدة هو ما يتم بناء عليه جدوى الاستثمار في التعليم، وبالتالي اتخاذ القرار بالتعليم أو لا.
- وقد حدد مينسر أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري أهمها: تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب وتحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب وتحديد مدى المنفعة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.
- وقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على الدخل و سلوك الأفراد العاملين أهمها:¹
- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل، وكلما زاد أجره.
- كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العاملة.

¹ - سملاي ليحضة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 115.

3- النقد الموجه لنظرية رأس المال البشري:

هنالك عدة انتقادات موجهة لنظرية رأس البشري خصوصا من علماء التربية.

ومن أهم هذه الانتقادات مايلي:¹

- أهملت النظرية العوائد الاجتماعية و الأمنية التي تعود على المجتمع من جراء زيادة تعليم الأفراد.
- إن هذه النظرية تربط دائما زيادة التعليم بالزيادة في الدخل وهو الأساس الذي قامت عليه النظرية وإن ذلك يحط من قيمة التعليم كقيمة سامية وراقية.
- تربط هذه النظرية دائما زيادة الدخل بالتعليم ولاشك أن هنالك عوامل أخرى تزيد من دخل الفرد غير المتعلم كالمكانة الاجتماعية للأفراد وخلفيتهم و صحتهم و بينتهم وغير ذلك من العوامل.
- إن أساليب القياس التي بنيت على أساسها هذه النظرية مشكوك في صدقها و مدى دقتها.
- تهمل النظرية العوامل الأخرى التي تزيد من الإنتاجية مثل: ظروف العمل والحوافز المقدمة فيه، وبيئته وتربط دائما زيادة الإنتاجية بزيادة التعليم.
- بالرغم من كثرة الانتقادات فإن لهذه النظرية مكانتها العملية في مجال علم الاقتصاد كما نجد أن لها قبولا عاما سواء من رجال التربية و التعليم أو من رجال الاقتصاد.

المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري

1- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

كان يعتقد سابقا أن الاستثمار الحقيقي يرجع إلى الاستثمار في الرأسمال الطبيعي و لكن مع التركيز على الاستثمار البشري من خلال تطوير قدرات و كفاءات الأفراد تبين أهمية هذا النوع من الاستثمار من خلال زيادته للإنتاجية.

و له عدة تعاريف نذكر منها مايلي:²

¹ - رابح عرابة، حنان بن عوالي، مرجع سابق، ص15.

² - منصور فرغل، الاستثمار في رأس المال البشري و العائد من التعليم، www.hrddiscussion.com/hr4751.htm، 15:29.

- عرفه Shults-Theodor بأنه مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية.
- وعرفه C.P Kinallerger بأنه ذلك الجزء المضاف إلى العمالة الخام.
- عرفه مايكل تودارو (M.Todaro) الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه و هي التي تشتمل على المهارات و القدرات و القيم و الصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الإنفاق على التعليم.
- كما عرف بأنه الإنفاق على تطوير القدرات و مهارات و مواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة الإنتاجية.
- ويعرف بأنه مجموع المفاهيم و المعارف و المعلومات من جهة، و المهارات و الخبرات و عناصر الأداء من جهة ثانية، و الاتجاهات و السلوكيات و المثل و القيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية و غير النظامية و التي تساهم في تحسين الإنتاجية و تزيد بالتالي من المنافع و الفوائد الناجمة عن عمله.¹
- ويعرفه الحميد بأنه: "الإنفاق على تطوير قدرات و مهارات و مواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته".²
- كما يمكن تعريفه بأنه: "استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات و مهارات و معلومات و سلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية و بالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج

¹-Nick,Bontis, « Intellectual Capital roi :A causal map of human capital antecedents and consequents »,journal of intellectional capital,vol3,n°3,2002,p35-36.

²- رابع عرابية، حنان بن عوالي، مرجع سابق، ص9.

مزيد من السلع و الخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع وكذلك لإعداده ليكون مواطنا صالحا في مجتمعه".¹

أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

- ❖ يعتبر استثمارا محليا: أكد ألفريد مارشال " A.Marshall " أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا، و في رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، و الاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم و ذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود".²
- ❖ التماشي مع متطلبات التقدم التكنولوجي: في ظل التقدم التكنولوجي الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارات عالية، و يخلق في مقابل ذلك مهارات جديدة تركز على المعرفة و تعمل على تغيير الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج يتطلب ذلك تنمية رأسمال البشري من حيث الكم و الكيف.³
- ❖ مواجهة التحديات التي يواجهها العصر الجديد: هناك اتفاق على أن التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها رأسمال البشري دائم الترقى، و دائم النمو سواء على المستوى الفردي أو على صعيد المجتمعات حتى يمكن للجميع من المشاركة في العالم الجديد.⁴
- ❖ المساهمة في التطور التكنولوجي: يفترض أتباع النظرية التقليدية أن التطور التكنولوجي هو عنصر خارجي في معادلة النمو لا يمكن التحكم به، بينما وجد أتباع النظريات الحديثة للنمو (رومر-لوكاس)

¹-المرجع نفسه، ص10.

²-المرجع نفسه ، ص10.

³- محمد مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي، 1596? vb/slowthread.php? 1596، www.edarta3mal.com، ص6.

⁴- محمد مصطفى محمود ،مرجع سابق، ص6.

أن هذا التطور هو عنصر داخلي يرتبط بالثروة المعرفية التي يمتلكها المجتمع و بوسع هذا الأخير

تحويله إلى تقدم اقتصادي فيما لو توفرت له محيط تنظيمي وتشريعي ملائم.¹

❖ تحقيق التنمية و التغيير البشري: يوجد ارتباط عملية التعليم و التعلم بالمجال الرئيسي لتحقيق التنمية و

التغيير البشري من حيث أساليب و لغة التعليم و استراتيجياته.²

2- أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري ومحدداته:

أ-أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد:

البعد الثقافي: حيث تتزايد نسبة المتقنين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع و زيادة معرفة

الفرد و تمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية و التراث الثقافي و اللغة و الآداب و ازدياد درجة الوعي

لديه بما يدور حوله.³

البعد الاقتصادي: من خلال الموارد البشرية المؤهلة و المدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق

التقدم للدولة و يوفر احتياجات سكانها من السلع و الخدمات، إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليميا و تدريبا لديه

فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.⁴

البعد الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية و الفكرية و يكسبه الأنماط و القيم

السلوكية المتوازنة مما يجعله أحسن قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية و ترسيخ الروابط الأسرية إضافة

إلى تأثير الملموس في شعور الإنسان بالذات.¹

¹ محمد مهدي فصاص، بنية الاستثمار في رأس المال البشري، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر، نوفمبر 2008، ص56.

² المرجع نفسه، ص 57.

³ نسرين نصر الدين محمد فهمي، الاستثمار البشري و تخطيط القوى العاملة، lomeconomics-montada.biz/tb76-topic، 17:39، ص12.

⁴ نسرين نصر الدين محمد فهمي، مرجع سابق، ص12.

البعد العلمي: حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث و الابتكار و الاختراع و التطوير بما يساهم في إحداث النقالات الحضرية المختلفة و إحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة و التحسين المستمر في وسائل المعيشة.²

البعد الأمني: حيث تؤدي العناية بتعليم و تدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة و التي تتناقص مع ارتفاع مستوى التعليم و التدريب مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.³

ب-محددات الاستثمار في رأس المال البشري:

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين و متكاملين أولهم يختص باكتساب العلم و المعرفة و المهارة مشكلا جانب التأهيل، و ثانيهما يتعلق بقضايا العمل و التوظيف، و هذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري و هي:⁴

➤ **التخطيط:** و يعنى بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان و تحديد احتياجاته من المهارة و المعرفة العلمية و الثقافية وغيرها، والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

➤ **التنمية:** يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط و إنجاز برامج، حيث يتم من خلاله توفير المنظمات التعليمية و التدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية الشاملة وتنمية القدرات الثقافية و الفكرية و المهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

¹ -شربين حسن مبروك زيدان، الإستثمار في التعليم العالي، swmsa.Net/articles-php?action=show&id=1939، 2013/03/19، 16:30، ص4.

² - المرجع نفسه ، ص4.

³ -الهرجع نفسه ، ص5.

⁴ -رابع عرابة، حنان بن عوالي، مرجع سابق، ص12.

➤ التوظيف: و يتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها و تأهيلها من خلال برامج التعليم و التدريب بما يمكن من استغلال القدرات و المهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع و تقديم الخدمات للمجتمع و الإسهام في توفير احتياجاته.

3-آليات قياس الاستثمار في رأس المال البشري:

لقد استندت قياسات العائد على استثمار رأس المال البشري إلى بحث و تقصي متواصلين لسنوات عديدة ،و معهد (Saratogo) المشهود له بمحاولاته الجادة لتقديم منهجية شاملة لقياس أثر أداء العاملين على مستويي القمة و القاعدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. و يعود في ذلك الفضل إلى مؤسس هذا المعهد

الدكتور (JacFitz-enz) الذي سعى لتطوير طريقة المقارنة المرجعية للأداء البشري كمفهوم من خلال التركيز على تحديد صورة فهم واضحة لتأهيل المورد البشري على المدى البعيد، و لجميع المستويات، بعد الأخذ بالحسبان الدقة في الموازنة بين الكلفة و العائد.¹

إن عدم توافر بيانات مؤقتة و يدوية عالية الدقة عن أنشطة رأس المال البشري و إنتاجيته، و في نهاية كل يوم عمل فعلي، لا يمنح الم مؤسسة فرصة مناسبة لحساب العائد على الاستثمار له بنجاح. و بتجاهل بيانات رأس المال البشري الدقيقة، و سوء استعمال تقنيات المعلومات المتقدمة فيها، قد يضع المؤسسة أمام حالة سوء فهم الوقائع الجارية فيها والاستجابة لها بفعالية.²

وهكذا فإن الأسبقية الحاسمة لمواقع البيانات في قواعدها الأساسية في المؤسسة، لم تكن في تجميعها و تنظيمها بالأسلوب الذي يساعد المديرين بإدارة مشكلات رأس المال البشري، و إنما في اكتشافهم تلك الفرص المتاحة أمامهم للاستثمار فيه بأحسن صورة. ويكون من المهم إذا قياس العائد على الاستثمار لرأس المال البشري. و الإدارة هنا ستحتاج إلى قياس وزني له، بحيث يصف و يحدد الكلفة و يتوقعها و يرسم منحنى الإنتاجية لكل قوى العمل في المؤسسة. وأكثر من ذلك يعد مهما للغاية تبني قياسات نوعية و كمية للكلف و

¹ - سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 206.

² - المرجع نفسه، ص 206.

الطاقات و الزمن. فالقياسات الكمية ، يفترض أن تمد الإدارة بما حدث؟ و تقوم القياسات النوعية بدورها في

تزويدها ببعض الأفكار حول لماذا حدث ذلك؟و بالتالي، ستقدم القياسات تلك بنوعيتها الكمي و النوعي

تصورات حول النتائج و الدوافع و الأسباب الكامنة وراء ذلك.¹

على ضوء ماسبق في سبل تحسين أداء المنظمات،نرى أن القياس بشكل أدق، هو إدارة الأداء الحيوي، و أداة

التحسين تأتي تقدم المعالجات المحددة للأشياء و بدون ذلك القياس لا يمكن:²

➤ توصيل توقعات الأداء المحددة للمعنيين و المهتمين.

➤ معرفة ما يجري داخل المؤسسة.

➤ تحديد فجوات الأداء التي ينبغي تحليلها أو تجاهلها و غض النظر عنها.

➤ تزويد المؤسسة بالتغذية المرتدة عن مقارنة الأداء بالمعايير المحددة، و التعلم من دروس الماضي.

➤ تمييز الأداء الناجح الذي ينبغي مكافأته.

➤ دعم قرارات تخصيص الموارد و وضعها في خطط المؤسسة، و جدولتها بالموازنات المعدة لذلك.

و باختصار يمكن القول، أنه عندما لا نتمكن من معرفة قياس الموجودات المنتجة للقيمة الاقتصادية المضافة،

لا نستطيع إدارتها بفعالية. فالعاملون أكثر من البنايات الكبيرة و المعدات الضخمة، يحتاجون ذلك الاهتمام

المتزايد حول قياس أهميتهم و مدى ملاءمتهم لمنظمتهم، و خصوصا تلك التي تتعلق برأس المال البشري،

على قاعدة زمنية محددة، و تدرب المعنيين حول كيفية استعمالها بهدف تطوير قابليتهم و إكسابهم خبرات

يمكن أن تساعد في:³

➤ تحويل البيانات إلى صيغة معلومات هادفة تكون ذات دلالة و معنى لمستخدميها.

➤ تحويل المعلومات إلى فكر و ذكاء يرتبط بقضايا أعمال المؤسسة.

¹ - سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 207.

² - الهرجع نفسه، ص 208.

³ - سعد علي العنزي، مرجع سابق ، ص 208.

- المشاركة في الفكر و الذكاء بين جميع الأفراد المعنيين حول القضايا المطلوب تحليلها و دراستها، و خصوصا حول معرفة كيف و لماذا و متى تتم تلك المشاركة.
- تكوين و بناء نظام معرفي يتناول ما يتم توزيعه و ترويجه حول إدارة رأس المال البشري، و تحفيز المهتمين لتوفير المعلومات المهمة التي تحقق موجودا معرفيا لأغراض قياسه.

المبحث الثاني: الأداء الإستراتيجي

- . إنكلمؤسسة منافسة و المتبنية لإستراتيجية معينة للتنافس، تسعى جاهدة لتحقيقاً حسناً أداء إستراتيجيها لقطاعها الذي تعمل فيه . فإنهمالضرورة بالتعرف على ماهية الإستراتيجية و معرفة ما يعنيه الأداء الإستراتيجي، و ما مدى أهميته، و مجالات تقييمه.

المطلب الأول: مدخل نظري للإستراتيجية

يعد مفهوم الإستراتيجية من أقدم المفاهيم في الفكر البشري، والذي عرف غموضاً كبيراً، مما أدى إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديد ووضع مفهوم لهذا المصطلح. فكل يعرفه حسب وجهة نظره الخاصة.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من بين المصطلحات التسييرية التي تعذر على الباحثين الاقتصاديين إعطاء مفهوماً محدداً، وذلك نظراً لاختلاف طريقة معالجة هؤلاء الباحثين لهذا المصطلح، وأصبح بذلك يشكل لوحده مجالاً للبحث للعديد من المفكرين الاقتصاديين، إذ يتطلب الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بالإستراتيجية ذكاء في استخدام المفاهيم وترتيب الأفكار.

1/ تعريف الإستراتيجية :

من الناحية اللغوية تعود جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "Strategos" والتي تعني القائد العسكري "عمل القائد" أو "فن الجنرال". وقد استعملت هذه الكلمة قديماً للإشارة إلى فن قيادة الجيوش والمعارك¹.

من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت واختلقت تصورات وتعريف الباحثين في هذا المجال نظراً لشمولية المصطلح. بحيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه وهذا ما يجعل أمر تقديم تعريف دقيق ومحدد للإستراتيجية صعباً إلى درجة أنه أصبح موضوع للبحث في حد ذاته².

يعرف Mintzberg الإستراتيجية بأنها عبارة عن خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف، وهي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم، وهي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد

¹ - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص 24.

² - فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص 2.

للوصول إلى مركز أو وضع مستقر في محيط الأعمال، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية، وهي منظور يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة.¹

أما Glueck فيرى بأن الإستراتيجية ما هي إلا خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للمنظمة مع التحديات البيئية وهي معدة بشكل يؤكد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الرئيسية.²

أما كل من Miner&Stiener فقد عرفا الإستراتيجية على أنها تلاحم مهمة الم مؤسسة ووضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية والخارجية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أهداف المؤسسة.³

أما Drucker فقد عرفها بأنها: تحليل الوضع الحالي و تغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز المواد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة.⁴

أما Porter وهو أحد رواد الإستراتيجيات التنافسية فإنه يعرف الإستراتيجية بأنها: عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.⁵

و عليها الإستراتيجية هي: الطريقة التي من خلالها تحقق الم مؤسسة أهدافها، من خلال دراسة نقاط القوة والضعف في محيط المؤسسة الداخلي وربطها و تكيفها مع الفرص و التهديدات مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها. فهي خيار يلزم المؤسسة على المدى البعيد ويفرز ردود أفعال هامة في المحيط وتعالج على مستوى الإدارة العليا، هذا الخيار يأخذ بعين الاعتبار معطيات المؤسسة ومعطيات السوق من أجل خلق أفضليات تنافسية تسمح ببلوغ أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

2- خصائص الإستراتيجية:

¹ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2007، ص ص 167، 168.

² - محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 14.

³ - المرجع نفسه، ص 15.

⁴ - المرجع نفسه، ص 16.

⁵ - خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 168.

من خلال التعاريف المقدمة لمصطلح الإستراتيجية يمكن إستخلاص مجموعة من الخصائص تلخص في النقاط التالية:¹

- 1- الإستراتيجية يتم إستنباطها من شروط محيط الأعمال التي تعيش فيه المؤسسة.
- 2- يتم بناء الإستراتيجية من خلال موارد ومهارات المؤسسة التي تتركز على خلق فرص جديدة.
- 3- الإستراتيجية تتميز بالشمولية، إذ تشمل جميع الأفراد والوظائف في المؤسسة كما تتضمن أيضا إدارة أو ربما تغيير العلاقات مع الممولين.
- 4- تتسم الإستراتيجية بالمرونة والدينامكية على اعتبار أن الإستراتيجية ماهي إلا ردة فعل المؤسسة للتغيرات التي تطرأ في المحيط محاولة ذلك تغيير اتجاهاتها من التكيف مع المحيط الجديد.
- 5- كونها تسعى أساسا إلى تحقيق مهمة المنظمة فعليها بالالتزام فهي أكثر ارتباطا بالقرارات العامة التي تخص مستقبل المؤسسة، والتي يتطلب تنفيذها أو تحقيقها لفترات طويلة نسبيا.
- 6- تحديد الوضعية الملائمة للمنظمة فإن ارتباط الإستراتيجية المختارة بظروف و متغيرات محيط الم و سرعة يفرض ضرورة إجراء دراسة دقيقة لمختلف جوانبه بغرض تحديد أفضل توليفة بين فرص وتهديدات المحيط وقدرات وموارد المؤسسة.

3 / أهمية الإستراتيجية:

¹ - فطيمة بزعي، مرجع سابق، ص 4.

اعتماد الإستراتيجية من قبل مؤسسات الأعمال اليوم لم يعد خيار قابل للرفض أو القبول، إذا كانت تريد البقاء والاستمرار في عالم متشابك المصالح، ومتسارع الأحداث الاقتصادية. حيث يمكن تعداد هذه الأهمية في النقاط

التالية:¹

1-تضمن الإستراتيجية الاستخدام السليم والفعال للموارد.

2-تحقيق التكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المؤسسة.

3-يؤدي استخدامها إلى تطوير وتحسين الأعمال داخل المؤسسة.

4-توفر إطارا يتم من خلاله الحصول على معلومات من المحيط الخارجي.

5-تعد الإستراتيجية بمثابة مرشد ودليل واضح المعالم لمسار عمل المؤسسة، وبذلك إقتناص الفرص التسويقية المتاحة حاليا والمحتمل حصولها، وما يقابلها من تهديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بتلك الفرص.

ثانيا: أنواع الإستراتيجية ومبادئها:

1/أنواع الإستراتيجية:

الإستراتيجية الهجومية : يهتم هذا النوع من الإستراتيجية بظروف ال محيط التسويقي، أو ال محيط التنافسي للمؤسسة وتهدف إلى بناء المركز التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل.

الإستراتيجية الدفاعية: يهتم هذا النوع من الإستراتيجية بالظروف الداخلية للمؤسسة، والتي تهدف إلى علاج بعض الجوانب أو التهديدات الداخلية كما تستخدم هذه الإستراتيجية لمواجهة تهديدات السوق و المحيط الخارجي العام والمحيط الخارجي الخاص للمحافظة على مكانتها في السوق.

¹ -طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص38.

إستراتيجية الاستقرار: وتعني هذه الإستراتيجية، قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة ولكنها رئيسة في نفس الوقت، أي نحتفظ بوضعها الحالي مع القيام بتغيرات طفيفة. كما يهدف هذا النوع من الإستراتيجية إلى توفير الموارد في اتجاه معين.

إلا أنه يمكن أن تكون هناك إستراتيجية مختلطة، أي تجمع بين الاستراتيجيات السالفة الذكر والتي تهدف إلى التخلص من المنتجات القديمة وإضافة منتجات جديدة واكتشاف مستهلكين جدد وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

2/ مبادئ الإستراتيجية:

تتضمن الإستراتيجية المبادئ التالية:¹

- مبدأ القوة: على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الإستراتيجية المناسبة (الهجوم - الدفاع)، ولا شك أن هذين الإستراتيجيتين تنفرع إلى عدة استراتيجيات منها: (التخصص - الشراكة - التفاهم)
- مبدأ التركيز: إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط.
- مبدأ اقتصاد القوى: أن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإما أخذ بمبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكليف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.
- مبدأ التنسيق: إن تحديدي الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.
- مبدأ الأمان: إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكانياتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.
- مبدأ الفرص: يفهم من ذلك، على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة، أي نحسن المراهنه على الحصان المربح وذلك بتبنيها الاستراتيجيات التسويقية الملائمة.

¹-الأخضر عزي، فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مكتبة الجامعة، تحت رقم 2002/242.

ثالثاً: مستويات الإستراتيجية ومبرراتها:

1/ مستويات الإستراتيجية:

لقد فرق مؤلفو الإدارة الإستراتيجية بين ثلاث مستويات للإستراتيجية وهي:¹

✓ مستوى الإستراتيجية الكلية: وهي تعبير عن النماذج الأساسية المتعلقة بالغايات والأهداف والسياسات والخطط اللازمة لتنفيذ ذلك وبما يمكن للمؤسسة من تسريع من تحقيق ماتسعى لأن تكون به أو لا تكون. كما عرفت بأنها القرارات التي توضع من قبل الإدارة العليا والأفعال المتحققة لإنجاز الأهداف المطلوبة من قبل المؤسسة.

وعلى ذلك يمكن القول بأن متضمنات الإستراتيجية الكلية:

➤ الرؤية Vision: هي السمة الضرورية لقيادة المنظمة باتجاه استقراء المستقبل وبشكل

واضح، وباتجاه تحفيز أعضائها للبحث عن إنجازات فعالة لتحقيق أسباب وجودها واستمرارها.

➤ الغايات الكلية Corporate Goals: يقصد بها ذلك المستوى من الأداء الذي يضع العمل في

المؤسسة بمستوى متقدم.

والتي تأخذ هذه الغايات أشكال مختلفة من شأنها أن تؤثر على مدى قوتها أو المحددات التي تحول

دون تحقيقها وهي: الربح، عائد المبيعات، الحصة السوقية، الوحدات المباعة، الجودة، رفاهية

العاملين، المسؤولية الاجتماعية.

➤ الفلسفة والثقافة الكلية Corporate Philosophy and Culture: من الممكن أن تمتلك المؤسسة

أو تضع لنفسها فلسفة على المستوى الكلي لتوضح من خلالها القيم والقواعد السلوكية التي تعمل

على ضوءها. أما الثقافة الكلية فهي تعبير عن السلوك والاتجاهات التي يحملها العاملون في

المؤسسة تجاه تعاملهم مع الآخرين من زبائن ومؤسسات أخرى.

¹ -ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 116، 122.

✓ مستوى وحدات الأعمال: التركيز على تحسين الموقف التنافسي للمنتجات التي تتعامل معها سواء

خدمة أو سلعة يتم تنظيم الوحدات على شكل وحدة إستراتيجية متكاملة واحدة.¹

✓ المستوى الوظيفي: في هذا المستوى من الإستراتيجية يتم تحديد كيفية الاستجابة الفعالة للتوجهات

الإستراتيجية المحددة على المستوى الكلي كل في مجال نشاط إستراتيجي من طرف مختلف أجزاء

المؤسسة. أي بمعنى أن نجاح الإستراتيجيات التنافسية يرتبط بشكل كبير بالسلوكيات المتبناة

والقرارات المتخذة على المستوى التشغيلي.²

2/مبررات الإستراتيجية:

يمكن تبرير ممارسة الإستراتيجية من خلال مايلي:³

1-المبرر الأول حسب Ansoff: هل يمكن تجاوز الإستراتيجية في المؤسسة؟ نعم يمكن تجاوز

الإستراتيجية في المؤسسة في حال إذا كانت المؤسسة لا تريد فرصاً أفضل، ونحتاجاً للإستراتيجية إذا كنا

في غير ذلك وهذا يعني أنه لا يمكن تجاوز الإستراتيجية.

2- المبرر الثاني حسب Thietart: أجرى دراسة لمجموعة من المؤسسات قبل أن تعتمد إستراتيجية ثم

بعد أن إتخذت إستراتيجية، وكانت النتيجة أنه بعد وضع الإستراتيجية زاد حجم عائد الأسهم والقيمة السهمية

للمؤسسة.

3-المبرر الثالث حسب Porter: ركز على نجاح المؤسسات اليابانية وفشل الأمريكية رغم أن هذه

الأخيرة تتبع إستراتيجية اليابانية لا تتبع أية إستراتيجية، ويقول أن اللإستراتيجية هي إستراتيجية.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 21.

² - فطيمة بزعي، مرجع سابق، ص 5.

³ - أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص 3.

4-المبرر الرابع حسب نظرية الموارد Prahalad: إن مسألة الفعالية التشغيلية لليابانيين هي مسألة مزج الموارد وهذا المزج يأتي على مستوى تنفيذ الإستراتيجية، ووجد كذلك أن التنفيذ يحتاج إلى إستراتيجية، لذلك فإن اليابانيون لهم ميزة مزج الموارد.

المطلب الثاني: ماهية الأداء ومعايير تقييمه

أولاً: مفهوم الأداء

تعود الأصول الأولى لاستعمال مصطلح الأداء في مجال مراقبة التسيير ثم انتقل إلى مجالات أخرى، ولكن كان يستخدم بمعاني مختلفة فهو يشير إلى مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، أو إلى الطريقة التي يؤدي بها العمل أو إلى العمل في حد ذاته.

وقبل التطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بالأداء، يمكن الإشارة إلى أن الأداء لغة يقابل لفظ اللاتينية performere التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance

التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹

وذهب البعض إلى تعريفه على أنه: "إنجاز هدف المؤسسة".²

كما يعرف أيضا بأنه: "النتائج العملية، أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال".³

ويشير بعض الباحثين إلى الأداء على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو

يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد،

فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".⁴

¹- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 86.

²- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 320.

³- عبد الباري إبراهيم درة تكنولوجيا الأداء البشريفي المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25.

⁴- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 209.

و يقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، و كما عرفه أحمد سيد مصطفى على أنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخطط لها بكفاءة و فعالية"¹.

و حسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل و جهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، كما نجده يربط الأداء بالفعالية و الكفاءة.²

و مما تقدم يمكن أن نعرف الأداء على أنه قدرة الفرد على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف و بأعلى إنتاجية.

❖ و الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية و المواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع و خدمات بمواصفات فنية و معدلات محددة.³

• خصائص الأداء:

يمكن تلخيص بعض خصائص الأداء في النقاط التالية:⁴

❖ جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (منتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.

❖ جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة و من ثم أهداف المنظمة ككل.

❖ سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.

❖ استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول و المهارات، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، 2002، ص 415.

² - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 88.

³ - محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 71.

⁴ - المرجع نفسه، ص ص 72-73 .

ثانياً: أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. و بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير: الشمولية، الأجل، المصدر و الطبيعة.

أ/حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:¹

❖ الأداء الكلي: و هو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...الخ.

❖ الأداء الجزئي : و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، و أداء وظيفة التسويق.

ب/حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:²

❖ أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

❖ أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

¹ - عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 89.

² - عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية(حالة شركة الكهرباء الريفية و الحضرية SERUB)، رسالة ماجستير في علوم التسيير(غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر،باتنة، 2007-2008 ، ص 58.

هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق و لا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة و ذلك لصعوبة الفصل بين الآجال و تحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

ج/حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى ¹:

❖ الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء بفضل ما تملكه المؤسسات من موارد ، و يتضمن:

- الأداء البشري: يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على

أداء المؤسسة لكونه مصدرا للميزة التنافسية.

- الأداء التقني: ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

- الأداء المالي: يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة.

❖ الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات و التغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط،

و يتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات و القدرة على استيعابها.

د/حسب معيار الطبيعة:

أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (اقتصادية، اجتماعية،

تقنية،...الخ) فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى ²:

❖ الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي

تعمل فيه المؤسسة، و يتحقق من خلال قدرتها على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع.

❖ الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية و قدرتها على اتخاذ

قرارات رشيدة تساهم في رفع كفاءة و فعالية استخدام الأموال العامة و تخصصها على نحو يكفل

إشباع حاجات المجتمع.

¹ - عيد الصمد سميرة ،مرجع سابق، ص 59.

² - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علو التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2000، 2002، ص ص 9- 10.

و في الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: " لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في محيطها".

ثالثا: أبعاد الأداء:

يعتمد البعض على الجانب التنظيمي و الاجتماعي للأداء و هذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل ، فتمثل هذه الأبعاد فيمايلي:

1- البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، و من ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية، و هذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.¹

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. و تتجلى أهمية و دور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 7، 2009، 2010، ص 219.

ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة ، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...الخ).¹

ثالثاً: معايير تقييم الأداء

يقصد بالمعايير تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي أو الأنشطة أو نتائج معينة معها، حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء، حيث أن هناك تصنيفات عديدة وأهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء إلى معايير مالية ومعايير غير مالية و هي كالتالي:

1/ معايير مالية:

وهنا يتم تقييم الأداء بناء على معايير مالية محددة مسبقاً من قبل المؤسسة، وإن هذه المعايير المالية كمية وموضوعية وحقيقية ويتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي في سجلات المؤسسة الرسمية و التي تحققت على أرض الواقع و من المعايير المالية ما يلي:²

- معدل العائد على الاستثمار في المؤسسة.

- حجم المبيعات.

- الحصة السوقية مقارنة مع أقرب المنافسين للمؤسسة.

- الأرباح المحققة في المؤسسة.

- معدل نمو المبيعات الإجمالية للمؤسسة.

- معدل نمو الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة.

2/ معايير غير مالية:

و هي مجموعة من المعايير غير الكمية يتم استخدامها لتقييم الأداء، وهنا لا توجد أرقام أو كميات

لمعرفة الأداء سواء كان ناجحاً أم لا، ولكن هناك وسائل أخرى يتم من خلالها تقييم الأداء مثل الاستبيان

¹-الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 219.

² - نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 292.

لمعرفة رضا وآراء العملاء وتجدر الإشارة إلى أن المعايير غير المالية هي نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على الأداء، إن هذه المعايير غير الملموسة ولكنها تستخدم في غالب الأحيان من أجل تقييم الأداء في المجالات غير المرئية التي تعجز في غالب الأحيان المؤشرات أو المعايير المالية مع إبرازها وبيانها، وهذه المعايير تعتبر مهمة لأنها قد تكشف عوامل عديدة ساهمت المؤسسة ومن المعايير غير المالية مايلي:

- تقييم الأداء من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تقييم الأداء على رضا العملاء وسرعة الاستجابة لشكاويهم.
- تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين
- تقييم الأداء من حيث القدرة على الحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة بين المنافسين أو تحسين هذا الموقع.
- تقييم الأداء من حيث نسبة العاملين الماهرين في المؤسسة.
- تقييم الأداء من حيث المستوى التكنولوجي ومعالجة المعلومات.
- تقييم الأداء من حيث قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي.
- تقييم الأداء من حيث القدرة على زيادة تطوير المنتجات وسرعة الوقت المستغرق في تقديمها وبالتالي على التطوير المستمر.¹

المطلب الثالث: الأداء الإستراتيجي

إن كل مؤسسة منافسة والمتبنية لإستراتيجية معينة للتنافس تسعى جاهدة لتحقيق أحسن أداء إستراتيجي في القطاع الذي تعمل فيه. فإنه من الضروري التعرف على بعض المفاهيم الأساسية ومعرفة ما يعنيه الأداء الإستراتيجي. سواء في إضفاء صفة الإستراتيجية على الأداء أو اختيار مؤشرات لقياس الأداء الإستراتيجي

¹ - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 453.

وعلى الرغم من وجود قدر من الاتفاق حول أبعاد ومؤشرات الأداء الإستراتيجي إلا أن حداثة هذا المفهوم جعله دون تعريف واضح ومحدد ومتفق عليه.

عبر كل من (Miller & Bromiley) و (Keats & Hittts) و (Robius & Wiersena): عن الأداء الإستراتيجي بكونه انعكاساً لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأمد وأهداف البقاء والتكيف والنمو.

ويذكر (Eccles) أنه بالإمكان قياس أداء الشركات بإعتماد مؤشرات مالية وتسويقية وإنتاجية معا مع كل إستراتيجية تتبعها هذه المؤسسات. ويرى (Ansoff & Medonnelg): أن الأداء الإستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد وأن الأداء الإستراتيجي أسبقيات وفقاً لمؤشرين هما: دورة حياة الشركة ومستوى الربحية. ويشير (Chan & Tluff): أن النظر إلى الأداء الإستراتيجي يتم من زاويتين هما: موقف الشركة الداخلي والخارجي. ويرى (Atkisout & Ontario): أن الجودة والكلفة وسرعة تسليم المنتج تعد من المقاييس المناسبة التي تعكس الأداء الإستراتيجي لمؤسسات. إلى أنه بالإمكان قياس الأداء الإستراتيجي بمقاييس موضوعية تتمثل في الغالب في بيانات كمية ومقاييس إدراكية تتمثل في المؤشرات غير الكمية ويتفق الباحثين مع توجه معظم الكتاب في أن المقاييس المالية (الكمية) لا تعبر لوحدها عن الأداء الإستراتيجي للشركات وإنما يجب إعتداد مقاييس مركبة في عملية القياس.¹

من الباحثين كذلك (Castelneau, J) من يقرن الأداء باستراتيجية المؤسسة حيث يعتبرون أنه حتى تحقق المؤسسة أداءً متميزاً عليها أن تكون أولاً تنافسية في السوق، وفقاً لاختياراتها الإستراتيجية، و بعبارة أخرى فهم يعرفون الأداء الإستراتيجي بأنه " التفوق الإستراتيجي و المتمثل في عرض المؤسسة لمنتجات و خدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق".²

كما عرفه 1995 (Robbins & Wiresemen) (بأن الأداء الاستراتيجي هو الإدارة الإستراتيجية

ويرتبط بالأهداف بعيدة المدى. و اعتبر (De Wit & Meyer, 1998) أن الأداء الاستراتيجي يمثل

¹ - رفعت عبد الحليم الفاعوري، الأداء الإستراتيجي (بحوث منتقاة)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010، ص 86.

² - عبد الوهاب شمام بوكرة كاميلية، مداخلة بعنوان: دور المؤشرات المالية والإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.

مخرجات الأنشطة والوحدات التي داخل المؤسسة. وينظر)

اللامي (1999): للأداء الاستراتيجي على أنها المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة

الشركة في مواجهة مستقبلها ومدى استجابتها لمتغيرات البيئة.

وأشار (Wildrom, 2000)

(Glunk & Wildrom, 2000) إلى أن الأداء الاستراتيجي هو

منظور واسع يشمل مؤشرات أداء مالية موجهة نحو المخرجات وتتضمن أداء تشغيلي وأداء مالي. وعرف

(Daft, 2001) الأداء الاستراتيجي بأنها الحصيلة النهائية لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال

مؤشرين هما مستوى التركيز وعلاقة المؤسسة ببيئة الأعمال. واعتبر (القطب، 2002) أن الأداء

الاستراتيجي الجيد الكفاءة أنشطة المؤسسة وهو الفعال لتتسعى كافة الأطراف في الشركة لتعزيزه. في حين عرف (Conknis,

2003) الأداء الاستراتيجي بأنه ترجمة الخطط إلى نتائج (منفذة) متحققة. وحدد (نايف، 2007) (

مفهوم الأداء الاستراتيجي من خلال منظورين هما: يهتم الأول بالجوانب الاقتصادية مركزاً

على عوامل السوق الخارجية مثل المواقف التنافسية للمؤسسة، أما الثاني يهتم بالجوانب التنظيمية

المبنية على أساس الأساليب الاجتماعية والسلوكية ومدى ملاءمتها للبيئة التنظيمية¹.

2/ أهمية الأداء الاستراتيجي:

تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال ثلاث أبعاد رئيسية: نظرياً، وتجريبياً، وإدارياً.²

فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها

على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويعود السبب في ذلك إلى أن

الأداء يمثل إختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة. والأداء من الناحية التجريبية من خلال

استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في إختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات

الناجمة عنها.

¹ - رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2009، ص 62-63.

² - فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 231.

وأما إداريا فإن أهميته تظهر واضحة من خلال زيادة الاهتمام المتزايد والتميز، من قبل إدارات المؤسسات ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأداء. ولذلك فإن معظم المؤسسات تهتم بشكل كبير بأدائها الإستراتيجي، وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمؤسسات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة بالعمليات و التسويق والموارد البشرية والتمويل والبحث والتطوير، ولذلك تلجأ المؤسسات باستمرار لاختبار أهدافها وإستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء، وتسعى لتقليص الفجوة الإستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المختلفة.¹

2/ نماذج الأداء الإستراتيجي:

1- نموذج (Zakon): يهدف هذا النموذج إلى قياس النمو في المستقبل وهذا النموذج متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية وبالتالي فإن هذا النموذج يعبر عن الأداء الإستراتيجي من خلال إستخدام المؤسسة لمواردها الذاتية وقدرتها على تأمين هذه الموارد. وبشكل عام يمكن التعبير رياضيا عن هذا

$$\text{النموذج بالمعادلة التالية: } I = R \times 2 \{ D + W \times (F - W) \}$$

حيث أن R = الحد الأدنى من النمو في المستقبل.

I = العائد على الإستثمار.

W = العائد على الأصول.

D = نسبة المديونية إلى الملكية.

F = معدل الفوائد المدفوعة.

¹ - فلاح حسن عداوي الحسيني، مرجع سابق، ص 231.

² - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 87.

2- نموذج (Kapalan & Norton, 1992): يعد هذا النموذج أحد المقاييس في قياس الأداء ويستند إلى مقاييس

مالية وعملياتية معا وينظر هذا النموذج في قياس الأداء الإستراتيجي من أربعة منظورات هي:¹

➤ المنظور المالي: ويعكس الأهداف المالية عبر قدرة المؤسسة على تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات عائد مرضية لاستثماراتهم.

➤ منظور الزبائن: يأخذ بنظر الاعتبار نظرة الزبون والذي ينعكس بهدف قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة الملائمة والسعر الملائم.

➤ المنظور الداخلي: يركز على أعمال المؤسسة وكيف يمكن أن تحقق التفوق الذي ينعكس بهدف قدرتها على تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفعالية.

➤ منظور الإبداع والتعلم: ويعبر عن إمكانية استمرار المؤسسة في تكيفها والذي يعكس هدف مدى قدرتها على التجدد والإبداع.

3- نموذج (Delaney & Huselied, 1996): قدم الكاتبان في هذا النموذج مقياسين إدراكيين لقياس أداء

الشركات يتكون المقياس الإدراكي الأول من عدة مؤشرات تقيس إدراكات المبحوثين لمستوى أداء

مؤسستهم ويسمى هذا المقياس بالإدراك المنظم ويشمل جودة المنتج، القدرة على تطوير المنتجات،

كسب رضا الزبائن، القدرة على إقامة العلاقات الإيجابية بين العاملين عامة. ويتكون المقياس الإدراكي

الثاني من أربعة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لأداء المؤسسة وسمي هذا المقياس بإدراك أداء السوق

ويشمل أداء الأنشطة التسويقية، نمو المبيعات، الربحية، والحصة السوقية.²

3/ مظاهر الأداء الإستراتيجي:

1- الالتزام Commitment: تناول المتخصصون بالجوانب السلوكية للتنظيم موضوع الالتزام باعتباره أحد

جوانب الأداء الإستراتيجي التي نالت الاهتمام في مطلع النصف الثاني من القرن العشرين بإعتبار الالتزام

¹- المرجع نفسه ، ص 87.

²- رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق ، ص 88.

حالة نفسية للفرد ورغبة فيه في بذل الجهود لتحقيق أهداف الم ؤسرة وهو ناتج عن شعور بالارتباط الوظيفي للفرد تجاه م ؤسسته، ويبين Hall & Schneidet: مفهوم الالتزام بأنه اهتمام غير ملموس وتميز لأهداف وقيم المؤسسة والميل إلى البقاء فيها¹.

2- التمكين Empowerment: يعتبر التمكين محور عملية إتخاذ القرار، أي أن المسؤولية الخاصة بإتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام من إتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم وفي هذه الحالة سيمتلك العامل قدرة كبيرة على تحديد مالذي يريد القيام به وتكون الرقابة غير ضرورية وذلك لأن العاملين سيديرون أنفسهم بأنفسهم. حيث يرى (دره وآخرون) أن التمكين هو عبارة عن عملية إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من إستثمار مهاراته لخدمة التنظيم.²

3- الثقافة Culture: تتصف الم ؤسرة بإمتلاكها لثقافة تنظيمية تميزها عن الم ؤسرات الأخرى نتيجة اشتراك العاملين فيها بمجموعة من العادات والمعتقدات والمعارف والمعاملات والمعايير الاجتماعية. إن ثقافة الم ؤسرة يجب أن تأتي منسجمة وثقافة المجتمع إذا كانت الم ؤسرة ترغب في المحافظة على الشرعية والقبول وبهذا الإتجاه يرى (Narayanan) أن منظومة القيم و الإتجاهات و المعاني التي يأتي بها الأفراد قد تتأثر بقوى إجتماعية كنظم التعليم السياسية والإقتصادية بالإضافة إلى الهيكل الإجتماعي للمجتمع. من ذلك نرى أن لثقافة الم ؤسرة أبعاد سلوكية وإستراتيجية. وهذا ما يظهر أثر ثقافة المؤسسة على الأداء الإستراتيجي من خلال قدرة المؤسسة على تأسيس ثقافة تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال العمل المشترك لأعضائها وقدرتهم على البقاء والعمل سوية.³

¹ - سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص40.

² - سناء عبد الكريم خناق، مرجع سابق، ص42.

³ - المرجع نفسه ، ص 43-44.

4- القيادة Leadership: حيث يشير مفهوم القيادة إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير

في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم بطريقة مباشرة من خلال الحديث أو التخاطب، أو بشكل

غير مباشر من خلال مؤلفاته ورسومه وابتكاراته. ويرى آخرون بأن القيادة هي القدرة أو القوة على

الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير الم

وسرة نحو

الأفضل. أي أنها علاقة وثيقة بينمجال القيادة والأداء حيث إن إصدار التعليمات أو امر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء

مطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القائد والتفاعل بينه وبين مرؤوسيه وخلق الدافع لديهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف

مؤسسة.¹

-5

التعلم Learning: هو التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى إننا إنسانا نكتسب مبادئنا من الخبرة والتجرب

تجدد هيميلنا إلى التصرف والسلوك بأشكال مختلفة عن أشكال السلوك التي كنا نأتيها قبل مرور هبتلك الخبرات والتجارب

بمعنى آخر فلنا إنسانا نتعلم كلشيء وذلك لأنها تعتبر عملية أساسية في الحياة حيث إننا نأسي بالسلوك والتصرف

والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد وما يقو بمهمن نشاطات وما ينجز همنأعمالها هي لإتعبير عن حصيلته هذه العملية (التعلم).

فجوهر عملية التعلم هو الحصول على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد أو الأداء ما هو إلتزجة المعرفة إلى واقع الإبداع.

حيث

يعتمد على المشاركة الفاعلة في اكتساب المهارات المختلفة منها الإدارية، وتعلمها مما تؤدي إلى اكتساب المرونة في الأداء.²

6- المرونة Flexibility:

تعنيمرونة الأشياء بشكل عام قابلية للانحناء أو الانثناء، أما بالنسبة للإنسان فتعني التغيير أو التكيف. وتعتبر المرونة أحد الم

ظاهر التنظيمية، حيث أنها أيضا

ترابط وثيق بين المرونة والأداء، حيث أن المرونة الوظيفية مهمة خاصة عندما تكون الأعمال واسعة جدا

¹ - المرجع نفسه، ص 45.

² - سناء عبد الكريم خناق، مرجع سابق، ص 46.

والمهارات المطلوبة واسعة أيضاً.

ولذلك فإن المرونة التي تتوفر فيها لأفراد ومهاراتهم على سبيل المثال يمكن أن تنقل المنوقتا للانتظار في عمليات الصياغ، وهذا المرونة

تعطيا العامل ينمسؤ وليأتا عظم، و هي بذلك تكون مؤثرة مهمة في تحسين الأداء¹.

4/ أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي:

ويمكن إيجاز أهمية تقييما لأداء الإستراتيجية الجوانب الآتية:²

1/ يوفر تقييم

الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها المواصل لنشاطها بغية تحقيق أهدافها، أنال نجاح مقياس مبرك كبير معيننا الفعالية وال كفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل بقاها والاستمرار في العمل.

2/

أن تقييما لأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من الهدر والضياع والوقوع في الجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة دخل القوم، مما يعود على المجتمع والمنتج العاملو المستهلك بالفائدة.

3/

يوفر نظام تقييما لأداء لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرار المستندة على حقائق فعلية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذا المعلوما لتلجها للآخرى خارج المؤسسة.

4/

يظهر تقييما لأداء التطور الذي حققتها المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلية للأداء من يافيا المؤسسة منمدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المتماثلة.

¹ - المرجع نفسه، ص 47.

² - فلاح حسن عداوي الحسيني، مرجع سابق، ص 233.

5/ يساعد على إيجاد نوع المنافسة بين الأقسام والإدارات أو المؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يهدف إلى تحسين مستوى أدائها.

6/

يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقف الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل أن تكون قادرة على الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غير الكفوءة.

7 / يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية.

8/ توضيح عملية تقويم الأداء للمركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن الصناعة

التي تعمل فيها، وبالتالي تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.

9/

تعد عملية تقويم الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف الإستراتيجية المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالمحيط التنافسي للمؤسسة.

5/ مجالات تقييم الأداء الإستراتيجي:

تتعدد المجالات التي تسعى المؤسسة لقياسها على أساس أن كل مجال منها يعكس هدفًا تسعى المؤسسة لتحقيقه، وقد تختلف هذه المجالات من مؤسسة لأخرى وحسب طبيعة نشاطها

وحسب نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات، بحيث تعكس هذا الأخير أهداف المؤسسة الأساسية، ومن بين هذه المجالات

مايلي:¹

¹ - شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 117.

1/ الربحية: وتعتمد مؤشرات متعددة لقياس هذا المجال المتمثلة في نسبة الربحية والتي تقيس فعالية وقدرة الإدارة على توليد الأرباح.

2/

المركز السوقي: وتتمثل بالحصة السوقية والتي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع مجمل أعمال السلعة على مستوى السوق وغالباً ما تقارن بأقوى المنافس في السوق.

3/ الإنتاجية

:
وتتمثل العلاقة بين مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات وبين مدخلاتها، وتعد الإنتاجية مقياساً لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد وطاقات متاحة للمؤسسة وما يكفلها تحقيقاً لها أهدافها.

4/ قيادة المنتج : وتتمثل بقياس الإدارة اتال رئيسية في المؤسسة بتقريبها للتكاليف والجودة

والمركز السوقي لكل منتج من منتجاتها الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلاً.

5/

تنمية الأفراد واتجاهات العاملين: تتم عملية تنمية الأفراد كمجال أداء رئيسي تسعى المؤسسة لقياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة وتلقيها لأسلوباً الذي يتبعها المؤسسة في سد الاحتياج الحالي والمستقبلي في القوى العاملة، كما يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المؤسسة مباشرة بواسطة بحوث اتجاهاتو بطرق يغير مباشرة عن طريق بيان اتجاهاتو دور العمل.

6/

المسؤولية العامة: وفي هذا المجال تضع المؤسسة مقاييساً لتأثيراتها ومخاطباتها، بهدف توفير ممدى نجاحها في تحمل مسؤولياتها نحو العاملين والموردين والمجتمع.

7/ الموازنة بين أهداف المدى القريب والبعيد

:
وتقوم المؤسسة بإجراء دراسة متعمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في المستقبل، أي عدم التفرغ ضيقاً للأهداف الحالية ومستوى الأرباح المطلوب بتحقيقهم مستقبلاً.

الفرق بين تقييم الأداء الإستراتيجي و تقييم الأداء التقليدي.

جدول رقم(1): المقارنة بين نظم تقييم الأداء التقليدية و نظم تقييم الأداء الإستراتيجية

نظم تقييم الأداء التقليدية	نظم تقييم الأداء الإستراتيجية
تركز على الأهداف المالية للمنظمة مثل زيادة الربحية.	تركز على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مثل رضا المستهلكو المرونة.
لا ترتبط مع الخطوات التنفيذية لتحقيق إستراتيجية المنظمة.	التعقب المتميز امن تنفيذ الإستراتيجية لجميع مستويات المنظمة.
عدم استخدام التحليل النسبي Trading-off	استخدام التحليل النسبي لاختيار أفضل البدائل.
لا تتناسب مع الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة.	تتناسب وتتكاملا مع الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة مثل تكلفة المستهدف و تحليل بحية العميل.... الخ.
لا تعكس الأوضاع التنافسية فهذه تهتم بالأداء الداخلي بتحديد الانحرافات عن طريق المقارنة بالخطط أو المعيارى.	تستخدم المقارنة بمنافس نموذجي تعتبر نظام معلومات ونظام التحفيز.
تهدف إلى تلبية احتياجات حاملي الأسهم فقط لتحقيق الأرباح وارتفاع قيمة المنظمة في السوق.	تهدف إلى خدمة وتلبية احتياجات كامل أصحاب مصلحة المنظمة فهى تشمل المورد والعميل و المستهلكين.
متأخرة لأنها تتم بقياس الأداء بعد إتمامه آلية على مستوى المنظم ككل.	مقاييس أداء دورية وفورية للأداء لكلمستوى إدارى يحتوى تناسبا مع السرة المناسبة بة و اللازمة لاتخاذ القرار اتواقتناصا لفرص المتاحة.

المصدر: شيفارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسير، جامعة الجزائر، 2005، ص 117.

7/ أبعاد الأداء الإستراتيجى:

تم تبني ثلاث أبعاد للأداء الإستراتيجى في هذه الدراسة يتم تناولها فيما يلى:

1/ الأداء الإبداعى:

لقد فتح النضال من أجل الخلود و الحياة المريحة شهية الإنسان لإبداع أساليب أفضل للمعيشة، فجوهر الإبداع

يتمثل في إشباع حاجات الإنسان التي يمكن أن تشمل الصحة والغذاء والعمل والاتصال والأمن والمعرفة.

يعتبر الإبداع ضرورة حتمية للحفاظ على هامش التنافس. فالعملاء في حالة احتياج ولهفة مستمرة. وهم إنما

يشتهون المنتجات المتميزة عند احتياجهم لها. كما أن لتحقيق أداء أعلى بصفة مستمرة يجب إن يدرك القادة في العمل القدرات الفكرية للعاملين. والالتزام بالإبداع داخل المؤسسة يحفز الأداء حيث يتعاون غالبية العاملين مع فريق القيادة بدلا من مواجهته.

❖ مفهوم الإبداع:

الإبداع في اللغة مأخوذ من الفعل بدع، بدع الشيء أي اخترعوه صنعه على مثال،

وهو عند الحكماء إبداع شيء غير مسبوق بمادة أو لآزمان. وقيمها كمال اللغة الإنجليزية بوضوح قاموس

أكسفورد بأنها إبداع عملاً مأخوذاً من الكلمة اللاتينية (Innovave)

وإن معناها الفاعل لأولى وهو التعبير إلى شيء مما يكون جديداً أو للتغيير والتجديد¹.

❖ أنواع الإبداع:

توجد محاولات عديدة للبحث في عملية الإبداع، وتشمل أنواع الإبداع والبيئة التي تعمل على تطويره و

الموارد المطلوبة والتحديات التي تواجه المؤسسات. هناك ثلاث أنواع من الإبداع تتمثل في:²

1- الإبداع البنائي architectural: إبداع يتميز بأنه يخلق العديد من فرص العمل الجديدة والأسواق الجديدة

والقدرات التنافسية.

2- الإبداع الارتقائي incremental: إبداع يؤدي إلى تغييرات طفيفة نسبياً في المنتج أو الخدمة الموجودة

بالفعل، ويقوم على استغلال المعلومات المتاحة والاستفادة من مكانة رواد الصناعة المهنية.

3- الإبداع الراديكالي (الجزري) radical: إبداع يتأسس على أسس هندسية وعلمية جديدة ولذلك فهو يؤدي إلى

إكتشاف أسواق جديدة.

❖ إستراتيجية الإبداع Innovation Strategy: يمكن تحديد مفهوم إستراتيجية الإبداع للمنظمة بأنها

الإتجاه العام المستقبلي في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية، والذي يتم تحديده في ضوء الفرص

¹ - بشار محمد خليل عبيدي، سحر أحمد، كرجي العزاوي، مقال بعنوان الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010.

² - برفاين جويتا، أحمد المغربي، مرجع سابق، ص 111.

والتحديات في المحيط الخارجي وبما يتلاءم مع ما تتمتع به المنظمة من إمكانيات وموارد بالشكل

الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية

ويمكن الحصول على العديد من المزايا التي تتولد عن وجود إستراتيجية للإبداع:¹

-زيادة معدلات الإبداع ذاتها.

-مواجهة المنافسة المحلية والعالمية.

-تحديد الإتجاهات التكنولوجية المستقبلية.

-تخصيص جهود البحث والتطوير.

-تحديد بدائل التغيير التقني.

-تسريع التقدم التقني من خلال تعظيم معدلات التوافق مع المعرفة والتكنولوجيا والميزة الموجودة.

- ضمان كون الإبداعات ناتج استجابة لاحتياجات الخصائص التكنولوجية والقدرات المعرفية.

❖ وقد ميز Freeman بين ستة أنواع من إستراتيجيات الإبداع وهي:

1- إستراتيجية الإبداع الهجومية Offensive Innovation Strategy: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق

قيادة السوق والتكنولوجيا من خلال الانتشار التكنولوجي الداخلي السريع، والاستثمار القوي لتراكم أو

مجاميع جديدة في السوق، أو التكنولوجيا أو كليهما، لخلق زبائن جدد أو أسواق جديدة، أو خلق طلبات

جديدة، وتحتاج إلى تسهيلات أنشطة البحث والتطوير الداخلية، وقدرات لمعالجة المعلومات لخدمة عمليات

الإنتاج والتسويق.²

2- إستراتيجية الإبداع الدفاعية Innovation Strategy : Défensive هذه الاستراتيجية لا تفترض التجاهل

التام للأنشطة الإبداعية ولكن المـ وسرات التي تتبنى هذه الاستراتيجية تحاول قدر الإمكان تجنب المخاطرة ،

وهي بعيدة نوعا ما عن الإبداعات الجذرية وتتبنى الإبداع في حال وجود مخاطر تهدد وضعها في السوق، أو

¹-نازم محمود محمد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص125.

²-نازم محمود محمد ملكاوي، مرجع سابق، ص126.

وجود فرص لكسبها ولا تبادر لخلق فرص، كما لا تسعى لقيادة السوق. وتمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة من البقاء في السوق وإعطائها قدرة تنافسية من خلال التركيز على تقوية أنشطتها الداخلية، وتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة، ويجب أن تتفوق استراتيجية نظم المعلومات وإدارة المعرفة مع هذه الاستراتيجية.¹

3- الإستراتيجية المقلدة Imitative Strategy: المـ وُسـرات التي تتبع هذه الإستراتيجية تكون مختلفة بشكل كبير عن المؤسسات القائدة، وهي لا تسعى للريادة والقيادة، وتعتمد في إبداعاتها على المصادر الخارجية بحيث تعمل على تبني الإبداع وإدخاله المؤسسة بعد أن يثبت نجاحه بالسوق من قبل المـ وُسـرات القائدة، وعلى الرغم من أن هذه الإستراتيجية تجنب المنظمة المخاطر المختلفة وتوفر عليها تكاليف البحث والتطوير، إلا أنها تفقدها فرصة المبادرة وكسب السوق وتضعف قدرتها على المنافسة.²

4- الإستراتيجية المعتمدة Dependent Strategy: المـ وُسـرات التي تتبع هذه الإستراتيجية لا تسعى إلى تبني الإبداعات الجذرية، ولا تعطي الإبداع أهمية كافية في أعمالها، بمعنى أنه لا يوجد ريادة نحو الإبداع لديها إلا إذا تم ذلك بواسطة الزبائن، ولا تبادر للتوسع في الأسواق أو المنتجات، كما لا تملك هذه المـ وُسـرات الموارد اللازمة للإبداع، ولا تملك نشاطا للبحث والتطوير الذي يمكنها من القيام بالأنشطة الإبداعية لمنتجات وخدمات معينة، أو أجزاء منها، وتسعى المـ وُسـرات من خلال هذه الإستراتيجيات إلى الحفاظ على الوضع القائم، حيث تبتعد عن الإبداعات الجذرية وتسعى للتحسينات الضرورية، فهي تميل إلى عدم إحداث تغييرات جوهرية خلال المستقبل المنظور، حيث لا يوجد تهديدات أو فرص واضحة ولا نقاط ضعف أو قوة جوهرية في المؤسسة وتتناسب هذه الإستراتيجية للبيئات المستقرة نسبيا والمؤسسات ذات المكانة المحدودة.³

5- إستراتيجية الإبداع التقليدية Traditional Innovation Strategy: تتبنى هذه الإستراتيجية بعض المؤسسات عندما لا يكون الإبداع إلزاميا، حيث المنافسة محدودة والتطور في المنتج وطريقة تقديمه محدودة جدا أيضا، وما تقدمه المـ وُسـرات التي تتبع هذه الإستراتيجية من إبداعات يكون غالبا برغبة منها في تطوير

¹- المرجع نفسه ، ص127.

²- المرجع نفسه ، ص127.

³- تازم محمود محمد ملكاوي، مرجع سابق، ص128.

المنتج وطريقة تقديمه وليس استجابة لظروف معينة في المحيط الداخلي أو الخارجي، ويكون التحسين على المنتجات والعمليات بطيء جدا بسبب محدودية السوق.¹

6- إستراتيجية الإبداع الفرصية Opportunist Innovation Strategy: وتعكس هذه الاستراتيجية البحث عن جزء محدود في السوق وتتطلب هذه الاستراتيجية تخصص المؤسسة بإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة، وأن تقوم بالبحث عن الفرص السوقية من خلال مراقبة حاجات الزبائن في السوق وتقوم بتصميم منتجاتها وفق حاجات زبائنها في السوق التي تقوم بخدمته، ويمكن أن تتبع هذه الاستراتيجية المؤسرات الصغيرة لعدم تمكنها من منافسة المنظمات الرائدة، لذا هي تبحث عن منتج أو جزء منه أو سوق تستطيع أن تبذل فيه من خلال نقاط القوة التي تملكها ويتناسب مع الظروف الداخلية والخارجية لها.

ومن خلال تحديد الاستراتيجية التي تتبعها الم مؤسسة يمكن تحليل سلوك المنظمة في مجال معين والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية، وبهذا يعد الإبداع بعدا استراتيجيا هاما لمستقبل المؤسسة.²

2/ الأداء المالي:

يشير (Vankatman&Ramanujam): إلى أن مفهوم الأداء المالي من المفهوم الضيق لأداء الأعمال من خلال اهتمامه بتحقيق المخرجات من الأهداف المالية ويقاس بالمؤشرات المالية. ويؤكد (الحسين والد ويرى 2000) بأن الأداء المالي يمثل وضع المؤسسة المالي ووصف للأساليب التي تم استخدامها في الوصول إلى هذا الموضوع من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات مثل: الإيرادات، والمبيعات، والموجودات، والمطلوبات، وصافي الدخل ويمكن قياس الأداء المالي من خلال عدة مؤشرات نذكرها فيما يلي:

أولاً: مؤشرات قياس الأداء المالي:

يمكن تحديد أهم مؤشرات قياس الأداء المالي فيما يلي:³

¹ - المرجع نفسه، ص 129.

² - المرجع نفسه، ص 129، 130.

³ - رياض ضياء عزيز الصفو، مرجع سابق، ص 65-66.

1/ **تعظيم القيمة السوقية:** إن تعظيم قيمة الأسهم يعد من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لها الم وُسرة لتأثيره في توقعات حملة الأسهم وفي جذب المستثمرين الجدد، كما أنه يؤثر في تحقيق هدف النمو في المستقبل.

2/ **تعظيم الربحية:** على الرغم من أن مؤشر القيمة السوقية للأسهم يمثل تقيّم السوق لأداء المؤسسة، إلا أن المحلل المالي يلجأ إلى مؤشرات الربحية ليكون التقيّم أكثر واقعية وهذه المؤشرات هي: أنسب الربح إلى المبيعات: تقيس هذه المجموعة من النسب مدى نجاح الم وُسرة في الرقابة على عناصر التكاليف بهدف توليد قدر من الأرباح من المبيعات، وتتضمن هذه المجموعة عدد من النسب أهمها هامش مجمل الربح وهامش ربح العمليات وأخيرا هامش صافي الربح.

➤ هامش مجمل الربح: تشير هذه النسبة إلى النسبة المئوية المتبقية لكل وحدة نقدية من المبيعات بعد طرح كلفة البضائع المباعة منها.

➤ هامش ربح العمليات: وهي عبارة عن قدرة وحدة نقدية واحدة من المبيعات على توليد الأرباح أو مقدار الربح في كل وحدة نقدية من المبيعات.

➤ هامش صافي الربح: تساعد هذه النسبة على معرفة النسبة من المبيعات التي تتحول إلى أرباح صافية.

ب-نسب الربحية إلى الأموال المستثمرة: تقيس هذه النسب مدى قدرة الإدارة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة ومن أبرز نسب هذه المجموعة: القوة الإرادية، العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية.

➤ القوة الإرادية: تعبر عن قدرة الم وُسرة على توليد الأرباح من العمل الأساسي الذي تقوم به، أو هي عبارة عن العلاقة بين قدرة وحدة نقدية واحدة من المبيعات على توليد الأرباح وقدرة وحدة واحدة من الموجودات التشغيلية على توليد المبيعات.

➤ العائد على الاستثمار: هو عبارة عن النسبة بين صافي الربح إلى صافي أصول الم وُسرة، ويعتبر العائد على الاستثمار من أهم المقاييس لقياس الم وُسرة في إدارتها لأصولها.

➤ العائد على حقوق الملكية: تقيس هذه النسبة معدل ربحية المؤسرة في استثمار أموالها الخاصة.

3/ تخفيض المخاطر: إن الهدف للاستراتيجي الذي تسعى له المؤسرة بعد الربح والنمو هو تخفيض مستوى عدم

التأكد المدرك الذي يرتبط باحتمالات حدوث حدث ما. وتهتم المؤسرة عادة بعدة أنواع من المخاطر هي:¹

➤ مخاطر الائتمان: تنشأ هذه المخاطر نتيجة عدم مقدرة المؤسرة على الوفاء بالتزاماتها المترتبة

عليها في المدة المحددة لها، أي أقصر مدة محددة لتسديد الفائدة أو كامل مبلغ القرض.

➤ مخاطر السيولة (التدفق النقدي): هي المخاطر الناتجة عن اختلاف التدفقات النقدية

المتوقعة للحصول عليها عند التخطيط للاستثمار في صناعة معينة

➤ مخاطر السوق: هي مخاطر يكون مصدرها السوق المالي أو بشكل رئيسي سوق رأس المال نتيجة لمتغيرات

خارج نطاق سيطرة المؤسرة.

➤ مخاطر الفائدة: وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة التغير في مستوى أسعار الفائدة في السوق.

➤ المخاطر الإرادية: هي انخفاض القيمة الحقيقية للأموال المستثمرة أو قوتها الشرائية.

ثانياً: العلاقة بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي

يمكن توضيح العلاقة بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): يوضح العلاقة بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي

أهداف الأداء الاستراتيجي	أهداف الأداء المالي
--------------------------	---------------------

¹-رياض ضياء عزيز الصفو، مرجع سابق، ص 67.

<ul style="list-style-type: none"> - حصة سوقية أكبر. - أكثر ارتباطا بالصناعات ضمانا. - جودة منتجات عالية. - كلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين. - خطوط إنتاجية أكثر جاذبية. - سمعة أو شهر أقوى لدى المستهلكين. - خدمات إضافية للمستهلكين. - تدرج على أنها قائد في المجال التقني وتطوير المنتج. - قدرات متميزة على المنافسة في الأسواق الدولية. - توسع فرص النمو. 	<ul style="list-style-type: none"> - نمو عوائد متسارع. - نمو إيرادات متسارع. - مقسومًا بإحعال. - هامش ربح عال. - عوائد عالية على أساليب الاستثمار. - قيود قوية ومعدلات اعتماد عالية. - تدفق نقد عال. - أسعار أسهم مرتفعة. - تدرج منتجاتها على أنها خيصة الثمن. - ثبات الإيرادات خلال الأزمات المتعاقبة.
---	---

المصدر: رياض ضياء عزيز الصفو، مرجع سابق، ص 23.

3/ الأداء التنافسي:

يعتبر الأداء التنافسي العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والإستمرارية.

أولا: ماهية الأداء التنافسي

أ/ مفهوم الأداء التنافسي

لقد أشارت الكثير من الدراسات حول ماهية الأداء التنافسي أو مفهومه كمتغير تنافسي مهم وكمقياس للميزة التنافسية، ويرتبط الأداء التنافسي بقدرة المؤسسة على تحقيق أهداف البقاء و النمو.¹

وقد أشار العالم (Simon) إلى أن الأداء التنافسي هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكاناتها

المادية و البشرية و المعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²

¹- عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص 46.

²- عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص 46.

كما يعرف الأداء التنافسي بأنه يعكس رغبة الشركة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، حيث أن الأداء التنافسي يمثل منظور الاستراتيجية ومنظور السوق.¹

و لقد تم تعريف الأداء من خلال المقاييس الكمية التي تستخدم من أجل تقييم البيانات التي يتم تجميعها رقمياً من أجل استخلاص النتائج منها لتحديد أداء المؤسسة الفعلي و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية، و من أهم تلك المقاييس:²

➤ العائد على الأصول: يتم حسابه من خلال قسمة صافي الأرباح على قيمة الموجودات و مقارنة النتيجة مع المؤسسات المنافسة.

➤ تدقيق ملاحظات المستفيدين (المساهمين): المهتمون بأداء المؤسسة حيث أنهم يتأثرون بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

➤ القيمة السوقية المضافة: وهي عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية للمساهمين و بين رأس المال المزود من قبل المساهمين، بمعنى أن الأداء المؤسسي ينعكس مباشرة على القيمة السوقية للمؤسسة.

ثانياً: مؤشرات تقييم الأداء التنافسي

و قد حدد (Simon) عدة مجالات لتقييم الأداء التنافسي هي على النحو التالي:

1- الحصة السوقية: و هي تشير إلى نسبة الأعمال و المبيعات للمؤسسة على حجم الأعمال و المبيعات في السوق، بحيث تتم مقارنة نسبة تلك المؤسسة بالمؤسسات الكبيرة و المتميزة.³

2- الربح: وهو من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء التنافسي للمؤسسة و عادة ما يتم حسابه من خلال العائد على الاستثمار و يتم حسابه عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات.⁴

¹ - رياض ضياء عزيز الصفو، مرجع سابق، ص 68.

² - صالح فهد، التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2003، ص 35.

³ - عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سابق، ص 46.

⁴ - عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سابق، ص 46.

3- الإنتاجية : و هي من أدق مقاييس أداء المؤسسات و هي مؤشر يتمثل في العلاقة ما بين مدخلات

المؤسسة و مخرجاتها ، و هي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد (عناصر الإنتاج)¹.

كما حدد (Whelen, 1990) عدة مجالات أخرى لتقييم الأداء التنافسي و من أهمها:²

1- الربحية: وتشمل نسب الربحية التي يمكن معرفتها من خلال العائد على الموجودات، الاستثمار، المبيعات و حقوق المساهمين.

2- المركز السوقي: و هي تمثل الحصة السوقية التي غالبا ما يتم مقارنتها بأقوى المنافسين.

3- الإنتاجية: و هي تمثل العلاقة ما بين المدخلات و المخرجات، و هي تدل على الاستخدام الأمثل للموارد.

4- قيادة المنتجات: و ذلك من خلال تقويم التكاليف و الجودة و المركز السوقي لكل منتج من المنتجات

الحالية و المنتجات المخطط لها مستقبلا.

5- تنمية اتجاهات الأداء و العاملين و قياس اتجاهاتهم بشكل مباشر و غير مباشر ، و ذلك لتقييم الأسلوب

الذي تتبعه المؤسسة.

المبحث الثالث: رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي

¹- المرجع نفسه، ص 46.

²- المرجع نفسه، ص 47.

يعتبر استطلاع الأبحاث و الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على الإسهامات السابقة حول موضوع البحث، و لقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا و سنعرض أهم و أحدث ما توفر لدينا منها.

المطلب الأول: نتائج تبني رأس المال البشري على المؤسسة

أولاً: دراسات سابقة حول رأس المال البشري

❖ دراسة (فرعون محمد، محمد إيفي" الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، 2009).

أصبحت الموارد البشرية هي أكثر الموضوعات التي تهتم الإداريين و أصحاب القرار و قد ظهر مفهوم رأس المال البشري في إطار اقتصاد المعرفة من أجل دمج العامل البشري مع إدارة الموارد البشرية فالعامل البشري هو المصدر الحقيقي و الأساسي لنمو و تطور المؤسسات و عليه سيتم التعرف في هذا البحث على إبراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية. وكذا علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بتحسين تنافسية المؤسسات و كيفية الاستثمار في رأس المال البشري لتحسين مستوى إدارة الموارد البشرية. و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالتالي:

1- رأس المال البشري يصعب استبداله والتركيز عليه والاستثمار فيه إلى أقصى حد.

2- الاستثمار في رأس المال البشري يعني الأسلوب و الآلية التي تمكن البقاء للمؤسسة و تحقيق النمو.¹

❖ دراسة (محمد مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال البشري" في العائد الاقتصادي"، 2010).

¹ - فرعون أمحمد، محمد إيفي، مرجع سابق.

تمثلت أهمية الدراسة في الاستثمار في رأس المال البشري في (العائد الاقتصادي)، باعتباره أحد الموضوعات الرئيسية للموارد البشرية الذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة، من خلال الاهتمام برأس المال البشري كونه يقود إلى: زيادة القدرة الإبداعية، خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية، تحسين الإنتاجية، كما أن رأس المال البشري يعتبر أفضل إستراتيجية لاستثمار الفئة المتميزة في المجتمع من حيث المعارف والمهارات حيث أنه مطبق بصورة موسعة في دول الأجنبية فالكثير من المؤسسات الكبرى تعتمد في المقام الأول على رأس المال البشري مثل شركة مايكروسوفت العالمية التي مكاسبها السنوية بالملايين عكس المؤسسات الأخرى التي معظم رأس مالها موجه للآلات والمباني فنجد مكاسبها السنوية أقل بكثير عن المؤسسات التي تعتمد على رأس المال البشري.¹

❖ دراسة (نجوى بوزيد، الجامعة مؤسسة للاستثمار في رأس المال البشري، 2007).

ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن الحديث عن العائد الاقتصادي للتعليم العالي واعتباره كباقي الاستثمارات شكل أحد الاهتمامات الصعبة القياس، لكن الجهود الحثيثة خاصة لاقتصادي التريبة قد أقرت إمكانية ذلك وإلزاميته. لقد استحدثت دول العالم الثالث وكذا الدول العربية الخطى لتدارك الهوة الفاصلة عن الدول المتقدمة من أجل حيازة مكانة معتبرة والمشاركة في صنع القرارات الدولية فسخرت كل الوسائل المتاحة بما في ذلك العمل على تكوين الكفاءات اللازمة، وهنا تأتي أهمية الجامعة كأهم مؤسسة للاستثمار في العنصر البشري تجاوزا للرؤية التبسيطية لدور العلم، إذ أن اكتشاف القوانين الموضوعية للظواهر ليس لإرضاء الفضول الإنساني بل للتعامل الإيجابي والتحكم بحثا عن الرفاهية.²

¹ - محمد مصطفى محمود، مرجع سابق.

² - نجوى بوزيد، الجامعة مؤسسة للاستثمار في رأس المال البشري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2007.

❖ دراسة (محمد نافر أيوب محمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي و دور

التربية والتعليم فيه، 2003).

استخلصت هذه الدراسة أن مسيرة تنمية رأس المال البشري ترتبط بشكل وثيق بمسيرة نظريات التنمية ونظريات النمو الاقتصادي، فالتنمية البشرية هي جزء من كل لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولقد تطور مفهوم التنمية البشرية مع تطور البعد الإنساني في الفكر التنموي السائد في كل مرحلة، وأن الفجوة الكبيرة القائمة بين الدول المتقدمة والدول النامية في مجال التنمية الاقتصادية تعود إلى حد كبير إلى تكوين رأس المال البشري مما يحتم على الدول الأخيرة أن تضع إستراتيجية شاملة لتطوير إمكانات العنصر البشري فيها إذ أن عملية التنمية الاقتصادية تتوقف بدرجة كبيرة مع تطوير هذا العنصر. كما يقوم قطاع التربية والتعليم بدور مهم في زيادة القيمة المضافة لرأس المال البشري من حيث هو مخزون للمعارف العقلية التي تتم ترجمتها إلى مهارات تحقق الاكتشافات وتحولها إلى تطبيقات تكنولوجية جديدة أو تقوم بالإدارة الكفوءة للقوى العاملة و الموارد المادية في آن واحد.¹

❖ دراسة (عيادي عبد القادر، لعريفي عودة، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، 2008).

نظرا للدور الذي يلعبه رأس المال البشري في زيادة وتحسين مستوى الإنتاجية وتحسين معدل نمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاجية وتحسين معدل نمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، بما يؤدي إلى تحسين معدل النمو الاقتصادي، ولذلك فإنه من الأهم التركيز المكثف على بناء رأس المال البشري في الجزائر كما وكيفا، ولا يكون ذلك إلا من خلال: تحسين شروط إنتاج رأس المال البشري وخاصة المؤسسات التعليمية. لذا يجب تكثيف الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة على اعتبار أن تحسن المستوى التكنولوجي في الاقتصاد الجزائري سوف يؤدي إلى زيادة الطلب على الخريجين الجامعيين ويهدف هذا الإجراء إلى توطين رأس المال البشري في الجزائر والحد من ظاهرة الهجرة للكفاءات خارج الحدود.²

¹ - محمد نافر أيوب محمد، مرجع سابق.

² - عيادي عبد القادر، لعريفي عودة، مرجع سابق.

❖ دراسة (MahdyMouhamed El-Kasses, Environment of Humain Capital)

Investment A Field Study on an Egyptian Village, 2008).

وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج: أن رأس المال البشرى ثروة لا تقل أهمية عن رأس المال المادي بل ربما تفوقها، فالمشكلة كلها تكمن في سوء الاستغلال لهذه الثروة على الرغم من أن هناك عديداً من الدول سبقتنا في الاستفادة منها. ودورنا هو الاستعانة بتجارب هذه الأمم (مثل ماليزيا، الصين، الهند... وغيرها). كما يمثل الشباب قوة العمل في المجتمع وثروته وأنه يجب الإعداد والاستثمار في هذه الثروة البشرية. يعد بقاؤها بدون عمل خسارة ذات وجهين الأول في فقد عوائد استغلالها، والثاني أنه في حالة بطالتها تأتي بكثير من الظواهر السلبية التي تكلف المجتمع الكثير فتشجيع المشروعات الصغيرة والحرفية وتضافر جهود الدولة ورجال الأعمال والدول العربية في توفير فرص عمل من خلال استغلال البيئة المحلية المحيطة في كل محافظة يمكن من استغلال هذه الثروة استغلالاً أمثل.¹

❖ دراسة (جلال إسماعيل شبات، ناهد كمال أحمد، واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات

الريادية، 2008).

أظهرت الدراسة إن المؤسسة تعتمد في عملها على الخبرات المتوارثة للأبناء، وخبرتهم العملية في توفير المواد الخام من المصادر الأساسية بالإضافة إلى الخبرة في مجال الإنتاج وتطوير خطوط الإنتاج إلكترونياً، كما تقوم المؤسسة بتدريب العاملين لفترات متفاوتة حسب إمكانياتهم الأساسية التي تتوفر لديهم، وذلك بإشراف أحد ملاك المؤسسة لضمان قدرتهم على المشاركة بالعملية الإنتاجية من جهة وتدريبهم على كيفية تقديم المنتج للزبائن من جهة أخرى وكيفية التعامل معهم.

كما تبين من خلال هاته الدراسة أن المؤسسة لا تعتمد في إستراتيجيتها مشاركة المرأة في العمل، كونها تعتمد فقط على جنس الذكور في العمل، تعاطياً مع الظروف الاجتماعية المحافظة وسط مدينة غزة كما

¹–MahdyMouhamed El-Kasses, Environment of Humain Capital Investment A Field on an EgyptyanVillage, The 3rd International al Scientific Confernence on Environment Universty of the South Valley ,Egypt, november2008.

أن على ملاك المؤسسة والعاملين فيها التحلي بالصبر على متطلبات الزبائن تحديدا في أوقات ضغط العمل.¹

❖ دراسة (مجدي الشوربجي، العلاقة بين رأس المال البشري والصادرات والنمو الاقتصادي في تايوان، 2007).

استهدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة السببية بين رأس المال البشري والصادرات والنمو الاقتصادي في الأجلين القصير والطويل في التايوان. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: وجود تكامل مشترك بين رأس المال والصادرات والنمو الاقتصادي عندما كان المتغير التابع سواء الصادرات أو النمو الاقتصادي، وجود علاقة سببية تسير من كل من رأس المال البشري والصادرات إلى النمو الاقتصادي، وجود علاقة سببية تسير من كل من رأس المال البشري والنمو الاقتصادي إلى الصادرات. وتتمثل أهم الاستنتاجات في أن زيادة الاستثمار في التعليم من ناحية، وإتباع سياسات تؤدي إلى زيادة معدلات المقيدين بالمدارس من ناحية أخرى سوف يترتب عليه زيادة كل من الصادرات والنمو الاقتصادي في الأجل الطويل.²

ثانيا: نتائج رأس المال البشري :

✓ وصول إنتاجية رأس المال البشري إلى أعلى مستوى يتطلب البدء بمشاركة الآخرين لمعرفة حثهم على تبادل المعارف.

✓ تشجيع المؤسسة الجماعات التي تتمتع بالكفاءات في طرح أفكارهم والتصرف بحرية من أجل إفراح المجال أمامهم للابتكار والإبداع.

✓ تنشيط عملية استقطاب وصناعة رأس المال البشري وإدامته.

¹ - جلال إسماعيل شبات، ناهد كمال أحمد، واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية (دراسة تطبيقية على شركة أبناء كاظم في قطاع غزة)، مؤتمر الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في المنظمات العربية وال فلسطينية، رام الله، فلسطين، 2008/07/02.

² - مجدي الشوربجي، العلاقة بين رأس المال البشري والصادرات والنمو الاقتصادي في تايوان، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الجزائر، 2007.

✓ الاستغلال الأمثل لطاقت الأفراد والمهارات والمعارف الناتجة عن التعليم من زيادة الإنتاجية والأرباح فالإنسان منبع الإبداع والابتكار وأصل التطور التكنولوجي.

✓ تكثيف الدورات التدريبية والقيام بعمليات تحسيسية للموظفين ما يعكس ذلك في أدائهم داخل المؤسسة.

✓ تكثيف الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة على اعتبار أن تحسن المستوى التكنولوجي في الاقتصاد سوف يؤدي إلى زيادة الطلب على الخريجين الجامعيين ويهدف هذا الإجراء إلى توطين رأس المال البشري والحد من ظاهرة هجرة الكفاءات للخارج.

✓ الاعتراف المعنوي للموظفين بكفاءتهم وتقديم تحفيزات من أجل المحافظة عليهم وإبقائهم في المؤسسة.

✓ إعتناء المؤسسة نظم متطورة من أجل إستقطاب الموارد البشرية.

✓ على المؤسسة تقديم دورات تكوينية متتابعة لتقييم مدى إستخدام العمال ما إكتسبوه من كفاءات في الدورات التكوينية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الإستراتيجي:

أولاً: دراسات سابقة حول الأداء الإستراتيجي

❖ دراسة (أسامة بن فهد الحيزان ،تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي،2007)

و يهدف هذا البحث إلى تقويم تجربة تطبيق مقياس الأداء المتوازن في منشآت الأعمال السعودية،

و كما يشير الواقع إلى نجاح التجربة في بعض المنشآت وفشلها في منشآت أخرى ، فإن البحث ينحو منحاً

استقرائياً لكل من أسباب النجاح و أسباب الفشل بناء على مجموعة من المعايير المحددة و المرتبطة بمقياس

الأداء المتوازن، بهدف استنتاج مجموعة المقومات اللازمة لضمان نجاح تجربة مقياس الأداء المتوازن كأداة

الأداء الاستراتيجي عند تعميم تطبيقها على كل من القطاع الخاص و القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مقياس الأداء المتوازن يعد أداة ملائمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، وأنه كلما توفرت البنية التحتية التكنولوجية وزاد دعم الإدارة العليا للمتطلبات اللازمة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن كلما زادت احتمالات نجاح تطبيق المقياس، أما إذا استخدمت مقاييس غير علمية و كثيرة وغير واضحة، وإذا ما لم يربط المقياس بموضوع تقويم الأداء داخل المؤسسة وركز فقط على المنظور المالي كلما أدى ذلك إلى فشل مقياس الأداء المتوازن.¹

❖ دراسة (أمينة عثمانى ، سمسوم عائشة، قياس و تقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن،2008)

أصبحت المنظمات تواجه العديد من التحديات التي أفرزتها التحولات الاقتصادية العميقة و المتسارعة من جراء العولمة و متطلبات التنمية المستدامة ما أثر على كمية و نوعية المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية و كذا قياس و تقييم الأداء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، و أصبحت هناك حاجة ماسة للتركيز على المقاييس غير المالية بدلا من الاقتصار على المقاييس المالية فقط، بالإضافة إلى التكامل بينها لإعطاء صورة عن أداء المؤسسة بشكل متكامل.

و لنجاح الفكر و التطبيق الاستراتيجي استخدمت بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث تعمل على تكوين أهداف إستراتيجية واضحة، يتم ترجمتها إلى نظام لقياس الأداء، و التي تنعكس بدورها في صورة اهتمام استراتيجي قوي، يسعى كل فرد في المؤسسة إلى تحقيقها. و جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية لقياس و تقييم الأداء و ذلك بالاعتماد على مقاييس متعددة للتقييم، و التي أحدثت تحولا جوهريا في الفكر الإداري في هذا المجال.

¹ - أسامة بن فهد الحيزان، تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007.

و جاءت أهم نتيجة للبحث بأن بطاقة الأداء المتوازنة هي وسيلة لربط مؤشرات الأداء بإستراتيجية المؤسسة.

و لذلك فإن لم يكن هناك إستراتيجية واضحة فإن استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة لن تؤدي عملها.¹

❖ دراسة (مهدي فاطمة الزهراء، قبالي أمال، معايير و مؤشرات قياس الأداء الإستراتيجي في

المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، 2009).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة واحدة من العمليات الأساسية في الإدارة

الإستراتيجية، كما يعد الأداء الإستراتيجي أحد المسؤوليات الأساسية لرجال الإدارة وذلك بهدف المحافظة

على كفاءة وفعالية المؤسسة، فمثل هذا التقييم يحدد درجة الاتساق في أهداف الإستراتيجيات المستخدمة في

المؤسسة مع الأهداف الأخرى، تقييم لمحتوى الإستراتيجية ذاتها وكذا تقييم لقدرة المؤسسة على وضع

اختياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي. فعملية تقييم الأداء تتم باستخدام معايير ومؤشرات مالية عديدة

مالية وغير مالية، أهمها معدل العائد على الاستثمار، ومقاييس القيمة المضافة، ومقاييس أصحاب المصالح

وكذلك استخدام المقياس المرجعي والتحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة.²

❖ دراسة (عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي و الأداء التنافسي، 2008)

عدت قضية التداخل بين التحليل الإستراتيجي و الأداء التنافسي للأعمال من القضايا الحرجة التي لازالت

محور اهتمام العديد من الباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية حيث تجسدت أهمية البحث في محورين

أساسيين: الأول نظري و تمثل في سعي البحث إلى تأطير الأدبيات ذات الصلة بقضية التداخل بين التحليل

الاستراتيجي و الأداء التنافسي أما المحور الثاني فتمثل في محاولة البحث تشخيص واقع التحليل الاستراتيجي

في الصناعة المصرفية على تفهم دوره في تحسين الأداء التنافسي.³

❖ دراسة (جمال داود أبو دولة، الأداء الإستراتيجي 'بحوث محكمة منتقاة'، 2010).

¹ - أمينة عثمانى ، مسموم عائشة، قياس و تقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، 2008.

² - مهدي فاطمة الزهراء، قبالي أمال، معايير و مؤشرات قياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، الملتقى

الدولي: (أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 10/11 نوفمبر 2009.

³ - عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي و الأداء التنافسي، دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة الشؤون العلمية ، العدد 10، 2008.

أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصناعية في محافظة نينوى حيث تم توزيع 65 استبانته على رؤساء مجالس الإدارات و أعضائها و مدراء التشكيلات الرئيسية في المؤسسات و المعامل المبحوثة و تم استرجاع 62 استبانته.

و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات هي:

✓ حظي موضوعي الأسبقيات التنافسية و الأداء الإستراتيجي باهتمام الكتاب و الباحثين في مجال إدارة الإنتاج و العمليات و الإدارة الإستراتيجية إلا أن كتاباتهم لم تعكس أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات.

✓ تزايد الاهتمام بأبعاد الأسبقيات التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم و الإبداع) من قبل المؤسسات بعامه و الصناعية بخاصة و ذلك لمساعدتها في تحقيق أداء أفضل و من ثم الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق لضمان بقائها و نموها.

✓ لاحظ الباحثان اتفاقا بين أغلب كتاب الإدارة على أن المعايير المالية (الكمية) أو الموضوعية لا تعبر لوحدها عن أداء المؤسسات الصناعية و إنما يجب اعتماد معايير مركبة (موضوعية و إدراكية) في قياس الأداء.

✓ ازداد تأكيد إدارات المؤسسات على السعي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال ضرورة خفض الكلفة بوصفها الموجه في تحديد أسعار تنافسية و على المستويين المحلي و العالمي و الارتقاء بمستوى جودة المنتج و اعتماد مرونة عالية في العمليات الإنتاجية و سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن فضلا من الإبداع و العملية.

✓ أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجودة علاقة ارتباط معنوية موجبة على مستوى المؤشر الكلي للأسبقيات التنافسية مع الأداء فضلا عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية مع الأداء الاستراتيجي للمؤسسات قيد الدراسة.

✓ كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للأسبقيات التنافسية مجتمعة في الأداء الاستراتيجي فضلا عن وجود تأثير معنوي للأبعاد ا: الكلفة، الجودة و الإبداع بصورة منفردة من جهة وعدم وجود تأثير معنوي لبعدي المرونة و التسليم بصورة منفردة في الأداء الإستراتيجي للمؤسسات المبحوثة.

✓ تبين من معاملات الانحدار أن الأداء الاستراتيجي للشركات قيد الدراسة يستمد مقوماته إلى حد بعيد من الأسبقيات التنافسية وأن ترتيب هذه الأسبقيات و أولوياتها تشكل البعد الآخر في عملية التأثير.¹

ثانيا : العوامل المؤثرة على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة:

✓ من أجل تحقيق إدارة الأداء أهدافها أصبح لابد أن ترتبط بإستراتيجية المؤسسة بشكل يحقق التناسق والتكامل بينهما، وبما يعزز ويدعم تحقيق المؤسسة لميزتها التنافسية من خلال الأداء الإستراتيجي لأفراد العاملين فيها وانعكاسه على الأداء الكلي للمؤسسة.

✓ يعتبر الإبداع عبارة عن ميكانيزم يعمل من أجل توظيف كل المهارات داخل المؤسسة لتوليد ديناميكية تعمل من أجل إستقطاب مهارات تلبية حاجات الإبداع الإستراتيجي لهذه المؤسسة.

✓ كلما قدمت المؤسسة خدمات متميزة مقارنة بما تقدمه باقي المؤسسات كلما تحافظ على زبائنها وتجذب زبائن جدد مقارنة بمنافسيها، ما يؤدي إلى تحسين أدائها التنافسي.

✓ كلما إعتمدت المؤسسة إستراتيجيات نمو وتنوع أدى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة تغلبت على منافسيها في الأجل الطويل مما يزيد حجم مبيعاتها وتحقيق أرباح أعلى.

✓ تقييم أداء الفرد المعتمد على مقارنة الأداء الفعلي مع خطة الأداء يؤدي إلى تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

¹ جمال داود أبو دولة، الأداء الاستراتيجي لبحوث محكمة منتقاة، مرجع سابق.

المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي.

أولاً: الدراسات السابقة حول العلاقة بين رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي:

نظراً لعدم إيجاد دراسات تستوفي المتغيرين معا كان لابد من تناول الدراسات التي اهتمت بجانب رأس المال البشري مع عناصر مرتبطة بالأداء الاستراتيجي.

❖ دراسة (سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، 2005)

من أجل أن تحقق إدارة الأداء أهدافها لابد أن ترتبط باستراتيجية المنظمة بشكل يحقق التناسق و التكامل بينهما، ومما يعزز و يدعم تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية من خلال ضمان المنظمة للأداء العالي للأفراد العاملين فيها و يأتي هذا البحث في وضع تأطير مفاهيمي للعلاقة بين مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية.

و خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج تتمثل في:

- ✓ إن ازدياد التحديات التي تواجهها المنظمات في القرن الواحد والعشرين ، يستدعي من المنظمات أن تلجأ إلى ضمان أداء عاملها من خلال إيجاد نظام لإدارة الأداء قادر على رفع مستوى أداء العاملين بالشكل الذي تكون المنظمة معه قادرة على تحقيق ميزة تنافسية.
- ✓ إن النظرة المعاصرة المستندة إلى الموارد في تحقيق الميزة التنافسية يتطلب توفير عاملين يمتلكون خصائص و سمات معينة لأداء مجموعة سلوكيات لتحقيق نتائج مرتبطة بإستراتيجية المنظمة، بالإضافة إلى ملاحظة القيود الموجودة داخل بيئة العمل و التي قد تؤثر على الأفراد في أدائهم.
- ✓ تستطيع المنظمات المعاصرة من تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على أداءها الاستراتيجي.

✓ إن المجالات التي تمكن المنظمة من الارتقاء بمستوى أداءها الاستراتيجي و ذلك من خلال : الالتزام، القيادة، الثقافة ، التعلم ، التمكين¹.

❖ دراسة(حاكم أحسوني مكرودالمالي، دور إدارة المعرفة في إستثمار رأس المال وأثرهما في تحقيق الأداء الإستراتيجي"دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة"،2007).

إن لعمليات إدارة المعرفة وفعاليات رأس المال البشري دور رئيسي في تحقيق الأداء الإستراتيجي من خلال تمكين المؤسسة على صياغة أفضل وتطبيق أنسب للإستراتيجية التنافسية لها، كما أن لعملية التركيز على عمليات إدارة المعرفة وفعاليات رأس المال البشري تنطلق أساسا من حقيقة فهم الطبيعة الإستراتيجية لهما، وأن الإستراتيجيون يدركون الدور الإستراتيجي للمعرفة ورأس المال البشري، لذا يفترض تحقيق التكامل والارتباط بين المنفذين لعمليات إدارة المعرفة وفعاليات رأس المال البشري لضمان الوصول إلى تحقيق الأداء الإستراتيجي للمؤسسات المنبثق عن عمليات إدارة المعرفة، والتي تعبر عن كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يجعل منها قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة أو التي تسعى إلى تحقيقها من الكفاءة التنظيمية ورضا الزبون والقدرة على اتخاذ القرارات وجود العمل فضلا عن الأرباح التي يسعى إلى تحقيقها، وبالتالي تحقيق الأداء الإستراتيجي.²

❖ (دراسة نايف، العلاقة بين إدارة المعرفة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي "دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة بغداد"،2007).

وقد سعت هذه الدراسة إلى تحديد جملة من الأهداف تمثلت في:

✓ أهداف نظرية البحث في الأداء الإستراتيجي من حيث المداخل والقياس، التمييز بين الموارد والقدرات الجوهرية وصولا إلى المقدره الإستراتيجية.

¹ - سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق.

² - حاكم أحسوني مكرودالمالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال وأثرهما في تحقيق الأداء الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة)، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة، 2007.

✓ أهداف عملية: توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء

الإستراتيجي في الشركات عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموع من النتائج من أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين المعرفة والمقدرة الجوهرية في الأداء الإستراتيجي، تكامل المعرفة والإبداع ، بالإضافة إلى وجود تأثير كبير وقوي لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي مما يجعل هذه العمليات تؤدي دورا رئيسيا في تحقيق أداء أفضل للشركات عينة الدراسة.¹

❖ (دراسة بن ثامر كلثوم، فراحتية العيد، الإستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في

المنظمات المتعلمة، 2010).

من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة جزائرية وجدنا أن المعرفة الإبداعية المقتناة من الخارج هي التي تطبق على منتجات مجموعة (عنتر تراد). أما في بعض التحسينات أو الأفكار المبدعة المطبقة على أنشطة المؤسسة فهي تؤخذ من العمال الفنيين المسمون بمهندسي المعرفة، فدرجة الارتباط بين مكونات الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة جيد نسبيا في المؤسسة، لكن درجة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وعمليات إدارة الإبداعات ضعيفة بسبب حداثة الفكرة، وعدم النضوج الكافي للقيادة الإدارية لتكون بمستوى القيادة الريادية وكذلك عدم الثقة الكلية لقيادة المؤسسة في معارف العمال الفنية، لكنها موجودة ربما تحتاج إلى صقل للمعارف أكثر فأكثر وبالتالي فالعلاقة ليست جوهرية بين مدخلات عملية الاستثمار ومخرجات عملية الإبداع في هذه المجموعة لإنتاج الإلكترونيات.²

❖ دراسة (AymanBahjatAbdallah& others, Quality Management Pratices and

Competitive Performance, 2011)

¹ - نايف، العلاقة بين إدارة المعرفة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي "دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة بغداد"، 2007.

² - بن ثامر كلثوم، فراحتية العيد، مداخلة بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة (دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريبيج)، الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13/4 ديسمبر 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة و الأداء التنافسي في شركات التصنيع اليابانية. حيث تم دراسة 27 شركة تصنيع يابانية و ملاحظة تطورها خلال فترة التسعينات و 2000. وأهمنتيجة توصلت إليها هذه الدراسة هو أن الاستقرار و الاتساق لإدارة الجودة يمكن أن تستخدم كواحدة من الأسلحة الإستراتيجية للمحافظة على الميزة التنافسية.¹

❖ (دراسة محمود العتيبي، أحمد عريقات، ناصر جردات، دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في

تحقيق الميزة التنافسية، 2010).

هدفنلدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشرى كمكون أساسى من مكونات المنظمة، إذ أنهما ممتكتمنموار دما دية و مالية و لطفولوجية و لمتتمتلكالمورد البشرى بالملائمخبر و تاه يلا فإنمآلها إلى الفشل و تعرضتالدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجار و التمويل لأردن من خلال التعرف على مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل الموظفين معرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرى في وخلصتالدراسة إلى أن أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات. كما أن البنك يسعى إلى

تحقيق النوعية لدى الاستقطاب و التيقن مبالأصعلى الخبر و في المجال المصرى و التفوقالدراسى في الجامعات

و ركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد و الابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء. و أثبتتالدراسة -

إحصائياً -

وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان و تحقيق البنك للميزة التنافسية. كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية ما بين نوعية الموظفين و قدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.²

¹ – AymanBahjatAbdallah& others, Quality Management Practices and Competitive Performance : Empirical Evidence From Japanese Manufacturing Companies, International Journal of Production Economics, 2011, vol. 133, issue 2.

² - أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، دور تطبيق معايير الإستقطاب و التعيين في تحقيق الميزة التنافسية (حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة و التمويل الأردنى)، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني عشر، 2010.

❖ (دراسة سلالتي يحضيه، تسيير المعرفة و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية "حالة

دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، 2005).

تعتبر الموارد البشرية و الكفاءات الفردية رأس مال بشري و فكري ومخزون استراتيجي تشتمل على القدرات و المهارات التي يجب تسييرها وفق منظور استراتيجي، من خلال نظم و مداخل تسيير حديثة كتسيير الكفاءات و تسيير المعرفة و تسيير الجودة، و التي تستطيع المؤسسة بواسطتها تحقيق الاستغلال و التثمين الناجع لتلك الموارد و الكفاءات بما يضمن لها امتلاك ميزة تنافسية.

كما تجمع أغلب الدراسات الحديثة ضمن حقل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها مؤشرا لخلق القيمة، ومصدرا للميزة التنافسية و ضمن هذه المداخلة تهدف إلى تحليل مرتكزات أثر الاستثمار لرأس المال الفكري و المعرفي كمورد استراتيجي على الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ، مع تحليل أنواع المعرفة خاصة الصريحة و الضمنية الكامنة ثم تحليل مفهوم تسيير المعرفة كمورد غير مادي و التكامل الاستراتيجي بينها و بين الكفاءات و مستويات تسيير المعرفة و صعوبات تسييرها بالمؤسسة الاقتصادية. و أهم نتيجة توصلت إليها هذه المداخلة هي أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي و بالتالي تحسين قدرتها التنافسية.¹

❖ (دراسة أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق

المؤسسي الشركات الصناعية الأردنية، 2009).

جاءت هذه الدراسة لتبين الاعتراف بأهمية رأس المال الفكري التي تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة و تبين علاقته والإبداع والتفوق المؤسسي، حيث توصلت هذه الدراسة لمجموعة من

¹ - سلالتي يحضيه، تسيير المعرفة و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

النتائج: إلى أن هناك علاقة بين عناصر رأس المال الفكري والإبداع والتفوق المؤسسي ، إذ كلما زاد مقدار رأس المال الفكري في المؤسسة زادت مقدرتها على الإبداع والتفوق المؤسسي، كما يتم الاعتماد في المؤسسة الصناعية الأردنية على الاستقطاب للحصول على الرأس المال الفكري ولا تولي بقية عناصره مثل: صناعته وتنشيطه والمحافظة عليه عناية كافية ما ينعكس سلبا على المؤسسات من خلال محاولة استقطابه ويكون هذا على حساب شركة أخرى. كما أظهرت الدراسة عدم اهتمام المؤسسات الصناعية الأردنية في إيجاد وتطوير رأس المال الفكري من خلال إرسال العاملين فيها في عمليات تدريبية أو مشاركتهم في المؤتمرات التي تعتمد استقطابه وبالتالي المنافسة الحادة بينها.¹

❖ (محمد حباينة، د) ورأس المال الفكري فإبتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة،

دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكو متيليكو مالجزائر، (2007).

هدفت هذه الدراسة إلى:

تسليط الضوء على المعرفة من منظور الاقتصادي.

إبراز مكانة ودور المعرفة في المؤسسة مساهمتها في إنشاء قيمة مضافة تكونها مميزات تنافسية لها.

تحاول تسليط الضوء على انتقال المعرفة داخل المؤسسة ودور هفبتطوير وتحسين أداء الموظفين.

الأهمية البالغة للرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فاستثمار المقدره العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل

فعال يحقق الأداء الفكري بالمؤدى إلى التفوق التنافسي من خلال التحول إلى القيمة المضافة المتاحة في عوالم العاملين بالمؤسسة ولاء الزبائن والن

ظمو المعرفة الجماعية، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس المال الفكري يوقدره توظيفها للمعرفة الكامنة في هوتحويلها إلى تطب

يقااتتحققا لأداء العاليو بالتالي تحسنت قدرتها التنافسية.

بعض المؤسسات

كما أظهرت الدراسة أن

تواجه مشكلة في كيفية استخدام المعلومات لتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال للرأس المال البشري المتميز، والذي يعتبر

¹ - أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطرانة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي الشركات الصناعية الأردنية، جامعة الزرقاء الخاصة ، الأردن، العدد6، 2009.

رأها لأصول غير المباشرة في المؤسسة ولا تقل أهمية عن الأصول المباشرة مثل الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج وغيرها، ولكي يت
متشغلو الاستفادة من المعلومات المتاحة بما لا يمتنع عماله متميزة. كما

تعد القدرة على الابتكار هي العامل الأول وفي احتفاظ المؤسسة بالنجاحة بمكانتها بين المؤسسات المنافسة،
فكلما زاد تسرع وجودة الابتكار اتى التقدمها الشركة احتفظت المؤسسة بمرادها وقدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي المؤس
سات (أي التميز والقيادة الابتكارية)¹.

ثانيا العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي:

بالاعتماد على الدراسات السابقة نجد أن موضوع الأداء الإستراتيجي هو المهم في دراسة رأس المال البشري
بالنسبة للمؤسسات الخدمية على وجه الخصوص، حيث أن وجود الأداء الإستراتيجي يعتبر عامل رئيسي لبقاء
المؤسسة واستمرارها. حيث أن الدور الذي يقوم به رأس المال البشري من خلال عمليات استقطاب الأفراد
المؤهلين وتنشيطهم وصناعتهم من أجل المحافظة عليهم يحقق نتائج رائعة إذ يتم بموجبه أداء العمل بكفاءة و
تعزيز الإنتاجية في المؤسسة.

والهدف العام من رأس المال البشري هو إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة
للزبائن. كما تشير الدلائل إلى أن رأس المال البشري تربطه علاقة قوية بالأداء الإستراتيجي وهذا يدل على
التكامل بين المتغيرين.

بشكل عام يمكن القول أن رأس المال البشري أهم مصادر التفوق والثروة لاكتساب الميزة التنافسية في
المؤسسة. حيث أن المؤسسة تحرص على الاستفادة من المعارف التي تم استقطابها وإفصاح المجال أمامها
للابتكار والإبداع ما ينعكس على أداءها داخل المؤسسة.

ومن خلال ما تم دراسته في هذه الدراسة لاحظنا أن رأس المال البشري يمكن أن تساهم في التأثير على
الأداء الإستراتيجي من خلال مجموعة من الأبعاد المكونة له و تتمثل هذه الأبعاد في ما يلي:

¹ - محمد حباينة، دور الرأس المال الفكر في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة مقارنة بين اتصال الجزائر وأوراسكو متيليكوم الجزائر، متطلب تكميل لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد حليب البليدة، الجزائر، 2007.

➤ استقطاب رأس المال البشري

➤ صناعة رأس المال البشري

➤ المحافظة على رأس المال البشري

➤ تنشيط رأس المال البشري

و يمكننا صياغة فرضيات الدراسة كمايلي:

❖ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري بأبعاده المختلفة في تحسين

الأداء الإستراتيجي.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية الأربعة فهي كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين استقطاب رأس المال البشري والأداء

الإستراتيجي للمؤسسة

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين صناعة رأس المال البشري والأداء

الإستراتيجي للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تنشيط رأس المال البشري والأداء

الإستراتيجي للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المحافظة على رأس المال البشري و

الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

❖ نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية البحث و أهدافه تم وضع النموذج الافتراضي لهذه الدراسة الذي ينطلق من فكرة دور رأس

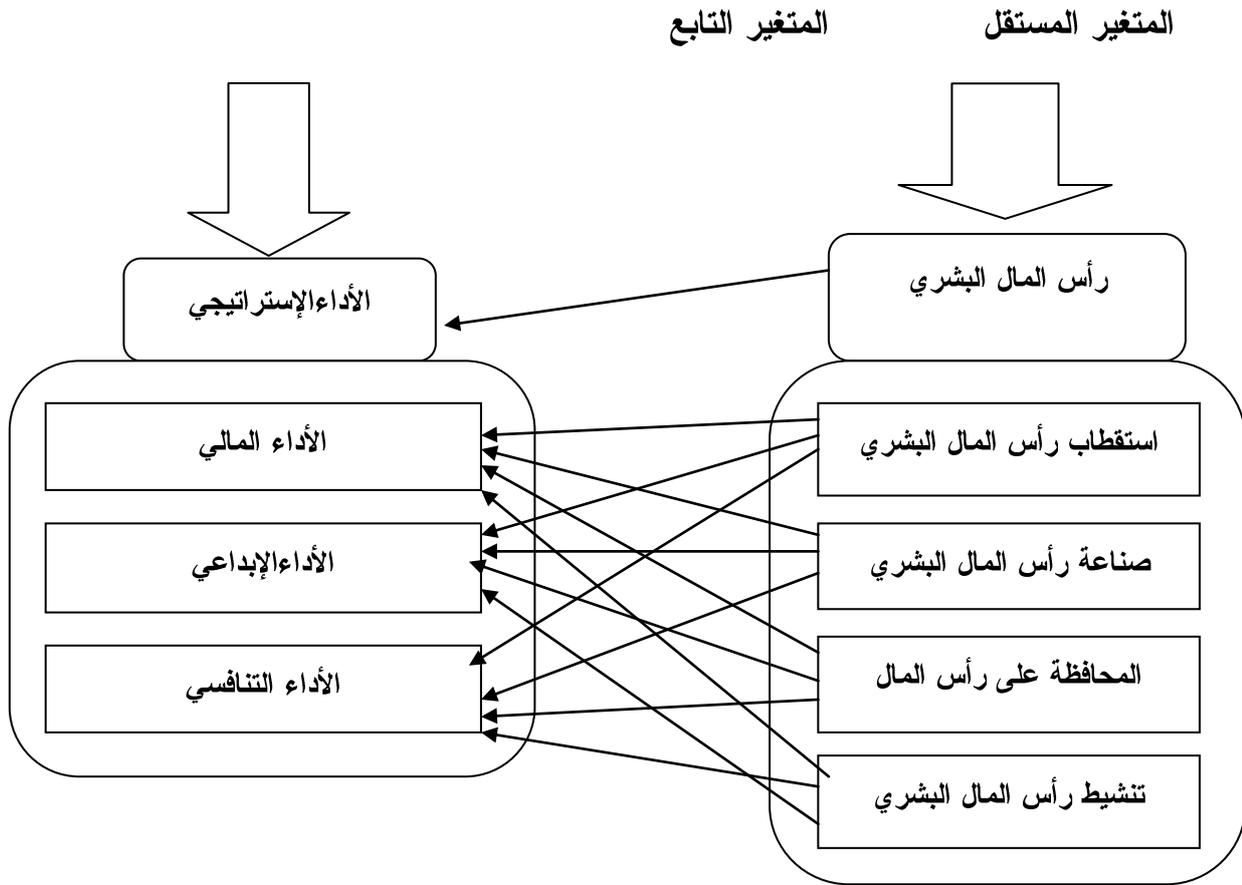
المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة و الذي سيتم توضيحه في الشكل الآتي حيث يمثل

رأس المال البشري بأبعاده (استقطاب رأس المال البشري، تنشيط رأس المال البشري، المحافظة على رأس

المال البشري، صناعة رأس المال البشري) المتغير المستقل، بينما يمثل الأداء الإستراتيجي للمؤسسة المتغير التابع بأبعاده (الأداء الإبداعي، الأداء المالي، الأداء التنافسي).

و عليه يمكن صياغة نموذج الدراسة كمايلي:

الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

مما سبق تم التعرف في هذا الفصل إلى مفهوم رأس المال البشري، أهميته وخصائصه إضافة إلى ذلك التعرف على أهم الأبعاد وكيفية تطبيق هذه الأبعاد في هذه المؤسسة، ومعرفة مدى إيجابية أو سلبية العلاقة مع متغيرات الدراسة.

كما تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الأداء الاستراتيجي، نماذجه، أبعاده ومظاهره لتحديد مسيرة المؤسسة وأهدافها وبرامجها الاستراتيجية.

وهذا ماسنحاول طرحه في الفصل الثاني والأخير من خلال الدراسة الميدانية لإحدى المؤسسات الوطنية للتأمينات لولاية باتنة، التي تنشط في قطاع التأمينات الذي يتميز بالتغير والتطور السريع.

تمهيد

يعد ما قمنا به في الجانب النظري من خلال الفصل الأول إيضاحاً لكل من ماهية رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي في المؤسسة، و سوف نتناول في الجانب التطبيقي لهذا الموضوع من خلال قيامنا بدراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA ، و التي تتضمن دراسة مختلف الجوانب المتعلقة برأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء الإستراتيجي لهذه المؤسسة. حيث تم الإعتماد على الاستبيان حول الأبعاد التي تبنيها في المتغير المستقل رأس المال البشري و كذا المتغير التابع الأداء الإستراتيجي في مؤسسة SAA .

و يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذا البحث ، من حيث أسلوب الدراسة و تصميمها ، و طرق جمع البيانات و تحديد مجتمع الدراسة ، و كذلك مراحل تطور الاستبانة و إجراءات توزيعها ، و من ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتعلق بمنهجية الدراسة أما المبحث الثاني فنتناول فيه عرض نتائج الدراسة بينما المبحث الثالث فقد خصص لتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يحتوي هذا المبحث على ثلاث مطالب، الأول يتعلق بمجتمع و عينة الدراسة، أما الثاني فيتعلق بأداة الدراسة و أساليب التحليل بينما الثالث فنعرض فيه ثبات و صدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة:**1- مجتمع الدراسة:**

يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث.¹

ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مجموعة من وكالات التأمين بولاية باتنة .

و يمكن تقديم لمحة بسيطة حول المؤسسة الوطنية للتأمين SAA و هي كالتالي:

تأسست الشركة الجزائرية للتأمين في 12 ديسمبر 1963 في صورة شركة مختلطة جزائرية بنسبة

61% و مصرية بنسبة 39 % و في 27 ماي 1966، أممت الشركة في إطار احتكار الدولة لمختلف

عمليات التأمين و في سنة 1979 و مع ظهور قانون التخصص احتكرت الشركة كلا من فرع

السيارات، الأخطار البسيطة ، تأمينات الحياة و تتكون هذه الشركة من 24 وحدة و 309 وكالة و

ثلاث مراكز للتكوين.²

¹ - محمد سليمان هدى، مناهج البحث العلمي الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2007، ص 149.

² - قادة سليم، تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات (دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين saa ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011-2012، ص 82.

تؤدي الشركة دورا فعالا في تأمين و ضمان الأملاك ضد كل المخاطر التي تهدد وجودها، حيث تقوم بالوظائف التالية:¹

❖ ممارسة كل عمليات التأمين من خلال ما تعرضه من خدمات تتعلق بضمان الأخطار التي

تخص: الحرائق والاستغلال، المسؤولية المدنية والأخطار المتعددة، تأمين السيارات والأشخاص.

❖ ممارسة الوظيفة المالية من خلال عمليات التوظيف الخاصة بالاستثمار في الأوراق المالية،

وكذا السوق النقدي وغيرها.

كما يعتمد إنتاج الشركة على مختلف أنواع التأمين التي تغطي أخطارها، وتتمثل فروع إنتاجها فيما يلي:²

أ/ فرع أخطار السيارات: يتضمن هذا النوع سبعة ضمانات، تتكون من إجبارية واختيارية وتشمل:

❖ المسؤولية المدنية: يعتبر ضمان إجباري، وتضمن للمؤمن له المتابعات المالية الناتجة عن

الأضرار الجسمانية والمادية التي يسببها للغير أثناء سير السيارة، ويحدد قسط التأمين حسب قوة الأحصنة والتي تعبر عن قوة الأحصنة والتي تعبر عن قوة السيارة.

❖ أضرار التصادم: وهي الضمانات الاختيارية، وتتضح مصداقيتها في حالة وقوع اصطدام

خارج المرائب المستأجرة أو المملوكة من طرف المؤمن له، حيث تضمن تعويض الأضرار اللاحقة بالسيارة نتيجة الاصطدام، وذلك في حدود المبلغ المحدد في العقد.

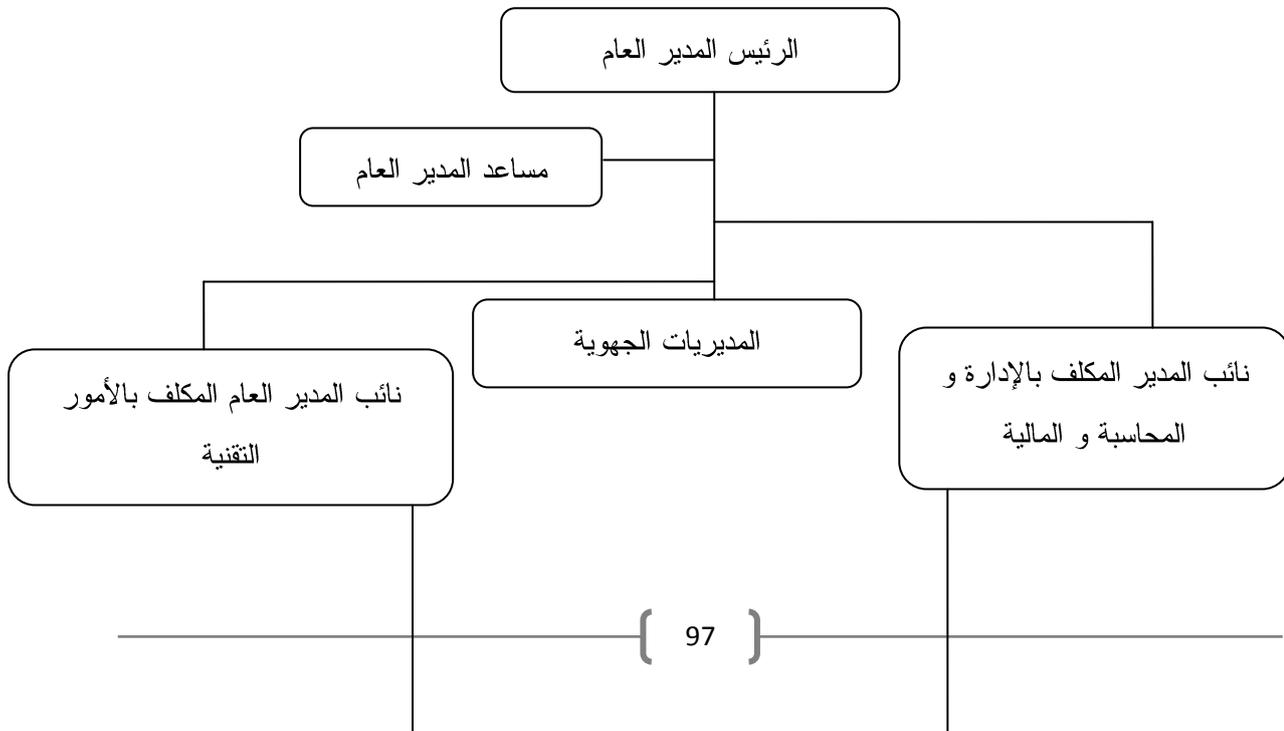
¹ -علي محمد ثجيل، سليمة طبائبية، مداخلة بعنوان: دور التسيير الإستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة 8 ماي قالم، الجزائر، 2008، ص14 .

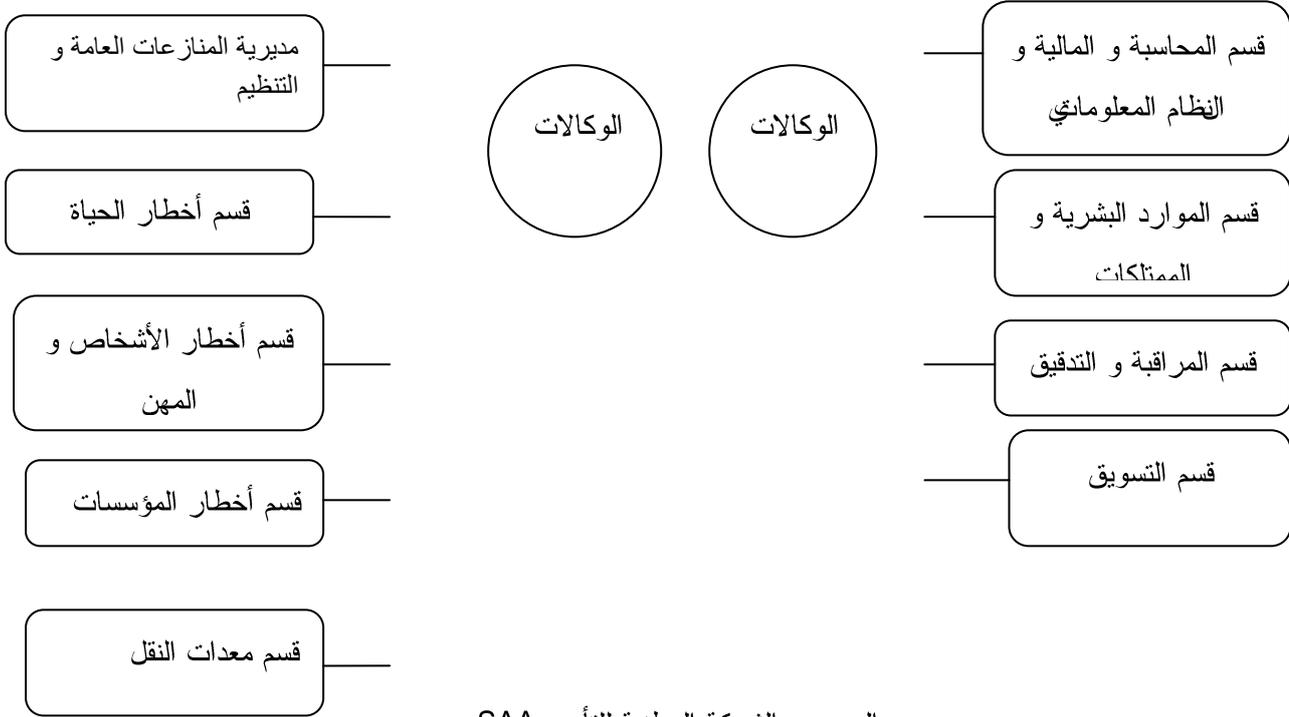
² -علي محمد ثجيل، سليمة طبائبية، مرجع سابق، ص14-15.

- ❖ كسر الزجاج: تضمن للمؤمن له الأخطار الناتجة عن رمي الحجارة، والتي تلحق بالزجاج الأمامي والخلفي والمرآيا الجانبية.
- ❖ السرقة والحريق: تضمن الأضرار الناجمة عن فقدان السيارة أو حريقها.
- ❖ الدفاع والمتابعة: تضمن للمؤمن له دفع كافة مصاريف المعاينة والمحاماة والإستشارة المساعدة في حالة وقوع حادث.
- ❖ ضمانات تعاقدية لصالح الركاب: تدفع تعويضات للركاب إثر وقوع الأضرار.
- ❖ كافة الأخطار: تضمن دفع نفقات إصلاح السيارات عند إصطدامها.
- ب/ فرع الأخطار المتعددة: يتم تأمين الممتلكات من الأخطار المتعلقة بالحرائق والسرقة.
- ج/ فرع تأمينات الأشخاص: تقوم بالتأمين على حياة الفرد والتأمين الجماعي لعمال الشركات والرياضيين، كما تتكفل بتأمين الرحلات المدرسية والسياحية حسب مدتها.
- د/ فرع نقل البضائع: تعمل على تأمين البضائع من الأخطار التي قد تتعرض لها.

الهيكل التنظيمي ل SAA:

الشكل (2): الهيكل التنظيمي ل SAA:





المصدر: الشركة الوطنية للتأمين SAA

2- عينة الدراسة:

بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار مجموعة من وكالات التأمين بولاية باتنة ، و تم توزيع (120) و استرجاع (96) استبياناه. و الجدول التالي يوضح العينة:

الجدول (3): يوضح عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	عدد الموظفين	المؤسسة
28	135	SAA
3	5	Trust
11	16	Caar
5	6	2A
5	5	Cash
15	15	Mateec
4	6	SAA (AGA)
10	10	SAA (Agence B)

6	8	Ciar
4	9	Salama
5	12	Caat
96	227	Total

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أداة الدراسة و أساليب التحليل

1- أداة الدراسة:

من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكاملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث.¹

و الإستبيانة المستخدمة هنا مكونة من جزأين :

الجزء الأول: يتمثل في المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب و هي : (الجنس، العمر،

المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

¹ - محمد سليمان هدى، مرجع السابق، ص 275.

الجزء الثاني: متغير رأس المال البشري و تم صياغة و بناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسات

سابقة، و يتضمن 4 أبعاد (إستقطاب رأس المال البشري، تنشيط رأس المال البشري، صناعة رأس

المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري).

أما متغير الأداء الإستراتيجي و تم صياغة و بناء فقرات هذا المتغير متضمنة بذلك 3 أبعاد (الأداء

المالي ، الأداء الإبداعي، الأداء التنافسي).

و قد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس وفقا لسلم ليكرت على الشكل التالي:

أففق تماما	أففق	أففق إلى حد ما	لا أففق	لا أففق تماما
1	2	3	4	5

2- أساليب التحليل:

لقد استخدم في التحليل نظام SPSS و هو من الأنظمة التي تستخدم في إدارة البيانات و تحليلها في

مجالات متعددة و منها التطبيقات الإحصائية ، حيث يستخدم هذا في إجراء التعديلات الإحصائية

المختلفة من إدخال البيانات و تلخيصها و عرضها بأشكال هندسية و بيانات و حسابات و مقاييس

النزعة المركزية و التشتت و الالتواء و التفلطح و معادلات الانحدار و التقدير الفتري و اختبارات

الفروض الإحصائية ، بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.¹

و في دراستنا تم استخدام الأساليب التالية:

¹ - شفيق العتوم ، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية و إدارية ، دار المنهج للنشر و التوزيع الأردن، 2008، ص 67.

- ❖ المتوسط الحسابي: يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً و استخدامها في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة.¹
- ❖ الانحراف المعياري : و ذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، و يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات و عد تشتتها ، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.²
- ❖ معامل بيرسون: إذا كان لدينا المتغيران X, Y و حصلنا على N من القيم المتناظرة (X_i, Y_i) ، و حسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين، فإن معامل ارتباط بيرسون يقيس هذين المتغيرين. إن المقياس المستخدم لقياس درجة الارتباط يعرف بمعامل الارتباط و يرمز له بالرمز R و تتراوح قيمته بين $(-1, 1)$.³
- ❖ معامل كرونباخ α : هو معامل من الموثوقية و هو يستخدم عادة كقياس للاتساق الداخلي أو التعويل على نتيجة اختبار القياس النفسي لعينة من الممتحنين. و يشير إلى أي مدى إذا قمنا باستخدام نفس المقياس و إعادة اختباره مرات أخرى فإن النتائج ستكون نفسها من خلال إيجاد

¹ - إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 96.

² - امتثال حسن عبد الرزاق و آخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002، ص 115.

³ - ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون و دورها في تنمية الرأس مال الفكري(دراسة تحليلية، مؤسسة نجمة للاتصالات)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 80.

معامل كرونباخ $\alpha < 50\%$ و هناك دراسات تقول أكبر من 70% ، و يمكن تطبيقها على

منظمات أخرى تنشط في نفس القطاع.¹

❖ معامل الالتواء: يعرف على أنه درجة البعد عن التماثل و ندرس الالتواء في حالة

التوزيعات وحيدة القيمة.²

❖ تحليل Anova : هو مجموعة من النماذج الإحصائية (statistical model) مع

إجراءات مرافقة لهذه النماذج تمكن من مقارنة المتوسطات لمجموعات إحصائية

مختلفة عن طريق تقسيم التباين variance الكلي الملاحظ بينهم إلى أجزاء مختلفة.

أول طرق تحليل التباين تم وضعها من قبل الإحصائي رونالد فيشر في العشرينات

والثلاثينات من القرن العشرين لذلك تعرف أحيانا بتحليل فيشر للتباين.³

المطلب الثالث: ثبات و صدق أداة الدراسة

1- ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات الدراسة تم حساب معامل الثبات طبقا لكرونباخ ألفا الداخلي

بصيغته النهائية الكلية ، و لكل متغير بجميع أبعاده ، و تم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق

50% ، و قد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

¹ - مقرائش فوزية، أقطي جوهرة، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة ، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، 22-23 فيفري 2012، ص 12.

² - محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي و التطبيقي و الحيوي، دار صفاء، الطبعة الأولى، 2008، ص 138.

³ - http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_de_la_variance

1-1 إستقطاب رأس مال البشري:

الجدول (4): معامل الثبات لفقرات بعد إستقطاب رأس المال البشري.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.700

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد استقطاب رأس المال البشري يفوق (50%) حيث كانت نسبته (70%)، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

2-1 صناعة رأس المال البشري:

الجدول (5): معامل الثبات لفقرات بعد صناعة رأس المال البشري.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.799

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد صناعة رأس المال البشري يفوق (50%) حيث كانت نسبته (79.9%)، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

3-1 تنشيط رأس المال البشري:

الجدول (6): معامل الثبات لفقرات بعد تنشيط رأس المال البشري.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0.830

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد تنشيط يفوق (50%) حيث كانت نسبته (83%)، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

1-4 المحافظة على رأس المال البشري:

الجدول (7): معامل الثبات لفقرات بعد المحافظة على المال البشري.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.642

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات بعد المحافظة على رأس المال البشري يفوق (50%) حيث كانت نسبته (64.2%)، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

1-5 رأس المال البشري:

الجدول (8): معامل الثبات لفقرات رأس المال البشري.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
17	0.917

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد رأس المال البشري يفوق (50%) حيث كانت نسبته (91.7%)، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

1-6 الأداء المالي:

الجدول (9): معامل الثبات لفقرات الأداء المالي.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0.509

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الأداء المالي يفوق (50%) حيث كانت نسبته (50.9%)، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

1-7 الأداء الإبداعي:

الجدول (10): معامل الثبات لفقرات الأداء الإبداعي.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.654

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الأداء الإبداعي يفوق (50%) حيث كانت نسبته (65.4%)، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

1-8 الأداء التنافسي:

الجدول (11): معامل الثبات لفقرات الأداء التنافسي.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.816

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الأداء التنافسي يفوق (50%) حيث كانت نسبته (81.6%)، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

1-9 الأداء الإستراتيجي:

الجدول (12): معامل الثبات لفقرات الأداء الإستراتيجي.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا

0.828	13
-------	----

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الأداء الإستراتيجي يفوق (50%) حيث كانت نسبته (82.8%)، و بالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

2- صدق أداة الدراسة:

2-1 الصدق الظاهري : يقصد بصدق الأداة أنها تتضمن فقرات ذات لة بالمتغيرات التي نعمل على

قياسها و أن مضمونها متفق مع الغرض الذي صممت من أجله.

و من أجل تأكيد الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم أخذ دراسات سابقة و استخدامها لأنه تم الأخذ بها و تحكيمها وفق معايير متفق عليها.

2-2 الصدق البنائي: يرى Staub أن الصدق البنائي يقيس إلى أي مدى أن فقرات الدراسة تكون و

تبني مفهوم المتغير المرغوب قياسه. و يضيف Antonio أن الصدق البنائي يتضمن كل من صدق المحتوى و الصدق التقاربي و الصدق التمييزي.¹

يمكن قياس الصدق البنائي من خلال معامل بيرسون و الذي يقيس قدرة فقرات الدراسة على قياس المعنى المقصود للمتغير من خلال علاقة كل فقرة مع البعد الذي يحتويها، بحيث يتم قبول الفقرات التي يكون معامل بيرسون الخاص بها يفوق 50%، بينما ترى دراسات أخرى أنه لا يجب أن يفوق معامل بيرسون 70%.

¹- إيمان حسن حنوش، مرجع سابق، ص 98.

الجدول (13): الصدق البنائي لبعد إستقطاب رأس المال البشري

الفقرات	الإحصائيات	إستقطاب رأس المال البشري	الدالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.761** 0.000 96	دالة إحصائية
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.700** 0.000 96	دالة إحصائية
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.776** 0.000 96	دالة إحصائية
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.663** 0.000 96	دالة إحصائية

**** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين 0.663 و 0.776 وهي أكبر من 77.6% ، مما يدل على صدق فقرات الإستبانة لقياس الهدف التي وضعت من أجله.و هو ما يؤكد على الصدق البنائي لبعدها إستقطاب رأس المال البشري.

الجدول (14): الصدق البنائي لبعدها صناعة رأس المال البشري

الفقرات	الإحصائيات	صناعة رأس المال البشري	الدالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	** 0.838	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	96	
الفقرة 2	معامل بيرسون	** 0.853	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	96	
الفقرة 3	معامل بيرسون	** 0.735	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	96	
الفقرة 4	معامل بيرسون	** 0.732	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	

	96	حجم العينة	
--	----	------------	--

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين 0.732 و 0.853 وهي أكبر من 85.3% ، مما يدل على صدق فقرات الإستبانة لقياس الهدف التي وضعت من أجله. وهو ما يؤكد على الصدق البنائي لبعدها صناعة رأس المال البشري.

الجدول (15): الصدق البنائي لبعدها تنشيط رأس المال البشري

الفقرات	الإحصائيات	تنشيط رأس المال البشري	الدالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	** 0.786	
	مستوى الدلالة	0.000	دالة إحصائية
	حجم العينة	96	
الفقرة 2	معامل بيرسون	** 0.830	
	مستوى الدلالة	0.000	دالة إحصائية
	حجم العينة	96	
الفقرة 3	معامل بيرسون	** 0.851	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	

	96	حجم العينة	
الفقرة 4	0.582 **	معامل بيرسون	
	0.000	مستوى الدلالة	دالة إحصائية
	96	حجم العينة	
الفقرة 5	0.794 **	معامل بيرسون	
	0.000	مستوى الدلالة	دالة إحصائية
	96	حجم العينة	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين 0.582 و 0.851 وهي أكبر من 85.1% ، مما يدل على صدق فقرات الإستبانة لقياس الهدف التي وضعت من أجله. وهو ما يؤكد على الصدق البنائي لبعده تنشيط رأس المال البشري.

الجدول (16): الصدق البنائي لبعده المحافظة على رأس المال البشري

الفقرات	الإحصائيات	المحافظة على رأس المال البشري	الدالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	0.479 **	
	مستوى الدلالة	0.000	دالة إحصائية
	حجم العينة	96	
الفقرة 2	معامل بيرسون	0.725 **	
	مستوى الدلالة	0.000	دالة إحصائية

	96	حجم العينة	
الفقرة 3	0.823 **	معامل بيرسون	دالة إحصائية
	0.000	مستوى الدلالة	
	96	حجم العينة	
الفقرة 4	0.755 **	معامل بيرسون	دالة إحصائية
	0.000	مستوى الدلالة	
	96	حجم العينة	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين 0.479 و 0.823 وهي أكبر من 82.3% ، مما يدل على صدق فقرات الإستبانة لقياس الهدف التي وضعت من أجله. وهو ما يؤكد على الصدق البنائي لبعده المحافظة على رأس المال البشري.

الجدول (17): الصدق التقاربي لبعده الأداء المالي

الفقرات	الإحصائيات	الأداء المالي	الدالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	0.526 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	96	
الفقرة 2	معامل بيرسون	0.648 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	96	

الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** 0.568 0.000 96	دالة إحصائية
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** 0.592 0.000 96	دالة إحصائية
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** 0.578 0.000 96	دالة إحصائية

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين 0.526 و 0.648 وهي أكبر من 64.8%، مما يدل على صدق فقرات الإستبانة لقياس الهدف التي وضعت من أجله. وهو ما يؤكد على الصدق البنائي لبعد الأداء المالي.

الجدول (18): الصدق البنائي لبعد الأداء الإبداعي.

الفقرات	الإحصائيات	الأداء الإبداعي	الدالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	** 0.701	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	96	
	معامل بيرسون	** 0.700	

الفقرة 2	مستوى الدلالة	0.000	دالة إحصائية
	حجم العينة	96	
الفقرة 3	معامل بيرسون	0.773 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	96	
الفقرة 4	معامل بيرسون	0.666 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	96	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين 0.666 و 0.773 وهي أكبر من 77.3%، مما يدل على صدق فقرات الإستبانة لقياس الهدف التي وضعت من أجله. وهو ما يؤكد على الصدق البنائي لبعد الأداء الإبداعي.

الجدول (19): الصدق التقاربي لبعد الأداء التنافسي.

الفقرات	الإحصائيات	الأداء التنافسي	الدالة الإحصائية
الفقرة 1	معامل بيرسون	0.751 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	96	
الفقرة 2	معامل بيرسون	0.779 **	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	96	

الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** 0.821 0.000 96	دالة إحصائية
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	** 0.857 0.000 96	دالة إحصائية

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين 0.751 و 0.857 وهي أكبر من 0.857%، مما يدل على صدق فقرات الإستبانة لقياس الهدف التي وضعت من أجله. وهو ما يؤكد على الصدق البنائي لبعد الأداء التنافسي.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

و فيمايلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الديموغرافية و الوظيفية.

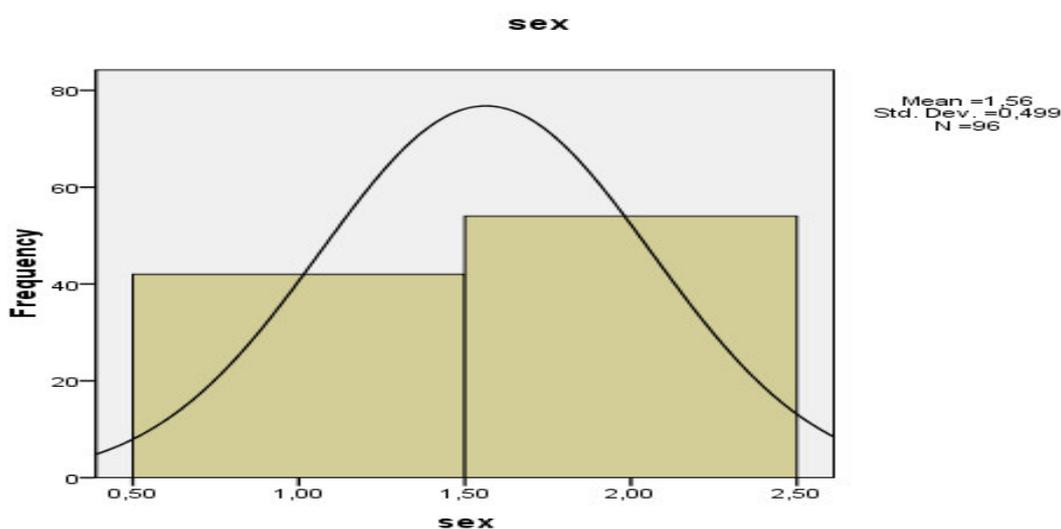
الجدول (20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
43.8%	42	ذكور

إناث	54	56.2%
المجموع	96	100

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (20) أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور إلا أن النسبتين متقاربتين فبلغت نسبة الإناث (56.2%) في حين كانت نسبة الذكور (43.8%) من مجموع عينة الدراسة.

الجدول (21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
29 - 20	33	34.4%
39 - 30	18	18.8%
49 - 40	13	13.5 %

أكثر من 50	32	33.3 %
المجموع	98	100%

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

يمكننا أن نقول أن الفئة الغالبة هي (20-29 سنة) فقد شكلت نسبة (34.4%) من عينة الدراسة و تلتها فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (33.3 %) من عينة الدراسة. أما عن باقي الفئات فقد تم تقسيمها على

النحو التالي فبالنسبة للفئة (30-39 سنة) فقد كانت نسبتها (18.8%) و الفئة (40- 49 سنة) فكانت نسبتها (13.5%).

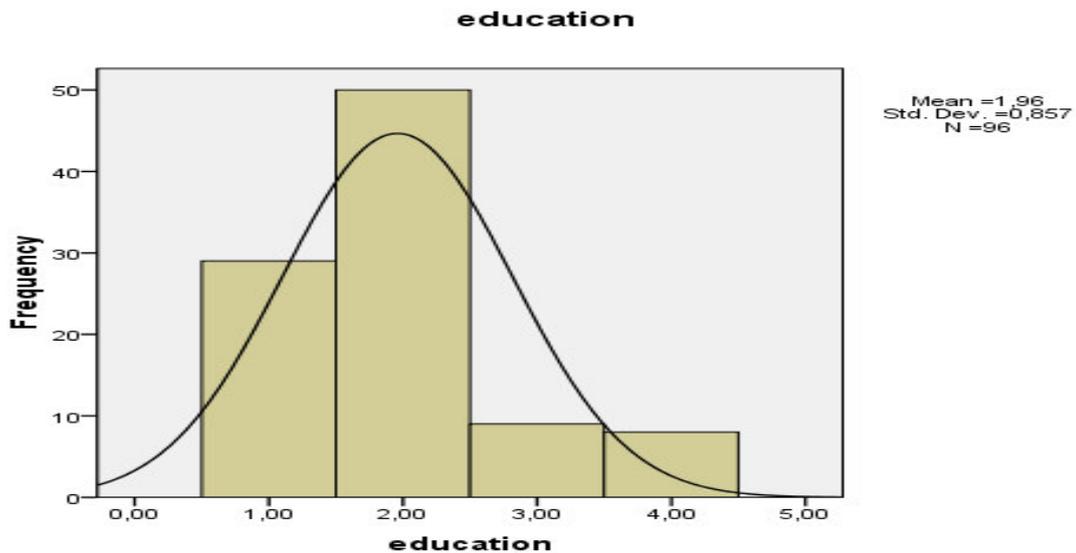
الجدول (22): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
--------	-----------	----------------

بكالوريا فأقل	29	30.2%
ليسانس	50	52.1%
مهندس	9	9.4%
ماجستير فأكثر	8	8.3%
المجموع	96	100%

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

في هذا الجدول الخاص بالمستوى التعليمي كانت أعلى نسبة لفئة الليسانس حيث بلغت نسبتها (52.1%) وتلتها في ذلك فئة الموظفين الذين بحوزتهم شهادة البكالوريا فأقل بنسبة (30.2%) أما نسبة (9.4%) فكانت من نصيب كل من الموظفين الحاصلين على شهادة مهندس. أما الموظفين

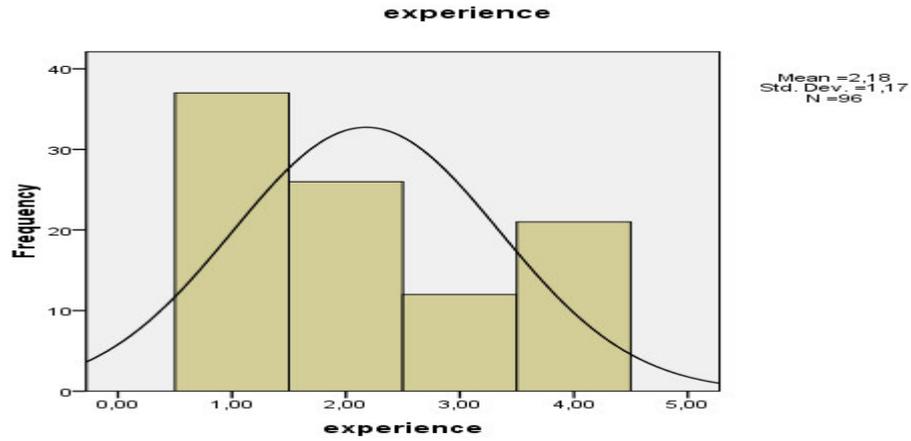
الحاصلين على شهادة ماجستير فأكثر فكانت بنسبة (8.3%) . وهنا نلاحظ بأنه هناك تفوق كبير بالنسبة للموظفين الحاصلين على شهادة الليسانس.

الجدول (23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية

الفئة	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	37	%38.5
من 5 - 10 سنوات	26	%27.1
من 10 - 15 سنة	12	%12.5
أكثر من 15 سنة	21	%21.9
المجموع	96	%100

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية



المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

فيما يتعلق بجدول الخبرة العملية فإن أكبر نسبة هي للفئة الأولى فئة الأقل 5 سنوات و المتمثلة في النسبة (38.5%) و تليها الفئة الثانية فئة (من 5 - 10 سنوات) بنسبة (27.1%) أما عن الفئتين الثالثة و الرابعة فكانتا على النحو التالي فئة (10 - 15 سنة) كانت بنسبة (12.5%) أما فئة (الأكثر من 15 سنة) فكانت بنسبة (21.9%) . و الملاحظ هنا أن الموظفون في مرحلة اكتساب الخبرة.

المطلب الثاني : رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي لوكالات التأمين:

قبل القيام بتحليل النموذج و التطرق إلى مستوى رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي الخاص بوكالات التأمين ، فإننا أولاً سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو ضروري للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار الفرضيات، و سنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء et Skewness و Kurtosis و من بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (-1،1) و Kurtosis محصور بين (-3،3)، و دراسات أخرى تقول أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (-3،3) و Kurtosis محصور بين (-7،7) ، و نحن سوف نأخذ بالدراسة الأولى.

و فيمايلي حساب قيمة المتوسطات الحسابية و معاملي الالتواء للإجابات حول الفقرات المكونة لكل بعد.

الجدول(24): المتوسط الحسابي و معاملي الالتواء لإجابات المستقيين

الأبعاد	حد أدنى	حد أعلى	المتوسط			Skewness		Kurtosis	
			إحصائيا	إحصائيا	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	
إستقطاب رأس المال البشري	1.00	5.00	2.5677	0.92087	0.682	0.246	-0.018	0.488	
صناعة رأس المال البشري	1.00	5.00	2.4870	0.97628	0.491	0.246	-0.386	0.488	
تنشيط رأس المال البشري	1.00	5.00	2.7854	0.98718	0.392	0.246	-0.502	0.488	
المحافظة على رأس المال البشري	1.00	5.00	2.7266	0.89595	0.574	0.246	-0.003	0.488	
رأس المال البشري	1.12	5.00	2.6501	0.83278	0.582	0.246	-0.094	0.488	
الأداء المالي	1.00	5.00	2.5167	0.67663	0.640	0.246	1.560	0.488	
الأداء الإبداعي	1.00	5.00	2.5990	0.92940	0.623	0.246	-0.135	0.488	
الأداء التنافسي	1.00	5.00	2.2786	0.94859	0.540	0.246	-0.363	0.488	
الأداء الإستراتيجي	1.00	4.54	2.4687	0.69756	0.536	0.246	0.151	0.488	

المصدر: بالاعتماد على برنامج SPSS

❖ تحليل فقرات بعد رأس المال البشري

1-إستقطاب رأس المال البشري: من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستقيمين حول هذا البعد هو (2.5677) هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (أتفق تماما) إلى (أتفق) وهذا يعني أن مستوى إستقطاب من هم أكثر كفاءة عالي في المؤسسة، أما الحد الأدنى فقد كان (أتفق تماما)، أما الحد الأعلى فقد كان (لا أتفق) إلى (لا أتفق تماما) أما معامل Kurtosis فقد كان (-0.018) أي مقبول أما معامل Skewness فقد كان (0.682) و هذا يعني أن بعد استقطاب رأس المال البشري يتبع التوزيع الطبيعي.

2-صناعة رأس المال البشري: من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستقيمين حول هذا البعد هو (2.4870) هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (أتفق تماما) إلى (أتفق) وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بصناعة رأس المال البشري، أما الحد الأدنى فقد كان (أتفق تماما)، أما الحد الأعلى فقد كان (لا أتفق) إلى (لا أتفق تماما) أما معامل Kurtosis فقد كان (-0.386) أي مقبول أما معامل Skewness فقد كان (0.491) و هذا يعني أن بعد صناعة رأس المال البشري يتبع التوزيع الطبيعي.

3-تنشيط رأس المال البشري: من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستقيمين حول هذا البعد هو (2.7854) هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (أتفق تماما) إلى (أتفق) وهذا يعني

أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بتنشيط رأس المال البشري ، أما الحد الأدنى فقد كان (أتفق تماما)، أما الحد الأعلى فقد كان (لا أتفق) إلى (لا أتفق تماما) أما معامل Kurtosis فقد كان (- 0.502) أي مقبول أما معامل Skewness فقد كان (0.392) و هذا يعني أن بعد تنشيط رأس المال البشري يتبع التوزيع الطبيعي.

4-المحافظة على رأس المال البشري : من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستقصين حول هذا البعد هو (2.7266) هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (أتفق تماما) إلى (أتفق) وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بالمحافظة على رأس المال البشري ، أما الحد الأدنى فقد كان (أتفق تماما)، أما الحد الأعلى فقد كان (لا أتفق) إلى (لا أتفق تماما) أما معامل Kurtosis فقد كان (- 0.003) أي مقبول أما معامل Skewness فقد كان (0.574) و هذا يعني أن بعد المحافظة على رأس المال البشري يتبع التوزيع الطبيعي.

❖ تحليل فقرة بعد رأس المال البشري: من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستقصين حول هذا البعد هو (2.6501) هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (أتفق تماما) إلى (أتفق) وهذا ما يؤكد التوجه العالي للمؤسسة نحو رأس المال البشري ، أما الحد الأدنى فقد كان (أتفق تماما)، أما الحد الأعلى فقد كان (لا أتفق) إلى (لا أتفق تماما) أما معامل Kurtosis فقد كان (-0.094) أي مقبول أما معامل Skewness فقد كان (0.582) و هذا يعني أن بعد رأس المال البشري يتبع التوزيع الطبيعي.

❖ تحليل فقرات بعد الأداء الإستراتيجي:

1-الأداء المالي: من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستقصين حول هذا البعد هو (2.5167) هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (أتفق تماما) إلى (أتفق) وهذا ما يؤكد أن مستوى الأداء المالي عالي، أما الحد الأدنى فقد كان (أتفق تماما)، أما الحد الأعلى فقد كان (لا أتفق) إلى (لا أتفق تماما) أما معامل Kurtosis فقد كان (1.560) أي مقبول أما معامل Skewness فقد كان (0.640) و هذا يعني أن بعد الأداء المالي يتبع التوزيع الطبيعي.

2-الأداء الإبداعي: من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستقصين حول هذا البعد هو (2.5990) هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (أتفق تماما) إلى (أتفق) وهذا ما يؤكد أن مستوى الأداء الإبداعي عالي، أما الحد الأدنى فقد كان (أتفق تماما)، أما الحد الأعلى فقد كان (لا أتفق) إلى (لا أتفق تماما) أما معامل Kurtosis فقد كان (-0.135) أي مقبول أما معامل Skewness فقد كان (0.623) و هذا يعني أن بعد الأداء الإبداعي يتبع التوزيع الطبيعي.

3-الأداء التنافسي: من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستقصين حول هذا البعد هو (2.2786) هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (أتفق تماما) إلى (أتفق) وهذا ما يؤكد أن مستوى الأداء التنافسي عالي، أما الحد الأدنى فقد كان (أتفق تماما)، أما الحد الأعلى فقد كان (لا أتفق) إلى (لا أتفق تماما) أما معامل Kurtosis فقد كان (-0.363) أي مقبول أما معامل Skewness فقد كان (0.540) و هذا يعني أن بعد الأداء التنافسي يتبع التوزيع الطبيعي.

❖ **تحليل فقرة بعد الأداء الإستراتيجي:** من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات المستقصين حول هذا البعد هو (2.4687) هذا يعني أن أغلب الإجابات كانت (أتفق تماما) إلى (أتفق) وهذا ما يؤكد التوجه العالي للمؤسسة نحو الأداء الإستراتيجي، أما الحد الأدنى فقد كان (أتفق تماما)، أما الحد الأعلى فقد كان (لا أتفق) إلى (لا أتفق تماما) أما معامل Kurtosis فقد كان

(0.151) أي مقبول أما معامل Skewness فقد كان (0.536) و هذا يعني أن بعد الأداء

الإستراتيجي يتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و ذلك من خلال احتساب معامل الالتواء للمتغير المستقل و المتمثل في رأس المال البشري و احتساب معامل الالتواء للمتغير التابع الأداء الإستراتيجي، فهذا يعني أن النموذج صالح للاختبار أما فيما يتعلق بوجود علاقة بين رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي بوكالات التأمين فإننا سنوضح ذلك في الجدول التالي من خلال حساب معامل الارتباط و مستوى المعنوية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل رأس المال البشري مع كل بعد من أبعاد المتغير التابع الأداء الإستراتيجي.

جدول رقم(25): معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل(رأس المال البشري) والمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي)

الفقرات	الإحصائيات	الأداء المالي	الأداء الإبداعي	الأداء التنافسي	الأداء الإستراتيجي
إستقطاب رأس	معامل بيرسون	0.425**	0.552**	0.593**	0.633**
المال البشري	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	96	96	96	96

0.730**	0.733**	0.624**	0.451**	معامل بيرسون	صناعة رأس المال البشري
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
96	96	96	96	حجم العينة	
0.743**	0.661**	0.719**	0.459**	معامل بيرسون	تنشيط رأس المال البشري
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
96	96	96	96	حجم العينة	
0.734**	0.651**	0.651**	0.522**	معامل بيرسون	المحافظة على رأس المال البشري
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
96	96	96	96	حجم العينة	
0.811**	0.752**	0.731**	0.527**	معامل بيرسون	رأس المال البشري
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
96	96	96	96	حجم العينة	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

❖ من خلال الجدول رقم (25) ومن خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب رأس المال البشري وا لأداء الإستراتيجي عند مستوى دلالة (sig=0.01) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.633) وكان اتجاه العلاقة ايجابي متوسط أي طردي وهذا معناه أنه كلما زاد استقطاب رأس المال البشري زاد الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

❖ من خلال الجدول رقم (25) و من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صناعة رأس المال البشري وا لأداء الإستراتيجي عند مستوى دلالة (sig=0.01)

حيث بلغت قيمة الارتباط (0.730) وكان اتجاه العلاقة ايجابي متوسط أي طردي وهذا معناه أنه كلما زادت صناعة رأس المال البشري زاد الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

❖ من خلال الجدول رقم (25) و من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنشيط رأس المال البشري وا لأداء الإستراتيجي عند مستوى دلالة (sig=0.01) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.743) وكان اتجاه العلاقة ايجابي متوسط أي طردي وهذا معناه أنه كلما زاد تنشيط رأس المال البشري زاد الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

❖ من خلال الجدول رقم (25) و من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحافظة على رأس المال البشري وا لأداء الإستراتيجي عند مستوى دلالة (sig=0.01) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.734) وكان اتجاه العلاقة ايجابي متوسط أي طردي وهذا معناه أنه كلما زاد ت المحافظة على رأس المال البشري زاد الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

❖ من خلال الجدول رقم (25) و من خلال النتائج المتوصل إليها نلاحظ بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي عند مستوى دلالة (sig=0.01) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.811) وكان اتجاه العلاقة ايجابي متوسط أي طردي وهذا معناه أن المؤسسة تدرك جيدا أهمية الرأس المال البشري كمورد لا مادي يساعد على الرفع من أدائها الإستراتيجي.

2- فروق في متغيرات الدراسة:

تظهر البيانات التي يظهرها الجدول رقم (26) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس، و نلاحظ في الجدول (27) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير العمر لكل من صناعة رأس المال البشري عند مستوى دلالة

(0.011)، المحافظة على رأس المال البشري عند مستوى دلالة (0.045) أما رأس المال البشري كبعد عند مستوى دلالة (0.038)، أما بالنسبة لبعء الأداء الإستراتيجي فهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة (0.037). كما نلاحظ في الجدول (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي لكل من صناعة رأس المال البشري عند مستوى دلالة (0.015) ، أما في الجدول (29) فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة العملية لكل من المتغيرين رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي: فبالنسبة للمتغير رأس المال البشري فنسبة الفرق كانت عند مستوى دلالة (0.013)، أما بالنسبة لأبعاده فقد كانت كالآتي: صناعة رأس المال البشري عند مستوى دلالة (0.013)، تنشيط رأس المال البشري عند مستوى دلالة (0.010)، المحافظة على رأس المال البشري عند مستوى دلالة (0.030). أما بالنسبة للمتغير الأداء الإستراتيجي عند مستوى دلالة (0.014)، أما بالنسبة للإبداع عند مستوى دلالة (0.023).

الجدول(26): يعبر عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي تبعاً لمتغير

الجنس

المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
إستقطاب رأس المال البشري	1 94	0.233 0.855	0.272	0.603
صناعة رأس المال البشري	1 94	1.763 0.945	1.866	0.175
تنشيط رأس المال	1	0.016	0.016	0.899

		0.985	94	التباين ضمن المجموعات	البشري
0.646	0.212	0.172	1	التباين بين المجموعات	المحافظة على رأس المال البشري
		0.809	94	التباين ضمن المجموعات	
0.562	0.339	0.237	1	التباين بين المجموعات	رأس المال البشري
		0.698	94	التباين ضمن المجموعات	
0.415	0.672	0.309	1	التباين بين المجموعات	الأداء المالي
		0.459	94	التباين ضمن المجموعات	
0.853	0.035	0.030	1	التباين بين المجموعات	الأداء الإبداعي
		0.873	94	التباين ضمن المجموعات	
0.597	0.281	0.255	1	التباين بين المجموعات	الأداء التنافسي
		0.907	94	التباين ضمن المجموعات	
0.653	0.203	0.100	1	التباين بين المجموعات	الأداء الإستراتيجي
		0.491	94	التباين ضمن المجموعات	

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول(27): يعبر عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي تبعا لمتغير

العمر

المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
إستقطاب رأس المال البشري	3	0.996	1.181	0.321
التباين بين المجموعات				
التباين ضمن المجموعات	92	0.843		

0.011	3.952	3.445	3	التباين بين المجموعات	صناعة رأس المال
		0.872	92	التباين ضمن المجموعات	البشري
0.082	2.301	2.154	3	التباين بين المجموعات	تنشيط رأس المال
		0.936	92	التباين ضمن المجموعات	البشري
0.045	2.782	2.114	3	التباين بين المجموعات	المحافظة على
		0.760	92	التباين ضمن المجموعات	رأس المال البشري
0.038	2.923	1.911	3	التباين بين المجموعات	رأس المال البشري
		0.654	92	التباين ضمن المجموعات	
0.086	2.265	0.997	3	التباين بين المجموعات	الأداء المالي
		0.440	92	التباين ضمن المجموعات	
0.166	1.731	1.461	3	التباين بين المجموعات	الأداء الإبداعي
		0.844	92	التباين ضمن المجموعات	
0.093	2.207	1.913	3	التباين بين المجموعات	الأداء التنافسي
		0.867	92	التباين ضمن المجموعات	
0.037	2.950	1.352	3	التباين بين المجموعات	الأداء الإستراتيجي
		0.458	92	التباين ضمن المجموعات	

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (28): يعبر عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي تبعاً لمتغير

المستوى التعليمي

المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
إستقطاب رأس	3	0.347	0.402	0.752

		0.864	92	التباين ضمن المجموعات	المال البشري
0.015	3.649	3.210	3	التباين بين المجموعات	صناعة رأس المال
		0.880	92	التباين ضمن المجموعات	البشري
0.553	0.703	0.692	3	التباين بين المجموعات	تنشيط رأس المال
		0.984	92	التباين ضمن المجموعات	البشري
0.211	1.534	1.211	3	التباين بين المجموعات	المحافظة على
		0.789	92	التباين ضمن المجموعات	رأس المال البشري
0.357	1.091	0.754	3	التباين بين المجموعات	رأس المال البشري
		0.692	92	التباين ضمن المجموعات	
0.059	2.571	1.122	3	التباين بين المجموعات	الأداء المالي
		0.436	92	التباين ضمن المجموعات	
0.609	0.612	0.535	3	التباين بين المجموعات	الأداء الإبداعي
		0.874	92	التباين ضمن المجموعات	
0.147	1.832	1.606	3	التباين بين المجموعات	الأداء التنافسي
		0.877	92	التباين ضمن المجموعات	
0.176	1.683	0.802	3	التباين بين المجموعات	الأداء الإستراتيجي
		0.476	92	التباين ضمن المجموعات	

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (29): يعبر عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين رأس المال البشري و الأداء الإستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
---------	-------------	-----------------	-----------------	---------------

0.201	1.575	1.311	3	التباين بين المجموعات	إستقطاب رأس
		0.833	92	التباين ضمن المجموعات	المال البشري
0.013	3.783	3.315	3	التباين بين المجموعات	صناعة رأس المال
		0.876	92	التباين ضمن المجموعات	البشري
0.010	3.979	3.544	3	التباين بين المجموعات	تنشيط رأس المال
		0.891	92	التباين ضمن المجموعات	البشري
0.030	3.103	2.336	3	التباين بين المجموعات	المحافظة على
		0.753	92	التباين ضمن المجموعات	رأس المال البشري
0.013	3.806	2.425	3	التباين بين المجموعات	رأس المال البشري
		0.637	92	التباين ضمن المجموعات	
0.097	2.171	0.959	3	التباين بين المجموعات	الأداء المالي
		0.441	92	التباين ضمن المجموعات	
0.023	3.342	2.688	3	التباين بين المجموعات	الأداء الإبداعي
		0.804	92	التباين ضمن المجموعات	
0.055	2.624	2.246	3	التباين بين المجموعات	الأداء التنافسي
		0.856	92	التباين ضمن المجموعات	
0.014	3.714	1.665	3	التباين بين المجموعات	الأداء الإستراتيجي
		0.448	92	التباين ضمن المجموعات	

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة:

المطلب الأول: تفسير النتائج:

أولاً: تفسير نتائج البيانات الشخصية:

- ❖ أفراد العينة أغلبهم هم من الجنس أنثى حسب الجدول (20) وهذا السبب راجع لطبيعة عمل المؤسسة الذي لا يتطلب جهد عضلي.
- ❖ حسب الجدول (21) أغلب أفراد العينة تمركزت أعمارهم في الفئة (20-29) سنة حيث أن هذه الفئة في طور اكتساب الخبرة و التعلم.
- ❖ إن أغلب أفراد العينة هم حملة شهادة الليسانس حيث بلغت نسبته (52.1%) و هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (22).
- ❖ لقد تمركزت الخبرة العملية في الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) و ذلك حسب الجدول رقم (23) و هذا راجع لأن معظم الموظفين جدد و في طور اكتساب الخبرة.

ثانياً: تفسير نتائج محاور الدراسة:

1-تفسير الفروق:

تظهر البيانات التي يعرضها الجدول (26) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على متغير الجنس باستثناء متغير واحد هو صناعة رأس المال البشري وهذا راجع إلى تعزيز قدرات الكفاءات البشرية، وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينه للموظفين بين ذكر وأنثى. ونلاحظ في الجدول (27) أنه لا توجد فروق في متغير العمر.

أما ما نلاحظه في الجدول (28) وجود فروق لمتغير المستوى التعليمي في كل من تنشيط رأس المال البشري والأداء الإبداعي حيث أنه كلما زاد المستوى التعليمي أدى ذلك لاستغلال الأمثل للأفكار البشرية المتاحة من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات، وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين.

كما نلاحظ في الجدول (29) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على متغير الخبرة العملية.

2- تفسير إختبار فرضيات الدراسة:

- ❖ العلاقة بين استقطاب رأس المال البشري والأداء المالي: إن استقطاب الأفراد ذوي مهارات أعلى يعني توفر عاملين ذوي خبرات عالية بإمكانهم أداء العمل بنفقات أقل وهو ما يساهم في تحسين الإنتاجية التي تنعكس إيجابيا على أرباح المؤسسة وإنعاش لأدائها المالي.
- ❖ العلاقة بين استقطاب رأس المال البشري والأداء الإبداعي: أنه المؤسسة تعتمد في شغل الوظائف المهمة للعاملين ذوي الخبرة أصحاب الخدمة الطويلة فيها أي تؤمن بمقدرة موظفيها على تقديم أفكار جديدة في تحسين جودة الخدمات المقدمة مما يتيح الفرصة أمام المؤسسة رفع مستوى الإبداع لدى موظفيها في مختلف المستويات التنظيمية، كما أن إستقطاب الأفراد ذوي المهارات الأعلى يساهم في تحسين الأداء الإبداعي في المؤسسة من خلال ما يقدمه القادمين الجدد.
- ❖ العلاقة بين إستقطاب رأس المال البشري والأداء التنافسي: فتبرز أهمية إستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات تنافس حد ذاته بين المؤسسات، فالمؤسسات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي فامتلاك المؤسسة للمعارف والمهارات يمكنها من تقديم خدمات ذات جودة أعلى تجذب لها زبائن جدد مقارنة بمنافسيها.
- ❖ العلاقة بين صناعة رأس المال البشري والأداء المالي: فالمؤسسات اليوم تتجه نحو الاعتماد على فرق العمل وتطبيق دورات تكوينية متتابعة لموظفيها قصد تأهيلهم وكفاءتهم مع مهامهم

هذا ينعكس على مدى إمكانية المؤسسة تخفيض النفقات والمحافظة على الوضع المالي

للمؤسسة في ظل التقلبات التي قد تواجهه.

❖ العلاقة بين صناعة رأس المال البشري والأداء الإبداعي: إن إمتلاك المؤسسة لموارد بشرية لا

يعني بالضرورة إمتلاكها قدرات إبداعية عالية فالفرد يحتاج إلى تعزيز لقدراته وتقليل

المعارضة ما يخلق أنسجة فكرية ويجعله يقدم أفكار جديدة مما يفسح أمامه المجال للإبتكار

والإبداع.

❖ العلاقة بين صناعة رأس المال البشري والأداء التنافسي: أن الأفكار المقدمة من طرف

العاملين ستعالج الكثير المشاكل في المؤسسة كون التعامل بين الموظف والزبون مباشر،

فالإهتمام بآراء الزبائن ينعكس على زيادة رضاهم ومن ثم تعزيز حالة الولاء لديهم وبذلك

المحافظة عليهم مما يكسب المؤسسة مكانة تنافسية عالية.

❖ العلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والأداء المالي: تقوم المؤسسة بتشجيع الجماعات التي

تتمتع بالكفاءات في طرح أفكارها بحرية وتقديم تحفيزات متنوعة لما قدموه من خلال ما

إكتسبوه في الدورات التكوينية هذا يشجعهم على مواصلة الإجتهد مما يرفع مستوى الأداء

لديهم ما يمكن المؤسسة من زيادة أرباحها.

❖ العلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والأداء الإبداعي: كلما كانت آلية الإتصال مرنة بين

أصحاب المؤسسة والموظفين وإعطائهم حرية التصرف حسب معارفهم وخبراتهم كان جو

الإبداع ملائماً في المؤسسة وبالتالي زيادة مستوى الأداء الإبداعي فيها.

❖ العلاقة بين تنشيط رأس المال البشري والأداء التنافسي: تقييم المؤسسة مدى إستخدام العمال

ماإكتسبوه من كفاءات يعتبر محفز في حد ذاته يحقق رضا الفرد العامل عن نفسه ورضى

الآخرين عن عمله فتحقق لديه فناعة ذاتية بخصوصية التميز وقدرته على تقديم إضافة نوعية للمؤسسة في إطار تنافسي جيد.

- ❖ العلاقة بين المحافظة على رأس المال البشري والأداء المالي: تقوم المؤسسة بتقديم الاعتراف المعنوي الكافي للموظفين لإبقائهم في المؤسسة من خلال استمرار تدريبهم والاهتمام الفردي بالميزين في مختلف مواقعهم فالمحافظة على استقرار الأطر وتطويرها باستمرار يمثل ثروة في حد ذاتها تسهم في زيادة المؤسسة قيمتها السوقية وتحقيق أقصى الإيرادات بأقل النفقات.
- ❖ العلاقة بين المحافظة على رأس المال البشري والأداء الإبداعي: إنه من أساليب المحافظة على العاملين إتاحة الفرصة أمامهم لاستخدام قدراتهم ومهاراتهم الشخصية هذا ما يبقينهم في المؤسسة ويفسح المجال أمامهم للابتكار والإبداع.
- ❖ العلاقة بين المحافظة على رأس المال البشري والأداء التنافسي: اكتساب المؤسسة للأفراد ذوي الخبرات واعتمادها على إستراتيجية التنوع من أجل المحافظة على مكانتها الرائدة وإبقاء حصتها السوقية جد معتبرة التي تهدف إلى إستمرارها وذلك بفضل جودة الخدمات التي تقدمها.

المطلب الثاني: التوصيات

بناء على نتائج الدراسة نقترح التوصيات التالية:

- يؤدي رأس المال البشري إلى تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة لذا لا بد من الإهتمام به وإعطائه الأهمية التي يستحق من خلال إستقطاب أصحاب الشهادات والخبرات وذوي الكفاءات نظرا لإكتسابهم معارف تساعد على أداء مهامهم بشكل أفضل و بطرق مبتكرة.

- لا بد أن تهتم المؤسسة أكثر برأس مالها البشري من خلال إشراك العاملين في إتخاذ القرارات من أجل خلق الجو الملائم لتحقيق الأهداف.
- الاهتمام بتطوير مهارات الأفراد العاملين و تدريبهم لإثارة القدرات الإبداعية لديهم لحل المشكلات المتعلقة بالعمل وبذلك تطوير آليات التعامل مع العملاء.
- العمل على توفير استقلالية الأفراد لتحسيسهم بأهميتهم في المؤسسة.
- الاعتماد على إستراتيجية التنوع من أجل المحافظة على مكانتها الرائدة في القطاع التأميني، ولتبقى حصتها السوقية جد معتبرة والتي تعتبر جودة الخدمات المقدمة من أبرزها.
- إدراك أهمية رأس المال البشري كمورد لا مادي يساعد على تميزها والرفع من أدائها التنافسي.
- تنظيم أيام دراسية دورية يلتقي فيها المسؤولون مع الموظفين ومناقشة مختلف ظروف العمل، والصعوبات المتعلقة بالنشاط و محاولة تقليلها وإيجاد حلول لها.
- الاهتمام أكثر بالتدريب والتكوين المستمر للأفراد بما يصقل قدراتهم ومهاراتهم ويساعد في إنتاج الأفكار التي ينتج عنها تطوير طرق العمل القديمة أو اكتشاف خدمات جديدة.
- الاهتمام أكثر بموضوع الأداء الإستراتيجي.
- ضرورة تمييز الخدمات المقدمة للزبائن و ذلك لتحقيق أداء متفوق على المنافسين.
- يجب أن تقوم المؤسسة بالتحليل الإستراتيجي للمحيط الخارجي و أخذ كل المتغيرات الخارجية بعين الاعتبار من أجل إدراك الفرص المتاحة لاستغلالها و مواجهة التهديدات التي قد تعترضها.

- القيام بالتحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي من أجل التعرف على نقاط القوة الموجودة

بالمؤسسة لتعزيزها و معرفة نقاط الضعف لمعالجتها.

المطلب الثالث: توجيهات لبحوث مستقبلية

تم إختيار متغير الأداء الإستراتيجي كمتغير تابع في هذه الدراسة نظرا لأهميته الكبيرة في كل مؤسسة، إذ لا يمكن تصور مؤسسة في بيئة تنافسية لا تسعى لتحسين أدائها للمحافظة على موقعها، وتم إختيار رأس المال البشري كمتغير مستقل كون له دور فعال في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة. وكما أكدت الدراسات السابقة بالإضافة إلى الدراسة الحالية أن رأس المال البشري له دور كبير في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسة، وبذلك تحقيق مركز إستراتيجي أفضل وتحقيق ميزة تنافسية وضمن إستدامتها.

- يمكن مستقبلا توسيع دراسة رأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء الإستراتيجي في المؤسسات.

- كما يمكن استعمال طرق أخرى لجمع البيانات مثل تقنية الاستقصاء من أجل الحصول على معلومات أوفر وأدق، كذا التخصص في مجال محدود أو بعد محدد من أجل التحكم في متغيراته.

- ضرورة إجراء مزيد من الدراسات في هذا الموضوع بشكل خاص، وفي مواضيع أخرى لها علاقة بالأداء الإستراتيجي وأبعاده المختلفة.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في وكالة التأمينات تعرضنا إلى طبيعة رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي في المؤسسة من خلال استعمال معامل الارتباط وذلك من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من الوكالات من نفس قطاع الوكالة محل الدراسة، وبعدها قمنا بتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة، محاولين إبراز أهمية دور رأس المال البشري بمختلف أبعاده بوكالة التأمينات وكذا جهوده لتحسين أدائه الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة لمواجهة المنافسة والبقاء في السوق.

ويظهر لنا جليا سعي المؤسسة المتواصل من أجل البقاء من خلال البحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية من موارد بشرية والاستثمار فيها وتحويلها إلى مركز إستراتيجي يتجاوب والتغيرات الحالية.

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية

✓ الكتب

1. سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
2. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2001-2002.
3. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2008.
4. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2007.
5. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
6. طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
7. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
8. عبد البارى إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
9. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
10. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول و المهارات، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، 2002.
11. علي غريب و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007.
12. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
13. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
14. رفعت عبد الحليم الفاعوري، الأداء الإستراتيجي (بحوث منتقاة)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010.
15. فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

قائمة المراجع

16. برفين جوبتا، احمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الاولى، 2008.
17. بيتر كوك، خالد العامري، إدارة الإبداع، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، جيزة، مصر، الطبعة الاولى، 2008.
18. الأخضر عزي، فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مكتبة الجامعة، تحت رقم 2002/242.
19. محمد سليمان هدى، مناهج البحث العلمي الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2007.
20. شفيق العتوم ، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية و إدارية ، دار المنهج للنشر و التوزيع الأردن، 2008.
21. إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
22. امتثال حسن عبد الرزاق و آخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002 .
23. محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي و التطبيقي و الحيوي، دار صفاء، الطبعة الأولى، 2008.

✓ القواميس والمجلات:

1. خالد عبد الله إبراهيم، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثين، العدد 91، 2012.
2. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 7، 2010/2009.
3. بشار محمد خليل عبيدي، سحر أحمد، كرجي العزاوي، مقال بعنوان الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010.
4. نجوى بوزيد، الجامعة مؤسسة للاستثمار في رأس المال البشري، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 12، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2007.
5. عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي، دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة الشؤون العلمية ، العدد 10، 2008.
6. أحمد عريقات، ناصر جرادات، محمود العتيبي، دور تطبيق معايير الإستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية (حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني عشر، 2010.
7. أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطرانة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي الشركات الصناعية الأردنية، جامعة الزرقاء الخاصة ، الأردن، العدد 6، 2009.

قائمة المراجع

8. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر.
- ✓ الرسائل والأطروحات:
1. محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
 2. رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
 3. حازم محمد إبراهيم، مدى استفادة الاقتصاد المصري من تجربة التنمية الاقتصادية في كوريا الجنوبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم الاقتصاد، 2004.
 4. سواحلية عدنان، التنمية البشرية وتكوين رأس مال البشري، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الليسانس، 2005.
 5. سملاي يحضة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005.
 6. أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005.
 7. محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
 8. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية و الحضريّة SERUB)، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
 9. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2000/2002.
 10. وافية شراد، دور أخلاقيات العمل في تحسين أداء الأفراد (حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط -سونلغاز-)، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة، 2009-2010.

قائمة المراجع

11. رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2009.
12. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004.
13. نازم محمود محمد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008.
14. صالح فهد، التخطيط الاستراتيجي و الأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2003.
15. محمد حباينة، دور الرأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر، متطلب تكميلي لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2007.
16. فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.
17. قادة سليم، تأثير هيكل قطاع التأمين على أداء المؤسسات (دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين saa ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011-2012.
18. ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون و دورها في تنمية الرأس مال الفكري (دراسة تحليلية، مؤسسة نجمة للاتصالات)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011 .

✓ الملتقيات والندوات:

1. فرعون أمحمد، محمد أليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل 2009.
2. حضري دليلة، بغداوي جميلة، مداخلة بعنوان: استثمار رأس المال البشري في الصناعة المالية الإسلامية لمواجهة تحديات الأزمات المالية العالمية، جامعة حسيبة بن بوعلي، جامعة الشلف، 2011.

قائمة المراجع

3. عيادي عبد القادر، لعريفي عودة، مداخلة بعنوان: مؤشرات قياس رأس المال البشري الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
4. محمد زوبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13/14 ديسمبر 2011.
5. سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
6. جلال إسماعيل شبات، ناهد كمال أحمد، واقع رأس المال البشري في إطار المشروعات الريادية (دراسة تطبيقية على شركة أبناء كاظم في قطاع غزة)، مؤتمر الإتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في المنظمات العربية والفلسطينية، رام الله، فلسطين، 02/07/2008.
7. مجدي الشوربجي، العلاقة بين رأس المال البشري والصادرات والنمو الإقتصادي في تايوان، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي: المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2007.
8. مهدي فاطمة الزهراء، قبايلي أمال، معايير و مؤشرات قياس الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي: (أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 10/11 نوفمبر 2009.
9. حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال وأثرهما في تحقيق الأداء الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2007.
10. نايف، العلاقة بين إدارة المعرفة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي دراسة استطلاعية تحليلية، مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة، بغداد، 2007.
11. بن ثامر كلثوم، فراحتية العيد، مداخلة بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة (دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريرج)، الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13/14 ديسمبر 2011.
12. أمينة عثمانى، سمسوم عائشة، مداخلة بعنوان: قياس و تقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، 2008.

قائمة المراجع

13. فريد كورتل، حيدر عباس، ليجيري نصيرة، مداخلة بعنوان: الإبداع والريادة في المؤسسة الصناعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
14. علي محمد ثجيل، سليمة طبائية، مداخلة بعنوان: دور التسيير الإستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة 8 ماي قالمة، الجزائر، 2008.
15. مقراش فوزية، أقطي جوهره، أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، 22-23 فيفري 2012

✓ المنتديات:

1. يوسف أبوفارة، أريج غانم، واقع رأس المال البشري في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية، www.hrdiscussion.com.
2. محمد حسين السيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة الدكتوراه إدارة الموارد البشرية، www.abahe.co.uk/Research-Papers/atabah-15pdf.
3. فرعون محمد، محمد أليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشري المعرفة، iefpedia.com/arab/wp-content/pdf.
4. محمد عبد الحميد محمد، نظريات الاستثمار في الرأس المال البشري، www.lrdiscussion.com/hr2528.htm.
5. منصور فرغل، الاستثمار في رأس المال البشري و العائد من التعليم، www.hrdiscussion.com/hr4751.htm.
6. محمد مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي، www.edarta3mal.com/vb/slowthread.php?1596.
7. نسرين نصر الدين محمد فهمي، الاستثمار البشري و تخطيط القوى العاملة، lomeconomics-montada.biz/tb76-topic.
8. شرين حسن مبروك زيدان، الإستثمار في التعليم العالي، swmsa.Net/articles-2013/03/19.php?action=show&id=1939.

✓ موقع إلكتروني:

1. http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_de_la_variance

❖ المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Michel Fourmy,ressources humaines strategie et creation de valeur vers une economie du capital humain,la nouvelle imprimerie laballery 58500 clamenc ,numero d'impression:111088,imprime en France.
- 2) Nick,Bontis, « Intellectual Capital roi :A causal map of human capital antecedents and consequents »,journal of inteellectual capital.
- 3) Mahdy Mouhamed El-Kasses,Environment of Humain Capital Investment A Field on an Egyptyan Village,The 3rd International al Scientific Confernece on Environment Universty of the South Valley ,Egypt,november2008.
- 4) Ayman Bahjat Abdallah & others, Quality Management Pratices and Competitive Performance : Empirical Evidence From Japanese Manufacturing Companies, International Journal of Production Economics, 2011, vol. 133, issue 2.

الملاحق

الملحق رقم (1): الأستبيان

استمارة بحث

السيد الكريم-

تحية طيبة..

أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: **دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة:**

دراسة حالة مجموعة من وحدات التأمينات بولاية باتنة . أرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات/جامعة بسكرة. لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتك ومساهمتك عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

الطالبة: زحمة براهيم

إشراف الأستاذة: جوهرة أقطي

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير..

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية :

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: من 20-29 سنة من 30-39 سنة
 من 40-49 سنة من 50 - 59 سنة
 60 سنة فأكثر
- 3-المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل الليسانس
 مهندس ماجستير فأكثر
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 5- 10 سنوات
 10-15 سنوات أكثر من 15 سنوات

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل

(فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

الملاحق

الفقرات					سلم القياس
أولاً: استقطاب رأس المال البشري					أتفق تماماً
01	تقوم المؤسسة بالبحث عن الكفاءات وجذبهم للعمل فيها.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
02	تعتمد المؤسسة على الطرق الرسمية وغير الرسمية لجذب الفرد المناسب.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
03	يتوافر لدى المؤسسة نظم متطورة تعتمد عليها من أجل استقطاب الموارد البشرية	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
04	تعتمد المؤسسة في شغل الوظائف المهمة على العاملين من ذوي الخبرة أصحاب الخدمة الطويلة فيها.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
ثانياً: صناعة رأس المال البشري					أتفق تماماً
05	تقدم المؤسسة دورات تكوينية متتابعة لموظفيها وإدارييها.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
06	تحرص المؤسسة على أن تكون محتويات برامج التكوين متكاملة مع بعضها.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
07	تتجه المؤسسة نحو الاعتماد على فرق العمل.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
08	تحرص المؤسسة على أن تتوافق مؤهلات وكفاءات العاملين مع مهامهم.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
ثالثاً: تنشيط رأس المال البشري					أتفق تماماً
09	تقيم المؤسسة مدى استخدام العمال لما اكتسبوه من كفاءات في الدورات التكوينية في مهامهم.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
10	تشجيع المؤسسة الجماعات التي تتمتع بالكفاءات في طرح أفكارها بحرية.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
11	تهتم المؤسسة بآراء الموظفين حسب مجالات عملهم.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
12	تترك المؤسسة المجال للموظفين في التصرف بحرية في مهامهم حسب معارفهم وخبراتهم.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
13	تقدم المؤسسة تحفيزات متنوعة لما يقدمه العاملون في عملهم.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
رابعاً: المحافظة على رأس المال البشري					أتفق تماماً
14	تعتمد المؤسسة على نظم عقاب لتقليل معدلات الغياب.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
15	من أهم أهداف نظام التحفيز في المؤسسة إبقاء الكفاءات في المؤسسة.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
16	تقدم المؤسسة الاعتراف المعنوي الكافي للموظفين لإبقائهم في المؤسسة.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
17	تسعى المؤسسة لتحقيق رضا الموظفين من أجل تقليل معدلات ترك العمل.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
خامساً: الأداء المالي					أتفق تماماً
18	تهتم المؤسسة بزيادة حجم مبيعاتها في الأجل الطويل أكثر من الاهتمام بزيادته حالياً.	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً
19	في ظل ظروف السوق تعتقد أن حجم مبيعات المؤسسة مهدد بالانخفاض في الأجل	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق تماماً

الملاحق

					البعيد.
					20 تبحث المؤسسة عن طرق مستقبلية لتخفيض مختلف النفقات من أجل تحقيق أرباح أعلى
					21 يمكن للمؤسسة أن تحافظ على ربحيتها الحالية في الأجل البعيد.
					22 تعتقد أن الوضع المالي للمؤسسة مهدد في تقلبات الأوضاع الداخلية.
					سادسا: الأداء الإبداعي
لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماما	
					23 تؤمن المؤسسة بقدرة موظفيها على تقديم أفكار جديدة في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
					24 تعتقد أن المؤسسة تملك موارد بشرية إدارية تملك قدرات إبداعية عالية.
					25 تملك المؤسسة خطط طويلة الأجل تهدف إلى رفع مستوى الإبداع لدى موظفيها في مختلف المستويات التنظيمية.
					26 لدى المؤسسة خطط إستراتيجية قوية تهدف إلى تمييز خدماتها في الأجل الطويل.
					سابعا: الأداء التنافسي
لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماما	
					27 تملك المؤسسة قدرات قوية في الحفاظ على زبائنها وجذب زبائن جدد مقارنة بنافسيها.
					28 تقدم المؤسسة خدمات متميزة باستمرار مقارنة بما تقدمه باقي مؤسسات التأمين.
					29 تعتمد المؤسسة على كفاءات عالية في تقديم أفكار جديدة توظفها في تقديم خدمات أفضل.
					30 تملك المؤسسة إستراتيجيات نمو وتنويع في خدماتها أقوى من منافسيها.

شكرا على حسن تعاونك