



## الموضوع

أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

محمد قريشي

إعداد الطالب:

منير رايس

...../Master-GE/GO -GRH /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الايداع:

الموسم الجامعي: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ

الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا أنك أنت العليم

الحكيم "

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية (32)

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ:

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: " مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا

يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا؛ سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ."

صدق رسول الله.

# الإهداء

إلى والدتي الغالية أطال الله في عمرها...جميلة.

إلى والدي قدوتي في الكفاح والطموح...مكي.

إلى شريكتي في الحياة زوجتي الغالية...عائشة.

إلى ابنائي قرة عيني وروح روحي

" آدم - تيم كينان - يسر عبد الحميد "

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم وبناتهم جميعا

إلى والدة زوجتي وشقيقها "هاشم" وزوجته

إلى أصدقاء ورفاق الدرب والعمل

" زهير - لطفي - أيمن - عقبة - ناصر "

إلى كل زملائي في الدراسة دون استثناء

إلى كل من قدم لي يد العون ودعا لي بالتوفيق

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على الرسول الأمين محمد سيد الأنبياء  
وخاتم المرسلين، وعلى آله الطيبين.

في البداية أتوجه بخالص شكري وامتناني للأستاذ المشرف "محمد قريشي"  
على كل ما قدمه لي من معلومات قيمة وتوجيهات لدى إشرافه على هذا العمل  
المتواضع، ليظهر بهذه الصورة.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الاساتذة الافاضل الذين كان لي الشرف لأدرس  
على ايديهم وأخص بالذكر "أقطي جوهرة" لما قدمته لي من مساعدة.

وأتقدم كذلك بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذا  
العمل.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي الدعم بكافة أشكاله من أجل إعداد  
هذا البحث في صورته النهائية.

إلى كل هؤلاء اسمى درجات الاحترام والتقدير.

**الطالب: منير ريس**

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر رأس المال البشري بأبعاده المختلفة (المعرفة- المهارات- الخبرات) على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، منطلقا من فرضية رئيسية واحدة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شمل على 30 فقرة وذلك لجمع المعلومات الاولية من عينة البحث، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

تمثلت عينة البحث من (40) موظف من موظفي المؤسسة وبعد تحليل النتائج واختبار الفرضيات تم التوصل الى استنتاج أن مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب بسكرة تمتلك صفات تؤكد على انها تسعى الى تحسين أدائها انطلاقا من رأس مالها البشري ، وأن هناك علاقة بين أبعاد رأس المال البشري وبين أبعاد تحسين الأداء المتمثلة في الكفاءة والفعالية.

وقد خرج الباحث بجملة من التوصيات أهمها ضرورة أن تسعى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب المحافظة على تحسين الأداء داخلها ومحاوله مواكبة العصر وخلق كفاءة وفعالية جديدة بشكل يتوافق مع متطلبات السوق الجديدة .

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، المعرفة، المهارات، الخبرات، الأداء ، الكفاءة، الفعالية.

## Sommaire:

Cette étude vise à identifier l'impact du capital humain dans ses diverses dimensions de l'argent (Almarafh- expériences Almharrat-) sur la performance de la Fondation du Grand Mills au sud de Biskra, le point de départ d'une prémisse majeure d'un, et pour atteindre l'objectif de la recherche, le chercheur a conçu un questionnaire comprenant **30** paragraphe pour recueillir des informations préliminaires à partir d'un échantillon. À la lumière de cela, les données ont été recueillies, analysées et testées en utilisant le Social Science Statistical Package (SSSP).

Représenté l'échantillon de recherche de **40** employés du personnel de l'institution et après l'analyse des résultats et des hypothèses de test ont été atteint à la conclusion que les grandes usines du Sud Corporation Biskra a des recettes soulignent qu'il cherche à améliorer sa performance de son capital humain, et qu'il existe une relation entre les dimensions du capital humain et entre Les dimensions de performance de l'efficience et de l'efficacité.

Le chercheur est sorti de recommandations, parmi les plus importants de la nécessité de rechercher les grandes usines Fondation pour la province du Sud pour améliorer les performances à l'intérieur et essayer de suivre les temps et créer une nouvelle manière efficiente et efficace conforme aux nouvelles exigences du marché. Mots-clés: capital humain, connaissances, compétences, expérience, performance, efficience, efficacité.

فهرس

المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	آية قرآنية
ج	الإهداء
د	شكر و تقدير
هـ	الملخص
و	Résumé
ز	فهرس المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
1	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
3	تمهيد
4	المبحث الأول: منهجية البحث
4	المطلب الأول: اشكالية البحث
4	المطلب الثاني: أهمية البحث
5	المطلب الثالث: أهداف البحث
5	المطلب الرابع: التعريفات الإجرائية
6	المطلب الخامس: فرضيات البحث
6	المطلب السادس: متغيرات ونموذج البحث
7	المطلب السابع: حدود البحث ومنهجه
8	المطلب الثامن: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
8	المطلب التاسع: أداة البحث
9	المطلب العاشر: مجتمع وعينة البحث.
9	المطلب الحادي عشر: الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
10	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة

11	المطلب الأول الدراسات المتعلقة برأس المال البشري
12	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي
14	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين معا
15	المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة
17	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: رأس المال البشري - تأطير نظري -</b>
19	تمهيد
20	المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري
20	المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال البشري
22	المطلب الثاني: عناصر وأبعاد رأس المال البشري
24	المبحث الثاني: النظريات المفسرة لرأس المال البشري وكيفية تنميته
24	المطلب الأول: نظريات رأس المال البشري
29	المطلب الثاني: وسائل تنمية رأس المال البشري
29	المطلب الثالث: معوقات تنمية رأس المال البشري
31	المبحث الثالث: إدارة وقياس رأس المال البشري
31	المطلب الأول: إدارة رأس المال البشري
33	المطلب الثاني: قياس رأس المال البشري
36	المطلب الثالث: مشاكل قياس رأس المال البشري
37	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: الأداء المؤسسي - تأطير نظري -</b>
39	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية الأداء
40	المطلب الأول: مفهوم الأداء
41	المطلب الثاني: تصنيفات الأداء ومستوياته
44	المطلب الثالث: محددات الأداء ومعوقاته
45	المطلب الرابع: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
48	المبحث الثاني: تقييم الأداء

48	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
49	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء وأهدافه
51	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء
52	المطلب الرابع: فوائد تقييم الأداء وصعوباته
54	المبحث الثالث: قياس الأداء
54	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء
56	المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء
57	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء
66	المبحث الرابع: تحسين الأداء
66	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
67	المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء
68	المطلب الثالث: نموذج وخطوات تحسين الأداء
70	خلاصة
	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
72	تمهيد
73	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
73	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
74	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
75	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
77	المطلب الرابع: مراحل الانتاج في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
78	المبحث الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
79	المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
80	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجوروف-سمرنوف "kolmogorov- simirnov")
80	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على الأسئلة)
86	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات
88	الخلاصة
90	الخاتمة (نتائج وتوصيات)

	قائمة المراجع
93	المراجع باللغة العربية
96	المراجع باللغة الأجنبية
	قائمة الملاحق
98	استبانة البحث

قائمة الجداول

والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	درجات مقياس ليكرت الخماسي	01
10	معاملات الصدق والثبات	02
56	تصنيفات مقاييس الأداء	03
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية.	04
80	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سمرنوف)	05
81	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات محور رأس المال البشري.	06
84	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات محور الأداء المؤسسي.	07
86	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	08
87	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة لأبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، الخبرات) على أداء المؤسسة.	09

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
6	نموذج الدراسة	01
33	وظائف إدارة رأس المال البشري	02
47	مصنوفة الكفاءة والفعالية	03
62	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	04
65	نموذج هرم الأداء	05
68	نموذج تحسين الأداء	06
73	الموقع الجغرافي لمؤسسة مطاحن الجنوب بسكرة	07
75	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	08

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
98	استبانة البحث	01

مقدمة

عامّة



## مقدمة

تشهد المؤسسات الاقتصادية في ضل الألفية الثالثة عدة تحولات وتطورات عالمية تشكل بالنسبة لها رهانا وتحديا في مجال أعمالها ولعل من أبرز وأهم تلك التحديات ظاهرة العولمة والتي أظهرت العالم الواسع في شكل قرية صغيرة ونشوء ما يسمى بالاندماجات إضافة إلى سعي المؤسسات إلى الانضمام إلى المنظمات العالمية كالمنظمة العالمية للتجارة، كما وقد أدى ظهور الاقتصاد القائم على رأس المال الفكري والمعرفي إلى حدوث تغير جذري في اهتماماتها بعد أن كانت تحضى الموارد المادية والموارد الطبيعية بأهمية كبيرة فيها ليصبح التركيز والشغل الشاغل لها هو المورد البشري على اعتبار أن هذا الأخير يمثل الرأس المال الفعلي الحقيقي لها نظرا لما يملكه من أفكار ومهارات وقدرات فكرية وذهنية، كما أن تقدم المؤسسات أو تراجعها راجع لما يقدمه فيها من جهد على سبيل تحقيق ما تسعى إليه، فضلا عما يشهد العالم من تطورات هائلة في مجال التكنولوجيا ووسائل الاتصال وإتباع سياسات الانفتاح الاقتصادي أو ما يطلق عليه بسياسات تحرر الأسواق وما نتج من إزالة القيود الجمركية، رفع حماية الدول للمؤسسات واشتداد واحتدام المنافسة بين الدول المؤسسات، القطاعات..... الخ، والتي أدت هذه الأخيرة بصورة رئيسية إلى تقليص دورة حياة المنتجات وزيادة تعبئة مختلف عناصر الإنتاج واستغلالها أفضل استغلال.

ومن أجل ضمان البقاء والاستمرارية في خضم هذه التحولات والتحديات وكذا التغيرات الهائلة التي يشهدها العالم والتي تمتاز بعدم الثبات والاستقرار وعدم التأكد كان لزاما على المؤسسات الرمي بكل ثقلها إلى البحث عن الوسائل الطرق والأساليب وحتى الاستراتيجية ذات الفعالية والكفاءة على تحقيق ذلك - البقاء والاستمرارية - واستيعاب تلك التحديات، وأصبح نجاح المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة في محيط يمتاز بكثرة التغير والتعقيد مرهون بمدى قدرتها على إيجاد تلك الحلول، وقد يعتبر الاهتمام برأس المال البشري أحد أهم الخيارات الإستراتيجية والأساليب الحديثة التي وجب على المؤسسات على اختلاف نوعها، نشاطها، حجمها وإمكاناتها التركيز عليه بشكل كبير قصد الوصول إلى تحسين أداءها.

وهذا يشير إلى وجود علاقة بين رأس المال البشري وأداء المؤسسة، حيث يسهم في تحديد قدرة المؤسسة على مواجهة تقلبات السوق، وضمان البقاء على رأس المؤسسات المنافسة، وذلك اعتقادا بأن رأس المال البشري يعد في حد ذاته ركيزة أساسية للتنافس خصوصا حين يتم الإعداد البشري إعدادا صحيحا ومدروسا ليكون قادرا على التنافس وبالتالي التفوق على في جميع الأصعدة من خلال تحقيق جودة شاملة لمنتجاتها كما تحقيق فعالية أكثر في أداء أعمالها.

الفصل الأول  
منهجية البحث  
والدراسات  
السابقة

تمهيد:

يعتبر رأس المال البشري عاملاً مهماً في التنمية الاقتصادية، حيث أدت المنافسة إلى زيادة الطلب على الأفراد المؤهلين معرفياً من ذوي الخبرة المتقدمة والمهارات المتميزة في أداء المهام وتحقيق التميز، وقد أثبتت العديد من الدراسات بأن العنصر البشري هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية، مما يستدعي البحث عن المتغيرات التي تساهم في المحافظة على نجاحها.

إن أحد أهم هذه المتغيرات هو رأس المال البشري الذي يعتبر في الوقت الراهن من أهم العناصر التي تساهم بشكل مباشر في تعزيز الميزة التنافسية في معظم المؤسسات، فهو ليس مجرد أصل غير ملموس بالنسبة للمؤسسة فحسب بل هو عبارة عن مزيج من المهارات المختلفة، لتعليم، الخبرة الامكانيات والقدرات.

حيث أن الفرد وبما يملكه من قدرات فكرية ومهارات وما يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والربحية، فاستخدام المورد البشري بشكل فعال يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، من أجل ضمان إستمراريتها.

وسنحاول في هذا الفصل طرح الإشكالية الموجودة بين رأس المال البشري و الأداء المؤسسي، وذلك بالاعتماد

على العديد من الدراسات السابقة، وسيتم كل هذا من خلال مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### المطلب الأول: اشكالية البحث

يعتبر رأس المال البشري من أهم المحاور الرئيسية التي تساهم بشكل مباشر في أداء المؤسسة الاقتصادية حيث يلعب دورا هاما في تحقيق كفاءة وقيمة عالية للمؤسسات الاقتصادية وذلك بجعل الأصول غير الملموسة ميزة تنافسية من خلال تدعيم الطاقات والامكانيات البشرية، وتمكينهم من اكتشاف امكانياتهم المحتملة واستخدامها في تطوير أداء المؤسسة.

وبالتالي فان الغرض من هذا البحث هو معرفة أثر راس المال البشري على أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

### كيف يؤثر رأس المال البشري على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة؟.

ويندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى توفر راس المال البشري بالمؤسسة محل البحث؟
2. ما مستوى الأداء الحالي للمؤسسة محل البحث؟
3. ماهي طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري و أداء المؤسسة محل البحث؟.

### المطلب الثاني: أهمية البحث.

تتمثل أهمية هذا البحث أساسا في تسليط الضوء على العلاقة بين رأس المال البشري وأداء المؤسسات لأنه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فإن هذه الأهمية تتمثل في كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر لأن المؤسسات تلجأ للاستثمار الامثل في المورد البشري من أجل الارتقاء إلى مكانة أفضل و لتحسين أدائها خاصة أداء عنصرها البشري الذي هو الركيزة الأساسية لنجاح واستمرار المؤسسة في السوق.

### المطلب الثالث: أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة ومستوى العلاقة السببية بين رأس المال البشري وأداء المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسة الاقتصادية.
2. ابراز اهمية راس المال البشري على فعالية اداء المؤسسة الاقتصادية.

3. تحديد الاسس والمعايير الملاءمة للدفع بمستوى الأداء إلى طموحات المؤسسة الاقتصادية.
4. تقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة المتوصل اليه، بما يمكن الادارة في المؤسسة الاقتصادية على الاستثمار الامثل في راس المال البشري لديها لتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية.

### المطلب الرابع: فرضيات البحث:

بناءً على تساؤلات الدراسة، يمكن صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

هناك أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة على مستوى أداء مؤسسة

### المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.

وبالاعتماد على التساؤلات الفرعية للبحث يمكن صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. هناك أثر ذو دلالة احصائية للمعرفة في مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة.
2. هناك أثر ذو دلالة احصائية للمهارات والقدرات في مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة.
3. هناك أثر ذو دلالة احصائية للخبرات العملية في مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الخامس: التعريفات الاجرائية:

- رأس المال البشري: أي قدرات العاملين اللازمة لتوفير الحلول للمواقف التي تواجههم أثناء العمل والابتكار والتجديد، ويمثل مصدر الابتكار والتحسين، وينمو باستخدام وزيادة معارف العاملين التي تتضمن (المعرفة، التعليم، المؤهلات، التطوير الوظيفي، روح المبادرة، الابتكار والقدرة على مواجهة التغييرات).
- المعرفة: هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول الى افضل الحلول للمشاكل التي تقع في مجال معرفته.
- المؤهلات: هي ما يمكّه العنصر البشري من مؤهلات مدربة في المشاريع الريادية وان يكون لديها القدرة والكفاءة لاداء الدور الحيوي الذي كلفت به.
- الخبرة: هي المؤهلات المكتسبة والمعرفة بالقوانين والانظمة ومعايير العمل الواجب توفرها لدى العاملين في المشاريع التي تؤهلهم لاداء الدور الحيوي المطلوب منهم وتسمح لهم بممارسة عملهم بكفاءة وفعالية.
- الأداء: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة، أو هو النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة .

- **الفعالية:** أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، وهذا منطلق من أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.
- **الكفاءة:** مقياس للمردودية في المؤسسة أي انها تتعلق بالمنتجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معني الإنتاجية.

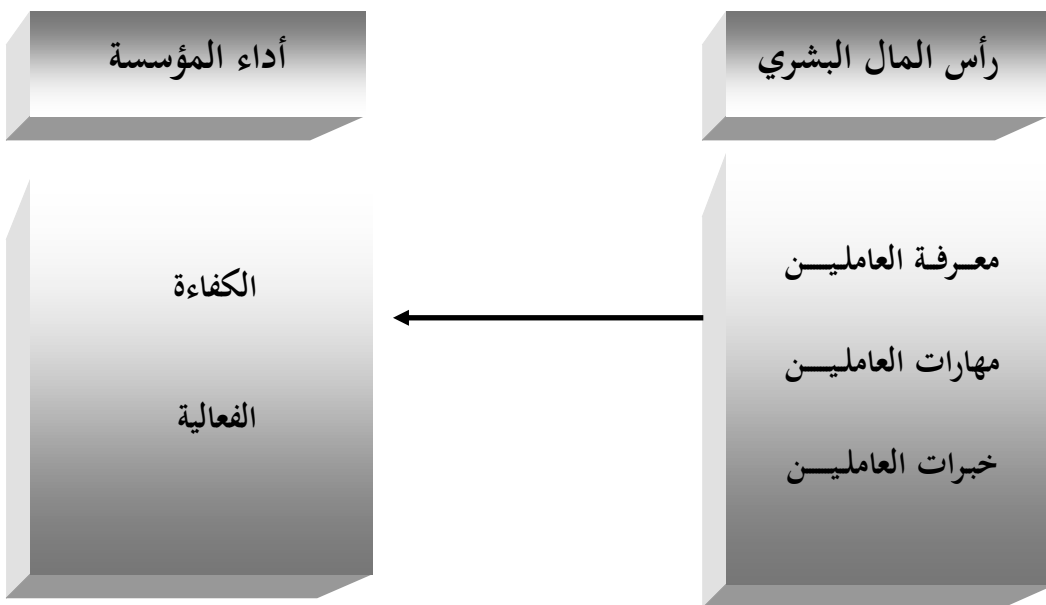
### المطلب السادس: متغيرات ونموذج البحث

#### أولاً: متغيرات البحث.

- أ- **المتغير المستقل:** رأس المال البشري: يتم قياس هذا المتغير من خلال مكوناته والمتمثلة في: - معرفة العاملين - مهارات العاملين - خبرات العاملين.
  - ب- **المتغير التابع:** الأداء: يتم قياس هذا المتغير من خلال المؤشرين الآتين: الكفاءة، الفعالية.
- ثانياً: نموذج البحث.

يمكن تجسيد العلاقة بين المتغيرين في الشكل رقم (01)، حيث المتغير المستقل هو رأس المال البشري بأبعاده (معرفة العاملين، مهارات العاملين، خبرات العاملين) من جهة، والمتغير التابع يتمثل في الأداء ببعديه (الكفاءة والفعالية) من جهة أخرى:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب.

## المطلب السابع: حدود البحث ومنهجه.

### أولاً: حدود البحث.

1. الحدود البشرية: تتمثل في إطارات وعمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش ولاية بسكرة.
2. الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسة.
3. الحدود المكانية: أجري هذا البحث بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببلدية أوماش ولاية بسكرة.
4. الحدود الزمنية: أُبجز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

### ثانياً: منهج البحث:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يُثيرها موضوع البحث" بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

## المطلب الثامن: مصادر واساليب جمع البيانات والمعلومات.

تم ذلك وفق أسلوبين:

### أ. البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج *SPSS (Statistical Package For Social Sciences) (v20)* وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

### ب. البيانات الثانوية:

التي تمدنا بكافة المعطيات الثانوية والمكملة، من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف من ذلك هو التعرف على الاسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

## المطلب التاسع: أداة البحث.

تتمثل أداة البحث في الاستبانة، التي تعد من أكثر الأدوات استخداماً في جمع البيانات، حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبتت الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وقد قمنا بإعدادها بناءً على العديد من الدراسات من بينها دراسة (مصطفى رجب، 2011) حيث اعتمدت الأبعاد التالية لرأس المال البشري (المعرفة، المهارات، الخبرات)، ودراسة (حسنوي، 2013) وحيث اعتمدت الأبعاد التالية للأداء (الكفاءة، الفعالية) حيث قسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** وهو القسم الخاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزأين، يختص الأول برأس المال البشري ويحوي ثلاثة وعشرين عبارة، أما الجزء الثاني فهو خاص بالأداء ويتشكل من خمس عشرة عبارة. وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم 01.

### الجدول رقم (01): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الإستجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5



### المطلب العاشر: مجتمع وعينة البحث.

يتكون مجتمع البحث المستهدف من إطارات ومسيري مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش ولاية بسكرة حيث اكتفينا بسحب عينة عشوائية بسيطة منه، بلغ حجمها أربعون إطارا، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، استرُد منها جميع الإستيبيانات والمقدرة بـ (40) استبانة، وبعد فحصها لم يُستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

### المطلب الحادي عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، مستعينين في ذلك ببرنامج (SPSS.v20) المذكور آنفا. من جملة هذه الأساليب نذكر:

➤ **مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures)** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

➤ **تحليل التباين: (Analysis of variance)** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح، والتأكد من أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع والمستقل.

➤ **تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis)** وذلك لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة الفرعية مجتمعة ( المعرفة، المهارات، الخبرات) على المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي.

➤ **اختبار كولمجرروف سمرنوف (1- sample k-s)** : لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

➤ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's Coefficient)**: لقياس ثبات أداة البحث.

➤ **معامل صدق المحك**: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

## المطلب الثاني عشر: صدق وثبات أداة البحث:

أولاً: صدق أداة البحث :

يقصد بصدق الأداة (*Validity*) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صُممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على صدق المحك حيث:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول (02) حيث وجدنا أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.983) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعاده كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

ثانياً: ثبات الأداة (*Reliability*).

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كُتِرَ البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach's Coefficient* الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02): معاملات الثبات والصدق.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
رأس المال البشري	17	0.948	0.973
الاداء المؤسسي	13	0.943	0.971
الاستبانة ككل	30	0.968	0.983

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.968) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعاده مرتفعة ومناسبة لأغراضه، وبهذا نكون قد تأكدنا من أن ثبات أداء البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة برأس المال البشري.

1. دراسة (فضيل، 2006) " أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز".

- وقد هدفت هذه الدراسة الى تحديد مدى كفاءة نظام تقييم أداء العاملين الحالي المتبع في المؤسسة في تحقيق تقدير حقيقي لأداء العاملين يمكن الاعتماد عليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسات الموارد البشرية.
- وخلصت الدراسة إلى أن المقاييس المستخدمة في تقييم أداء العاملين لا تتوافر فيها المواصفات التي يجب أن تتوافر في المقياس الذي يمكن استخدامه لتقييم الأداء، مما يحدّ من كفاءة وفعالية نظام تقييم كفاءة الأداء، وبالتالي عدم الاستفادة المثلى من نتائجه في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد من ترقية، ونقل، فصل، تدريب ومكافآت، ... إلخ.
- وقد اوصت الباحثة أنه على المشرفين على التقييم التحلي بالنزاهة والموضوعية عند قيامهم بمهمة التقييم، الاهتمام بالتدريب وإعطاء حق الترقية لضمان عدالة وموضوعية نتائج التقييم.

2. دراسة بوذريع صليحة و منور اوسرير (2011): "رأس المال الفكري و أثره على التفوق المؤسسي في ظل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة".

- وقد هدفت هذه الدراسة الى مايلي:
    - إبراز مفهوم وأهمية رأس المال الفكري و دوره في المؤسسات.
    - التعرف على رأس المال الفكري و النماذج التي تستخدم في قياسه و تقويمه.
    - التعرف على المكونات الأساسية لقياس رأس المال الفكري.
  - و توصلت الى عدة نتائج منها:
    - رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسات بصفة خاصة.
    - القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات استراتيجية لا أداة لتحقيق أهداف المؤسسة.
    - إن رأس المال الحقيقي الذي يمتلكه المؤسسة هو رأس مال فكري يتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها الى قيمة.
3. دراسة كوثر بوغابة (2012): دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

- وقد هدفت هذه الدراسة إلى:
  - إبراز أهمية وضع الموازنات التقديرية للمنظمة.

- إبراز أهمية المقارنة بين النتائج الفعلية بما هو مخطط، ودور عملية قياس الانحرافات في قياس وتقييم أداء المنظمة وتحسين أدائها.
  - إبراز دور الموازنات التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية.
  - وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
  - تعد الموازنات من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار.
  - تعد كل من التخطيط وعملية الرقابة من أهم وظائف الموازنات التقديرية.
4. محمد سليمان، (2007): الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة ملبنة

#### الحضنة بالمسيلة.

- حيث هدفت الدراسة إلى:
- محاولة لفت أنظار لأهمية الموضوع والتخصص في البحث فيه.
- إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام.
- محاولة لأحداث الوعي لأصحاب القرار في المؤسسات والمسيرين لأهمية وجدوى الابتكار في التسويق بصفة عامة وأهميته في مجال المنتجات بصفة خاصة.
- في حين النتائج التي توصلت إليها كانت كما يلي:
- إن الابتكار التسويقي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أرادت ذلك.
- لا تطبق المؤسسة أي أسلوب من الأساليب الابتكار المذكورة.

#### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي.

1. دراسة (الصفار، 2008) بعنوان "تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الاردنية".
- هدفت الدراسة الى:
- التعرف على أهمية رأس المال البشري في المصارف التجارية.
- كيفية استثمار رأس المال البشري من أجل خلق ميزة تنافسية.
- حيث خلصت الدراسة إلى:

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين رأس المال البشري (معرفة- مهارات- خبرات- معنويات- الابتكار والتجديد) واداء المصارف التجارية.

• اوصت هذه الدراسة على مايلي:

- الاهتمام باستثمار رأس المال البشري بوصفه عنصرا استراتيجيا يمنح المؤسسة ميزة تنافسية من خلال متغيراته المختلفة.

- الرفع من درجات الرضا الوظيفي وكذا التركيز على العمل الجماعي وفرق العمل.

2. دراسة (جلال اسماعيل، شبات، و ناهد كمال، احمد، 2008). بعنوان "واقع رأس المال البشري في اطار المشروعات الريادية: دراسة تطبيقية على شركة "ابناء كاظم في قطاع غزة".

• هدفت الدراسة الى:

- التعرف على مكونات رأس المال البشري.

- اظهار مدى تأثيره وأهميته في اطار المشروعات الريادية.

• خلصت الدراسة إلى:

- اعتماد الشركة على الخبرات المنقولة والمتوارثة.

- الأخذ بعين الاعتبار الى بعض الخصائص الهامة مثل المرونة في التعامل مع الزبائن والتكيف مع واقع العمل وكذا تدريب العاملين من اجل تمكينهم للقيام بمهامهم.

• /أوصت إلى ما يلي:

- الاهتمام بالمحاور الرئيسية لرأس المال البشري العامل بالشركة من خلال الاعتماد على بعض المميزات الهامة عند اختيار العاملين فيها مثل الكفاءة، الخبرة، السن...الخ.

3. دراسة (إبراهيم، 2012) بعنوان: "دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية في الفترة 1964-2010".

• هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر، وذلك من خلال دراسة قياسية اختبارية في الفترة 1964-2010.

• خلصت الدراسة إلى:

- هناك تأثير سلبي للتغير في معدل نمو رأس المال البشري للفترة محل الدراسة على معدل نمو الناتج الإجمالي للفترة الثانية.

- يمكن تفسير ذلك بكون زيادة عدد المسجلين في الطور الثانوي يتطلب توفير الهياكل والإطارات وتسخير مبالغ مالية ضخمة من أجل ضمان السير الحسن لهذا التطور لكونه يمثل مرحلة مفصلية من مراحل التعليم.

- هناك تأثير ايجابي للتغير في معدل نمو رأس المال البشري للفترة محل الدراسة على معدل نمو الناتج الإجمالي للفترة الثالثة.

4. دراسة (حسين، 2014) بعنوان " استثمار رأس المال البشري وأثره على التنمية في المشاريع الريادية في دولة الكويت".

• هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على أثر متغيرات استثمار رأس المال البشري على التنمية في المشاريع الريادية.

• توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ابرزها:

- وجود مستوى مرتفع من التأثير في استثمار رأس المال البشري (المعرفة، المؤهلات، الخبرة، الابداع، الابتكار) على التنمية (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية) في المشاريع الريادية.

• اوصت الدراسة على:

- قيام المشاريع الريادية بتعزيز قدرات الكوادر البشرية العاملة لديها لتمكينها من الوصول إلى حلول افضل للمشاكل التي تقع فيها في مجال معرفتهم في هذه المشاريع.

- توفير كوادر بشرية مدربة وعلى دراية جيدة مع التأكيد على امتلاكها المؤهل العلمي المناسب للعمل في المشروع الريادي.

**المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين معا.**

1. دراسة إبراهيم، (2012) بعنوان: " دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية في الفترة 1964-2010 ".

• هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر، وذلك من خلال دراسة قياسية اختبارية في الفترة 1964-2010.

• توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ابرزها:

- أن هناك تأثير سلبي للتغير في معدل نمو رأس المال البشري للفترة محل الدراسة على معدل نمو الناتج الإجمالي للفترة الثانية ويمكن تفسير ذلك بكون زيادة عدد المسجلين في الطور الثانوي يتطلب توفير الهياكل والإطارات وتسخير مبالغ مالية ضخمة من أجل ضمان السير الحسن لهذا التطور لكونه يمثل مرحلة مفصلية من مراحل التعليم.

- أن هناك تأثير إيجابي للتغير في معدل نمو رأس المال البشري للفترة محل الدراسة على معدل نمو الناتج الإجمالي للفترة الثالثة.

2. وفاء، مفلح هيال حسين. (2014) بعنوان "استثمار رأس المال البشري وأثره على التنمية في المشاريع الريادية في دولة الكويت".

• هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على أثر متغيرات استثمار رأس المال البشري على التنمية في المشاريع الريادية.
- توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ابرزها:
- وجود مستوى مرتفع من التأثير في استثمار رأس المال البشري (المعرفة، المؤهلات، الخبرة، الابداع، الابتكار) على التنمية (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية) في المشاريع الريادية.
- واوصت الدراسة على:
- تعزيز قدرات الكوادر البشرية العاملة لديها لتمكينها من الوصول إلى حلول افضل للمشاكل التي تقع فيها في مجال معرفتهم في هذه المشاريع.
- توفير كوادر بشرية مدربة وعلى دراية جيدة مع التأكيد على امتلاكها المؤهل العلمي المناسب للعمل في المشروع الريادي.

### المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا " أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسة المؤسسة بالمطاحن الكبرى للجنوب، وكان عددها عشر دراسات، توصلنا من خلالها إلى إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالآتي:

- 1- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت الى توضيح أهمية رأس المال البشري للمنظمات، بالإضافة إلى أثره على الأداء التنظيمي أو أداء المنظمات، في حين سعت الدراسة الحالية إلى إبراز العلاقة بين رأس المال البشري وأداء المؤسسة الاقتصادية وأثرها على تنافسيتها.

2- من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة، أما في الدراسة الحالية فقد لجأ الباحث في تحديد أبعاد رأس المال البشري (التعلم، التدريب والخبرة، المعرفة والمهارات) اما ما يتعلق بالاداء المؤسسي فقد لجأ الباحث الى الاعتماد على المؤشرات التالية (الربحية، الحصة السوقية والانتاجية).

حيث تطرقت إلى دور التقييم الموضوعي والفعال لأداء العاملين وتأثيره المباشر على أداء المؤسسة، ونلاحظ أن معظم الدراسات السابقة تناولت رأس المال البشري من خلال ثلاثة مداخل: رأس المال البشري والأداء المؤسسي من خلال مؤشرات الفعالية وزيادة الانتاجية والحصص السوقية، وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري.

إن أهم ما يميز تلك الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تركز على واحدة من الموضوعات المهمة التي تخص المؤسسات الاقتصادية والمالية ألا وهي قياس أثر الأداء مقارنة بالاستثمار في رأس المال البشري وانعكاسه على الأداء المؤسسي، كي تتمكن المؤسسة من معرفة موقعها التنافسي والعمل على زيادة حصتها السوقية التي تقود إلى تعظيم ربحيتها، ومن ثمة المحافظة على استمراريتها وبقائها.



### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تناولنا منهجية البحث والدراسات السابقة، حيث تطرقنا في الأولى إلى إشكالية البحث الأهمية، الأهداف، التعاريف الإجرائية، فرضيات البحث والنموذج، كما تطرقنا أيضا للأدوات والأساليب الإحصائية وكذلك منهج وحدود البحث، و أداة وأساليب البحث.

أما في الشق الثاني من الفصل تناولنا أهم الدراسات السابقة الخاصة بكل متغير ثم الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا إضافة إلى التعليق عليها.

الفصل الثاني

رأس المال البشري

- تأطير نظري -

تمهيد:

في ظل إقتصاد المعرفة أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المؤسسة وازدهارها ، ويرجع نجاح المؤسسات في بيئة المنافسة الحادة بسبب دورها الفعال في توظيف قدرات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم في تحسين أداء المؤسسة وخلق القيمة، وأطلق على هذه الموجودات مصطلح رأس المال البشري. وإذا كانت المؤسسات ترغب في تحسين أدائها يجب عليها تحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها، فعليها أولاً إدارة هذه الأصول بفعالية، وذلك من خلال إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الأخرى فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق .

و من هنا فإن إدارة رأس المال البشري، يمكن أن ينظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل والوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأس مالها الفكري.

ودراسة هذا الفصل تهدف إلى التعرف على مفهوم الرأس المال البشري ومما يتكون وما هي أهم أدواره وهذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فهو يقدم أهمية إدارة هذا المورد وماهي آليات بناءه أما بخصوص المبحث الثالث فهو مخصص لقياس كفاءة رأس المال البشري والاستثمار فيه.

## المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

تحتاج المؤسسة لرأس المال البشري الذي تعتمد عليه في نشاطها كون المورد البشري هو العقل المدبر والمنفذ لأهدافها حيث أصبحت المؤسسات المعاصرة تعي أهميته في الحصول والمحافظة عليه، وقبل التطرق لتلك الأهمية تجدر الإشارة أننا حين نتكلم عن المورد البشري نعني الفرد، أي العامل والموظف أي الشخص مهما كان عمله أو مؤهلاته، أما رأس المال البشري فهو يعبر عما يملكه المورد البشري من مهارات، معارف وكفاءات، وعليه سيتم توضيح مفهومه وبعض الجوانب المتعلقة به.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال البشري

كثيرا ما نتعامل مع مصطلحات المعرفة و الكفاءة والمهارة، ولكننا قد نستخدمها دون الدراية التامة بمفهومها الدقيق وأن المؤسسة عندما تهتم بكسبها وجمعها وتطويرها، فهي تملك رأس مال من نوع آخر، رأس مال يكون لدى أفرادها فقد بينت العديد من الدراسات التي قدمها بعض الباحثين أهمية رأس المال البشري مقارنة برأس المال المادي وقبل توضيح ذلك سيتم أولا التعرف على مفهومه.

## أولا : تعريف رأس المال البشري

لقد تعدد مفهوم رأس المال البشري باختلاف الباحثين والتي لخصت كمايلي:

عرف رأس المال البشري: " بأنه المعرفة الشخصية والخبرات العلمية و المهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة وتذهب عندما يغادر الموظفون أعمالهم "<sup>1</sup>.

كما يعرف " بأنه خزين المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد ,تكون نتيجة الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات "<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا رأس المال البشري على أنه " عبارة عن العاملون في المنظمة ويمتلكون المعرفة والخبرة ولديهم حسن الرغبة في التعلم والتطور تحكمهم الأخلاق في كافة المستويات الإدارية "<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان خالد -راضي , "أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن", مذكرة شهادة ماجستير في الأعمال الالكترونية ,جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا , كلية ادارة الأعمال ,قسم الأعمال الالكترونية ,الأردن ,2013,ص8

<sup>2</sup> - خالد عبد الله ابراهيم , "العلاقة بين رأس المال البشري و ادارة الجودة", دراسة نظرية , جامعة الأنبار , كلية الادارة والاقتصاد ,مجلة الادارة الاقتصادية ,العراق ,العدد91 , 2012,ص208

<sup>3</sup> - عاطف عدوان وسحر سليمان , "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الابداع المنظمي", دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية ,دراسات العلوم الادارية ,جامعة البلقاء التطبيقية ,الأردن ,العدد 39 , العدد 2 ,ص144

وكذلك رأس المال البشري هو " كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبها أي من خلال العلم والخبرة".<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق نستخلص أن رأس المال البشري هو تلك القدرات والخبرات والمعارف الابتكارية التي يكتسبها الفرد أو العاملون في المنظمة حيث أن المنظمة تحصل على مساهماته بدون أن تمتلكه بشكل مباشر .

### ثانياً: أهمية رأس المال البشري

في ظل التقدم التكنولوجي تغيرت الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج ، وفي المقابل ظهرت وظائف جديدة تركز على المعرفة، وأصبح الشيء الوحيد الذي يمكن أن يخلق فجوة بين مؤسسة وأخرى هو رأس المال البشري الذي لا يمكن تقليده والذي يصعب الحصول عليه، حيث يكتسب هذا الأخير دوراً بالغ الأهمية، ومن هنا سنتناول أهمية رأس المال البشري ويمكن إبرازها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ❖ إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة و الخبرة ،هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ❖ الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف نتائجه.
- ❖ المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.
- ❖ العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الانتاج المادية والبشرية.
- ❖ يمكن المورد البشري من تنوع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.
- ❖ يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدر غير متجدد وقابل للنفاذ.
- ❖ يساهم المورد البشري في التنافسية.
- ❖ ان رأس المال البشري هو أهم رؤوس الأموال فهو السبيل الى ايجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة وهناك علاقة ارتباطية بين زيادة كثافة المعرفة وتطورها وزيادة حدة المنافسة.<sup>3</sup>
- ❖ يعتبر رأس المال البشري أحد الأوجه التي تدفع المؤسسة للأمام، للوثب للمستقبل ومواكبة للتقدم، من خلال وضع إستراتيجية تحدد من خلالها وضعها الحالي وكيفية الوص ول إلى الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طبشي وهيبية ،"الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، (دراسة حالة مؤسسة مطاحن، مذكرة لاستكمال الحصول على شهادة ماستر اكايمي ،قسم علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة ورقلة ، 2012 ، ص4.

<sup>2</sup> - فرعون محمد ومحمد اليفي ،"استثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، بدون بلد ،مجهول السنة ،ص 6-7.

<sup>3</sup> - حاتم بين صلاح سنوسي، أبو الجلائل ،"رأس المال البشري ،ادارته وقياسه واستثماره"، الناشر مركز الخبرات المهنية لإدارة ،القاهرة ، 2012، ص 234

- ❖ المؤسسة بحاجة إلى سيل متواصل من الأفكار والمفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة من خلال أفراد يتمتعون بالإنجاز الذاتي والقدرة للإتيان بما هو جديد.<sup>2</sup>
- ❖ إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل المؤسسة وتفوقها على غيرها من المؤسسات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلات وربما هذا ما يفسر حقيقة تنافس المؤسسات على استقطاب المواهب البشرية ودقة إجراءات اختيارهم والمحافظة عليهم.

### المطلب الثاني: خصائص و أبعاد رأس المال البشري.

#### أولاً: خصائص رأس المال البشري.

يتمتع الافراد الذين يمثلون رأس المال البشري للمؤسسة بالقدرات والمهارات والمعارف والخبرات العالية التي تميزهم عن غيرهم من الافراد العاملين في تلك المؤسسة، ويمكن ان يكونوا في اي مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي ويتصف هؤلاء بالخصائص التالية:

- يظهر راس المال البشري في المستويات الادارية المختلفة وبنسب متباينة.
- ليس بالضرورة ان يكون حاصلًا على شهادة اكاڤمية.
- يتميز بمهارات عالية وبخبرات متقدمة.
- يتسم بمستوى ذكاء عال.
- الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري، وان لا تكون تلك المهارات سهلة النقل والاقتباس والتحويل.
- يتكون رأس المال البشري من جزأين أساسيين: جزء فطري وجزء مكتسب.<sup>3</sup>
- رأس المال البشري هو مخزون للمعرفة، يمكن الاستثمار فيها.

<sup>1</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص 280.

<sup>2</sup> عبد الكريم أحمد حسين الديلمي، تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2014، ص 54.

<sup>3</sup> دهان محمد، بوشريية محمد، نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 31 و41 ديسمبر، 2011، ص 07.

ثانيا: أبعاد رأس المال البشري.

لقد اختلفت ابعاد رأس المال البشري وتعددت باختلاف الباحثين نذكر من أبرزها مايلي:<sup>1</sup>

- 1- **المعرفة:** " تتضمن المعرفة المهنية والمعرفة الفنية والمعرفة المتخصصة، المعرفة التي تناسب الصناعة المعنية وترتبط المعرفة العملية، الفهم والإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة وأخيرا المعرفة باستخدام التكنولوجيا "
- 2- **المهارات:** تضم مهارات التفاوض، مهارات بناء العلاقات مع الآخرين، مهارات التعامل مع الزبائن، القدرة على تمييز الفرص، مهارات استخدام الحاسوب وقدرات التحديث، مهارات وقدرات التعامل مع المشروعات المتعددة. وهناك من يصنف المهارات ضمن ثلاث مجموعات رئيسية:<sup>2</sup>
  - الطموحات الفردية والجماعية التي يحس الأفراد بميول إلى تحقيقها والوصول إليها، وهي التي تعكسها ممارسات كل من عنصري التفوق الشخصي والرؤية المشتركة.
  - مهارة التفكير والتأمل في الاعتقادات وأنماط السلوك ويمكن إدراكها من خلال المحادثة بين الأفراد، ومن خلال اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير رسمية، بالشكل الذي يمنع الأفراد فرصة إظهار هذه الاعتقادات والسلوكيات ومراجعتها فرديا وجماعيا وتصحيحها ضمن بيئة مشجعة، والتي تعكسها كل من ممارسات المنظمة في عنصري النماذج الذهنية وفرق التعلم.
  - عملية تشكيل القدرة على رؤية الأنظمة ومتغيرها بنظرة شاملة والطرق التي تمكن الأفراد من التعبير عنها بوضوح وبوجهات نظر مختلفة ويعكسها ممارسات عنصر التفكير النظامي.
- 3- **فريق العمل:** تعرف فرق العمل بأنها عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعملون معا لتحقيق أهداف عامة في المنظمة وتعرف أيضا بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيها بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجوة.
- 4- **الابتكار:** وتعني أفكار جديدة وتطوير السلع والخدمات، وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي، واستخدام أسلوب الرقابة وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفاعلية.
- 5- **الخبرة:** هي كل ما يكتسبه الطلبة ويزيد من قدرتهم على الاكتشاف وإجراء الدراسات العلمية من خلال إنجازهم للأنشطة البحثية التي يقومون بها، المتمثلة بمهارات البحث العلمي، وأهمية استخداماته إضافة إلى أخلاقيات البحث العلمي ودوره في التطور والنمو المعرفي.

<sup>1</sup> - فرعون محمد ومحمد اليفي، مرجع سبق ذكره، ص8.

<sup>2</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)"، الأردن، سنة 2005م ص88

## المبحث الثاني: النظريات المفسرة لرأس المال البشري وكيفية تنميته

إن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا في الستينات من القرن الماضي غير أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى النظريات المفسرة لرأس المال البشري وكيفية تنميته.

## المطلب الأول: نظريات رأس المال البشري

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب مفاده أن الثروات تتكون من الأصول الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات ولم يفكر أحد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأ ظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة.

وأكد الاقتصادي المعروف " Alfred Marshall " في عام 1890 على الاستثمار في البشر بقوله<sup>1</sup> أن " أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر "، وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال هي أن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر، ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة، وجاء عام 1906 ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي " Fisher Irving " عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

ومن جهة أخرى أصبحت تنمية رأس المال البشري من أهم القضايا باعتبارها العملية الضرورية لتحريك صقل صياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية أو العملية والفنية السلوكية والاستثمار هو مصطلح مرادف لتنمية رأس المال البشري ويعرف بأنه: " الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته ".<sup>2</sup>

ويعرف بأنه زيادة فرص الاختيار أمام أفراد المجتمع في العديد من المجالات وفي مقدمتها الصحة، التعليم والدخل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعد علي العتري، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 158.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 18.

<sup>3</sup> هنادي خليل ابودية، واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 72.



وعموما نقول أن الاستثمار في رأس المال البشري هو ما يتحصل عليه الفرد عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية من مفاهيم معارف، معلومات، وخبرات وأساليب الأداء، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد من المنافع والفوائد له وللمؤسسة. وهو يمارس من خلال:<sup>1</sup>

- التعليم والتدريب.
  - إدارة الأفراد المتفوقين التي تقود إلى ربحية متفوقة.
  - توفير ظروف استمرارية التعلم في المؤسسة.
  - تطوير الموارد البشرية وتعزيز مسؤولية التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية.
  - تحفيز ورفع الروح المعنوية للموارد البشرية لضمان استمرارية القابلية للشغل.
  - التركيز على المواطنة التنظيمية التي تقلل من معدل دوران الفرد وتعمق من ولاءه والتزامه.
- تأسيسا على ما سبق نستنتج أن الاهتمام بالعنصر البشري يكون بتوجيه موارد المؤسسة نحو الاستثمار فيه وتنميته من خلال التعليم والتدريب والتحفيز، وأن الغاية من هذا الاستثمار هي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع ضمان ولاءه لها، ونلاحظ أن أغلب النظريات التي تناولت موضوع رأس المال البشري ركزت على جانب الاستثمار فيه.

### أولا: نظرية رأس المال البشري لشولتز:

ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات غير مادية وهي رأس المال البشري، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة وبالرغم من ذلك فإن التعليم يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية وقد بنى " شولتز " مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي:<sup>2</sup>

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون لرأس المال البشري.

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

<sup>1</sup> سماح صولخ، مرجع سابق، ص 64، 65.

<sup>2</sup> محمد باهذيلة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، ص 16، على الموقع:

[http://mbahudhailah.kau.edu.sa/Default.aspx?Site\\_ID=0013579&Lng=AR\\_](http://mbahudhailah.kau.edu.sa/Default.aspx?Site_ID=0013579&Lng=AR_) (22/01/2017).

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.
- وبالرغم من تركيز دراسات " شولتز " في مجال الاستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب، ففي مجال التعليم حدد " شولتز " نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:<sup>1</sup>
  - الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم؛
  - الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.
- ويتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد، وتشمل تلك الموارد كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم والموارد اللازمة لتوفير المدارس، ومن وجهة نظر " شولتز " فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم، فبالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة ويرجعها إلى:<sup>2</sup>
  - أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم؛
  - تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.
- وقد أثار " شولتز " نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:<sup>3</sup>
  - تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري؛
  - العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

#### ثانيا: نظرية رأس المال البشري عند بيكر:<sup>4</sup>

انطلق الاقتصادي الأمريكي " بيكر " من أعمال " شولتز " و " مينسر " لوضع نظرية الاستثمار في رأس المال البشري ويدرج ضمن الاستثمار في رأس المال البشري كل النشاطات التي يمكن أن تنمي الموارد البشرية سواء كانت على شكل مداخيل نقدية أو إشباع لرغبات بسلوكية، ومن بين أنواع هذه الاستثمارات نذكر: التعليم التدريب في مكان العمل، الهجرة، البحث عن المعلومات حول الأسعار والمداخيل، الصحة.

<sup>1</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 65-96.

<sup>2</sup> محمد باهذيلة، مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 63.

<sup>4</sup> محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009 ص 13.

ولقد كان " بيكر " يهدف من خلال دراسته وأبحاثه إلى أن يرقى بالتحليل والتفسيرات العامة المقدمة من قبل للاستثمار في رأس المال البشري إلى درجة نظرية تسد الفراغ النظري الموجود في النظرية الاقتصادية، وتقدم تفسيرات وبراهين علمية نظرية لهذا النوع الجديد من الاستثمار في التحليل الاقتصادي، ومحاولة إجراء قياسات تجريبية عليه. وبعبارة أخرى تحاول نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تقديم التفسير العلمي النظري والتحقق التجريبي للفرضيات والملاحظات الآتية:<sup>1</sup>

- الأجر المثالي للعامل يتناسب طردياً مع مستوى الكفاءات، ويزداد بمعدل متناقص مع العمر.
  - معدلات البطالة تتناسب عكسياً مع مستوى كفاءة العامل.
  - المؤسسات في الدول المختلفة تتساهل أكثر مع عمالها من مؤسسات الدول المتقدمة.
  - الشباب يغيرون الوظائف أكثر من الكهول، وبالتالي فهم يتلقون نصيباً أكبر من التعليم والتدريب من الكهول.
  - منحنى توزيع الأجر يلتوي أكثر بالاتجاه الموجب مع العمال المحترفين والمؤهلين.
  - الأفراد الموهوبون يتعلمون ويكتسبون أنواع التدريب المختلفة عن غيرهم.
  - تقسيم العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحجم وسعة سوق العمل في حد ذاته.
  - الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري أكثر تشويقاً وأكثر استغراقاً للوقت من الاستثمار الأمثل في رأس المال المادي، وبالمقابل تقدير نتائجه أكثر عرضة للخطأ.
- وقد بدأ " بيكر " تحليله النظري بتحليل انعكاسات الاستثمارات في رأس المال البشري عن طريق التدريب في مكان العمل على المداخليل بالاعتماد على نظرية سلوك المؤسسة، ولهذا فقد قسم التدريب إلى نوعين أساسيين:<sup>2</sup>

- **التدريب العام:** وهو كل تدريب يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي يتدرب فيها وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل فيها، مثلاً طبيب متدرب في مستشفى ما فإنه يزيد الإنتاجية الحدية للمستشفى التي تدرب فيها، ويمكنه استخدام مهاراته المكتسبة من هذا التدريب في مستشفى آخر.
- **التدريب المتخصص:** هو كل تدريب يزيد الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي يتدرب فيها بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي مؤسسة أخرى، مثلاً كالتدريب العامل الجديد وتعريفه بعمله، أو تدريب الفرد على نوع متخصص من التكنولوجيا المستخدمة في هذه المؤسسة دون غيرها.

<sup>1</sup> محمد دهان، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 23، 33. الاقتصادية

ثم واصل " بيكر " تحليله النظري باستعراض آثار الاستثمار في التعليم على المداخيل بنفس المنهجية المتبعة مع الاستثمار في التدريب في مكان العمل مع بعض التغيرات، كما استعرض كيفية حساب معدل العائد من الاستثمار في رأس المال البشري.

وعموماً يمكن القول أن نظرية رأس المال البشري حاولت تقديم تفسيراً لتوزيع المداخيل في المجتمع بالاعتماد على الاستثمارات المبذولة في سبيل تراكم رأس المال البشري؛ كما حاولت تفسير ديناميكية النمو والتقدم على اعتبار أن الفرد يستطيع أن يتطور وينمي معارفه وكفاءاته من خلال استثماره في رأس ماله البشري.

### ثالثاً: نظرية رأس المال البشري وفق Jaob Menser<sup>1</sup>:

تمثلت إسهامات " منيسر " في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات وقد حدد " منيسر " ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري.

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
  - تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
  - تحديد مدى منفعة المرتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.
- وقد شمل مفهوم " منيسر " للتدريب إضافة لما سبق التدريب الرسمي وغير الرسمي والتعلم بالخبرة، وتوصل إلى دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد، أهمها:<sup>2</sup>
- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
  - كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة احتمالات استقرار العمالة.
  - كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل، كلما زاد أجره.

<sup>1</sup> بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة - مفاهيم واتجاهات، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-01 مارس 2004.

<sup>2</sup> محمد باهذيلة، مرجع سابق، ص. 68.

## المطلب الثاني: وسائل تنمية رأس المال البشري

يعد العنصر البشري أهم العناصر الإنتاجية المساهمة في تحقيق التنمية، حيث لا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية رأس المال البشري، فهو هدف التنمية ووسيلتها في نفس الوقت.

ولقد نص تعريف المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة **Ecsoco**<sup>1</sup> على أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما حيث تتعدد وسائل تنمية رأس المال البشري ولعل أبرزها التعليم والتدريب وفيما يلي سيتم عرض تلك الوسائل:

**1- التعليم:** ويشتمل هذا المجال على كافة أنواع التعليم، بداية من التعليم الابتدائي والثانوي فالعالي بالإضافة إلى برامج تعليم الكبار ومحو الأمية، والتعليم الذي يتم بالجهود الذاتية كذلك يمكن أن يشمل برامج التوعية العامة والتثقيف ويساهم التعليم بدور فعال في تحقيق كل الأهداف المباشرة وغير المباشرة للاستثمار في العنصر البشري.<sup>1</sup>

**2- التدريب:** يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، وهو تطبيق المعرفة ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم،

ويلعب التدريب دورا فعالا في المساهمة في إحداث التقدم للمؤسسة، وكذلك إحداث التغيير الفكري والاجتماعي اللازم لعملية التنمية.<sup>2</sup>

**3- الرعاية والخدمات الصحية:** تشمل تحسين البرامج الطبية وبرامج الصحة العامة وتحسين التغذية وتساهم الاستثمارات في هذا المجال في تحسين المستوى الصحي لأفراد المجتمع وزيادة توقعات الحياة الأمر الذي يساعد على زيادة الإنتاج والإنتاجية.<sup>3</sup>

## المطلب الثالث: معوقات تنمية رأس المال البشري

إن تنمية رأس المال البشري والمحافظة عليه من قبل المؤسسات تلقى اهتماما واسعا وحرصا بالغا، إلا أنه هناك جملة من العوائق التي تواجه المؤسسات وتعرقلها من أهمها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أسامة أحمد محمد الفيل، - الاستثمار في الموارد البشرية- دراسة اقتصادية إسلامية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص 103.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، 1998، ص 148.

<sup>3</sup> أسامة أحمد محمد الفيل، مرجع سابق، ص 104.

<sup>4</sup> سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، اطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص تسيير

موارد بشرية، 2016/2015، ص ص 43، 44.

1- معيقات شخصية: وهي تلك التي تتعلق بشخصية الفرد وسلوكه، منها مثلاً: الخوف مما هو جديد وغير مألوف عدم تقبل التغيير، عدم القدرة على التعبير على الأفكار الإبداعية، ضعف الدافع الداخلي على الإبداع، الجمود والنمطية في التعامل مع الأشياء.. الخ

2- معيقات تنظيمية: وهي التي تتعلق بخصائص المؤسسات منها: المركزية في اتخاذ القرارات والجمود في الإجراءات وأساليب العمل، المناخ الذي لا يراعي للإبداع، ضعف الدعم والتشجيع من قبل المؤسسة للأفراد الهياكل التنظيمية المعقدة، قلة الأموال لتطوير وتنمية رأس المال البشري عموماً... الخ

3- معيقات بيئية: حيث تلعب البيئة دوراً مهماً في قدرة المؤسسة على تنمية رأس مالها البشري والحصول على أعماله وأفكاره الإبداعية، إذ أن جل أهداف تنمية رأس المال البشري هو الوصول به إلى حالة التكيف مع البيئة، ومن أهم المعوقات البيئية التي يمكن أن تواجه عملية تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات معيقات منها سيادة بعض القيم والمعتقدات الاجتماعية كالطاعة والخضوع والحفاظة على القديم ومقاومة التغيير والتجديد الاجتماعي السيطرة من جهات معينة وضعف توفر الميزات والإمكانيات التي بدورها تحفز تنمية رأس المال البشري.. الخ

وفي هذا الصدد يقول " Birlson " أن المؤسسة المتعلمة هي التي تحدد العوائق التي تقف أمام عملية التعلم الفردي والجماعي، بغرض إزالتها، ثم تقوم ببناء أسس هيكلية وثقافية التي تدعم التعلم المستمر وعملية التكيف سعياً نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من جهة، وحاجات وطموح الأفراد من جهة أخرى، وتحقيق تنمية رأس المال البشري بصفة خاصة. إن عملية التنمية تقوم بها المؤسسات بهدف تطوير رأس المال البشري وهي تعد خطوة أو عملية من عمليات إدارته التي تبدأ بعملية استقطابه والاستحواذ عليه، وذلك بهدف تكوين مخزون نوعي.

## المبحث الثالث: إدارة وقياس رأس المال البشري

تعتبر إدارة رأس المال البشري من المهام الإستراتيجية في المؤسسات، وهي لا تقل أهمية عن باقي الإدارات الأخرى مثل التسويق والمبيعات والمالية والمحاسبة وتقنية المعلومات والعلاقات العامة، وذلك لأهمية العنصر البشري بحد ذاته وتأثيره المباشر على الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، فإدارة رأس المال البشري تتم أساساً بالإطارات البشرية المتميزة، حيث أن نجاح المؤسسات يركز في المقام الأول على كفاءة العنصر البشري المدرب والمؤهل حتى يتمكن من إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المرسومة لها، وعليه سنحاول في هذا العنصر عرض عمليات إدارة رأس المال البشري وكذا التطرق إلى موضوع لا يقل أهمية عنه وهو قياس رأس المال البشري ومشاكل قياسه.

## المطلب الأول: إدارة رأس المال البشري

تتوقف عملية إدارة رأس المال البشري على القيام بمجموعة من العمليات المهمة والأساسية والتي بناءً عليها يتم تحديد مفهومها، وقد اخترنا بعض من التعاريف نوجزها في ما يلي:

تعرف إدارة رأس المال البشري بأنها " الاتجاه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الذي يركز على المسائل والقضايا الهامة لتحقيق نجاح المؤسسة." <sup>1</sup>

ويوضح أكثر " Paul Squires " حيث يقول أن: " إدارة رأس المال البشري، هي إدارة المعرفة والمهارات (Managing Knowledge and Skills)، مضيفاً بالقول أن معظم المؤسسات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه تلك المعرفة والمهارات فيها، وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيداً كيفية إدارتها بكفاءة، سعياً لتحسين المردود الاقتصادي منها، والمقصود هنا إدارة المعرفة والمهارات هذه الأخيرة الأكثر شمولية مما يعرف اليوم بإدارة المعرفة (Knowledge Management)." <sup>2</sup>

حيث تعرف إدارة المعرفة بأنها "العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة بطريقة ذات كفاءة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للربح." <sup>3</sup>

<sup>1</sup> حاتم بن صلاح أبو الجداول، مرجع سابق، ص 219.

<sup>2</sup> سعد علي العتزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 209.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 79.

أما إدارة المهارات تعرف بأنها " البحث عن موازنة خاصة للمؤسسة بين متطلبات الكفاءة والفاعلية، وتمكن المؤسسة من الحفاظ على أهم مواردها والتحكم فيها والاستفادة منها في مواجهة المتطلبات الجديدة، حيث تسهم إدارة المهارات في تميز المؤسسة." <sup>1</sup>

وبالنسبة لإدارة الكفاءات تعرف بأنها: "التأثير في المهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط." <sup>2</sup>

مما سبق ذكره نستنتج أن إدارة رأس المال البشري تمثل إدارة المكتسبات المعرفية والمهارية للأفراد التابعين للمؤسسة إضافة إلى أنها نظرة بعيدة المدى للمورد البشري تسعى المؤسسة بواسطتها بلوغ أهدافها، كما أنها تشير إلى عمليات توجه جهود الموظفين والإشراف، والمحافظة عليهم.

وعندما نتحدث عن تطبيقها نجد أنها تتوقف على ممارسة بعض الوظائف أو النشاطات، وهي تختلف باختلاف وجهات نظر الدارسين للموضوع، وعليه يمكن القول أن هناك ثلاث وظائف رئيسية تشكل معاً ما يسمى بثلاث وظائف إدارة رأس المال البشري وهي: <sup>3</sup>

- استقطاب رأس المال البشري.
- تطوير رأس المال البشري.
- المحافظة على رأس المال البشري.

حيث يتم استقطاب وتوظيف أفضل رأس مال بشري وتعزيزه من خلال تنميته وتطوير الموظفين ومتابعتهم واستبقاء أفضلهم وتحفيزهم بمكافآت مالية على مختلف المستويات مع تهيئة بيئة عمل محفزة، وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة متبادلة وتأثير متبادل بين هذه الوظائف الثلاث. <sup>4</sup>

<sup>1</sup> فهيمة بوروية، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص 81.

<sup>2</sup> إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 32/22 فيفري 2012، جامعة بسكرة.

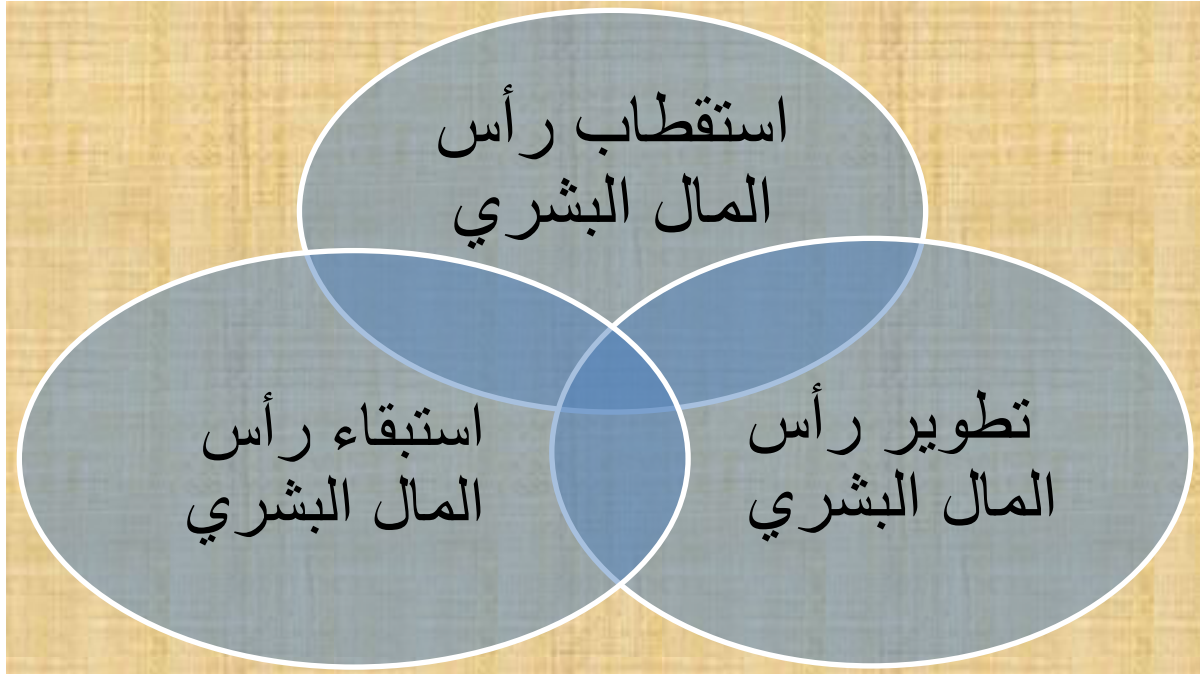
<sup>3</sup> حاتم بن صلاح أبو الجدائل، مرجع سابق، ص 282.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 282.



وفيما يلي الشكل التوضيحي لوظائف إدارة رأس المال البشري:

الشكل رقم (02): وظائف إدارة رأس المال البشري



Source: <http://nkumgt.com/mgt685/notes/DessCapter4-sup.ppt.>, Grgory Dessler.Par1: Strategic Analysis.Chapter4: Recognizing a Fim's Intellectual. The McGraw-HILL Companies, Inc.2007

### المطلب الثاني: قياس رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري مصدر هام لإكساب المؤسسة مكانة هامة في الأسواق، ونظرا لذلك تسعى الإدارات التي تعتبره أصلا من الأصول إلى تطويره من خلال الإنفاق عليه بهدف الحصول على عوائد مستقبلية، حيث يمكن تقدير التكاليف مسبقا، أما العوائد فهي مرتبطة بما سيتحقق مستقبلا، وعلى هذا الأساس ظهرت مؤسسات عالمية خبيرة متخصصة في مجال الاستشارات في مجال الموارد البشرية تعنى بمؤشرات قياس رأس المال البشري منها<sup>1</sup> مؤسسات "ماكينزي" و"أكسينتشر" و"الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية" وغيرها من المؤسسات الرائدة في هذا المجال، وعليه من خلال هذا المطلب إلى قياس رأس المال البشري.

<sup>1</sup>حاتم بن صلاح أبو الجداول، مرجع سابق، ص 352.

بدأ الاهتمام والبحث عن أسلوب لقياس مدى تأثير رأس المال البشري على إنجاز أهداف المؤسسة ومعرفة حقيقة العلاقة بين البشر والنتائج الاقتصادية من قبل العديد من الباحثين الاقتصاديين وقد كان المقياس التقليدي الذي يستخدم لتوضيح هذه العلاقة هو "العائد/الفرد"<sup>1</sup>، وهو مقياس سهل وبسيط ويتم استخراج بياناته من التقارير المالية الخاصة بالدخل إلا أنه قاصر عن إلقاء الضوء على تأثير الجهد البشري لأنه يظهر النتائج ولا يظهر المسببات، وبعد اكتشاف التفاعلات بين أهداف المؤسسة وأهداف وحدات العمل وإدارة رأس المال البشري، فقد تطلب الأمر<sup>2</sup> وجود مقياس كمية على المستوى التنفيذي لقياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري على الأهداف الإستراتيجية وأهداف وحدات العمل معاً.

وقبل التطرق إلى أساليب قياس رأس المال البشري نعرف أولاً هذه العملية بشكل أكثر شمولية بأنها تمثل:

" قياس التكاليف المتحققة من قبل المؤسسات عند استقطاب واختيار واستئجار وتدريب وتنمية الأصول البشرية كما تتضمن قياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة "<sup>3</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية القياس ترتبط أكثر بقياس التكاليف الناشئة عن الاستثمار فيه وكذا قياس العوائد المترتبة عن هذه العملية، وهو الشائع عند الحديث عن عملية القياس مرتبطة بعملية الاستثمار في رأس المال البشري أكثر، غير أنه يمكن أن نقيس هذا الرأسمال من خلال ما تملكه المؤسسة من مخزون من المعرفة والمهارات والكفاءات وفي كلتا الحالتين تختلف الأساليب.

وعليه يمكن قياس رأس المال البشري كأحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري من خلال:<sup>4</sup>

1- قياس الابتكار **Innovation**: تتمثل مخرجات رأس المال الفكري من خلال إطار رأس المال البشري في كل من الابتكار، كفاءة رأس المال الهيكلي وهناك طرق عديدة يمكن من خلالها قياس الابتكار مثل النسبة المئوية من المبيعات (الممكن إرجاعها إلى الابتكار) للمنتجات والخدمات الجديدة، وكذلك هناك من يضيف مقياس النمو الحدي الذي يعكس النسبة المئوية من المبيعات الناتجة عن الابتكار من خلال التغييرات العادية أو ثانوية في المنتجات والتي لا يدفع ثمنها الزبون.

2- قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم: إن رأس المال البشري يكون كامناً في ميزانية رأس المال الفكري أو الأصول غير الملموسة، ويعكس خبرة العاملين الذين يقومون بالعمل ويحققون القيمة المضافة للعملاء.

<sup>1</sup> علاء الدين يوسف، مرجع سابق، ص 183.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 184.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 311.

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص 442.

3- قياس قيمة بنك المعرفة The Knowledge Bank: تقوم كل مؤسسة ببناء بنك للمعرفة يشمل البحوث المهارات، ق وائم العملاء، الكفاءات المهنية وغيرها.

4- قياس أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: قامت إحدى الدراسات بتجميع بيانات من 41 خط إنتاجي للصلب بهدف قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العمل في كل من الشركات اليابانية والأمريكية وقد أظهرت نتائج الدراسة:<sup>1</sup>

أن الشركات اليابانية تطبق ممارسات لإدارة الموارد البشرية تشمل:

- فرق حل المشكلات.
- التوجيه الفعال.
- التدريب خلال المسار الوظيفي للعاملين.
- المساهمة الفعالة في المعلومات.
- التدوير الوظيفي.
- تطبيق نظم الأمان الوظيفي.
- المشاركة في الأرباح.

أما في مصانع الولايات المتحدة الأمريكية تبين أنها تطبق جانب أو اثنين من الممارسات السابقة، لكن لديها نظام شامل للرقابة من أجل ممارسة العمل المبدع Innovation Work والذي يتوازي مع النظام المتكامل للتطبيقات والممارسات الموجودة في المصانع اليابانية، كما تبين أن إنتاجية خطوط الإنتاج في المؤسسات اليابانية أكثر منها في المؤسسات الأمريكية، وقد تبين أن المؤسسات الأمريكية قامت ببناء النظام المتكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية الإبداعية بعدما أنجزت أو حققت الممارسات اليابانية مستويات عالية من الإنتاجية والجودة.

وهناك مجموعة من الأدوات غير الكمية التي تقيس رأس المال البشري نذكر منها:<sup>2</sup>

- ما هي المهارات والمواهب أكثر أهمية للموظفين من وجهة نظرهم؟
- أين يعمل المديرين ذوي الكفاءة في المؤسسة؟ وكيف يقومون بأدوارهم؟
- ما هي أكثر المهارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة أهمية وقيمة من وجهة نظر العملاء؟ ولماذا؟
- أي المهارات والتكنولوجيا التي يمكنها إضعاف قيمة المعرفة المتاحة والتي تمتلكها المؤسسة أو الأفراد؟

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص 448-449.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 445.

- لماذا يترك الأفراد وظائفهم الحالية إلى أماكن أخرى؟
- متى يعمل المنافسون؟ هل يقومون بالأشياء التي تعملها المؤسسة؟

### المطلب الثالث: مشاكل قياس رأس المال البشري

توجد العديد من المعوقات التي تقف حائلا أمام تقدير قيمة رأس المال البشري، وترجع هذه المعوقات أساسا لسببين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

1- الأنظمة التقليدية الخاصة بالقياس والشائعة تقيس الأصول المادية، وقد تتناول بعض المؤشرات البسيطة عن العاملين ومؤهلاتهم والاستثمار في التدريب، أما الأنظمة الجديدة فلم تصل إلى حد اليقين ولا تزال محاولات قياس رأس المال البشري وتحديد معاييرها قيد التطوير.

2- مشاكل خاصة برأس المال البشري، وتمثل أساسا في:

- صعوبة قياس الإبداع في التعليم النظامي.
- صعوبة قياس التعلم مدى الحياة، وصعوبة قياس التراكم المتحقق منه.
- صعوبة قياس الكفاءات والمهارات بشكل كمي ومباشر.
- صعوبة قياس مهارات الأفراد داخل مؤسساتهم.
- قلة الأنظمة الخاصة بالقياس، والنقص في فهم إجراءات القياس.
- نقص الدراسات المتعلقة بالقياس.

وعموما يمكن القول أن موضوع قياس رأس المال البشري لم يحظى بإجماع حول استخدام مقاييس وطرق محددة له كما أن المؤشرات المحاسبية لا تزال قاصرة في مجال قياس الموارد غير الملموسة.

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود، أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 2011، ص 65.

## خلاصة الفصل

من خلال ما جاء في هذا الفصل نستخلص أن المؤسسات والهيئات العالمية أدركت أهمية رأس المال البشري على المستويين الكلي والجزئي، بل اعتبر الأكثر أهمية مقارنة برأس المال المادي، نظرا لتمييزه ببعض الخصائص التي بينت الفرق بينه وبين رأس المال المادي، منها أنه يتزايد بالاستعمال ويميل للتوليد الذاتي وغيرها، وهذا لأنه يمثل المعرفة والمهارات والكفاءات التي اعتبرناها مكونات رأس المال البشري، والتي اختلف في تحديدها العديد من المفكرين، وقد استنتجنا تلك العناصر الثلاث باعتبار أن بقية العناصر تدخل في تكوينها، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى تطرقنا لبعض النظريات التي تناولت موضوع رأس المال البشري وقد لاحظنا أنها ركزت أكثر على عملية الاستثمار في رأس المال البشري وكيفية ممارستها أي حددت الوسائل التي نعتمد عليها في تطوير وتنمية رأس المال البشري، وتعتبر عملية التنمية والتطوير عملية من عمليات إدارة رأس المال البشري التي تقوم بها المؤسسة انطلاقا من استقطابه والاستحواذ عليه حتى العمل على المحافظة عليه، وبالنسبة لعملية التنمية الهدف منها هو زيادة المخزون النوعي من تلك المكونات، لذلك فإنها ستحمل المؤسسة نفقات أو تكاليف كما تنتظر منها تحصيل عوائد في المستقبل، وهنا تأتي عملية قياس رأس المال البشري التي لا تقل أهمية عن العمليات السالفة الذكر، ولكنها تأرجحت بين مؤيد ومعارض لها، وبالنسبة لعملية القياس تستخدم أساليب كمية وأخرى نوعية وقد وجهت لها هي الأخرى بعض الانتقادات.

وعموما نقول أن رأس المال البشري الذي تمتلكه المؤسسة لا بد أن يتميز بخصائص مميزة حتى يكسب المؤسسة ميزة تنافسية وتحسن من قدرتها التنافسية.

الفصل الثالث

الأداء المؤسسي

- تأطير نظري -

## تمهيد:

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية تزايدت فيها معدلات النمو الاقتصادية وحدثت المنافسة أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف صعب يتطلب منيا تحسين أدائها من المستويات العادية إلى المستويات العالية من خلال الاعتماد على أساليب حديثة وناجعة من أجل التنمية الدائمة لمختلف الموارد الاقتصادية والبشرية بغرض ضمان البقاء والاستمرارية يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيب أوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات بشكل عام، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة وتداخله مع مختلف الاتجاهات من جهة أخرى .

يعد مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا إذ يحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات فهو ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة المؤسسات على اختلاف أنواعها وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمراري، فمفهوم الأداء يرتبط بمصطلحين هامين في التسيير تجدر الإشارة إليهما هما الكفاءة و الفعالية.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تحديد ماهية الأداء، تقييم الأداء والصعوبات التي يواجهها، قياس الأداء وأخيرا تحسين الأداء والعلاقة التي تربطه برأس المال البشري.

## المبحث الأول: ماهية الأداء

### المطلب الأول: مفهوم الأداء:

حظي مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذنال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين الممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

يشير مفهوم الأداء في عمومته إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

#### 1- تعريف الأداء لغويا:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات المفكرين و الكتاب في هذا المجال، و اختلاف أهدافهم المرجوة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح وتجدد الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمدة من الكلمة الإنجليزية (to perform) و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

#### 2- تعريف الأداء اصطلاحيا :

سنحاول تقديم مجموعة من التعاريف من بينها:

- عرفه Daft على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات.<sup>2</sup>

وعرف كل من Whnelee & Hunger الأداء المؤسسي بأنه "النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة" والذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بكفاءة، لتقديم مخرجات تتوافق مع أهدافها وملائمة لزيائنها ومستخدميها.<sup>3</sup>

- وعرفه P. Druker على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضائ المساهمين والعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث-عدد 2009/07-2010، ص 217.

<sup>2</sup> - أكرم أحمد الطويل وعلى وليد، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار وائل للنشر، 2009، ص 38.

<sup>3</sup> - إعداد المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص 16.



- وعرف A.kherakhem: يعبر الأداء من وجهة نظر هذا الكاتب فان الأداء يدل على " تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة "

- وعرفه Miller et Bromily على انه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

- ويعرفه Ph-orrineL أن الأداء يتمثل في الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموعة القيم المستهلكة (Ci) وهي تكاليف مختلفة الأنشطة فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدرها عوائد وتسهم بها في الأداء الكلي المؤسسة ، ويمكن أن نترجم ما جاء في هذا التعريف بالمعادلة التالية:

**الأداء الكلي المؤسسة = هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة.**

ومن هنا نستنتج أن أداء المؤسسة بتجسيد في الثنائية (تكلفة - قيمة) حيث تعتبر التكلفة عن المواد المستعملة (أي الاستهلاك الوسيط) بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: تصنيفات الأداء ومستوياته**

**أ. تصنيفات الأداء:**

هناك عدة تصنيفات للأداء وهذا راجع كما اشرنا إليه سابقا الى اختلافات الاتجاهات للباحثين وسنحاول ذكر بعضها حسب المعايير التالية :

**أولا- حسب المعيار الوظيفي:<sup>3</sup>**

يقسم الأداء حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظائف الأساسية وهي الإنتاج، الموارد البشرية، التسويق، المالية وهي كالتالي:

**1-أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة .

**2-أداء وظيفة التسويق:** يتحدد الأداء من خلال قدرات المؤسسة على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين...

<sup>1</sup> - P. Druker, l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris,1999, p73.

<sup>2</sup>الشيخ الداوي،مرجع سابق،ص 219

<sup>3</sup>أحمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة مسيلة، 2007، ص 117.

ثانيا- حسب معيار المصدر:

ينقسم أداء المؤسسة تبعا لهذا المعيار إلى :

1-الأداء الداخلي: أو أداء الوحدة هو ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد والذي ينتج من مزج الادعاءات التالية:

-الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

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

-الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة للمؤسسة، وبشكل عام فالأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية، التقنية والمالية.

2-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تسبب في إحداثها المحيط الخارجي للمؤسسة،فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة.<sup>1</sup>

ثالثا- حسب معيار الزمن<sup>2</sup>

1. الأداء في المدى القصير: ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير ويصبح الأداء في هذا المجال متعلقا بما يلي:

-الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية؛

-الكفاءة: تعبر عف الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي لنسبة = المخرجات/ المدخلات؛

-الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بتحرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة عمى الحوار والتفاوض.

ومن المؤشرات الأساسية على وجود الرضا من عدمه ما يلي:

-طبيعة وشكل النزاعات والأزمات القائمة بين الأفراد؛

- معدل دوران العمال Turn - Over.

-الغيابات والتأخيرات.

1 عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2001-2002،ص18

2-عبد المليك مزهودة،"الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2001،ص79.

## 2- الأداء في المدى المتوسط: ويتمثل في التكيف والنمو

**- التكيف:** ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كما لزم ذلك ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء أكانت أصولاً معنوية أو مادية، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمنظمة المحافظة عمى موقعها في السوق وإلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها

**- النمو:** وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء الذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة، إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو يرفع حصص المؤسسة في السوق سيمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة و إحداث الفارق في الثقافة التي ستتشر طرديا مع نسبة نموها وأحسن مثال على ذلك الثقافة اليابانية التي نشرت عن طريق نمو المؤسسات اليابانية وظهور ما يسمى *Made in japan*.

**3- الأداء في المدى الطويل:** وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكمي متمثلاً في الحكومات والاقتصاد والسياسات المالية والمجتمع أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين، الموردين، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال.

## رابعا- حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء حسب معيار الشمولية إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي<sup>1</sup>

**1-الأداء الكلي:** يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

**2-الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة و كل نظام فرعي داخل المؤسسة، والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن المؤسسة الأعمال من ضبط الإختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها، إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المؤسسة والوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية و إذا أختلت إحداها أنعكس ذلك و لا بد على نجاح المؤسسة ككل.

## خامسا- حسب معيار الطبيعة:

تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات الأداء مختلفة منها الأداء السياسي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء التقني تتناولها في بإيجاز في ما يلي:

**1. الأداء السياسي:** وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين و التشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

2. الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها المتجسدة في الفوائض التي تحققها جراء تعظيم نتيحتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

3. الأداء الاجتماعي: هو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرفقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه.

4. الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، لذا تسعى المؤسسة دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي و ذلك بتكليف برامج تكوين الأفراد و تشجيع البحوث العلمية و السير على الاهتمام بقسم الصيانة<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: محددات الأداء ومعوقاته<sup>2</sup>

### 1-محددات الأداء:

الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: القدرات، الجهد، وإدراك الدور والمهام المنوطة به، فتشير القدرات إلى شخصية الفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، أما الجهد فيقصد به الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، فيما يشير إدراك الدور إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا أنه يتصادم ببعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه والتي نوردها في العنصر الموالي.

### 2- معوقات الأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه. وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، المرجع السابق، ص ص 88 - 90

<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص ص 217-218.

والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل (يطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه. فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

✓ توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

✓ توفير ظروف عمل مناسبة للعامل

المطلب الرابع: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

أولا: مكونات الأداء:<sup>1</sup>

يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها.

أ. الفعالية: يرى الباحثون في علم التسيير مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتصدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

1. تعريف الفعالية حسب ( Vincent plauchet ) ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها تحقيق النشاط

المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة.

2. تعريف الفعالية حسب ( Walker et Ruibert ) تصب وجهة نظر الكاتبين في أن الفعالية ترتبط

بالاهداف الإستراتيجية للمنظمة ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ، اذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء

<sup>1</sup>لشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 219

الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة وعليه فإن الفعالية تحسب بالقانون الآتي:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهو في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تحقق من أهداف أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح.

3. قياس الفعالية: تقاس الفعالية باستخدام طريقتين هما:

الطريقة الأولى: وقد سبقت الإشارة إليها.

$$100 \times \frac{RR}{RP} = \text{الفعالية}$$

حيث  $RR$  النتائج المحققة، و  $RP$ : النتائج المتوقعة .

الطريقة الثانية:

$$100 \times \frac{MU}{MP} = \text{الفعالية}$$

حيث  $MU$  الإمكانيات والموارد المستخدمة، و  $MP$ : الإمكانيات والموارد المتوقعة لتحقيق النتائج المنتظرة.

ب. الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة - شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية - بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة أن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل الإنتاجية، المردودية، الامثلية.

1. تعريف الكفاءة حسب Wellber et Ruckertsz: الكفاءة هي " قدرة مردودية المؤسسة " بمعنى أن

الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

2. تعريف الكفاءة حسب **Vincent plouchet** : الكفاءة هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الاقل تكلفة.

3. قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة وفق طريقتين:

الطريقة الأولى:

$$100 \times \frac{RR}{MU} = \text{الكفاءة}$$

حيث  $RR$  النتائج المحققة، و  $MU$ : الامكانيات والموارد المستخدمة.

الطريقة الثانية:

$$100 \times \frac{RP}{MP} = \text{الكفاءة}$$

حيث  $RP$  النتائج المتوقعة، و  $MP$ : الامكانيات والموارد المتوقع استخدامها لتحقيق النتائج المنتظرة. يمكن تلخيص العلاقة بين الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

الشكل رقم (03) مصفوفة الكفاءة و الفعالية

كفاءة	النمو والازدهار	الانحدار التدريجي
	انجاز الأهداف المسطرة بصورة صحيحة.	انجاز الأهداف المسطرة بصورة خاطئة.
لا كفاءة	البقاء	الانهيار
	انجاز الأهداف غير المسطرة بصورة صحيحة	انجاز الأهداف غير المسطرة وبصورة خاطئة
	فعالية	لا فعالية

المصدر: طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 488.

يتضح من الشكل بأن المؤسسة التي تستطيع تحقيق عنصر الكفاءة والفعالية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وانجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المؤسسات التي ليست لديها الكفاءة ولا فعالية يكون مصيرها الانهيار لأنها لا تستطيع انجاز أهدافها أو انجاز أهداف بصورة خاطئة أما المؤسسات الفعالة التي تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع التنافس في الأمد البعيد إلا أن المؤسسات الكفء التي لا تتمتع بالفعالية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أصحاب المصالح أي انجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم المورد بصورة كفؤ.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: تقييم الأداء

إن نجاح المؤسسات يتوقف على وجود معايير عالية لتقييم الأداء وهذا يساعد على قياس نشاط الشركة وتحسين أداء المؤسسات بصفة عامة وهذا يعكس إيجاباً على استخدام الامثل للموارد المتاحة وتعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، ودفع التنمية الاقتصادية وحفظ التوازن الداخلي والخارجي للاقتصاد الوطني وذلك من خلال تقييم وتحسين الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المؤسسة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط .

إن المؤسسات ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه فهي تؤثر فيه وتتأثر به لذا أصبح لزاماً عليها الأخذ بعين الاعتبار متغيرات بيعتها في عملية تقييم الأداء حتى تكون رؤيتها شاملة لقراراتها فعالة وبناء على ما سبق سنحاول التطرق الى تعريف تقييم الاداء

### تعريف تقييم الأداء:

لقد ورد لمفهوم تقييم الأداء العديد من التعاريف وذلك بتعدد آراء الكثير من الكتاب والباحثين حيث: عرفته (ديجي، 2012، 2013) على أنه " تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المدبرون أن يقترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينقد صورة صحيحة وأنه يلي أهداف المؤسسة؛<sup>2</sup> " وبراى ( روبل Anne- Riberolles ) فإن تقييم الأداء لا يقتصر فقط على التنبؤ في التسيير و إنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 488

<sup>2</sup> وهيبه ديجي، دور الإستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012/ 2013، ص 64

<sup>3</sup> عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص 03.



بينما (السيد، 2010) عرفه على أنه " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال المؤكدة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وامكانيته الذاتية خلال فترة زمنية <sup>1</sup>.

في حين (عبد السلام، ابو قحف، 2000) ينظر اليه على انه " العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمنظمة" <sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء وأهدافه:

#### أ. أهمية تقييم الأداء:

يمكن توضيح أهمية تقييم الأداء فيما يلي: <sup>3</sup>

- ✓ مدى نجاح سياسة الإختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله، وقدراته، وتناسب مع مؤهلاته، وتنسجم مع مستوى طموحه.
- ✓ تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتنا الصدق والنزاهة في العملية.
- ✓ مدى صلاحية برامج التدريب: أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات الأفراد وزرع القيم الثقافية المناسبة.
- ✓ وتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز.
- ✓ كما يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيههم وتوجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم، وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيههم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال.
- ✓ يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال، إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا.

<sup>1</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010، ص301.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000 ص23

<sup>3</sup> نعيمة فضيل، "أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز"، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، ص26

- ✓ يوفر تقييم الأداء مقياس لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها فنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة البقاء والاستمرارية.
  - ✓ تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي الى انخفاض في أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
  - ✓ يوفر لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة أغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق عملية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات أخرى خارج المؤسسة؛
  - ✓ تعكس عملية تقييم الأداء درجة الملائمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجية المعتمدة لتنفيذها
- ب. أهداف تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيمايلي:<sup>1</sup>

- ✓ يساهم التقييم في التخطيط القوى العاملة.
- ✓ يساهم في تحسين عملية الأشراف.
- ✓ وضع نظام عادل للأجور.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين.
- ✓ يساعد في انجاز عمل النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة.
- ✓ يساعد تقييم الأداء الإدارة في معرفة معوقات العمل.
- ✓ مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .
- ✓ دفع العاملين للاجتهاد في العمل.
- ✓ معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع الأفراد بها.
- ✓ اكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد وهذا يفرض تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ✓ تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ إمداد العاملين بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع مكان متوقع منهم .

<sup>1</sup> - عبد الناصر موسى، تقييم أداء الافراد كأداة لرفع أداء المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة العلوم الانسانية العدد 2004/06، ص 48.

✓ المساعدة في تحديد سياسات الأفراد.

✓ استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء.

### المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء<sup>1</sup>

أ-مرحلة جمع البيانات: وتعد المرحلة الأولى لعملية تقييم الأداء ويتم فيها

- بعد استلام استمارات وتعليمات التقييم، يقوم الرئيس المباشر والمدير بتقييم الأفراد المنتمين إلى إدارتها.
- يقوم المسؤول بمناقشة الاستمارة مع العامل لإجراء التعديلات اللازمة في حالة اتفاقهما أو تثبيت ما بداخلها في حالة تعارضهما، ويتم التقييم بشكل سري من طرف المسؤول وحده في بعض المؤسسات.
- يتم التوقيع على الاستمارة من قبل الطرفين (المسؤول والعامل) في حالة اتفاقهما ويمكن أن يرفض العامل توقيعها.
- تقوم إدارة الموارد البشرية، بجمع المعلومات الضرورية، والتي تمكنها من تحليل الاستثمارات ونتائج الفرد.
- بعد جمع الاستثمارات والمعلومات، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد نتائج التقييم بالنسبة لكل فرد وبإعداد قائمة بالنتائج النهائية والإجراءات التي يستحقها كل فرد.
- ويتم إرسال هذه القائمة للإدارة العامة لاعتمادها، مناقشتها وتنفيذ الإجراءات المقترحة فيها.
- وبعد ذلك يتم تنفيذ القرارات المتخذة من طرف الإدارة العامة من طرف الإدارة العامة من طرف مختلف المصالح والوحدات.
- تحفظ التقييمات في سجلات مخصصة لذلك لاستعمالها عند الحاجة.

### ب-تحديد الأداء:

- في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الحقيقي مع الأداء المنتظر وتحدد استحقاقات العامل، وتعلمه بنتائج التقييم، وبعد تقييم الأداء يتم إرسال مجموعة من المؤشرات لتحليل وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ عملية التقييم، ومن أهمها:
- قياس نسبة المصروفات إلى إجمالي النشاط.
  - قياس نسبة الأرباح إلى إجمالي النشاط.
  - معدل النمو.
  - معدل دوران العمالة.
  - معدل الزيادة في العملاء.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 127.

ثم نقوم بتعريف العوامل التي تعرقل أو تسهل تحقيق الأهداف المسطرة في نظام التقييم ومختلف التعديلات التي تحدد الأهداف الجديدة للفترة المستقبلية، ومن ثم يتم تحديد الاحتياجات التكوينية والتطويرية المستقبلية وتسجل النتائج على ملفات الأفراد لتقييم تطورهم في المستقبل.

### ج-تقييم الأداء :

ويتم في هذه المرحلة مايلي:

- يتم الاتفاق والتعاقد في ضوء قدرات وظروف كل فرد في المؤسسة على الأهداف التي يجب تحقيقها خلال سنة؛

- يحدد المدير في بداية السنة مع موظفيه ما يستلزم به كل موظف خلال السنة وما ستقدمه له المؤسسة مقابل ذلك لتعويض جهوده؛

- يتم في نهاية السنة مراجعة التعهدات والتأكد من مدى تحقيق الالتزامات وتعويض الأفراد عن إنجازاتهم .

كما يتم التفاوض حول أهداف السنة التالية: وتتم عملية التقييم في نهاية السنة عند مراجعة عقود التعهد التي تتضمن كل عناصر الأداء المهمة التي يتم التفاوض حولها.

### المطلب الرابع: فوائد تقييم الأداء وصعوباته

#### أ. فوائد تقييم الأداء

يمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء فيمايلي:<sup>1</sup>

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
- يفيد بصورة مباشرة في تشخيص شتى المشكلات سهولة حلها ومعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد مختلف القرارات الهامة، سواء للتطوير أو الإستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل: شراء ماكينات أو آلات جديدة تغيير المنتجات أو غزو أسواق جديدة... الخ.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
- كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

<sup>1</sup> Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France 2003 ; P 226

ب. صعوبات تقييم الأداء<sup>1</sup>

إن كانت عملية تقييم الأداء على المستوى النظري قد حظيت بشيء من الاتفاق بين الباحثين والمنظرين وتبدو سهلة نوعاً ما باعتبارها مرحلة من مراحل عملية الرقابة يقوم المسيرون من خلالها بقياس إنجازات المؤسسة كفاءة وفعالية فإنها على المستوى التطبيقي طرحت ولا زالت تطرح إشكاليات معقدة بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تهتم بالموضوع وذلك لكون إنجازات المؤسسة هي نتائج تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير متجانسة فيما بينها من جهة وصعوبة تعميم الكثير منها من جهة أخرى فقياس الرضا الذي يعتبر هدفاً فرعياً بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين والممارسين على حد سواء، حتى ولو توصل الباحثون أو المقيمون له إلى حكم ما في وقت ما فهو يبقى مؤقتاً وظرفياً، لأن العامل الرضا اليوم عن عمله قد يكون غداً غير راضٍ لأسباب غير موضوعية وتبريراً لصعوبة قياس الأداء يقول أحد الباحثين "الأداء مفهوم مجرد اجتماعياً مكون في أذهان باحثي ومنظري التنظيمات" مما جعل إسقاطه على واقع المؤسسات وتحويله إلى مفهوم ملموس أمراً صعباً خاصة إن قياس الأمر بقياسه أو تكميله ونشره هنا إلى أن قياس الأداء تعرض لنفس إشكالية قياس الإنتاجية من حيث قصره على الموارد البشرية فقط أو تعميمه على باقي عوامل الإنتاج، الإشكالية التي أنتجت أصلاً عن مفهوم الأداء في حد ذاته وذلك من حيث اعتبار مصطلح الأداء يشمل كامل المؤسسة يخص مواردها البشرية فقط، وحسب الباحثين الذي يحصره في المورد البشري فقط فإن عملية تقييم الأداء لا تغدو إلا أن تكون قياساً لإنجازات عنصر العمل فقط دون باقي العناصر.

وبالإضافة إلى هذه الإشكاليات هناك من يطرح أيضاً إشكالية المفاضلة بين التقييم النقدي والعيني لأن الاعتماد على الأول وحده لا يسمح بالتعبير حقيقة عن تغيرات الأداء خاصة الظواهر النوعية أو غير النوعية أو غير القابلة للتقييم النقدي، أما الاعتماد على الثاني فيطرح إشكالية عدم تجانس المدخلات والمخرجات فيما بينها مما الجمع بينهما ككميات عينية أمراً غير منطقي وغير ممكن.

وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار التقييمين بدلين عن بعضهما البعض بل يكمل أحدهما الآخر كما يؤكد P.larino حيث يرى أن المعلومة المادية أو غير النقدية تستخدم لتسيير العمليات الجارية بينما تستخدم المعلومة النقدية للتسيير الإستراتيجي، ومنه فإن استخدام المعلومات العينية يغلب عليها الأجل القصير وتكون الحاجة إليها أكثر في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، أما المعلومة النقدية فيغلب عليها الأجل الطويل ويكثر استخدامها في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> عبد الناصر موسى، مرجع سابق، ص 49

- (Gérer c'est Mesurer) تعني هذه العبارة أنه لا وجود لأي شكل للإدارة بعيدا عن عملية القياس، والبحث في معناها يدل على ضرورة قياس أي عنصر يراد التحكم فيه أو تحسينه أو إدارته، ونفهم من مضمونها أنه لا يمكن الحديث أبدا عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه.

### المبحث الثالث: قياس الاداء

#### المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء

يتوقف نجاح أو فشل أي منظمة على مدى قدرتها على تحقيق غاياتها وأهدافها المسطرة، وهي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجية محددة والعمل على توفير واستغلال الإمكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتعتبر عملية قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية مرحلة من المراحل الأخيرة في مرحلة العملية الإدارية وذلك لأنها تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية خلال فترة معينة وترتبط أساسا بمدى حصر وتحديد الانجاز وما وصلت إليه المؤسسة من تحقيق لأهدافها، إضافة إلى ذلك فقد تم استحداث أدوات لقياس الأداء في المؤسسات تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية .

#### 1-تعريف قياس الأداء:

اختلف العديد من الباحثين في الوصول إلى تعريف محدد إلى قياس الأداء وسنحاول أن نوضح البعض من هذه التعاريف:

- عرف إدريس والغالي (2007) أن قياس الاداء هو "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطينا صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج الخدمات والمنتجات، من بين الأمور التي يمكن أن تساعد على معرفة مقاييس الأداء الجيد هي:<sup>1</sup>
- مستوى تحقيق الغايات.
- مستوى رضاء العملاء.
- تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الإحصائية الموضوعية.

➤ يرى " gouche , Gluck " أن قياس الأداء : هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عملية الإدارة والتي يحاول فيما المدير أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة ويلبي أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إدريس وائل محمد صبحي، الغالي ظاهر محسن منصور، المرجع السابق ص 90

<sup>2</sup> الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 233.

➤ كما يعرف عزيزي و بو فروم (2009) قياس الأداء بأنه "عملية قياس كفاءة وفعالية العمل في الماضي كما أنه تقييم مدى نجاح المؤسسات في خلق القيمة المقدمة للزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة.<sup>1</sup>

➤ فالقياس ( Measurement ) تقدير الأشياء والمستويات سواء خدمات، مستفيدون، تقنية، تقديرا كميا فالقياس في أضيق معنى له من التقييم هو " جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن قياس الأداء ضروري لاكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها وخدماتها.<sup>2</sup>

➤ يعتبر الباحثين القياس كوسيلة من وسائل التقييم حيث يرى - Robert et Duff بأن الهدف من القياس هو " جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه " فالقياس هو تقدير الأشياء والمستويات سواء (خدمات، مستفيدون، تقنية ) تقديرا كميا.<sup>3</sup>

ومن كل هذه التعاريف نستخلص أن القياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية و عادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المؤسسة.

#### -تصنيفات مقاييس الأداء<sup>4</sup>

الفعالية والكفاءة: تم التطرق إليها من قبل.

الجودة: هي مدى تلبية المنتج أو الخدمة لمختلف متطلبات وتوقعات العملاء.

التوقيت: هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بالشكل صحيح و في الوقت المحدد له.

الإنتاجية: وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وكل المستلزمات المستخدمة.

السلامة: هذه الخاصية تقوم بقياس جانب اللياقة العامة الكلية للمؤسسة و بيئة العمل للعاملين .

<sup>1</sup> عزيزي و داد، بوفرم حنان، بطاقة الاداء المتوازن كمؤشر الفعالية لأداء المؤسسة، ورقة بحث مقدمة الى الملتقى العلمي حول أداء وفعالية المؤسسة 10 و11 نوفمبر، المسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، ج 1، 2003، ص 297

<sup>2</sup> Robert d. *Encyclopédie de la Gestion et du Management*. Editions Dalloz. Paris. 1999 P 897.

<sup>3</sup> عيسى مرا زقة، " الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المؤسسات الهادفة للربح "مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة 10 - 11 نوفمبر، المسية، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم إق و ت ج و ع ت، ج 1، 2009، ص 297.

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 69

يمكن تصنيف مقاييس الاداء وتوضيحها حسب الجدول رقم (03):

جدول رقم (03) تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المؤسسة على تخصيص واستخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد
الانتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص 91

### المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء

تتجلى أهمية قياس الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

- التركيز على ما يجب إنجازه وبحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف ولذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
  - المساعدة في إعطاء التوضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج؛
  - توفير بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات السليمة حول عمليات المؤسسة؛
  - قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- ويمكن أن نوضح أهمية قياس الأداء فيما يلي:
- يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
  - إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها ومتعاملاتها؛

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص71



- إظهار بأن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التحقق نحو تحقيق غايات اجتماعية؛  
- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل المكافآت والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها، ورفع الإنتاجية للعاملين لتحقيق الأهداف المرغوبة.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء<sup>1</sup>

لكي تنجح عملية تقييم الأداء وحب مراعاة ملائمة المؤشرات والمعايير وعلى مدى قابليتها للقياس وذلك من تأدية الهدف المطلوب وتنقسم هته الأخيرة الى مؤشرات تقليدية وأخرى حديثة.

#### 1. مؤشرات القياس التقليدية:

تعتبر المؤشرات التقليدية متابعة ومراقبة لتقييم الأداء لإيجاد الطريقة المثلى لتخفيض التكاليف من جهة، واستخدامات المدخلات من رأس مال والتكنولوجيا... إلخ من جهة أخرى، وذلك لتعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغاً لأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وتعتمد في مجملها على مجموعة من المؤشرات التي يمكن تقسيمها إلى مجموعات رئيسية:

#### أولاً مؤشرات الإنتاجية :

تعتبر الإنتاجية من أهم مكونات الأداء فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، نفقات وإيرادات، كمية الإنتاج وعدد العمال قيمة الإنتاج وساعات العمل، وان تحسينها في المؤسسة يتيح لها تخفيض تكاليف منتجاتها ومن ثم البيع بأسعار منخفضة تمكينها من تعزيز مكانها في السوق وتستخدم الإنتاجية للتعبير عن إتجاهين ، هما:

أ- كمؤشر يقيس كفاءة المؤسسة من خلال الإتجاه العام لإرتفاع أو إنخفاض الإنتاجية فيها، والذي يعكس لنا درجة استثمار المؤسسة لمواردها، وهذا ما يعبر عنه بإتجاه الإنتاجية الكلية.

ب- كمؤشر يقيس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ودرجة الإنتفاع فيه وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية.

ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي أن:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{العمل} + \text{رأس المال} + \text{الأرض} + \text{المواد الأولية}}$$

<sup>1</sup> طارق الحاجو فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، الأردن، 2000، ص241.

أما الإنتاجية الجزئية فهي تعبر عن العلاقة بين حجم النتائج وأحد عوامل الإنتاج وتوضح بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الناتج}}{\text{أحد عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

ثانيا- مؤشرات الإنتاج:

تستخدم هذه المؤشرات في كل ما لديه علاقة بالإنتاج، وخصوصا مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر مختلف السنوات، إلى جانب مستوى استغلالية الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:<sup>1</sup>

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالاسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك دالا على ارتفاع مستوى تحقيق الخطط الإنتاجية للمؤسسة.

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما إرتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

ثالثا- مؤشرات المالية:

تستخدم هذه المؤشرات للوصول إلى هدف رئيس، هو تقييم أداء المؤسسة تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح، والعوائد من إستثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة إلتزاماتها بشكل فعال و دائم فهاته المؤشرات متعددة وتصنف عموما إلى أربعة معايير:<sup>2</sup>

أ. معيار الربحية: وهو من أهم مؤشرات الأداء لكافة المؤسسات الاقتصادية ، وهو عبارة عن مؤشر عن الأرباح التي حققتها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وتبين العلاقة بين قيمة الأموال المستثمرة بالمؤسسة والأرباح التي حققتها ، أو

<sup>1</sup> مدحت كاظم القرشي، الإقتصاد الصناعي، ط 2، دار وائل للنشر عمان، 2005، ص 253

<sup>2</sup> بوبكر محمد الحسن، مرجع سابق، ص 48.

هي تنمية صافي العمليات الى الاستثمارات ويمكن تحسين عمليات المؤسسة من خلال استغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل، حيث هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها:

$$100 \times \frac{\text{إجمالي الربح المحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}} = \text{نسبة تحقيق إجمالي الأرباح المحققة}$$

$$100 \times \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}} = \text{نسبة تطور إجمالي الأرباح}$$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة

$$100 \times \frac{\text{الأرباح الإجمالية (الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{معدل عائد رأس المال}$$

ب. معيار السيولة:

يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية ، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك المراحل تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لمؤسسات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته، وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة

$$100 \times \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}} = \text{النسبة الجارية}$$

$$100 \times \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}} = \text{نسبة الأصول السريعة}$$

ج. معيار رأس المال: فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ماهي الإمكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتا ولهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية يهتم هذا المعيار بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصة على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية ، ومن هاته النسب مايلي:

$$\text{نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$$

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائد رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن إرتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير و الذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

$$\text{نسبة الديون إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين (رأس المال المدفوع + الاحتياطات)}} \times 100$$

د. معيار التشغيل:

يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية:

$$\text{كفاءة الإدارة} = \frac{\text{مصروفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$$

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى إرتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

$$\text{معدل تكلفة البيع والتوزيع} = \frac{\text{تكلفة المبيعات والتوزيع}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$$

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على إرتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

رابعاً- مؤشرات البيع:

### 1- مؤشرات القياس التقليدية:

يوجد هناك مؤشرات عديدة التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها :

$$\text{نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{تكلفة المبيعات والتوزيع}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$$

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما إرتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

$$\text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} \times 100$$

تستخدم هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

## 2- مؤشرات القياس الحديثة:

إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية أدى إلى تزايد الإهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية. لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كأجال التسليم و إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين ، العملاء والعمال... الخ. وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

### أ- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة التقييم المتوازن نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية .

وعرفها كل من R.Kaplan & D.Norton بأنها " : نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المؤسسة<sup>1</sup>

أما مأمون العمري فيعرفها بأنها عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة والتسجيل ، ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعة للأهداف والنتائج والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق الأداء الفعال.<sup>2</sup>

و لقد عرفها J. Robinson بأنها نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو

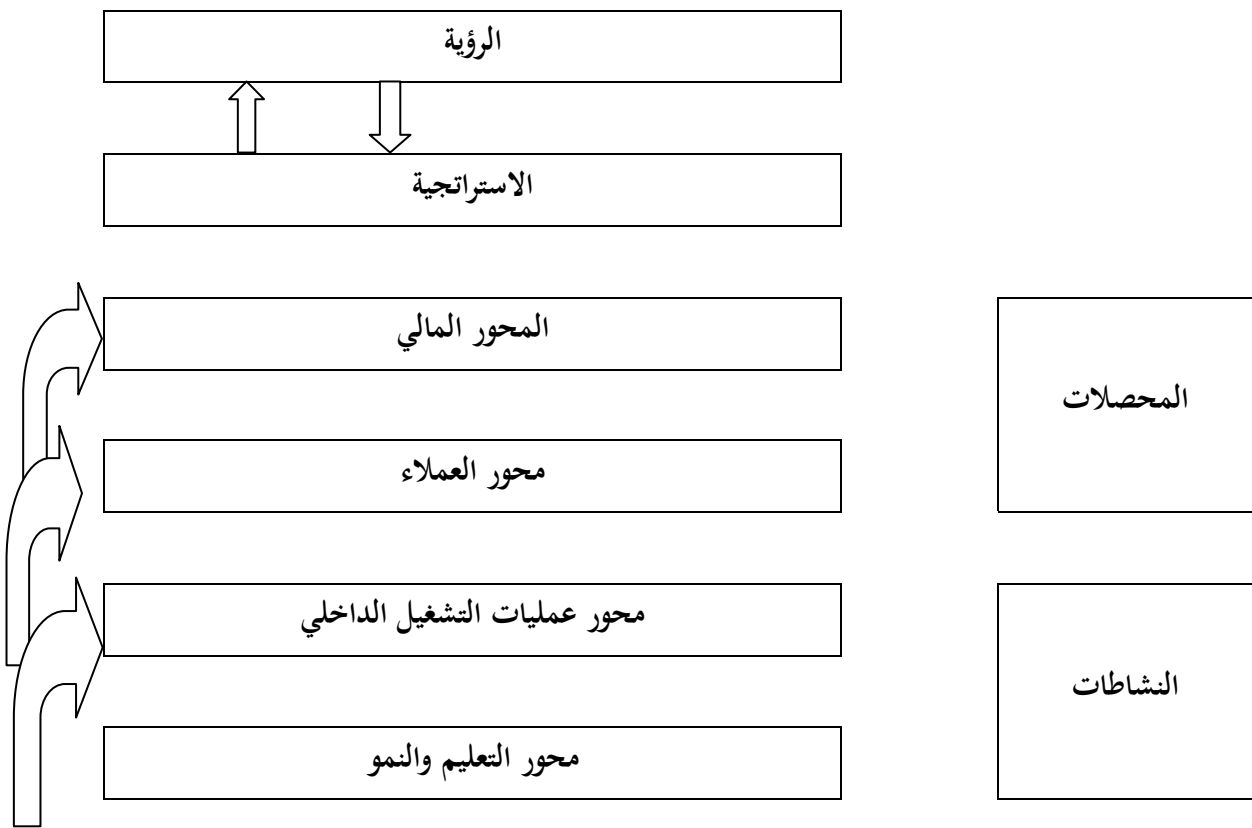
<sup>1</sup>R.Kaplan ،D.Norton، "The balanced scorerad, measures that drive performance ",Harvard business review, Jan- Feb, 1992, P. 71

<sup>2</sup>وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص ص 140 - 155

الأفراد، وان تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل.<sup>1</sup>

- المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في القيادة حيث يتعامل النظام لإستراتيجية ورؤية المؤسسة مع أربعة أبعاد، تشكل تقييماً متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي :  
 البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم كما سنوضحه في الشكل التالي<sup>2</sup>

الشكل رقم (04): هيكل بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 140

<sup>1</sup> فاطمة رشدي سويلم، عرض تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 78

<sup>2</sup> محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، دون سنة نشر، ص 138.

- **المحور المالي:** يمكن القول بأن هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات أي أن هذا المحور يعني بوضع المقاييس الداخلية و الخارجية لتحديد مدى مساهمة او إستراتيجية تطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، وتراقب المقاييس و المؤشرات في هذا او لأرباح الخسائر و القوة المالية أو ما دعت إليه حاجة المؤسسة.
  - **محور العملاء:** يقيس هذا المحور المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية و المستقبلية المؤسسة في نظر المشتركين و الموردين و تظهر المقاييس و المؤشرات في هذا حصة السوق بالنسبة للمنظمة و رضا الموردين.
  - **محور عمليات التشغيل الداخلي:** يعني هذا المحور بالمقاييس الداخلية التي تحدد إجراءات المؤسسة الداخلية، وترتكز المؤشرات الرئيسية في هذا على أداء الموظفين و كفاءة سير العمليات و فعالية الإجراءات الداخلية وكل مل يتعلق بالبيئة الداخلية.
  - **محور التعليم و النمو:** يرتكز هذا المحور على المقاييس الداخلية و الخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة بتطور البنية التحتية و القدرات البشرية مع النظرة التي تكيفها مع البيئة الخارجية بشكل عام، وترتكز المؤشرات الرئيسية في هذا على الكفاءات و الاستثمار في المؤسسة، وأداء المنتجات والخدمات الجديدة.
- **أهمية بطاقة الأداء المتوازن:** تبرز أهميتها فيمايلي<sup>1</sup>
- **توضيح و ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة :** حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المؤسسة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية و العملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛
  - **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة :** يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي؛
  - **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي؛

<sup>1</sup> حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

- **تقييم الإستراتيجية :** تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الإنحراف الحاصل. ويرى بعض الباحثين أنه إذا كان الغرض من البطاقة هو الرقابة الإستراتيجية فتكون أهميتها هي<sup>1</sup>
  - وضع مجموعة شاملة من الأهداف الإستراتيجية الرئيسية؛
  - فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الإستراتيجية؛
  - لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الإستراتيجية وخطط وغايات المؤسسة؛
  - تفسير للأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمؤسسة ؛
  - تحديد المبادرات الإستراتيجية اللازمة؛ وكذا قيادة دورية للأداء ومراجعة الإستراتيجية ( تقييم الإستراتيجية)
  - تشجيع الحوار ضمن المؤسسة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية
  - وإذا كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الإدارية، فإن أهميتها تتمثل في:
  - تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة للبطاقة
  - ربط سببي بين الأهداف وتسهيل وضعها؛.
  - زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية؛

#### ب. نموذج هرم الأداء:

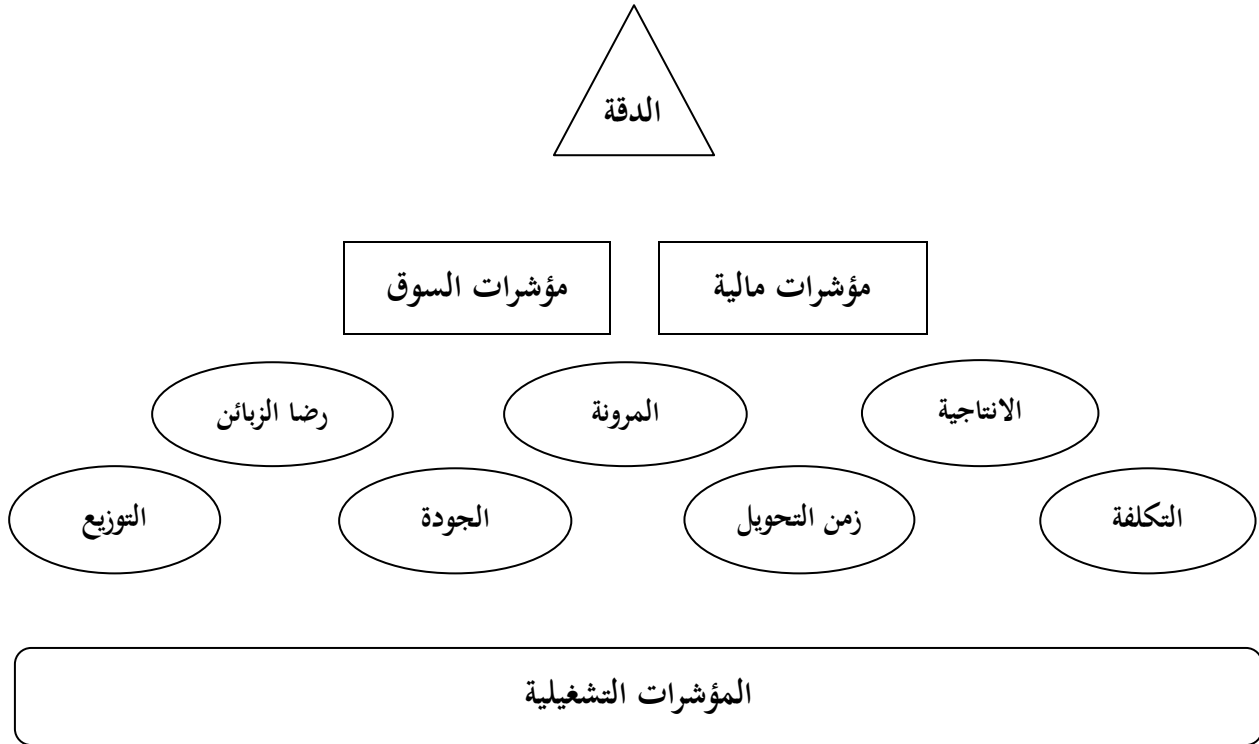
يقوم هذا النموذج على فكرة إدماج المؤشرات الإستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية وذلك لصعوبة الفصل بينها باعتبار العلاقات النسبية وتأثيرها على بعضها البعض ويظهر النموذج في شكل هرم يضم مجموعة من المؤشرات تتقدمها الرؤية المتواجدة في القمة لتتبعها بعد ذلك مؤشرات السوق والمؤشرات المالية والمتواجدة أسفلها مباشرة ونجد في المستوى الثالث مؤشرات رضا الزبائن، المرونة، والإنتاجية، أما في المستوى الرابع فنجد مؤشرات الجودة، زمن التحويل، التوزيع، التكلفة، وتعتبر هذه المؤشرات على هذا المستوى مؤشرات تشغيلية أن ما يؤكد النموذج على حتمية وجوده هو الارتباط بين كل مستوى والذي يليه فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في قاعدة الهرم ترتبط بالمؤشرات الأعلى منها وتأثر عليها وتحسن هذا المؤشرات يؤدي إلى تحسن المؤشرات في المستوى الأعلى وهكذا والشكل رقم (05): يوضح الهرم وهيكل المؤشرات المتواجدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system", Harvard business review, Jan -Feb, 1996, P.13.

<sup>2</sup> Boulianne. Evers une validation du construit performance organisationnelle, lhése de doctort ecole de houtes etudes commerciales. Montreal. 02 / 2001. P 15



الشكل رقم (05): نموذج هرم الاداء



**Source:** Boisvert. H. "le contrôle de gestion. Vorsune pratique renouvelée" editions du renouveau pédagogique. Montréal 1991. P 278.

### المبحث الرابع: تحسين الأداء

أصبح الأداء من المفاهيم التي تعتمد عليها المؤسسات لمعرفة حالتها، كما أن تحسينه عاد أمراً ضرورياً، خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة.

إن تطبيق المقارنة المرجعية يعد كعامل محدد لنجاح هذه المؤسسات على المدى الطويل، لتحسين أدائها من هذا المنطلق، فإن المقارنة المرجعية تساهم في المعرفة والاهتمام بجميع جوانب وأبعاد تحسين الأداء، بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والبيئية بالإضافة إلى الجوانب الإقتصادية.

#### المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء:

##### أ. تعريف تحسين الأداء:

- أن تحسين الاداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.<sup>1</sup>
- يعرفه ندى اسماعيل "الأداء يعكس قابلية وفاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها البعيدة الأمد من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مقبولة تستطيع المؤسسة من خلالها إنجاز مهمتها بنجاح وتفوق.<sup>2</sup>
- يعرفه الهيثي على أنه " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثالية.
- تحسين الاداء هو طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي يعاني منها منظمة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمنظمي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.<sup>3</sup>

##### ب. المبادئ الأساسية التي يركز عليها تحسين الأداء:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون.
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

<sup>1</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 03 ، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص11.

<sup>2</sup> ندى اسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية عدد 2009/22، ص10

<sup>3</sup> عادل زايد، التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص10.

### المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء:<sup>1</sup>

أ- **معدلات التغيير السريعة:** التغيير الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات ويعود السبب الرئيسي لحدوثه هو تغيير ظروف البيئة الخارجية، والتي تمثل مجموع القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتؤثر بها والبيئة الخارجية هي النقطة البداية والنيابة للمؤسسة فهي تمثل نقطة البداية لأنها هي الحصد الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام ورؤوس الأموال العمالة والمعلومات عن السوق ، أما من حيث كونها نقطة النياية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك هي الأساسي المنتجات وخدمات المؤسسة فكلما تميزت البيئة بعدم التأكيد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما عملت المؤسسات على تحسين أدائها الموجهة ظروف الغموض البيئي، وذلك من خلال الابتكار.

ب- **المنافسة:** تعمل العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية وقد ساد هذا الفكر خلال الفترة تلت الحرب العالمية الثانية حين لجأت إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي لها وقد لقي هذا الفكر رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام التخطيط المركزي وحماية الأسواق غير أن تغير موازين القوى العالمية الكبرى عقب إنحيار الكتلة الشرقية أدى الى نمو فكر الاقتصادي المفتوح وانتشار فكر المنافسة التامة تلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة العمل على تحسين أدائها باستمرار لضمان تحقيق بقائها، نموها و استمراريتها.

ج- **الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة، تحت على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق من الأداء وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

د- **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجية التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

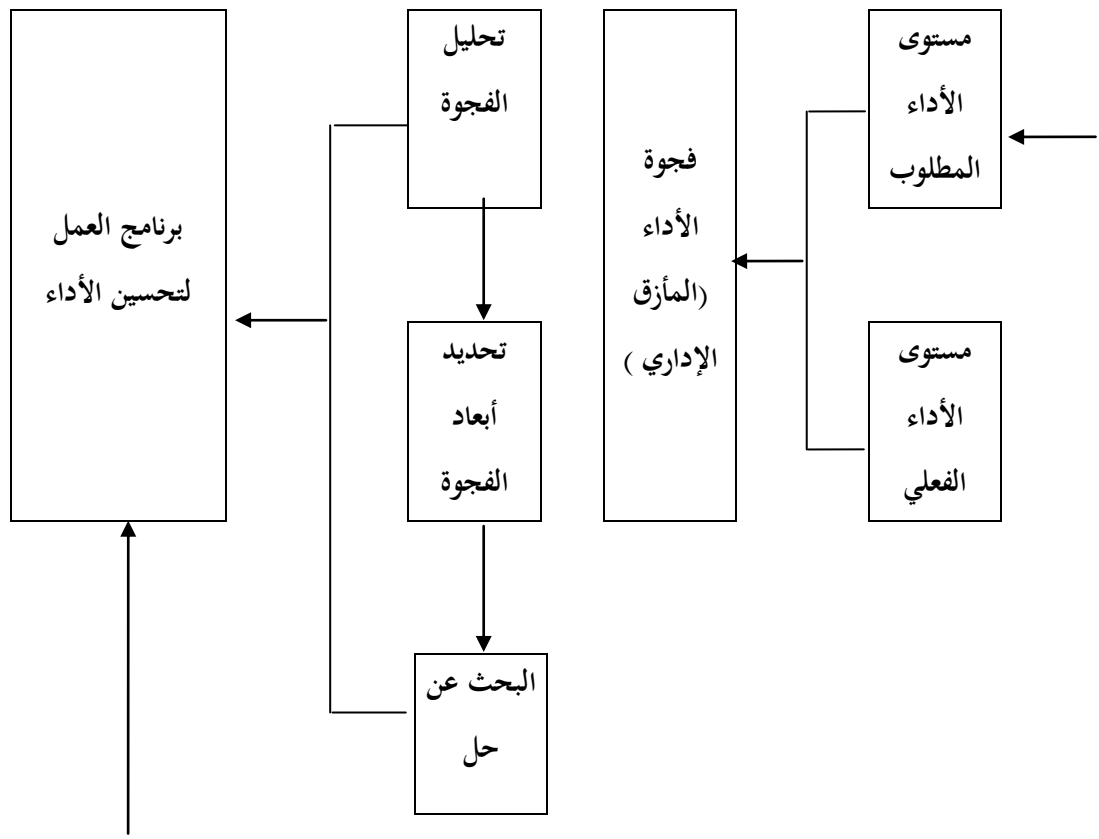
<sup>1</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، الجزائر، 2011-2012، ص ص، 55-56.

المطلب الثالث: نموذج وخطوات تحسين الأداء:

أ. نموذج تحسين الأداء:<sup>1</sup>

من أجل تحقيق التحسين تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو إنحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

الشكل رقم (06): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي ادارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة 2002 ، ص 147

<sup>1</sup> شريفي مسعود ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة 10-11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 04.

ب. خطوات تحسين الأداء:

يتبين من الشكل أعلاه أن تحسين الأداء يتكون من خمس خطوات وهي:<sup>1</sup>

**1. تحليل الأداء:** يتم تحليل الأداء باختيار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدرتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمنظمة.

**2. البحث عن جذور المسببات:** هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

**3. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** التدخل هي طريقة منظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

**4. التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة بوضع حيز للتنفيذ يتم تصميم نظاماً للمتابعة ومحاولة ضمان مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**5. مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع تقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن أساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث ليسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

<sup>1</sup> - شريف مسعود ودولي سعاد ، مرجع سابق ، ص 05

### خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكننا القول أن أداء المؤسسة هو صورتها في بيئة أعمالها وإن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في الدراسة، وتوصلنا إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية حيث وضعنا بشيء من التفصيل أهم المؤشرات سواء الحديثة أو التقليدية .

وستكون دراستنا الميدانية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب المرآة العاكسة لفصولنا النظرية.

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالمتغير المستقل رأس المال البشري في الفصل الثاني، والمفاهيم النظرية الخاصة بالمتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة ، وكذا التطرق إلى العلاقة بين المتغيرين من خلال تسليط الضوء على أثر رأس المال البشري في أداء المؤسسة في الفصل الثالث، سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع، وذلك بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، بسكرة، حيث نقدم وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها والأداة المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الاحصالية التي تم استخدامها.

لذا سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم المؤسسة.
- ✓ المبحث الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.
- ✓ المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.
- ✓ المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.



المبحث الأول: تقديم المؤسسة.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم نظرة عامة للمؤسسة محل الدراسة والتي تتمثل في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

الفرع الأول: الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببلدية أوماش دائرة أورلال ولاية بسكرة الواقعة في الجهة الجنوبية الشرقية من الجزائر، يقطعها الطريق الوطني رقم 33 الواصل بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي، ويقطعها خط السكة الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب الشرقي.

توجد بمحاذاة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية: القمح بنوعيه " اللين والصلب"، ولقد تم إقامة المشروع ببلدية أوماش لعدة اعتبارات أهمها الجبائية، حيث أن المؤسسة استفادت من الإعفاءات الضريبية المنصوص عنها في المرسوم التشريعي رقم (12-93)، كون منطقة أوماش مصنفة ضمن المناطق الخاصة.

كما شهدت المنطقة فتح العديد من المشاريع الاستثمارية والصناعية ( مثل مؤسسة كوسيدار أوماش تبعد عليها بـ 1.1 كلم، مؤسسة الحبوب والبقول الجافة تبعد عليها بـ 0.2 كلم، مصانع للتمور... ) وأيضا المناطق الزراعية. والشكل رقم 07 يوضح الموقع الجغرافي للمؤسسة مأخوذا من خرائط غوغل.

الشكل رقم (07) يوضح الموقع الجغرافي لمؤسسة مطاحن الجنوب بسكرة



المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بخرائط غوغل

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة

أنشئت هذه المؤسسة في إطار الشراكة بين مستثمر وطني ومجموعة "الغريز" الاماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية، برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، تأسست في بداية الامر على شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، وفي 4 جوان 2007 تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم (SPA)، وتم رفع رأس مالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري، حيث تبلغ المساحة الكلية للمؤسسة 54225 م<sup>2</sup>، منها 4920 م<sup>2</sup> مغطاة موزعة على كل من وحدة الدقيق والفريضة بمساحة تقدر بـ 2850 م<sup>2</sup> ووحدة الكسكس بـ 2070 م<sup>2</sup>.

وتتضمن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أربع وحدات هي:

- ✓ وحدة إنتاج الدقيق والفريضة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية .
- ✓ وحدة إنتاج الكسكس بنوعيه المتوسط والرقيق .
- ✓ وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام تقديم المؤسسة
- ✓ وحدة صوامع تخزين الحبوب والتي تقع بميناء (جن جن) بولاية جيجل.

المطلب الثاني: أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وأهدافها:

الفرع الأول: أهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تعتبر المؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة على أساس أنها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات طابع استهلاكي واسع، وتوجه هذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس به المنتجات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة ، وعموما فأهمية المؤسسة يمكن أن تتجسد من خلال:

1. منتجات أساسية وضرورية للمستهلك.
2. تغطي جزءا كبيرا من حاجيات السوق.
3. توفيرها مناصب شغل وامتصاص جزء من البطالة.
4. الموقع الجغرافي الاستراتيجي مما يمكنها من الاتصال بمناطق أخرى.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

سطرت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مجموعة من الأهداف في الأجلين الطويل والقصير وذلك للحفاظ على زبائنها ومحاولة كسب زبائن جدد من بين هذه الأهداف:

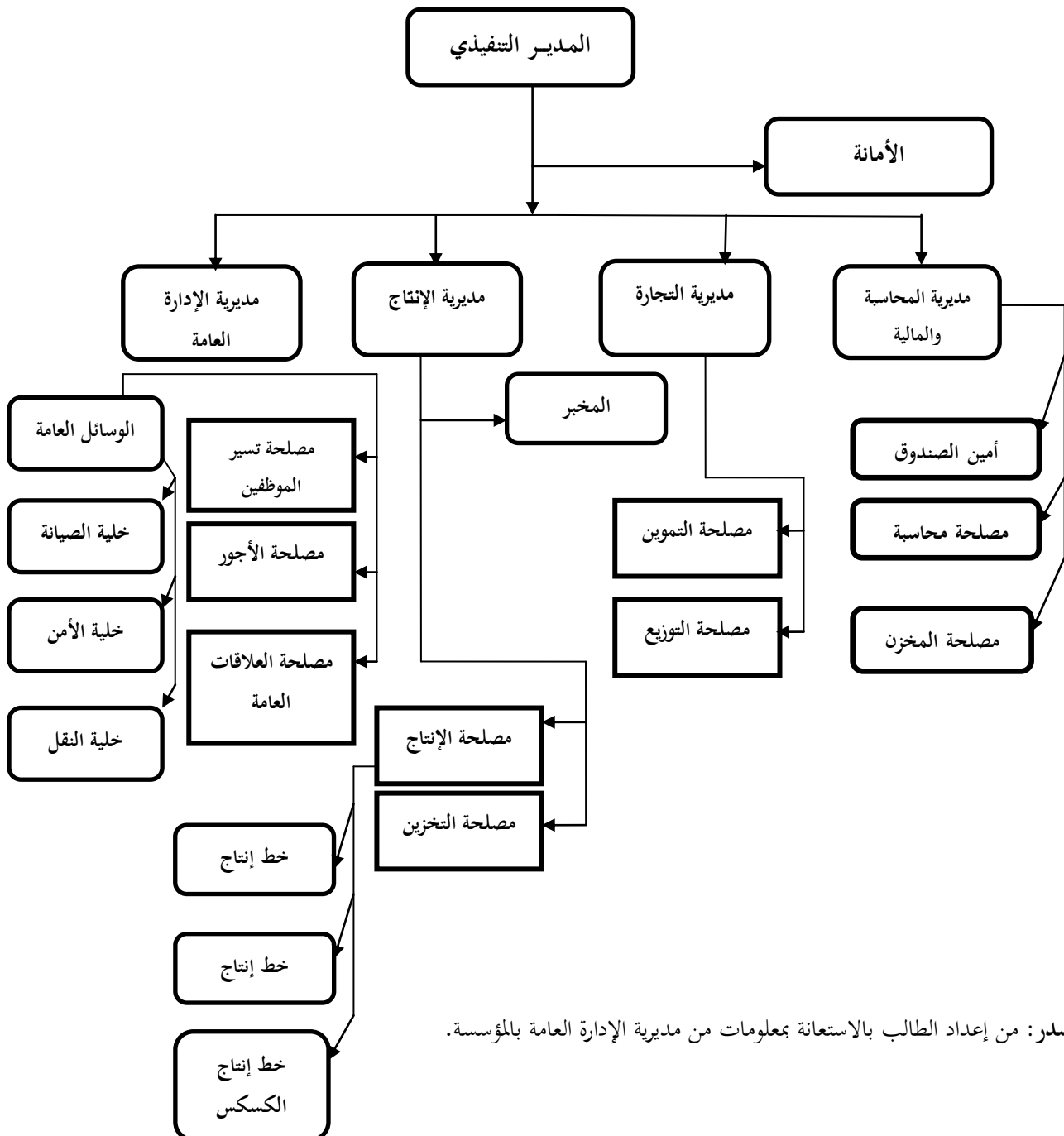
- ✓ العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات الغذائية ( الدقيق، الفريضة، الكسكس).
- ✓ وضع سياسات انتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.

- ✓ وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
- ✓ توسيع وتطوير وحدات الانتاج والعمل.
- ✓ تخفيض تكاليف الانتاج بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:

لأجل التسيير الحسن لمصالحها وتسهيل عملية الرقابة، اتخذت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هيكلًا تنظيميًا يتكون من عدة مديريات ومصالح ادارية والشكل رقم 08 يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الجنوب بسكرة.

الشكل رقم (08) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الجنوب بسكرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بمعلومات من مديرية الإدارة العامة بالمؤسسة.

**المدير التنفيذي:** مكلف بحسن تسيير المؤسسة اداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة كذلك العمل على التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

**الأمانة العامة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال العملاء والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

**مديرية الإدارة العامة:** تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج تحتها المصالح التالية:

- 1- **مصلحة الوسائل العامة:** تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة، حيث تقوم بالمهام التالية:
  - ✓ خلية الصيانة: تعمل على صيانة الآلات ووسائل النقل وجميع التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، وهي تقوم بعملية الصيانة بن وعيها الوقائية والعلاجية من خلال: الصيانة الميكانيكية، الصيانة الكهربائية.
  - ✓ خلية الأمن: تحرص على أمن المؤسسة، وتقوم بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.
  - ✓ خلية النقل: تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك ايصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل عمال المؤسسة.

2- **مصلحة تسيير المستخدمين:** هذه المصلحة مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل إلى نهاية العقد وكذا توظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة، ومراقبة العمال من حيث الغياب.

3- **مصلحة الأجور:** تقوم بإعداد الأجور، واعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

4- **مصلحة العلاقات العامة:** تقوم بجميع أنواع الأعمال الادارية الخارجية للمؤسسة مثل: صندوق الضمان الاجتماعي مركز السجل التجاري... الخ.

**مديرية الإنتاج:** تشرف على الانتاج من حيث الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للمنتجات كما تقوم ب: التعريف بسياسة المنتج، تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل والعمل على تقليص وقت التسليم وكلفة الانتاج، المشاركة في تحديد خصائص المادة الأولية والمنتج النهائي، العمل على انتاج منتج مميز وفقا لنظام النوعية، تنظيم تجهيزات الانتاج والصيانة، تخفيض التكاليف التشغيلية للوظيفة التقنية، تشكيل برامج التكوين بالتنسيق مع مسؤول الادارة العامة، ويندرج تحت مديريةية الانتاج المصالح التالية: المخبر، مصلحة الانتاج، مصلحة التخزين.

**مديرية المحاسبة والمالية:** تقوم بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وانشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها: مصلحة المحاسبة العامة والمالية، مصلحة محاسبة المواد، أمين الصندوق.

**مديرية التجارة:** وتضم مصلحة التجارة ومصلحة التموين والتوزيع.

### المطلب الرابع: مراحل الانتاج في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من أكبر المطاحن الخاصة في الجنوب الشرقي حيث تناظر طاقتها الانتاجية فرع الرياض " سطيف"، حيث تمتلك المؤسسة تجهيزات انتاج " مطحنة "عصرية مواكبة للتكنولوجيا، فهي مؤسسة (BULLHER) السويسرية ذات العلامة التجارية حيث تمتلك أجود وأحدث أنواع تكنولوجيا طحن الحبوب في العالم، تقدر الطاقة الإنتاجية النظرية لمطحنة الدقيق بـ 220 طن/ يوم، أما الطاقة النظرية لمطحنة الفرينة فهي 330 طن/يوم، مع الإشارة بأن الطاقة الحالية النظرية للطحن التي تبلغ 550 طن/يوم.

تعتمد المؤسسة في مراحل الإنتاج على مايلي:

- 1- استقبال المواد الأولية (القمح بنوعيه)
- 2- تنظيف أولى للمواد الأولية
- 3- تخزين المواد الأولية
- 4- إعادة تنظيف المواد وإضافة الماء
- 5- ترك الحبوب لبعض الوقت لتأخذ نسبة رطوبة معينة
- 6- عملية الطحن واستخراج الدقيق والفرينة والنخالة
- 7- فرز المواد المستخرجة عن بعضها البعض
- 8- تخزين المادة المنتجة
- 9- عملية تغليف المنتجات.

المبحث الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة البحث.

جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة البحث حسب الخصائص الديموغرافية.

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير	المتغير
62.5%	25	ذكر	الجنس
37.5%	15	أنثى	
<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>	
25%	10	أقل من 30 سنة	العمر
37.5%	15	من 30 إلى أقل من 40	
25%	10	من 40 إلى أقل من 50	
12.5%	5	من 50 سنة فأكثر	
<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>	
25%	10	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
12.5%	5	تقني سامي	
25%	10	ليسانس	
12.5%	5	مهندس	
12.5%	5	ماستر	
12.5%	5	دراسات عليا	
<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>	
37.5%	15	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
25%	10	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
25%	10	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
12.5%	5	من 15 سنة فأكثر	
<b>%100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من خلال الجدول رقم (04) ان:

(62.5%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، في حين نجد ان (37.5%) كانت من الإناث ويرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع وكذا النشاط، ونلاحظ أن نسبة الإناث ازدادت مقارنة بالعشرية السابقة، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة في المؤسسة.

وبالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (37.5%)، وهذا يدل على أن معظم الباحثين هم من فئة الشباب وهذا ما يفسر أن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف الخريجين الجدد ذوي الخبرات والمهارات الحديثة، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (25%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (25%)، وفي حين بلغت نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (12.5%).

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين فقد وجد أن (25%) منهم حاصلون على شهادة الليسانس، في حين كانت نسبة حملة شهادة تقني سامي (12.5%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس فكانت (12.5%) مقابل (25%) من حملة شهادة دون الثانوي، وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية للباحثين هي مرتفعة، وهذا يرجع إلى البحث عن الإطارات داخل المؤسسة والحاملين للشهادات الجامعية خاصة الادمج المهني.

وفيما يخص بسنوات الخبرة لدى الباحثين فقد لوحظ أن نسبة (37.5%) منهم تتراوح خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، و(25%) من الباحثين خبرتهم عن (5-10 سنوات)، في حين نجد أن (25%) من الباحثين خبرتهم بين (10-15 سنة)، أما الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة نجد نسبتهم (12.5%)، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تحتفظ بالموارد البشرية المتميزة ذات الخبرة الكبيرة لسنوات طويلة وهذا ما يثري المسار الوظيفي للعاملين .

المبحث الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف "kolmogorov- simirnov"):

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعياً.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح<sup>1</sup>.

يوضح الجدول (05) نتائج ذلك الاختبار، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع المتغيرات، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

الجدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف).

الرقم	المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية. sig)
1	رأس المال البشري	1.035	0.235
2	الأداء المؤسسي	1.098	0.179
3	المجموع الكلي	0.626	0.827

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20 .

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة:

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرين رأس المال البشري والأداء المؤسسي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي

<sup>1</sup> سليمان، أسامة ربيع أمين (2007)، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (Minitab)، مصر: جامعة المنوفية، كلية التجارة، ص ص: 81-85.



لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع". والجدولان التاليان يظهران تلك النتائج:

1. تحليل المحور الاول للاجابة على السؤال التالي:

ما مستوى توفر رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة؟.

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس المال البشري .

الرقم	أبعاد رأس المال البشري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ. المعرفة.	3.116	0.821	3	متوسط
1	يساهم جميع العاملون في المؤسسة في تقديم أفكار جديدة تخص العمل.	3.13	1.114	3	متوسط
2	يعطي العاملون في المؤسسة الوقت اللازم لمتابعة تطبيق معارفهم الجديدة.	2.85	1.122	6	متوسط
3	تقوم إدارة المؤسسة بتنمية معرفة العاملين بصورة منتظمة من أجل تحقيق التميز.	3.50	1.109	1	مرتفع
4	تقوم المؤسسة وبشكل مستمر بقياس ما تملك من معارف لدى العاملين بها.	3.12	1.042	4	متوسط
5	لدى العاملين القدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال تخصصهم.	3.13	1.159	2	متوسط
6	يستخدم العاملون التجارب العملية المكتسبة عن طريق الممارسة في المؤسسة.	2.98	1.187	5	متوسط

متوسط	2	0.985	3.008	ب. المهارات	
متوسط	1	1.261	3.28	تشجع المؤسسة النشاطات التي تدعم مهارات التفكير الإبداعي.	7
متوسط	3	1.194	3.10	يملك العاملون مهارات عمل عالية كل حسب مجال عمله.	8
متوسط	2	1.159	3.13	تهتم المؤسسة بتطوير مهارات العاملين على كافة المستويات.	9
متوسط	6	1.187	2.78	تؤكد المؤسسة على مهارات الاتصال والتواصل بين الموظفين والأقسام.	10
متوسط	4	1.081	2.90	تحرص المؤسسة على تمكين عامليها من تطوير مهارات اتخاذ القرارات الخاصة بهم.	11
متوسط	5	1.202	2.88	لدى العاملين المهارات الكافية للتعامل مع مشاكل العمل الطارئة.	12
متوسط	1	0.893	3.155	ج. الخبرات	
متوسط	4	1.086	3.00	يملك العاملون الخبرة الكافية لإنجاز المهام الموكلة لهم.	13
متوسط	2	1.059	3.18	تقوم المؤسسة بنقل العاملين بين الوظائف المختلفة قصد كسب خبرات متنوعة.	14
متوسط	3	1.081	3.10	تشجع المؤسسة الاحتكاك بين العاملين الأكثر خبرة مع العاملين الجدد.	15
متوسط	1	1.080	3.25	تعترف المؤسسة بالخبرة كأهم مقياس في قرارات الترقية وإجازة العاملين.	16
متوسط	1	1.080	3.25	تحرص المؤسسة على توظيف الأفراد الذين يملكون خبرات سابقة.	17
متوسط	—	0.835	3.089	رأس المال البشري بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن:

### 1. بعد "الخبرة":

جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.155) بانحراف معياري قدره (0.893)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.00-3.25) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.059-1.086)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعتبر الخبرة أهم مقياس في قرارات الترقية وإجازة العاملين، إضافة إلى حرصها على توظيف الأفراد الذين يملكون خبرات سابقة.

### 2. بعد "المهارة":

جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.008) بانحراف معياري (0.985)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة أيضا، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها لاقت قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.78-3.28)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.081-1.261)، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة كانت موافقتهم متوسطة ولأن هذا البعد حل بالمرتبة الثانية من حيث الترتيب، مما يعني أن المؤسسة تشجع النشاطات التي تدعم مهارات التفكير الإبداعي، وتهتم بتطوير مهارات العاملين على كافة المستويات.

### 3. بعد "المعرفة":

جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.116) بانحراف معياري (0.821)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.85-3.50)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.042-1.187)، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتنمية معرفة العاملين بصورة منتظمة من أجل تحقيق التميز.

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى رأس المال البشري بالمطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد رأس المال البشري بشكل عام (3.089) وبانحراف معياري (0.832)، مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن هذه المؤسسة تهتم اهتماما متوسطا برأس مالها البشري.

2. تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة؟.

جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء المؤسسة

الرقم	أبعاد أداء المؤسسة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أ- بعد الكفاءة</b>					
1	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لنشاط البحث والتطوير.	3.33	0.997	1	متوسط
2	تحرص الإدارة على توزيع الأدوار الوظيفية والمسؤوليات بعناية من أجل إعطاء أداء أمثل.	2.88	0.966	7	متوسط
3	تقوم المؤسسة بتقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام والأعمال المختلفة.	3.30	0.966	2	متوسط
4	حققت المؤسسة تقدم في تخفيض نسبة الإنتاج المعيب.	3.05	1.011	6	متوسط
5	تستغل المؤسسة طاقتها الإنتاجية أحسن استغلال.	3.18	1.010	4	متوسط
6	المؤسسة قادرة على تحسين جودة منتجاتها باستمرار.	3.13	1.067	5	متوسط
7	تبذل المؤسسة جهود كبيرة ومتنوعة في جذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين.	3.25	1.006	3	متوسط
<b>ب- بعد الفعالية</b>					
8	تصل المؤسسة إلى نسبة عالية في تحقيق الأهداف المخططة.	3.13	0.992	4	متوسط
9	لدى المؤسسة سمعة جيدة في السوق الذي تنشط فيه.	3.08	1.118	5	متوسط
10	حققت المؤسسة حصة سوقية عالية مقارنة بإمكانيتها.	3.30	1.114	1	متوسط
11	تعرف أرباح المؤسسة تزايد مقبول سنويا.	3.23	1.209	2	متوسط
12	لدى المؤسسة عملاء أوفياء.	3.15	1.075	3	متوسط
13	تفكر المؤسسة في توسيع نشاطها في المستقبل القريب.	3.05	1.154	6	متوسط
<b>أداء المؤسسة بشكل عام</b>					
		<b>3.155</b>	<b>0.813</b>	<b>—</b>	<b>متوسط</b>

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن:

1. بعد " الكفاءة ":

جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.157) بانحراف معياري قدره (0.802) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.88-3.33) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.966-1.067)، ومن هذا نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتحسين كفاءتها من خلال سعيها لتقليل من نسبة الانتاج المعيب وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام والاعمال.

2. بعد " الفعالية ":

جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.154) بانحراف معياري قدره (0.906) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.05-3.30)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.992-1.209)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعمل على تحقيق الاهداف المخططة وتبحث على إمكانية رفع الإنتاجية، وتسعى من اجل تحقيق ما سطر من أهداف.

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى أداء المؤسسة بالمطاحن الكبرى للجنوب جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الأداء مجتمعة (3.155) وبانحراف معياري (0.813)، وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالتركيز على الكفاءة بالدرجة الاولى والفعالية بالدرجة الثانية.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.

أ. اختبار الفرضية الرئيسية.

لاختبار الفرضية الرئيسية نضع الفرض العدمي  $H_0$  والفرض البديل  $H_1$  على النحو التالي:

$H_0$ : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة على الأداء بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )".

$H_1$ : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة على الأداء بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )".

ولذلك لا بد أولاً من استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (*Analysis of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول رقم (08) يبين ذلك.

جدول رقم (08): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	17.398	3	5.966	27.085	*0.000
الخطأ	7.930	36	0.220		
المجموع الكلي	25.828	39	—		

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

معامل التحديد ( $R^2=0.693$ )

معامل الارتباط ( $R = 0.832$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (07) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث

بلغت قيمة (F) المحسوبة (27.085) بقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )

ويتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل بشكله الاجمالي وهو راس المال البشري في هذا النموذج يفسر ما مقداره

69.3 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في الاداء المؤسسي وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل على ان هناك أثر ذو

دلالة احصائية لرأس المال البشري بابعاده المختلفة في مستوى الأداء المؤسسي للمطاحن الكبرى للجنوب، وبهذا نستدل

على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (09).

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة لأبعاد رأس المال البشري: (المعرفة، المهارات، الخبرات) على أداء المؤسسة.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
المعرفة	0.766	0.102	0.773	7.513	*0.000
المهارة	0.611	0.090	0.740	6.785	*0.000
الخبرة	0.718	0.091	0.789	7.907	*0.000
رأس المال البشري بشكل عام	0.802	0.089	0.824	8.969	*0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية، وقد تبين من خلال النتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (09) مايلي:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$  لمتغير رأس المال البشري كمجموعة في مستوى الأداء المؤسسي للمطاحن الكبرى للجنوب، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.969) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير رأس المال البشري (69.3%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة، بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وذلك عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

2. عند بحث أثر كل بعد من أبعاد رأس المال البشري محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الأداء المؤسسي تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$  لكل المتغيرات المستقلة (المعرفة، المهارات، الخبرات) في مستوى الأداء المؤسسي للمؤسسة المبحوثة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.773، 0.740، 0.789) وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي (7.513، 6.785، 7.907) وبقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.000، 0.000، 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

الخلاصة:

رغمنا من خلال هذا الفصل إلى الإجابة على إشكالية بحثنا ميدانيا والمتمثلة في السؤال التالي: هل يؤثر رأس المال البشري في أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب؟

حيث اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العمال بالمؤسسة، والتي احتوت على محورين رئيسيين هما: "رأس المال البشري" و "الأداء المؤسسي" وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغ وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالوسط الحسابي الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار... الخ.

ثم قمنا بعرض، تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات حيث توصلنا إلى ما يلي:

- يوجد أثر دال إحصائي لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة في أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- يوجد أثر دال إحصائي لكل من: المعرفة، المهارات والخبرات، (كلٌّ على حدة) في أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).



الخاتمة

العامّة

## الخاتمة (النتائج والتوصيات)

حاولنا - على امتداد فصول هذا البحث - تسليط مساحة من الضوء على مكانة رأس المال البشري وأهميته بالنسبة للمنظمات الحديثة ومدى تأثيره في أدائها، سواء من حيث الكفاءة أو من حيث الفعالية. ولا خلاف على أن رأس المال البشري للمنظمات - بمختلف أبعاده - أصبح اليوم أحد أهم مكوناتها اللامادية التي من شأنها أن تخلق لها القيمة، كما أنه من المتفق عليه أيضا أن تحسين الأداء - في ظل الرهانات الحالية - مطلب حيوي لا مناص للمنظمات من تحقيقه لتضمن البقاء والاستمرار.

لكن الذي أثار تساؤلات الباحث هنا، وشكّل محور إشكالية هذا البحث هو العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين: رأس المال البشري كمتغير مستقل، وأداء المؤسسة كمتغير تابع، وهذا ما اجتهدنا للكشف عنه من خلال هذه الدراسة، لذلك أجرينا دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب للوقوف على هذه العلاقة.

ولهذا الغرض سحبت عينة من عمال المؤسسة المذكورة، ووزعت عليهم استبانة أعدت لغرض جمع المعلومات اللازمة بهدف الإجابة على إشكالية البحث، وبعد تحليل النتائج وتفسيرها واختبار فرضياتها خلصنا إلى النتائج الآتية:

### أولا: النتائج

ويتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين هما:

#### 1- النتائج النظرية: أهمها

- رأس المال البشري يعد موضوع مهم وذو أبعاد مختلفة وأصبحت المؤسسة تعتمد عليه من أجل تحسين أداءها.
- إن ضمان المؤسسة لبقائها واستمراريتها مرهون بمدى الاهتمام الذي توليه لرأس مالها البشري من خلال الاستغلال الأمثل والفعال لأبعاده المختلفة.
- يعد الأداء انعكاسا لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية وساتغلالها بالضرورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

- تبرز أهمية الأداء كونه خطوة لتحديد الموقع الحالي ومدى اقترابها أو ابتعادها عن تحقيق أهدافها.

- يصنف الأداء إلى عدة معايير منها: معيار المصدر - معيار الشمولية - معيار الوظيفة.

#### 2- النتائج التطبيقية: أهمها

- توصلنا إلى أن مستوى رأس المال البشري بمؤسسة مطاحن الجنوب بسكرة كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- توصلنا إلى أن مؤسسة مطاحن الجنوب بسكرة تلتزم بأبعاد رأس المال البشري التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات الباحثين، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: الخبرات، المهارات، المعرفة.
- أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء بمؤسسة مطاحن الجنوب بسكرة كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

- أظهرت الدراسة أن مؤسسة مطاحن الجنوب بسكرة تلتزم ببعدي الأداء الذّين تمت دراستهما بمستوى مرتفع بالنسبة لبعء الكفاءة، ومستوى متوسطٍ بالنسبة لبعء الفعالية، وكلُّ ذلك وفقاً لتصورات الباحثين.
- بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده (المعرفة- المهارات- الخبرات) في أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- بناءً على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة في أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- انطلاقاً من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، خلّصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمهارات في أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- بناءً على نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخبرات في أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- تشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.832$ ) أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين محل الدراسة.
- كما فسّر متغير رأس المال البشري (69.3%) من التباين في مستوى أداء المؤسسة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ).

### ثانياً: التوصيات

- وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح بعض التوصيات كما يلي:
- ضرورة التعامل مع رأس المال البشري على أنه مورد رئيسي وهام من موارد المؤسسة.
- الاهتمام بالعاملين والعمل على تدريبهم وتشجيعهم بغية الوصول إلى مستوى أداء فعال.
- ضرورة قيام المؤسسة بالاستفادة من المهارات المتاحة والخبرات المكتسبة التي يملكها العاملون من أجل تحسين مستوى الأداء.
- يجب على المؤسسة أن تولي أهمية أكبر للتعرف على نوعية الاحتياجات التكوينية التي يحتاجها العاملون لديها والعمل على تطويرها.
- العمل على إعداد آليات تسهم في رفع مستوى الأداء البشري السائد في ظل نظرية رأس المال البشري.
- على المؤسسة محل الدراسة إجراء تقييم دوري للأداء البشري، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقيات.



قائمة

المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

### 1- الكتب:

- 1- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، 2004
- 2- إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر، عمان، 2013.
- 3- أسامة أحمد محمد الفيل، الاستثمار في الموارد البشرية - دراسة اقتصادية إسلامية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، 2014.
- 4- أوما سيكاران، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة - مدخل لبناء المهارات البحثية - ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية 2006.
- 5- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 6- حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة، 2012.
- 7- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 8- حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، ط 1، دار صفاء، عمان، 2009.
- 9- خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2013.
- 10- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 11- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001-2002.
- 12- سعد علي العنزلي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 13- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، مصر، 2006.
- 14- شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 15- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 16- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط1، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2007.
- 17- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، 2003.
- 18- عبد الرحمان توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.
- 19- عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
- 20- عبد الله عبد الرحمن، محمد علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
- 21- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.

- 22- عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 23- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- 24- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.
- 25- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2008.
- 26- مايكل بوتر، ترجمة طارق السويدان، قيادة السوق، ط1، ابن حزم للطباعة والنشر، لبنان، 2001.
- 27- محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، ط1، دار صفاء، عمان، 2008.
- 28- مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- 29- نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 30- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، 1998
- 31- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات،الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الثانية عمان الأردن، 2010
- 32- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000
- 33- سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال، مصر، 2009.
- 34- عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر عمان . الأردن، 2000.
- 35- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية . مصر، 2001.
- 36- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998.
- 37- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية، 2010.
- 38- محمد صبحي ادريس وائل، الغالي ظاهر محسن منصور، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2007.
- 39- طارق الحاجو فليح حسن، الاقتصاد الإداري ، دار الصفاء ، الأردن 2000.
- 40- أحمد الخزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 03، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
- 41- عادل زايد، التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

## 2- المؤتمرات والملتقيات العلمية:

- 1- إبراهيم عاشوري، حمزة غربي، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، 23/22 فيفري 2012، جامعة بسكرة.
- 2- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة - مفاهيم واتجاهات- ، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس، 2004.
- 3- دهان محمد، بوشريية محمد، نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011.
- 4- حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
- 5- عزيزي وداد، بو فرم حنان، بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر الفعالية أداء المؤسسة، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى العلمي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة 10 . 11 نوفمبر، المسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، ج 1، 2003.
- 6- عيسى مرزاق، " الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح،" مدخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة 10 . 11 نوفمبر المسيلة . الجزائر جامعة محمد بوضياف، ج 1، 2009.

## 3- الرسائل الجامعية

- 1- سماح صولح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012.
- 2- سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات أطروحة دكتوراه علوم تخصص تسيير موارد بشرية، 2016/2015.
- 3- فهيمة بوروية، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2006-2005.
- 4- عبد الكريم أحمد حسين الديلمي، تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، 2014.
- 5- محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.

- 6- ناصر محمد سعود، أثر رأس المال البشري والاجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه تخصص فلسفة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 2011.
- 7- هنادي خليل ابودية، واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، 2011.
- 8- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف . الجزائر، 2011 . 2012.
- 9- وهيبية ديجي، دور الإستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم الاقتصادية جامعة بسكرة، منشورة 2012 / 2013.
- 10- عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2001-2002.
- 11- فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 12- احمد سليمان، الابتكار التسويقي واثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2007، ص 117.

#### 4- الأعمال الالكترونية:

- 1- محمد باهذيلة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، على الموقع: [http://mbahudhailah.kau.edu.sa/Default.aspx?Site\\_ID=0013579&Lng=AR](http://mbahudhailah.kau.edu.sa/Default.aspx?Site_ID=0013579&Lng=AR)

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

##### 1- Les Livres :

- 1- P. Druker, l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial Paris, 1999.
- 2- Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France , 2003
- 3- R.Kaplan 'D.Norton' "The balanced scorcerad, measures that drive performance ", Harvard business review, Jan- Feb, 1992
- 4- Boulianne. Evers une validation du construit performance organisationnelle lhése de doctort ecole de houtes etudes commerciales. Montreal. 02 / 2001

##### 2- Les revues :

- 1- United Nations, Development and Utilization of Human Resources in Developing Countries, New York : Economic and Social Council, First Part, May 1967.



قائمة

الملاحق

## ملحق (1)

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية



### استبانة البحث

أخي الكريم ..... أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

بعد التقدير والاحترام المتبادل، أرجو منكم حسن التعاون على إنجاز هذه الدراسة التي قمنا بإعدادها استكمالاً للحصول

على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية تحت عنوان (أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسة).

نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل دقة وتركيز وإعادةها إلينا ، بشرط أن تكون إجاباتكم صادقة

وموضوعية، ونتعهد لكم بعدم استعمال هذه البيانات إلا لغرض البحث العلمي .

ولكم جزيل الشكر على التعاون معنا

تحت إشراف الأستاذ:

محمد قريشي

إعداد الطالب:

منير رايس

السنة الجامعية: 2017 – 2018

## القسم الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

يهدف هذا المحور للاطلاع على بعض الخصائص الإجتماعية والوظيفية لموظفي المؤسسة بغرض المساعدة على تحليل

بعض النتائج لاحقاً، لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات أدناه لإفادتنا بالبيانات المناسبة.

ضع إشارة (X) في الخانة المناسبة :

1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2- العمر: اقل من 30 سنة ( ) من 30 إلى أقل من 40 سنة ( )

من 40 إلى أقل من 50 سنة ( ) 50 سنة فأكثر ( )

3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ( ) تقني سامي ( ) ليسانس ( )

مهندس ( ) ماستر ( ) دراسات عليا ( )

4- مجال الوظيفة الحالية: إدارة دنيا ( ) إدارة وسطى ( ) إدارة عليا ( )

5- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات ( ) من 05 إلى أقل من 10 سنوات ( )

من 10 إلى أقل من 15 سنة ( ) من 15 سنة فأكثر ( )

## القسم الثاني: رأس المال البشري

يهدف هذا المحور لقياس أثر رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، المهارات، الخبرات) على أداء المؤسسة من حيث

الكفاءة والفعالية، لذا يرجى منكم التأشير بالعلامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة من بين الخيارات المتاحة.

سلم القياس					الرقم	أبعاد رأس المال البشري وعبارات القياس
<b>المعرفة</b>						
<b>أولا</b>						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	1.	يساهم جميع العاملون في المؤسسة في تقديم أفكار جديدة تخص العمل.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	2.	يعطي العاملون في المؤسسة الوقت اللازم لمتابعة تطبيق معارفهم الجديدة.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	3.	تقوم إدارة المؤسسة بتنمية معرفة العاملين بصورة منتظمة من أجل تحقيق التميز.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	4.	تقوم المؤسسة وبشكل مستمر بقياس ما تملك من معارف لدى العاملين بها.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	5.	لدى العاملين القدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال تخصصهم.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	6.	يستخدم العاملون التجارب العملية المكتسبة عن طريق الممارسة في المؤسسة.
<b>المهارات</b>						
<b>ثانيا</b>						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	7.	تشجع المؤسسة النشاطات التي تدعم مهارات التفكير الإبداعي.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	8.	يملك العاملون مهارات عمل عالية كل حسب مجال عمله.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	9.	تهتم المؤسسة بتطوير مهارات العاملين على كافة المستويات.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	10.	تؤكد المؤسسة على مهارات الاتصال والتواصل بين الموظفين والأقسام.

11.	تحرص المؤسسة على تمكين عامليها من تطوير مهارات اتخاذ القرارات الخاصة بهم.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12.	لدى العاملين المهارات الكافية للتعامل مع مشاكل العمل الطارئة.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الخبرات</b>						
13.	يملك العاملون الخبرة الكافية لإنجاز المهام الموكلة لهم.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14.	تقوم المؤسسة بنقل العاملين بين الوظائف المختلفة قصد كسب خبرات متنوعة.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15.	تشجع المؤسسة الاحتكاك بين العاملين الأكثر خبرة مع العاملين الجدد.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16.	تعترف المؤسسة بالخبرة كأهم مقياس في قرارات الترقية وإجازة العاملين.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17.	تحرص المؤسسة على توظيف الأفراد الذين يملكون خبرات سابقة.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

### القسم الثالث: أداء المؤسسة:

يهدف هذا المحور لقياس مدى اعتماد أداء المؤسسة على عنصري الكفاءة و الفعالية من وجهة نظر عمالها، حيث نقصد بالكفاءة الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، سواء ارتبطت بالجوانب البشرية، المادية، الزمنية أو غيرها والمتاحة لتحقيق الأهداف المحددة سابقا أما الفعالية فنعني بها مدى تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	أبعاد أداء المؤسسة وعبارات القياس	سلم القياس				
<b>الكفاءة (efficiency)</b>						
18.	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لنشاط البحث والتطوير.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19.	تحرص الإدارة على توزيع الأدوار الوظيفية والمسؤوليات بعناية من أجل إعطاء أداء أمثل.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

20.	تقوم المؤسسة بتقليص الوقت اللازم لانجاز المهام والأعمال المختلفة.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21.	حققت المؤسسة تقدم في تخفيض نسبة الإنتاج المعيب.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
22.	تستغل المؤسسة طاقتها الإنتاجية أحسن استغلال.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23.	المؤسسة قادرة على تحسين جودة منتجاتها باستمرار.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
24.	تبذل المؤسسة جهود كبيرة ومتنوعة في جذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>ثانيا</b>						
<b>الفعالية (efficacité)</b>						
25.	تصل المؤسسة إلى نسبة عالية في تحقيق الأهداف المخططة.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
26.	لدى المؤسسة سمعة جيدة في السوق الذي تنشط فيه.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
27.	حققت المؤسسة حصة سوقية عالية مقارنة بإمكانيتها.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
28.	تعرف أرباح المؤسسة تزايد مقبول سنويا.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
29.	لدى المؤسسة عملاء أوفياء.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
30.	تفكر المؤسسة في توسيع نشاطها في المستقبل القريب.	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

شكرا لكم على حسن تعاونكم