

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :الأداء في المنظمة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري

-دراسة حالة تطبيقية-

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

أ.د علي عبد الله

من إعداد الطالبة:

جدي أسماء

السنة الجامعية: 2018/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

الأداء في المنظمة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري

-دراسة حالة تطبيقية-

مذكرة أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة: جدي أسماء

اللجنة المشكلة من :

أ.د.كمال رزيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيسا
أ.د. علي عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	مشرفا و مقررا
أ.د. كسرى مسعود.	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	ممتحنا
أ. مراكشي محمد لمين	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	ممتحنا
أ. بيشاري كريم	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	ممتحنا
أ. حبيش علي	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

الإهداء

الحمد لله الذي أعننا بالعلم وزيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى

أهدي هذا العمل إلى من ساندني في طريق العلم .. إلى منبع الحب والحنان

إلى من كان دعاؤهم سر نجاحي

والدي العزيز التابعي ووالدتي الحبيبة فاطمة

إلى أخواتي ريحانات بيتنا و فرحته (مريم، إيمان، سامية، هدى، سارة)، إلى إخوتي أمين

وابراهيم الخليل حفظهم الله من كل مكروه، وكل عائلتي

إلى أخواتي في الله مريم و مريومة، سعاد وسليمة، سومية أدام الله محبتنا فيه

إلى أقاربي، زميلاتي و طلبتي الأعزاء

إلى كل طالب علم يحب عمله و يسعى لإتقانه

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد

شكر و تقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً، فله الحمد و المنة، ألا بفضل الله تتم الصالحات

و كما قال النبي صلى الله عليه و سلم:

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الكبير و العرفان الجميل إلى الأستاذ

الدكتور "علي عبد الله"

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث و على توجيهاته القيمة ونصائحه

البناءة، و لما بذله معي من وقت و جهد

وأشكر الأستاذ بن مداني مختار على مساعدته لي في الجانب الاحصائي

والمنهجي

كما أتوجه بخالص الشكر و التقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث و كلفوا أنفسهم ثمين الوقت لقراءته

و تقييمه، فلهم الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم

الملخص

الملخص

أظهرت الدراسات الحديثة أهمية التوجه إلى الاستثمار في رأس مالها البشري و اعتباره أصل مهم من أصولها حتى تتمكن من البقاء و الاستمرار ،وجب عليها تنميته وتطويره واستغلال أفكاره في إيجاد الحل لكيفية البقاء في ظل المنافسة و الانفتاح التكنولوجي، ولقياس قدرة هذا النوع من الاستثمار على التأثير في أداء المنظمة اعتمدنا على نموذج القيمة المضافة؛و حاولنا إسقاط الدراسة على منظمة جزائرية أليانس للتأمينات.

الكلمات المفتاحية

رأس المال البشري، رأس المال الفكري، الأداء.

Abstract :

The last studies seen the importance of the investissement in humain capital, also considurate it in important actif in to stay and continue.

That means the organization have to devalope it and explate his ideas to find the resolution. To evaluate this type of investissement effects the performance we adepte the add value model and we try to project this study on algeria organization alliance assurance

Key words :

Humain capital, intellectuel capital, the perfomance of organization

الفهرس

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر و التقدير
III	الملخص
VII-IV	الفهرس
IX-VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة المختصرات
أ-ز	المقدمة العامة
2	الفصل الأول: أسس و مميزات الاستثمار في رأس المال البشري
3	المبحث الأول: العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق رأس المال
3	المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري ومكوناته
8	المطلب الثاني: التأصيل النظري لتطور مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري في المدارس الاقتصادية و التسييرية
19	المطلب الثالث: أهداف الاستثمار في رأس المال البشري و أهميته
22	المبحث الثاني: محددات الاستثمار في رأس المال البشري و العوامل المؤثرة فيه
22	المطلب الأول: خصائص الاستثمار في رأس المال البشري

24	المطلب الثاني: أوجه الاستثمار في رأس المال البشري
28	المطلب الثالث: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري والعوامل المؤثرة فيه
31	المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري و أهميته في خلق الميزة التنافسية
31	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري و مكوناته
35	المطلب الثاني: الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها
39	المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية
45	الفصل الثاني: : أساليب الاستثمار في رأس المال البشري ومخاطر الاستثمار فيه
46	المبحث الأول: الأساليب التقليدية للاستثمار في رأس المال البشري
46	المطلب الأول: التدريب كمصدر تراكم في رأس المال البشري
58	المطلب الثاني: التحفيز كأداة لتنشيط رأس المال البشري
63	المطلب الثالث: تمكين رأس المال البشري و مميزاته
70	المبحث الثاني: الأساليب الحديثة في الاستثمار في رأس المال البشري
70	المطلب الأول: إدارة الكفاءات
73	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة
77	المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
80	المبحث الثالث: مخاطر الاستثمار في رأس المال البشري و أهمية المحافظة عليه
80	المطلب الأول: مفهوم المخاطرة في الاستثمار في رأس المال البشري
84	المطلب الثاني: أبعاد المخاطرة في الاستثمار في رأس المال البشري
86	المطلب الثالث: أهمية المحافظة على منتج الاستثمار في رأس المال البشري

90	الفصل الثالث: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في أداء المنظمة
91	المبحث الأول: مدخل للأداء من حيث المفاهيم و مراحل التقييم
91	المطلب الأول: مفهوم الأداء و مستوياته
94	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء و أهميته
96	المطلب الثالث: المراحل العملية لتقييم الأداء في المنظمة
99	المبحث الثاني: مقاييس و أساليب تقييم الأداء في المنظمة
99	المطلب الأول: المقاييس التقليدية في تقييم الأداء
105	المطلب الثاني: الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء
112	المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء و شروط الواجب توافرها لنجاحه
114	المبحث الثالث: نماذج و طرق قياس تأثير رأس المال البشري في الأداء
114	المطلب الأول: نماذج و طرق قياس الاستثمار في رأس المال البشري
117	المطلب الثاني: قياس الاستثمار في رأس المال البشري بالاعتماد على مصفوفة الأداء المتوازن
121	المطلب الثالث: طريقة معامل القيمة المضافة لرأس المال البشري النوعي
129	الفصل الرابع: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تفعيل أداء مؤسسة أليانس
130	المبحث الأول: سياسة الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة أليانس
130	المطلب الأول: تقديم عام لشركة أليانس للتأمينات وهيكلها التنظيمي
134	المطلب الثاني: نسبة تطور عدد رأس المال البشري في المؤسسة وكتلتهم الأجرية خلال

	الفترة (2011-2016)
137	المطلب الثالث: معدل العائد على الأصول وعلى المبيعات
138	المطلب الرابع: تطور رقم الأعمال والقيمة المضافة
139	المبحث الثاني: اختبار الفرضية الأولى من خلال نموذج الانحدار التدريجي
139	المطلب الأول: ماهية نموذج الانحدار التدريجي، وشروطه
141	المطلب الثاني : النموذج المقترح ومتغيراته
144	المطلب الثالث : اختبار شروط صحة النموذج المقترح للفرضية 1
150	المطلب الرابع: تحليل نتائج تحليل الانحدار التدريجي واختبار صحة الفرضية الأولى
157	المبحث الثالث: اختبار الفرضية الثانية من خلال نموذج الانحدار التدريجي
157	المطلب الأول: اختبار النموذج الانحدار التدريجي للفرضية الثانية، وضبط متغيراته
163	المطلب الثاني : اختبار شروط صحة النموذج الخاص بالفرضية الثانية
168	المطلب الرابع: ملخص نتائج الدراسة
173	الخاتمة العامة
178	المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية	39
02	مؤشرات الأداء وفق نموذج أصحاب المصالح	108
03	سجل أداء المتوازن لرأس المال البشري في المنظمة	117
04	مكونات رأس المال الفكري و رأس المال العامل وفق Pulic	121
05	تطور عدد رأس المال البشري (2011-2016)	134
06	تطور الكتلة الأجرية للرأس المال البشري للمؤسسة خلال الفترة (2011-2016)	136
07	معدل العائد على الأصول (2010-2016)	137
08	معدل العائد على المبيعات (2010-2016)	138
09	تطور رقم الأعمال	138
10	تطور القيمة المضافة	139
11	متغيرات نموذج البحث للفرضية 1	142
12	فعالية رأس المال البشري لمؤسسة أليانس	142
13	فعالية رأس المال الزبوني لمؤسسة أليانس	143
14	فعالية رأس المال الزبوني لمؤسسة أليانس	143
15	اختبار الارتباط الذاتي	145
16	نتائج الاختبار مشكلة التعدد الخطي في الانحدار المتعدد الفرضية 1	146
17	يوضح احصائيات البواقي الفرضية 1	148
18	تحليل نتائج الانحدار التدريجي للفرضية 1	150
19	مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات للفرضية 1	151
20	المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار للفرضية 1	152
21	معامل الارتباط بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة للفرضية 1	152
22	اختبار التحليل الاحادي	153
23	معاملات نموذج الانحدار للفرضية 1	154
24	المتغيرات المستبعدة من التأثير للفرضية 1	155
25	المتغيرات المستبعدة حسب الانحدار التدريجي للفرضية 1	155
26	متغيرات نموذج البحث	157

27	اختبار الارتباط الذاتي لفرضية 2	159
28	مشكلة التعدد الخطي في الانحدار المتعدد للفرضية 2	159
29	احصائيات البواقي للفرضية 2	161
30	تحليل نتائج الانحدار التدريجي للفرضية 2	162
31	مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات للفرضية 2	163
32	المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار في الفرضية 2	164
33	معامل الارتباط بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة في الفرضية 2	164
34	اختبار ANOVA	165
35	معاملات نموذج الانحدار للفرضية 2	165
36	المتغيرات المستبعدة من التأثير للفرضية 2	166
37	ملخص نتائج الدراسة	167

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	هيكل رأس المال في المنظمات	34
02	مصنوفة أبعاد و طبيعة المورد البشري	42
03	مستويات تقييم الأداء	92
04	عملية تقييم الأداء في المنظمة	98
05	أصحاب المصالح في منظمة الأعمال	106
06	فئة أصحاب المصالح	107
07	بطاقة قياس لأداء المتوازن	118
08	مؤشرات قياس رأس المال الفكري وفق بطاقة الأداء المتوازن	120
09	نموذج القيمة المضافة لرأس المال الفكري	123
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أليانس	133
11	تقسيم رأس المال البشري في أليانس حسب عقد العمل	135
12	الكتلة الأجرية مقارنة بتطور رأس المال البشري خلال الفترة (2011-2016)	136
13	نموذج البحث المعتمد	141
14	تمثيل الاخطاء العشوائية على المدرج التكراري	144
15	التوزيع الطبيعي للبواقي للفرضية 1	146
16	شكل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة الفرضية 1	149
17	توزيع البواقي الفرضية 1	149
18	التوزيع الطبيعي للنموذج	158
19	التوزيع الطبيعي للبواقي للفرضية 2	160
20	انتشار البواقي مع القيم المتوقعة للفرضية 2	161

المختصرات

قائمة المختصرات

الترميز	العنوان بالأجنبية	العنوان بالعربية
OCDE	Organisation de Coopération et du développement Economique	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
PC	Passif courant	الخصوم الجارية
AC	Actif courant	الأصول الجارية
CA	Chiffre D'affaire	رقم الأعمال
VA	Valeur Ajoutée	القيمة المضافة
SCE	Structural Capital Efficiency	فعالية رأس المال الهيكلي
HCE	Humain Capital Efficiency	فعالية رأس المال البشري
CCE	Client Capital Efficiency	فعالية رأس المال الزبوني
ROS	Return On Sale	العائد على المبيعات
ROA	Return On Actif	العائد على الأصول
RESAVA NP	Résultat Avant Impôts	النتيجة قبل الضريبة
VAIC	Added Value Intellectual Capital	القيمة المضافة لرأس المال الفكري

المراجع

المقدمة

المقدمة العامة:

حضي موضوع أداء المؤسسات بأهمية بالغة لدى الدارسين والمختصين في مجال علوم التسيير ولقد كثرت الدراسات التي تناولته؛ حيث تمحورت أغلبها في تحديد مفهوم الأداء وتحليله وفق المتغيرات المشكله له: منها رأس المال البشري الذي يرجع الاهتمام به منذ منتصف القرن العشرين إذ اعتبر العنصر الجوهري في المؤسسة، حيث أكد الاقتصادي ألفريد مارشال بقوله: "أن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر" ¹ بسبب: أن منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته. وبذلك أصبح من أهم أصول المؤسسة على الإطلاق ، بل أساس ثروتها أو بالأحرى ثروتها في حد ذاتها و ذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية.

لذلك وجب على المؤسسات أن تطوره وتسعى لتنميه ليصبح المحور الأساسي الساعي لتحقيق أهدافها حاضرا ومستقبلا. وباعتبار الأداء الذي تحققه المؤسسة يمثل معيارا للحكم على مدى نجاحها وتفوقها فإن السبيل الأساسي لمواجهة هذه التغيرات البيئية هو البحث عن رفع مستوى الأداء.

من هذا المنطلق تسعى المؤسسات ومن بينها المؤسسات الجزائرية التي لازمها الضعف في الأداء منذ نشأتها حتى الآن إلى تطوير أدائها عن طريق عدة مداخل من أهمها رأس المال البشري وأهمية الاستثمار فيه؛ عن طريق عدة أساليب منها التقليدية كالتدريب والتحفيز والتمكين ومنها الحديثة كادارة الكفاءات وتكنولوجيا المعومات والاتصال وكذا ادارة الجودة الشاملة .

ومن خلال ما تقدم يمكننا طرح التساؤل الرئيسي و الذي سيكون محور الدراسة الموالية

¹ سعد على حمود العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان ، الأردن ، 2009، ص 144.

أولاً: الإشكالية الرئيسية

كيف ساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تفعيل أداء مؤسسة أليانس للتأمينات؟".

لهذا سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة أليانس، و مدى مساهمته في تحسين أداء مؤسسة أليانس.

ثانياً: الفرضيات

و تتبني دراستنا هذه على الفرضيات التالية :

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني

على الأداء الاقتصادي.

❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني

على الأداء المالي.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دعتنا إلى إختيار هذا الموضوع، وأهمها :

- بحكم تخصصنا في إدارة الاعمال وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية .
- مواصلة البحث في مجال تنمية رأس المال البشري الذي تم تناوله في الماجستير بتوسعة مجال البحث.
- شعورنا بالأهمية الإستراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري، وكما "يقول peter"
- drucker إن أى مؤسسة من أى نوع لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان ¹.
- إعتقادنا بأن ضعف الأداء في المؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف وسوء تسيير رأس المال البشري .

رابعاً: أهداف الدراسة

إننا نسعى في هذه الدراسة إلى تشخيص هذه الوظيفة رغبة منا في تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة. و تم تخطيط أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تأصيل مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري والعمل على توضيح المعايير والمؤشرات التي تبين أهمية تنمية هذا النوع من الاستثمار.
- التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري في أداء المنظمة.
- تحديد مؤشرات القيمة المضافة لرأس المال البشري.
- استطلاع واقع الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- وضع نموذج مقترح لقياس القيمة المضافة لرأس المال البشري النوعي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

خامساً: أهمية البحث

يكتسي الموضوع أهمية نظراً للنقاط التالية :

- تعتبر تنمية رأس المال البشري ، من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان التسيير والادارة وبالرغم من التطور الذي طرأ على الأسس والنظريات الا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث.
- تقديم الخلفية العلمية لموضوع الاستثمار في رأس المال البشري ، وكيفية إستخدام هذا المدخل في تعظيم قيمة الأصول البشرية في المؤسسة .
- توضيح الأهمية الكبيرة لرأس المال البشري والدور الذي يؤديه في نجاح و بقاء المؤسسة.

سادسا: منهج وأدوات الدراسة المستخدمة

تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف وتحليل واقع الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة واعتماد نموذج القيمة المضافة للرأس المال الفكري VAIC لقياس مساهمته في تفعيل أداء المؤسسة، حيث تم دراسة واختبار النموذج بالاعتماد على برنامج SPSS20، مع استعمال أسلوب المقابلة للحصول على المزيد من المعلومات تساعد في بلورة أفكار مهمة حول الموضوع.

سابعا: حدود الدراسة المكانية والزمانية

تمت الدراسة على مستوى مؤسسة أليانس الجزائر المديرية العامة؛ حيث يرجع اختيارنا لهذه المؤسسة لسهولة الحصول على التقارير المالية كونها انضمت لبورصة الجزائر في 2011، وتم التركيز على المدة الزمنية (2010-2016) باعتبار أن هذه الفترة تميزت بوجود المعلومات المطلوبة خاصة حول رأس المال البشري للمؤسسة ؛ للعلم فقد تم انشاء مديرية الموارد البشرية في 2011 حيث تم عرض حصيلة السنة الماضية (قبل الانشاء 2010) وتوفر المعلومات للسنوات الموالية.

ثامنا: هيكل الدراسة

قسمت دراستنا إلى جزئين : الجزء الأول مبني على المفاهيم والدراسات النظرية حيث ضم ثلاثة فصول سنتطرق بداية إلى العنصر الأساسي في الدراسة وهو الاستثمار في رأس المال البشري في الفصل الأول، حيث سنقوم بمحاولة تحديد الأسس التي يركز عليها هذا النوع من الاستثمار وتبيان مميزاته، كما سنتطرق إلى آليات تنشيط الاستثمار في رأس المال البشري في الفصل الثاني بمحاولة لحصر مختلف الأساليب التقليدية و الأساليب الحديثة، ثم ننتقل إلى تحديد مجال المخاطرة في الاستثمار في رأس المال البشري

وباعتبار أننا بصدد دراسة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وأداء المنظمة سنقوم في الفصل الثالث بالتطرق إلى مدخل نحو الأداء و إدارة الأداء من خلال نظامها وخطواتها، ثم نقوم بالانتقال نحو تقييم أداء المنظمة من حيث المؤشرات و أساليب القياس، وفي الأخير نخلص إلى النماذج التي تربط بين الأداء و الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التطرق لنموذج القيمة المضافة لرأس المال الفكري الذي تم إعماده في اجانب التطبيقي.

أما الجزء الثاني فهو مخصص للجانب التطبيقي عبر تخصيص الفصل الرابع الذي نتطرق فيه إلى دراسة حالة حول مؤسسة أليانس وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة من خلال النشأة والتطور والمهام والأهداف والشكل التنظيمي للمؤسسة.

بعد ذلك نقوم بالتعرف على الإجراءات المنهجية للدراسة بتحديد النموذج المتبع وتحديد متغيراته وفرضياته، ثم اختباره بالبرنامج الاحصائي SPSS20 بتحليل وعرض الفرضية الأولى والثانية ثم استخلاص النتائج الجزئية والعامة وفق فرضيات البحث.

تاسعا: الدراسات السابقة

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجلات والدوريات والكتب تم الإطلاع على العديد من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن مجال تسيير رأس المال البشري ، نذكر من أهمها:

- أطروحات الدكتوراه:

التي من بينها :

- عزيز دحماني، مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية دراسة

حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان، 2015. وجه الشبه بين هذه الأطروحة والأطروحة التي قمت باعدادها هو تنبني نفس النموذج أي نموذج القيمة المضافة لرأس المال الفكري من أجل تأثير المتغير المستقل رأس المال الفكري مع المتغير التابع الأداء، أما وجه الاختلاف أولاً ففي القصد من الدراسة فمصطلح الانفاق يعني النظر لرأس المال البشري بالنظرة التقليدية بأنه كأى جزء من المؤسسة نتحمل عليه تكاليف يقوم بالأعمال المطلوبة ونتتبع ذلك بسجلات، نحن في دراستنا نتكلم عن الاستثمار فيه وأهمية ذلك بل وضرورة اعتباره أصل مهم من أصول المؤسسة؛

ثانياً في دراسة واختبار الفرضيات الباحث قام بفصل مكونات رأس المال الفكري ودراسة كل واحد منها على حدى أي أنه اعتبر المتغيرين المستقلين ثابتين وقام بدراسة تغير متغير واحد مستقل وآثاره على المتغير التابع.

- لويذة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة-، أطروحة دكتوراه قسم علوم تسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2016.
- حيث تطرقت الباحثة في دراستها إلى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت بعين التوتة. حيث استخدمت أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات، وقامت باختبار فرضياتها التي قامت فيها بفصل كل مكون للرأس المال الفكري على حدى لاثهار مساهمة كل مكون في تحقيق الميزة التنافسية.

- مذكرات الماجستير :

- جدي أسماء "أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمة الحديثة -دراسة حالة

اتصالات الجزائر - مذكرة ماجستير إدارة أعمال ،جامعة البليدة .2011 حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية:هل تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماما رئيسيا بالاستثمار في رأس المال البشري؟ حيث تمت دراسة استطلاعية عن طريق الاستبيان لتوضيح واقع التدريب كمؤشر للاستثمار اللامادي للتنمية رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة.

بالتالي ركزت الدراسة على أسلوب واحد وهو التدريب واطهار أهميته في أداء رأس المال البشري . حيث تختلف الدراسة الحالية بتركيزها على واقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة أليانس وتأثير ذلك على الأداء الكلي للمنظمة باعتماد على نموذج القيمة المضافة للرأس المال الفكري.

• مشتة ياسين، التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري الواقع والآفاق دراسة حالة مؤسسة CAAR، ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل،جامعة الجزائر، 2007.

اهتم الباحث في دراسته بالتطرق مختلف أساليب الاستثمار في رأس المال البشري بدأ من التوظيف التدريب، الترقية، وطبيعة الاتصال الموجود في المؤسسة بالاضافة إلى ثقافة المنظمة وأثرها على أداء العمال، حيث اعتمد على الاستبيان في الحصول على تصور لواقع التسيير الاستراتيجي لرأس المال البشري وتم تحليله للنتائج وفق تخصصه علم اجتماع عن طريق تحليل بيئة العمل والعوامل المؤثرة فيها.

الفصل الأول

الفصل الأول : أسس و مميزات الاستثمار في رأس المال البشري

تمهيد

عرفت المنظمات في الفترة الراهنة تحوّل نوعي جديد في علاقتها بتسييرها للعنصر البشري بصفة خاصة والتسيير فيها بصفة عامة، هذا التحول يقوم على أساس اعتبار المورد البشري رأس مال غير مادي يجب الاستثمار فيه وتثمينه بما يحقق الميزة التنافسية لها.

فهذا الاستثمار استراتيجي لا يتمثل في الفرد كقيمة مطلقة بل يتمثل في المنتج الذهني من المعارف و الخبرات المترتبة عن علاقة الفرد بالبيئة الطبيعية والتنظيمية التي ينشط فيها.

انطلاقا من هذا التزايد في الاهتمام بالعارف المكتسبة لرأس المال البشري، سنتناول في هذا الفصل أسس و مميزات هذا النوع من الاستثمار وفق التقسيم التالي:

سنتناول في المبحث الأول تطور مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري من مفهوم اليد العاملة إلى مفهوم رأس مال من الجانب الاقتصادي والجانب التسييري، ثم توضيح محددات الاستثمار في رأس المال البشري والعوامل المؤثرة فيه في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فتم تخصيصه لرأس المال الفكري لتحليل العلاقة بينه وبين رأس المال البشري وأهميته في خلق الميزة التنافسية.

المبحث الأول : العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق رأس المال

تطورت نظرية رأس المال البشري في الستينات من القرن الماضي التي تقوم على أن الأفراد في المنظمات هم الذين يقومون بتعظيم الثروة، لتوجه الأنظار بشكل غير مسبوق إلى أن الأفراد عاليي الخبرة و المهارة يمثلون رأس مال بشري لا يقل أهمية ودورا في تحقيق النتائج النهائية للمنظمة عن رأس المال المادي.

لذا ارتأينا أن نتطرق في هذا المبحث إلى توضيح مفهوم مصطلح "رأس المال البشري" خصوصيته ومكوناته في المطلب الأول ، ونشير إلى التطور التاريخي لنظرية الاستثمار فيه في المطلب الثاني، ثم تبيان أهدافه وأهمية هذا النوع من الاستثمار في خلق الميزة التنافسية في المطلب الأخير.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري ومكوناته

يلاحظ من خلال مراجعة مصطلح رأس المال البشري أن المفاهيم والمصطلحات تتسع وتضيق حسب رؤية و هدف صاحبها، سنذكر فيما يلي بعض التعريفات الخاصة به

أولاً: مفهوم رأس مال البشري

إن العنصر البشري المتمثل في الأفراد وجماعات العمل هو أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة ، فهم الذين يتخذون القرارات التي تهئ للمنظمة فرص النجاح أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل و الانهيار . وبذلك فالاستثمار في رأس المال البشري وتوجيهه و إدارته هو العنصر الحاكم للتقدم في التنمية البشرية والاقتصادية¹.

¹ Khaled Khebbach, Neila Nedjadi, le capital intellectuel et la gestion de la connaissance concepts, priorités et perspectives, , Blida, colloque international, Gestion et mesure de Capital Intellectuel dans les organismes d'affaires Arabes ,2008

من خلال أهمية العنصر البشري في المنظمة سوف نتطرق بداية إلى مفهوم رأس مال البشري ثم مفهوم الاستثمار فيه .

- رأس المال البشري يقصد به: " التركيبة البشرية لأية منظمة تشمل المالكين، العمال، و عموما كل الأفراد الذين يساهمون بمواهبهم ، مهاراتهم و كفاءتهم الفردية فيها.²
- و عرّفه ألان بيتون و آخرون في القاموس الاقتصادي بأنه : ذلك المخزون المعرفي الذي يمتلكه الفرد و الذي يمكنه أن يتزايد كما يمكنه أن يتناقص (عندما يهمل) ويتميز بخاصيتين أساسيتين هما:

✓ الصفة اللامادية

✓ تلك المعارف لا يمكن فصلها عن الشخص الذي يمتلكها³

- وعرفه شولتز كما يلي: "من البديهي أن الأفراد تكتسب مهارات و معارف التي تتراكم لتشكل

رأس المال، هذا الأخير الذي يعتبر عنصر جوهري يمكن توظيفه كاستثمار"⁴

حيث بدأ استخدام مصطلح الرأس المال البشري أوائل الستينات من القرن العشرين، وفق كتابات شولتز 1961 و غاري بيكر 1964 ، كما أن هناك مجموعة من الباحثين الذين يرجعون الأمر لآدم سميث في القرن الثامن عشر في كتابه ثروة الأمم أين نبّه إلى ضرورة الاستثمار فيه عن طريق التعلم كأسلوب فعال في تحسين أداء العمال في المنظمات

² عبد الرحمان توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسة العربية، القاهرة ، مصر ،مركز الخبرات المرضية للإدارة يميك ، الطبعة الأولى ، 1996، ص 20-21 بتصرف

³ Alain Beitone, et autres, Dictionnaire de Science Economique, 3 édition, Armand Colin, 2012, P42

⁴ حميدوش علي، التنمية البشرية و قضايا الشغل مع الإشارة إلى الجهود الجزائرية، مجلة الأبحاث العربية الاقتصادية، سداسية، العدد 0 جامعة سعد دحلب البليدة، ص 181-182

- حسب فريديريك دوكييير (Frédéric Docquier) فإن مصطلح رأس المال البشري عبارة عن ازدواجية بين الكفاءات الفطرية و المكتسبة عن طريق التعلم، الخبرة و التدريب¹
- و يشير Alain Chamak و Céline Fromace أن رأس المال البشري يتضمن مجموعة المعارف، العادات و السلوكيات المكتسبة خلال حياة الفرد العائلية، التعليمية و المهنية² ومن المؤلفين من حاول أن يجمع بين اكتساب رأس المال البشري وتطويره، حيث يحدد غاري بيكر Gary.S.Becker رأس المال البشري كمخزون من الموارد الانتاجية باعتباره جزء لا يتجزأ من المجتمع، حيث يتألف من عدة عناصر متنوعة، مثل المستوى التعليمي، التدريب، الخبرة المهنية، الصحة و معرفة النظام الاقتصادي.³
- من التعريفات الواسعة الانتشار لمصطلح رأس المال البشري، ذلك التعريف الذي تتبناه منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية (OCDE , 1989) والتي يرى أنه " مجمل المعارف والمؤهلات والكفاءات وكل المميزات الاخرى التي يمتلكها الانسان أو يكتسبها والتي من شأنها أن تحقق له الرفاه الفردي، الاجتماعي والاقتصادي".⁴
- حيث يرى دريكر Drucker أن رأس المال الحقيقي لأي منظمة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس مال البشري الذي يعد موردا استراتيجيا. في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة والتي تمنح المنظمة ميزة تنافسية تعتمد على الابتكار، والتحسين المستمر للإنتاجية من خلال

¹ Frédéric Docquier et autres, Capital Humain et Dualisme sur le marché du travail, , Bruxelles 1^{er} édition, de Boeck Université, 2002 P 8 (e-book)

² Alain Chamak, Céline Fromace, le Capital Humain Comment le développer et l'évaluer, France ,Edition Liaisons, Malmaison cedex, 2006 P19 (e-book)

³ Gary Becker, Le Capital Humain- une analyse théorique et empirique, www.universalis.fr le 06/07/2014

⁴ Donald J. Johnston, l'investissement dans le Capital Humain – une comparaison internationale- France Editions de l'OCDE , , 1998,P9 (e-book)

*OCDE : Organisation de Coopération et Développement Economiques

تفعيل الكامل لطاقته و قدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار، وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات.¹

• كما يعرفه علي الستار جا وآخرون بأنه تلك المعرفة الضمنية والخبرات والمهارات الموجودة في داخل عقول الموظفين وهو يمثل مورد دخل للمنظمة ولكنه ليس ملكا لها².

• يعرف كذلك بأنه: "مجموعة الخبرات، المعارف، الطاقات، الحماس، الإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة، و يستثمرونها في العمل".³

• أعطى "كيندريك kendrick" تعريفا أكثر تحديدا ، حيث أطلق عليه اسم رأس المال غير المادي أو غير الملموس الذي يتراكم بالاستثمار في التعليم و البحوث⁴.

• و يوضح كل من هامش الشمري و نادية الليثي بأن: رأس المال البشري للفرد عبارة عن مجموع المعارف التي تلقاها في حياته، من تعليم و تكوين مدرسي، جامعي، و كذا خبراته المهنية ورأس المال البشري للمنظمة يتمثل في مجموع رأس المال البشري للأفراد العاملين بها"⁵.

من خلال المفاهيم التي أعطيت نجد أن رأس المال البشري يتكون من جزأين:

✓ الجزء الأول هو الجزء الفطري الشخصي الذي يولد مع الفرد و يشمل مختلف استعداداته الجسمية العقلية .

✓ الجزء الثاني هو المكتسب من الخبرات و التعليم و المهارات التي اكتسبها الفرد خلال فترة تعليمه و عمله، و التي تحقق فائدة له و للمنظمة التي يعمل بها .

¹ سملاي يحضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، 2004 ص 113

² عبد الستار العلي جا و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 121

³ سي أحمد النذير، دور تسيير و تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، البلدة، 2005، ص 155

⁴ Alain Chamak Chaque individu possède un Capital Humain singulier qui est le fruit de son histoire

personnelle, www.easybourse.com le 18/08/2015 à 18 :00

⁵ هامش الشمري و نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 50، 51

مع ضرورة التنبيه على الصفة اللامادية التي يتمتع بها هذا المصطلح والتي أظهرت مختلف الأبحاث أهمية الاستثمار فيها من أجل تحقيق مستويات عالية في الأداء، ومن هنا نأتي لتبيان مكونات الاستثمار في رأس المال البشري وخصائصه.

ثانياً: مكونات رأس المال البشري

حيث حددت مجموعة من الباحثين وجود ثلاث مكونات أساسية لرأس المال البشري هي كما يلي:

- **الكفاءات:** هي مجموعة المعارف، الاتجاهات، التصرفات و السلوكيات المستنبطة من

التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة.

- **التجارب و الخبرات:** و هي مختلف التجارب و الخبرات العلمية و العملية المكتسبة عن طريق ممارسة مهنة.

- **المعارف و المؤهلات :** هي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين و التعليم.

كما ذكر راتش وآخرون أن رأس المال البشري يشمل التعليم، و الخبرة و المهارة التي يمتلكها

العاملون بالمنظمة.¹

إن المكونات التي تعبر عن رأس المال البشري تتميز بخصوصية جعلته يختلف عن رأس

المال المادي و هي التي نبهت لضرورة الاستثمار فيه، وقد برزت نظريات عديدة في هذا المجال

توضح فكرة الاستثمار في رأس المال البشري و أهمية ذلك توضيح بالتفصيل في العنصر الموالي.

¹ أحلام عبد الحافظ، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء التدريس، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة تربوية قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013 ص 33

المطلب الثاني: التأصيل النظري لتطور مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري في

المدارس الاقتصادية و التفسيرية

أولاً: التطور النظري في الفكر الاقتصادي

اقتصرت النظرة التقليدية لعنصر العمل على قدرة أداء الأعمال اليدوية التي تحتاج إلى قدر قليل من المعرفة، و المهارة المتوفرة بشكل متساوي لكافة العمال. أما وبعد شيوع نظرية الاستثمار في رأس المال البشري بدأت القرارات المتعلقة بالتعليم و غيره من أشكال تنمية المهارات و القدرات تؤخذ بعين الاعتبار في إطار معاملتها كاستثمار ، أما العائد المحقق من الاستثمار في رأس المال البشري يتمثل في تحسين مهارات العمال و زيادة قدراتهم الإنتاجية بالإضافة إلى زيادة كفاءة اتخاذ القرار الاقتصادي .

و قد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل على أهمية تنمية رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي ، حيث تعود بداية هذه النظرية إلى كتابات " آدم سميث " Adam Smith في مؤلفه الشهير "ثروة الأمم" الذي نشر سنة 1776م. أين بيّن أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، حقيقة اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية ومع ذلك تعد هذه المواهب جزء هام من ثروة الفرد¹، حيث أن اكتسابها يمنع الفساد بين العمال بل أنه سيكون عنصر فعال في استقرار المجتمع اقتصاديا وسياسيا. واتفق معه في ذلك مالتوس Malthus صاحب نظرية السكان المشهورة، و الذي اعتبر التعليم عامل من عوامل تحديد النسل، كما اعتبر سميث التعليم عنصر من عناصر رأس المال الثابت مثل المباني و الآلات...الخ²

¹ أحلام عبد الحافظ صبح، مرجع سابق، ص 37 بالتصرف

² عبد الله بن محمد المالكي نظرية رأس المال البشري www.dahsha.com. تاريخ الاطلاع: 2010/11/14 على الساعة 11:30.

و يبرز آدم سميث أهمية رأس المال البشري من خلال تأكيده على أهمية تقسيم العمل والذي تتمثل تأثيراته في التحسينات الكبيرة في إنتاجية عنصر العمل، وفي الجزء الأكبر من المهارة وتقليص الوقت اللازم لإنتاج السلع، واستحداث معدات و وسائل وآلات أكثر جودة وفعالية و يعتبر سميث العمل الذي يؤديه المورد البشري هو المقياس الحقيقي للقيمة التبادلية لكل السلع وهو الأمر الذي اعتمده ريكاردو كذلك، حيث اعتبر أن قيمة السلعة التي تجري مبادلتها تعتمد على كمية العمل النسبية الضرورية لإنتاجها، واعتبر أن نوعية العمل المختلفة تحصل على عوائد مختلفة وهو الأمر الذي تضمنته المدرسة الكلاسيكية التي تعتبر أن العمل هو أساس القيمة¹.

إلا أن نظرية رأس المال البشري، لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث الاقتصادي الأمريكي "شولتز" Theodore Schultz سنة 1960 التي حصل على إثرها على جائزة نوبل لسنة 1979، لتأتي بعده أعمال غاري بيكر التي خاضت في مواضيع الاستثمار في التدريب، والتي حصل بموجبها على جائزة نوبل 1993، وقد دفع الاهتمام برأس المال البشري مینسر إلى محاولة قياس التكلفة والمنفعة الاقتصادية المترتبة على الاستثمار في التعليم والتدريب، وأشار أوديرون إلى إمكانية تقديم محفظة لرأس المال البشري على غرار محفظة الأوراق المالية. ويمكن تلخيص أهم النظريات الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري فيما يلي:

• اسهامات شولتز Theodore Schultz:

حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية، لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد².
التي ركز فيها اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار.

¹ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، إريد، عمان، 2007، ص 73-74.
² عراية الحاج، بن حامد عبد الغني، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، البليدة، 2-3 ديسمبر 2008، ص 2

لقد أشار شولتز إلى ضرورة تبني مفهوم جديد يعتبر مهارات ومعرفة الفرد شكلا من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، وبين أنه السبب في تطور المجتمعات الغربية وليس الاستثمار في رأس المال المادي.¹ وأظهر بنظريته هذه فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية فقد وجدت عدة محاولات في هذا المجال هدفت إلى:

- ✓ جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، و تقدير قيمته،
- ✓ إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري، مع تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري.²
- و لقد بني شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية، و هي:
- ✓ النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- ✓ يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- ✓ يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبار أن انتشار لازم لتنمية رأس المال البشري و يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، و قد حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم، و هي :

- الإيرادات الضائعة للفرد، وهي تلك المنفعة التي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.

¹ رياض بن صوشة، نظرية الاستثمار في رأس المال البشري www.hrdiscussion.com يوم 2009/06/09 على الساعة 10:53

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 363

- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها (كالمدارس، و أجور المدرسين).

لذا فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة و الإيرادات المرتبطة بالتعليم¹

رغم شيوع اسم "تيودور شولتز" لاسيما بعد خطابه أمام الجمعية الأمريكية الاقتصادية في لقائها السنوي في ديسمبر 1960 و الذي تمحور حول الجدوى الكبيرة الاستثمار في رأس المال البشري إلا أن هناك أسماء أخرى كانت لها بصمتها في مقدمتهم "غاري بيكر"، G.BECKER²

• إسهامات غاري بيكر G.BECKER

يعد بيكر 1964 أحد أهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري حيث عرّف رأس المال البشري مجموعة القدرات الانتاجية للفرد التي اكتسبها من خلال مجموعة المعارف الفطرية والمكتسبة³ فقد ركز على الأنشطة المؤثرة على الدخل المادي، حيث اهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم وتدريب... الخ، مع التركيز أبحاثه بصفة خاصة على التدريب كأحد أهم جوانب الاستثمار البشري فعالية⁴.

افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري مثل العمر المتوقع للفرد، والاختلافات في الأجور، درجة الخطر، السيولة والمعرفة. ويقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل: شكل العلاقة في العمر والإيرادات، فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات و لكن في عمر متقدم نسبياً، لأن العائد المتحقق من الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات، وتنخفض هذه الإيرادات في العمر الصغير، لأن التكلفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت. وطالما أن هذا التأثير على الإيرادات يأخذ صفة العمومية على الأنواع المختلفة من الاستثمارات البشرية، فإنه يمكن بهذا

¹ سمالي بحضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ص 113
² عراية الحاج، بن حامد عبد الغني، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، المؤتمر العالمي الدولي للبلدية حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، البلدة، 2-3 ديسمبر 2008
³ Gary Becker, les fondements de la théorie du Capital Humain, www.ses-ens-lyon.fr/le 17/08/2015
⁴ سمالي بحضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 113

الوصول إلى نظرة شاملة و موحدة. و تساعد هذه النظرية العامة في تفسير ظواهر عديدة و مختلفة مثل شكل الايرادات و تأثير التخصص على مستوى الفرد¹.

حاول بيكر التفريق بين نوعين من التدريب : التدريب العام و التدريب المتخصص، فالتدريب العام هو ذلك التدريب الذي يرفع من مهارات و قدرات الفرد وبذلك الإنتاجية سواء في المنظمة التي تقدم له التدريب أو في أي منظمة أخرى ، لكن التدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب أكبر منها في حالة ما عمل في منظمة أخرى.

كما أول الربط بين معدل دوران العمل و تكلفة كلا من النوعين من التدريب² ففي حالة التدريب المتخصص نجد ارتباط كبيرا بين معدل دوران العمل وتكلفة هذا النوع من التدريب، ونظرا لارتفاع تكلفة التدريب المتخصص، فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأس مالية للمنظمة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام، وبالتالي تسعى المنظمة لتحفيز العامل من أجل المحافظة عليه، كما لا ننسى التأثير الايجابي للتدريب المتخصص على نفسية العامل حيث يحبب له البقاء في المنظمة و صعوبة وجود مناخ ملائم مثله في منظمات أخرى إلا إذا كانت هذه الاخيرة ستدفع له أكثر³

في هذه المرحلة كانت الدراسات التي أجريت أهمها (أبحاث شولتز و بيكر) تؤكد أن التعليم مريح دائما و يجب الاستثمار في رأس مال البشري.

وقد قدمت هذه الدراسات رأس المال البشري ثلاث خصائص نذكرها فيما يلي:

- أن رأس المال البشري مكون من أجزاء موروثية ، وأخرى مكتسبة مقابل نفقات ومجهودات.

¹ عبد الحميد ستي، وهيبه سراج، أساليب و أساسيات الاستثمار في رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 10

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2006، ص 128

³ عبد الحميد ستي، وهيبه سراج، مرجع سابق، ص 12 بالتصرف

"الصحة، التعليم، المدرسي و المهني" يستثمر فيها من أجل زيادة إنتاجيته وبالتالي راتبه.¹

• أن رأس المال البشري يكتسب و يتضمن تكاليف مباشرة، الاستثمار في الموارد البشرية

و تكاليف الفرصة المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق الاستثمار المعني.²

• أن هذا النوع من رأس المال لا يمكن أن ينفصل عن الذين يملكونه، وإنما خدمات المخزون

تعتبر من الوسائل التي تباع في السوق.³

يتضح من تحليل بيكر السابق، قيمة اسهاماته في تطوير مفاهيم الاستثمار في رأس المال

البشري فبينما أحدث شولتز تجديدا في المفاهيم الاقتصادية بتقديمه لنظرية الاستثمار في رأس

المال البشري، نجد بيكر وضع بطريقة عملية كيفية استخدام تلك المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في

اقتصادي الاستثمار في الموارد البشرية. كما أضاف بيكر تأثير التدريب وتكلفة الايرادات المحققة

منه، و درس العلاقة بينه و بين دورا ن العمل في المنظمة.⁴

وتضاف أبحاث "مينسر Munser" إلى مجموعة أبحاث شولتز و بيكر، حيث عمل على

تطوير النظرية في مجال قياس معدل العائد على رأس المال البشري (1958)⁵

• إسهامات مينسر Munser :

حدد مينسر ثلاثة أهداف من خلال أبحاثه في مجال الاستثمار البشري:

• تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب. مع تحديد معدل العائد على الاستثمار فيه.

• تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة و العائد على التدريب في تفسير بعض

خصائص سلوك الأفراد.¹

¹شين لزهرة، الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الداخلي الاقتصادي (1970-2007)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد كمي كلية العلوم التجارية و الاقتصادية، الجزائر 03، 2005، ص 42

² Soheil Chennouf, Capital Humain, Entreprise et Salaries dans la région d'Alger, thèse doctorat en science économique, Université Sorbonne Sciences, Paris, 1992 P42

³سملاي يحضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 113

⁴عبد الحميد سني، وهيبه سراج، مرجع سابق، ص 12 بالتصرف

⁵ الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول مفاهيم واتجاهات التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2005

حاول "مينسر" توسيع تعريف التدريب ليشمل التدريب الرسمي وغير الرسمي، في مجال العمل التعلم والخبرة، مبررا ذلك بأن كل ما يزيد من مهارات وإنتاجية الفرد فهو نوع من التدريب². وقد توصل إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين من أهمها:

✓ كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زاد احتمال حصوله على المزيد من التدريب في العمل.

✓ كلما زاد معدل دوران العمل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

✓ كلما ازداد الاستثمار في التدريب المتخصص زاد احتمال استقرار وبقاء الفرد في المنظمة.

• إسهامات أوديورن Oudyourne

اقترح أوديورن Oudyourne محفظ لرأس المال البشري كأداة للتحليل الاستراتيجي والاقتصادي المعرفي، والقائمة على أساس أن المنظمة تهدف إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من رأس المال البشري، ذو الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن لاستثمارها في هذه الموارد.³

فيشير أن رأس المال البشري عبارة عن مجموعة المعارف، المهارات، الخبرات وكل القدرات التي يمكن من خلالها زيادة إنتاجية العمل لدى الفرد جماعة عمل معينة.

إن نظرية رأس المال البشري حسب أوديورن تقوم على تنمية فرضية مؤداها أن الفرد يقوم بالاستثمار في هذا رأس المال وتراكمه، من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية تراكم هذا المال يتم من خلال عمليات التدريب الأساسي والتدريب المستمر، وأيضا من خلال

¹بوزيان عثمان اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول مفاهيم و اتجاهات التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2005

²ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 128

³بوزيان عثمان، مرجع سابق

التربية الأسرية، أو المهارات المكتسبة أثناء العمل، أو مجموع السيروتات التي تمكن من تنمية الكفاءات لدى الأفراد العاملين. ويتطلب إحداث ذلك التراكم تكاليف مباشرة متمثلة في تكاليف الدراسة ومصاريف الإيواء، والنقل... الخ، و تكاليف غير مباشرة متمثلة في الأساس في تكاليف الأجرة أو الأجر الذي كان من المفروض أن يتقاضاه الفرد لو عمل خلال تلك الفترة. فالاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على المداخل أكثر من التكاليف التي يتطلبها ، ويقوم به إما الفرد بذاته (التدريب الأساسي، الخبرات، و التدريب خارج المهنة التي يؤديها)، أو تقوم به المنظمة من خلال التكوين المستمر. والعائد المترتب على ذلك يكون في شكلين، إما زيادة الأجر بالنسبة للفرد أو زيادة في إنتاجية العمل بالنسبة للمنظمة.¹

انطلاقاً من هذا التطور التاريخي لنظرية الاستثمار في رأس مال البشري في الفكر الاقتصادي والتي أظهرت خلال مراحل تطورها اهتماماً واسعاً بهذا النوع من الاستثمار، نمر إلى تلخيص وجهة نظر الإداريين في ذلك.

ثانياً : التطور النظري للرأس المال البشري (الموارد البشرية) في الفكر الإداري

رأس المال البشري هو مصطلح اقتصادي تم شيوعه بسبب التطورات التي أحدثتها مختلف الدراسات لتبيان أهميه و اعتباره الأصل الجوهري للمنظمات، في هذا العنصر سنحافظ على مصطلح الموارد البشرية المتوافق مع الفكر الإداري رغم أننا لا نرى فرق بينها بل بالعكس مصطلح رأس المال البشري هو امتداد لفكرة الاستثمار في الموارد البشرية في المنظمة.

¹ محمود عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 279

• مرحلة التشكيل و التكوين

إن ما أحدثته الثورة الصناعية منتصف القرن الثامن عشر خاصة مساهمات آدام سميث فيما يخص الحرية الاقتصادية وحرية العمل -دعه يعمل أتركه يمر- إضافة إلى تقسيم العمل وتخصصه الذي ناد به، بالإضافة الي اضافات المفكر الانجليزي روبرت أوين Robert Owon (1771-1858) الذي أنشأ نظام يشرف على شؤون الموارد البشرية؛ يختص بمتابعتهم من التوظيف إلى غاية نهاية مدة العمل.¹ وهي بوادر توحى بوجود إدارة الموارد البشرية. غير أن هذه الثورة الصناعية كانت البداية للكثير من المشاكل الانسانية:

- نظرت للموارد البشرية باعتبارهم سلعة تباع و تشتري حيث كان يسهل طردهم توظيف آخرين بشروط ليست عادلة؛
- نشأة الكثير من الأعمال الروتينية المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير ومع هذا حققت الثورة الصناعية في البداية زيادة هائلة في الانتاج و السلع.²

• مرحلة النمو والتطور - النضج

اكتسب ادارة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة الصفة المهنية وذلك بظهور حركة الادارة العلمية بقيادة تايلور؛ الذي تبنى مجموعة من المبادئ استنتجها من خلال تجاربه في الورشة نلخصها فيما يلي:

- تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية.
- اختيار الموارد البشرية و تدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط الإجراءات ووسائل العمل.
- التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين و الموارد البشرية، حيث يقوم المديرون بتخطيط

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و النشر، برج الكيفان، الجزائر 2016 ص 32

² المرجع نفسه، ص 35

العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ.

■ تحقيق التعاون بين الإدارة و الموارد البشرية من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى انخفاض الانتاجية.

واعتبر تايلور أن الحافز المادي يؤدي إلى رفع الكفاءة الانتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة؛ بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.¹

لاقت المدرسة العلمية في الفترة التطويرية نجاحا ملحوظا و زيادة في الإنتاج خاصة بعد ظهور النموذج البيروقراطي لماكس فيبر الذي ساهم في تطوير ادارة الموارد البشرية كما يلي:

- ساعد في التعريف بالنشاطات المختلفة في المنظمة
- ساهم في تحديد المجموعات الاستشارية كأقسام و إدارات الموارد البشرية المصممة لمعالجة و تلبية حاجات الاستخدام مع حرصها على تهيئة و صيانة الموارد البشرية لديها
- ساهم في استثمار جهود الموارد البشرية بأقل التكاليف الممكنة من خلال تحديد النشاطات وأهداف كل نشاط.²

رغم ذلك وبعد فترة وجيزة ظهرت ردود فعل سلبية تجاه أفكار المدرسة الكلاسيكية كالإضرابات والاحتجاج على أسلوب التعامل مع الموارد البشرية اعتبارها آلة. فظهرت على إثر ذلك مدرسة العلاقات الانسانية.

● مرحلة العلاقات الإنسانية

هنا تدخلت عدة عوامل كانت غائبة في المراحل السابقة و خاصة مدرسة الإدارة العلمية التي اهتمت بالإنتاج على حساب الجوانب الإنسانية و الاجتماعية للمورد البشري، وعلى إثر ذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحاجيات الإنسانية حيث تتمثل إسهاماتها فيما يلي:

¹ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015 ص ص 16، 15 بالتصرف
² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، دارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 27 بالتصرف

▪ مستوى الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري لا تحدد وفق طاقاته الفيزيولوجية وإنما كذلك تبعاً

لطاقته الاجتماعية؛

▪ المكافآت والحوافز المعنوية تؤدي دوراً هاماً في شعور العمال بالرضا النفسي والوظيفي

وتحفزهم على أداء مهامهم بإتقان؛

▪ التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم، فقد يؤدي إلى الروتين

والممل مما يؤثر على إنتاجية الموارد البشرية؛¹

▪ نمو المنظمات العمالية والنقابات؛ حيث حاولت هذه الأخيرة المطالبة بزيادة الأجور وخفض

ساعات العمل والتكفل أكثر بالموارد البشرية من النواحي الاجتماعية والانسانية ويعتبر هذا بمثابة

رد فعل على ممارسات الإدارة العلمية التي حاولت استغلال المورد البشري لصالح رب العمل.²

• الإدارة الحديثة للموارد البشرية

يتلخص المنطلق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الحديثة في ضرورة احترام الإنسان والاستثمار فيه

بتوظيف طاقاته في مجالات العمال الأنسب له و اعتباره شريك في العمل و ليس مجرد عامل

فقط، وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بهذا الدور في مجموعة الأسس التالية:

▪ المورد البشري عبارة عن طاقة ذهنية وقدرات فكرية ومصدر مهم للمعلومات والاقتراحات

وكذا الابتكارات، وأنه عنصر فعال قادر على المشاركة في صنع القرارات؛

▪ المورد البشري اجتماعي بطبعه يرغب في المشاركة وتحمل المسؤولية، يسعى للمبادرة

والتطوير.³

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص 18

² نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 35

³ أحلام كركود، فعالية الاستثمار في العنصر البشري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2007، ص ص 44، 45

المطلب الثالث : أهداف الاستثمار في رأس المال البشري و أهميته

سننترق في هذا المطلب إلى تبيان أهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال

الاستثمار في رأس المال البشري مع أهميته ذلك

أولاً: أهداف الاستثمار في رأس المال البشري

تتمثل أهداف الاستثمار في رأس المال البشري في ما يلي:

- **الحصول على الكفاءات:** تتم عن طريق اختيار شفاف و فعال للمرشحين الأكثر كفاءة و مهارة، خصوصاً في مرحلة التوظيف.
- **صيانة الكفاءات:** وهي مرحلة مهمة للمنظمة، يمكن ضمان تفعيلها عن طريق نظام محفز للعمال أكثر تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار توفير كل الاحتياجات المادية و المعنوية للأفراد في العمل.
- **نشر الكفاءات:** تتم عن طريق نظام معلومات فعال و ملائم، يضمن انتقال المعلومة التقنية و العملية لكل المستويات في المنظمة.
- **تدعيم الكفاءات:** تتحقق هذه الخيرة من خلال تبيان دور الكفاءات في التسيير الفعال من خلال الانتقال من تسيير الكفاءات إلى التسيير عن طريق الكفاءات.
- **تنمية و تطوير الكفاءات:** من أجل الحفاظ على تنافسية المنظمة، و هذا عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية و المتغيرات العالمية.¹
- ✓ **المحافظة على الكفاءات:** عن طريق التحفيز ، التدريب و كذلك التمكين

¹محمود عواد الزيات، مرجع سابق، ص 280

ثانيا :أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

إن الأولوية التي يمثلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع و منافسة شديدة بين المنظمات حول المتميزين، و عليه بدأت المنظمات و الحكومات تولي موضوع بناء قاعدة المعرفة الأهمية التي تستحقها، من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس للإبداع و تدعمه، و كذا التدريب و التنمية من أجل ضمان الحفاظ على الحيوية و المواكبة¹

فتوفير رأس مال بشري يتميز بمهارات فكرية عالية بالتدريب و التعليم يسمح بتحفيز الانتاج و تحقيق النمو من خلال زيادة مستوى المعارف في الاقتصاد و تطبيقها في مسارات العمل و الانتاج، كما أن فكرة تقسيم العمل عند آدم سميث نابعة من أهمية تراكم المعارف لدى الأفراد العاملين و المتخصصين في انتاج نوع معين من السلع، و هذه الفكرة دعمها الفريد مارشال بتأكيديه على أهمية العقل البشري في التصدي للإنتاجية الهامشية²

كما تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري على الفرد في حد ذاته حيث تطور قدراته المعرفية و بالتالي تؤثر ايجابيا على مردوده في العمل فيتحسن أداء المنظمة³

مع هذه الأهمية الكبيرة التي أصبحت تعطى للأفراد بوصفهم رأس المال البشري للمنظمة، نجد أنه يجب مراعاة الجوانب التالية:

- إن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات و إنما فيما يتحقق من مخرجات و نتائج. فمثلا إن التعليم العالي الذي اعتبرته منظمة ocde أحد المؤشرات الثلاثة للاقتصاد القائم على المعرفة في كل بلد، يجعل الأفراد ذوي المستوى الجامعي متاحين لكل

¹ عبد الستار العلي جا و آخرون :المنخل الي ادارة المعرفة دار المسيرة للنشر و التوزيع ،الطبعة 1 عمان 2006 ص 343
² شريفي ابراهيم، دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر: دراسة قياسية في الفترة 1964-2010،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، العدد8، 2012، ص 34

³ OCDE , Du bien-être des nations : le rôle du Capital Humain et Social ,les Editions de l'OCDE,Paris,France,2001,p3(e-book)

المنظمات ولا ميزة تنافسية في استخدام عدد منه لأن المنظمات الأخرى من ضمنها المنافسة تستخدم عددا منهم أيضا. لكن العبرة في المردود الذي يقدمونه للمنظمة تتفوق به على المنافسة.

- إن البعد الكمي لعدد العاملين و سنوات الخبرة و غيرها لا تكون أبعادا حاسمة في تمييز عمل المنظمة و تفوقها. إنما لابد من النظر في الأفراد الموهوبين.¹

إن اعتبار رأس المال البشري أصل من أصول المنظمة و التركيز علي ضرورة الاستثمار في ظهور جليا من خلال التطور الفكري للنظرية من الجانبين الاقتصادي والبشري، حيث برزت عدة أساليب ساعدت في تنميته مثل التعليم و التدريب . كما حددت المكونات التي فرقت بينه وبين الرأس المال المادي (الكفاءات و التجارب و الخبرات و المعارف و المؤهلات) فأصبح الهدف الأساسي للمنظمات هو الاستثمار في الرأس المال الفكري هو الحصول علي الكفاءات و تطويرها وكذا المحافظة عليها . فيما يلي سنتطرق الي توضيح محددات هذا النوع من الاستثمار و العوامل المؤثرة فيه .

¹ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جول، مذكرة ماجستير، كلية التجارة تخصص إدارة أعمال، غزة فلسطين، 2011، ص 51

المبحث الثاني: محددات الاستثمار في رأس المال البشري و العوامل المؤثرة فيه

خصص هذا المبحث لدراسة خصوصية الاستثمار في رأس المال البشري، وأوجه هذا الاستثمار و كذا العوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: خصائص الاستثمار في رأس المال البشري

بداية من خلال تعريف رأس المال البشري بأنه التركيبة البشرية لأية منظمة تشمل المالكين والعمال، وعموما كل الأفراد الذين يساهمون بمواهبهم و كفاءتهم الفردية¹ فهو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها في هذا العصر أصبح من السهل على المنظمة تقليد البرامج، التقنيات والآلات، عدا العنصر البشري، لأنه العنصر الوحيد الغير قابل للنسخ، لطبيعته اللامادية لذا طورت ثلاث مقاربات لتقدير مخزونه تقوم على:

- قياس مستوى تدريب السكان و مدى قدراتهم و قابليتهم الفكرية.

- قياس مهارات الراشدين مباشرة.

- تحديد الفروقات التي تميز عائدات الراشدين التي تبدو مرتبطة بخصائص

فردية خاصة، وعلى تقدير القيمة التجارية لهذه الخصائص و من ثم على تحديد القيمة الإجمالية لمخزون رأس المال البشري و تعد هذه النقطة على قدر كبير من الأهمية لما لها من تأثير على قياس مستوى أداء و مهارات العاملين حسب الفئة العمرية و المعرفة، كون تلك الدولة تمتلك من الكوادر و رأس المال البشري، ما يؤهلها لتخوض التحديات التي تواجه الدول النامية خاصة من

¹ Ali Bouhanna, Behkechi Ghaouti, Le Savoir est le Capital Humain une combinaison gagnante a l'ère de l'information, le premier colloque international, faculté de commerce et économie, Ouargla, 9-10 mars, 2004

أجل الحصول على مرتبة متقدمة من الاقتصاد العالمي لإيمانها أن العنصر الأساسي والمهم اليوم هو العنصر البشري .¹

• حيث يشير Joseph Stiglitz أن أهمية رأس المال البشري تكمن في مخزون المعارف التقنية و المؤهلات المكتسبة من خلال التدريب والتعليم اللذين يسمحان بتشكيل قوة العمل و تحسينه² فالحاجة لضمان النمو المستدام يتطلب تقييم الأفراد آخذين بعين الاعتبار مخزونهم الفكري ثم التركيز على استثمار و تطوير تلك القدرات³.

بالإضافة لما سبق يمكن تحديد بعض الخصائص التي يتميز بها الرأس المال البشري عن المادي نذكر أهمها فيما يلي:

- يتطور رأس المال البشري بالاستعمال و الخبرة في مجال العمل، التدريب و التمكين.
 - يتعرض رأس المال البشري للتقادم و يحتاج للتجديد و الصيانة .
 - رأس المال البشري ليس فقط معرض للاندثار المادي و المعنوي، كما هو شأن رأس المال المادي، لكنه أيضا قادر على التراكم بمفهوم رأس المال⁴.
- ظهر الاستثمار في التعليم جليا في التطور التاريخي لنظرية رأس المال البشري ، حيث ركزت في مجملها على أن الفرد هو الأصل و الأداة الأساسية في إحداث التنمية و تحقيق أحسن أداء في المنظمة.

¹ محمد عبد العال، نجم عبود نجم، نحو إطار مفاهيم لدراسة و تقييم رأس المال الفكري في الجامعات، المؤتمر العلمي حول التنمية البشرية و دورها في معالجة المشكلة السكانية، الجزائر، 3-5 أفريل 2006

² Les Fondements Théoriques Du concept De Capital Humain, www.ses.ens-lyon.fr , le 17/08/2015

³ Olivier Debande et Vincert Vandenberghe, Investir dans le Capital Humain, AB Académie Bruylant,Belgiaue,2008,p10 (e-book)

⁴ أحلام عبد الحافظ صبح، مرجع سابق، ص 35 بالتصرف

المطلب الثاني: أوجه الاستثمار في رأس المال البشري

سننظر في هذا المطلب إلى المجالات التي نستثمر فيها من أجل تنمية رأس المال البشري

يمكن حصر مجالات الاستثمار في المال البشري في أربعة عناصر ، وهي :

• الاستثمار في التعليم و التدريب :

يضم هذا الفرع مجالين هاميين من أوجه الاستثمار في رأس المال البشري ، التدريب و التعليم .

✓ التعليم :

ظهرت فكرة جدوى الاستثمار في التعليم في منتصف القرن العشرين حيث كان ينظر لقطاع التعليم من قبل نظرة المستهلك الذي يستهلك أموال دافعي الضرائب دون الحصول على مقابل وهذا يعود كما ذكرنا سابقا إلى عدم الاهتمام بقطاع التعليم خصوصا قبل الحرب العالمية الثانية، لكن بعدها توجهت معظم الدول إلى الاستثمار في هذا القطاع لسببين أساسيين:

■ حيوية هذا القطاع و أهميته في النمو الاقتصادي

■ رغبة الدول في النهوض بالاقتصاديات المدمرة جراء الحرب¹

فكتابات آدم سميث وقتها (1723-1790) حفزت على الاستثمار في التعليم حيث وضع اهتمامه بالعنصر البشري من خلال كتابه "ثروة الأمم" حيث بين في أكثر من موضوع أهمية التربية، و جعل بين عناصر التربية رأس المال الثابت الذي عرفه " بالقابليات المكتسبة و المفيدة لبعض أعضاء المجتمع و التي تساهم التربية في بنائها²

لذا أصبح ينظر للتعليم بصورة و مراحله المختلفة، من العوامل الهامة التي تسهم في صقل مهارة الأفراد وقدراتهم، و تمكينهم من متابعة التطورات العالمية، و البحوث و الاكتشافات في شتى

¹ عبد الصمد سميرة، العقون سهام، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة-مدخل مواءمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، المسيلة، 15-16 نوفمبر 2011

² موزايي عائشة، الانفاق على البحث و التطوير كمؤشر لارتفاع مستوى التعليم و تحقيق التنمية الاقتصادية-حالة كوريا الجنوبية- الملتقى الدولي حول الجامعة و التشغيل: الاستشراف، الرهانات و المحك، كلية العلوم الاقتصادية المدية، 5-6 ديسمبر 2013

المجالات، الأمر الذي ينعكس على كفاءة العاملين و زيادة إنتاجيتهم و المساهمة في رفع معدلات النمو الاقتصادي.¹

إن التنمية في المجتمع و المنظمات تعتمد على نوعية التعليم ومدى ملائمة لاحتياجات المجتمع في المراحل التنموية المختلفة. يضاف إلى ذلك أن تعليم مهارات الانتاج الحديثة لمن هم حاصلون على تعليم أساسي أسهل من تكلفة تدريب غير المتعلمين أو الحاصلين على قدر ضئيل من التعليم، وفي عصر الصناعات المعتمدة على رأس المال البشري، أو ما تسمى بصناعات العقل البشري². فتكوين رأس المال البشري هو عملية تراكمية بمعنى أن التعلم يقود إلى مزيد من التعلم أو يبسر إلى ذلك. و انتقال العلم بين الأجيال يجعل تلك العملية تضاعفية أيضا.³

في هذا الإطار بينت نتائج الدراسة التي تمت في البرازيل بين عامي 1970 و 1980 حول تقدير دالة إنتاج متغيرها التابع هو معدل النمو و متغيرها المفسر هو معدل نمو رأس المال المادي، معدل نمو رأس المال البشري معبرا عنه بالتعليم و معدل نمو العمالة ، أن عنصر التعليم هو ثاني أهم مفسر للنمو الاقتصادي (24%) بعد التقدم التكنولوجي (40%).⁴

لذلك يجب أن تأخذ الدولة في اعتبارها المهمات و الترتيبات اللازمة لأنظمة التربية و التعليم

المعتمدة ، و التي يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية⁵:

- توفير الحد الأدنى من التعليم و محو الأمية.
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير و الإبداع مع استخدام التكنولوجيا الحديثة التعليمية.
- تعزيز برامج التعليم بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية و المستجدات..

¹ عبد الرحمان بن عنتر، واقع و تحديات التنمية البشرية السكانية بالجزائر، المؤتمر العلمي حول التنمية البشرية و دورها في معالجة المشكلة السكانية، الجزائر، 3-5 أبريل 2006

² عبد القادر عيادي، عودة لعريفي، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 3

³ حمدي الحناوي، رأس المال البشري تأصيل نظري و تطبيق على مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2006، ص 17

⁴ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 284-285

⁵ سملاي يحضة، سعيد وصاف، نحو تسخير استراتيجية المعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2005

▪ توفير حرية التفكير و العمل الأكاديمي

▪ تعزيز القيم و الاتجاهات التنموية و تصحيح العيوب الموجودة في الأنظمة و القيم الحالية.

الدور الأساسي الذي يؤديه التعليم في تطوير قدرات العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات و المعلومات و المعارف. و بالذات عندما يتم إحكام الربط بينها، و بين حاجة العاملين لها من أجل أداء أعمالهم، بالشكل الذي يرفع كفاءة هذا الأداء و فعاليته بما يحقق إنتاجية أكبر كما و أحسن نوعاً.¹ حيث يعتبر التعليم مفتاح العملية التدريبية للرأس المال البشري ؛ فكلما كنا مدربين جيداً كلما تحسن الأداء و بالتالي زادت الإيرادات و يحدث بذلك النمو الاقتصادي²

وقد اختلف الاقتصاديون حول تحديد طبيعة التعليم هل هو استهلاك أم استثمار؟ فإذا كان الدفع من ورائه هو إتباع التقاليد أو الحصول على مكانة اجتماعية، فإنه ينظر إليه كإنفاق. أما إذا كان الدافع هو تحقيق عائد مادي في المستقبل يغطي التكاليف التي يتحملها الأفراد في سبيل اكتساب مهارات إضافة إلى تحقيق ربح فهو استثمار. و قد انتقد "شولتز" النظر إليه كاستهلاك واقترح أن يعتبر كاستثمار في البشر، يؤدي إلى تراكم رأس مال البشري، باعتباره يساهم في تحسين قدراتهم

و زيادة إنتاجيتهم. و بذلك يكون قد وضع بشكل واضح أسس نظرية الاستثمار في رأس المال البشري.³

لذا بدأ الاقتصاديون في إيجاد علاقات بين الانفاق على الاستثمار في التعليم و معدلات النمو الاقتصادي، و يعتبرون أن الانفاق على التعليم هو نوع من الانفاق الاستثماري خصوصاً في هذه الفترة أين أوضح التعليم قدرته على تلبية - تقريباً - كل رغبات المجتمع و يترتب على هذا الانفاق

¹ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2007 ص 73-74

² Brain Keeley, le Capital Humain –Comment savoir déterminer notre vie- l'essentiels de l'OCDE, Paris ,France, 2007 P4/ (e-book)

³ سملاي بحضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 116

ارتفاع في مهارات و قدرات الأفراد و من ثم زيادة مردوديتهم و انتاجيتهم , هذا ما يدفع بعجلة النمو إلى الأمام¹

✓ التدريب:

يمثل التدريب أهم الأساليب في تنمية الاستثمار في رأس المال البشري ، حيث خصصنا له مطلب في الفصل الثاني ضمن مبحث الأساليب التقليدية لتثمين و تنمية رأس المال البشري.

• الاستثمار في البحوث العلمية:

يهدف إلى ابتكار أدوات و طرق جديدة تسهم في حل الكثير من المشاكل التي تواجه الإنتاج في القطاعات الاقتصادية، كما يؤدي التقدم فيها إلى ضرورة إحداث تغيرات أساسية في تقنية الإنتاج

تحسن مستوياته. ولكي تساهم هذه البحوث في زيادة معدلات الإنتاج، يجب أن تكون ملائمة لمراحل النمو الاقتصادي ، مع الأخذ بعين الاعتبار تفاوت مراحل النمو الاقتصادي في الأنشطة المختلفة. و حتى يحقق الاستثمار في البحوث العلمية أهدافه يجب توفر ما يلي:

✓ المناخ المناسب للباحثين و توفر مستلزمات البحث العلمي

✓ وجود الحوافز لبذل المزيد من الجهد.

✓ التحفيز للإبداع و الاهتمام بالاستفادة بهذه الابتكارات لكي تطبق علميا.

✓ الاهتمام بعقد الندوات و المؤتمرات و نشر البحوث لتوثيق الصلة بين الباحثين و إمكانية

تبادل معارفهم.²

¹ أسماء جدي، أهمية التعليم في تنمية الاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي حول الجامعة و التشغيل : الاستشراف، الرهانات و المحك، كلية العلوم الاقتصادية، المدينة، 4-5 ديسمبر 2013

² عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق

• الاستثمار في الصحة:

إن الاهتمام بصحة الإنسان النفسية يؤثر العقلية إلى حد كبير على عملية التنمية، إضافة إلى كون تحسينها هو في حد ذاته غاية من غايات التنمية البشرية¹.

كما يرتبط الاستثمار في الصحة بكفاءة الإنتاجية لدى العاملين، فإنه يرتبط كذلك بحجم القوى العاملة، فالاهتمام بالصحة يؤدي إلى تخفيض الوفيات و خاصة بين الأطفال و بالتالي معدل النمو السكاني و زيادة حجم القوى العاملة².

المطلب الثالث: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري و العوامل المؤثرة فيه

جاءت أهمية العناية بتنمية رأس المال البشري من منظور متعدد الأبعاد منه³:

• **البعد الثقافي:** ينعكس تزايد نسبة المتقنين من رأس المال البشري علي التنمية الحضارية للمجتمع و زيادة معرفة الفرد و تمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي، اللغة الآداب وازدياد درجة الوعي لديه.

• **البعد الاقتصادي:** يساعد رأس المال البشري المؤهل والمدرّب في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة الى أن لفرد المؤهل تعليمًا وتدريبًا لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

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

¹موسى اللوزي، مرجع سابق ص 285

²المرجع نفسه، ص 286

³ مركز البحوث بالغرفة التجارية الصناعية، ورقة عمل حول الاستثمار في رأس المال البشري، الغرفة التجارية الصناعية، الرياض 2007 ص 7-8

• **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يساهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

• **البعد الأمني:** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.¹

ثانيا : العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري:

يرتبط الاستثمار في رأس المال البشري بمجموعة من العوامل تختلف من دولة إلى أخرى، ومن هذه العوامل ما ذكرته الغرفة التجارية الصناعية بالرياض على النحو التالي:

•العوامل الجغرافية:

تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها.

•العوامل السكانية:

يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني.²

•**العوامل الاقتصادية:** هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد، التعليم والتدريب، حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية و التدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم و التدريب ومنهجها و الأساليب والمدة المستغرقة في التدريب، وتوفير التكاليف سواء للإنفاق الكامل عليها أو

¹ مركز البحوث بالغرفة التجارية الصناعية، مرجع سابق، ص8
² أحلام عبد الحافظ صبح، مرجع سابق ص 47

لدعمها، كما أن المؤسسات التعليمية والتدريبية تمد المشروعات الاقتصادية برأس المال البشري المؤهل في مجالات أنشطتها.¹

●العوامل السياسية:

حيث تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه، فالأيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك ذات الأيديولوجية الاشتراكية، والدول التي عانت من احتلال دول أخرى لها قد تأثرت ببرامج تعليمها بثقافة الدول المحتلة، بالإضافة إلى تأثير الاستقرار السياسي في فعالية التعليم واستمراريته.²

●العوامل الاجتماعية:

يشكل النظام الاجتماعي في أي دولة عاملا مهما لمدى التماسك الاجتماعي فيها ويرتبط بالوضع السياسي السائد، حيث يتميز النظام الرأسمالي والاشتراكي الغربي رغم قوته السياسية بالنفك و ضعف الترابط الأسري، بينما الوضع الاجتماعي في ظل النظام الإسلامي المطبق بصورة سليمة يخفي العديد من المظاهر السلبية، و يظهر التعاون الأسري و الاجتماعي للذان ينعكسان على التعليم بصورة ايجابية³

إن الخصوصية التي يتميز بها الاستثمار في رأس المال البشري ساهمت بشكل كبير في اعتباره ثروة حقيقية للمنظمات. لذلك قمنا بالتركيز على تبيان مختلف الأبعاد المساهمة في تنميته وكذا العوامل المؤثرة فيه، حيث ينجم عن هذا النوع من الاستثمار منافع عديدة للمنظمات؛ التي سنتطرق لها في المبحث الموالي

¹ ، العوامل المؤثرة في رأس المال البشري، www.hrdiscussion.com تاريخ الاطلاع يوم 18 أوت 2015 على الساعة 18:00

² المرجع نفسه.

³ تهتان موارد، مخرجات التعليم العالي و سوق العمل في الجزائر، الملتقى الدولي حول الجامعة و التشغيل : الاستشراف، الرهانات و المحك، كلية العلوم الاقتصادية، المدينة، 4-5 ديسمبر 2013

المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري و أهميته في خلق الميزة

التنافسية

منذ ظهور مفهوم رأس المال البشري صار التوجه على مستوى العالم نحو زيادة مهارات ومعارف هذا الأخير، لذلك فقد تبنت الكثير من المنظمات شعار "البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية"¹

سننتظر في هذا المبحث إلى المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري و الميزة التنافسية وكيف يحقق هذا الأخير ميزة تحسن من أداء المنظمات.

المطلب الأول : علاقة رأس المال الفكري برأس المال البشري

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري أو المعرفي. في التسعينات من القرن الماضي و أصبح إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة و تحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات قبل هذا التاريخ²

- عرفه توماس ستيوارت T.STEWART، في كتابه الذي يحمل عنوان : رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات، بأنه: "المادة-المعرفة الفكرية، المعلومات الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في ثلاث فئات : رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري، و رأس المال الزبوني . و هذا التحديد يعتبر مهما نظراً لأنه يتضمن المكونات الأساسية رأس المال الفكري".³

¹ أحمد فرعون، محمد اللبني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى الدولي حول ادارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم التجارية، البلدة، 2-3 ديسمبر 2008

² محمد عجيلة، مصطفى بن نوري، دور رأس المال الفكري في تفعيل القيادة الإبداعية- رؤية مستقبلية- الملتقى الدولي حول ادارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم التجارية، البلدة، 2-3 ديسمبر 2008

³ Messadaoui Youcef, le Capital Intellectuel et son impact sur la performance des organisations, colloque international Gestion et mesure de Capital Intellectuel dans les organismes d'affaires Arabes, blida 2008

من التعريف السابق يتضح أن مصادر خلق الثروة من وجهة نظر ستيوارت، تتمثل في الأصول المعنوية غير الملموسة والتي تتضمن الرصيد المعرفي الناتج عن التفكير والابتكار والبحث العلمي بالإضافة إلى الأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة والتي تم الحصول على حماية قانونية لها.¹

• Ulrich يعرفه كما يلي " هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها جلها تواكب التطورات العالمية ، من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا .² هذا و يؤكد المختصون في مجال الإدارة وهي أن الإنفاق على النشاطات المتعلقة برأس المال الفكري لا ينظر إليه كتكلفة بدون عائد بل على أنه انفاق استثماري له عائد طويل الأجل.³

• عرف كذلك على أنه : " الرصيد المتراكم من الخبرات، المفاهيم، التجارب، المهارات والمعارف الكامنة ، كما يضم الرصيد المعرفي المملوك للمنظمة و الشائع في الاستخدام والتطبيق العلمي ما يطلق عليه المعرفة المعلنة".⁴

• كما يشير Alain Montouse أن رأس المال الفكري يشمل جميع المعارف والخبرات التكنولوجية و الكفاءات المهنية التي تعتبر ميزة تنافسية في السوق.⁵

من خلال هذه التعاريف نجد أن رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة يعتبر كالمعرفة لدى الموظفين والقدرة العقلية والإبداع بالإضافة إلى قدرتهم المستمرة على تطوير تلك العمليات مصدر

¹ عبد الله بلوناس، أمينة قذافية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر الثالث حول التحديات المعاصرة لمنظمات الأعمال، عمان الأردن، 27-29 أبريل 2009

² نجم عيود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007، ص18

³ نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري – الواقع و المأمول- مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 12 ، الشلف، جوان 2014، ص37

⁴ أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، جدارا للكتاب العالمي، عمان الأردن، 2009، ص18

⁵ Alain Montouse, Dictionnaire des Organisations, Edition de Public book, Paris, France, 2012, P91

لتحقيق الفائدة التنافسية و هذا دليل على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيمة الحقيقية لموجوداتها المادية¹

ثانيا: توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري و البشري

في 1964 قام بيكر تجربة من أجل التفريق بين رأس المال البشري و النوعي .فالأول يزيد من إنتاجية المالكين بشكل عام، و الثاني يزيد من إنتاجية أولئك المالكين فقط الذين يمتلكون شركات متخصصة للغاية بصناعات مميزة، مثل الحسابات، الطائرات ،...الخ. و الاختلاف هنا يتعلق بما نريد توكيده، و هو أن رأس المال الفكري، الذي يتكون من مجموعة من الفقرات التي تعمل بشكل مشترك، و بأسلوب تكاملي ليزيد من إنتاجية المالكين في العديد من المنظمات والمهن والوظائف التي تقع داخلها بالتالي ستحدد إنتاجية الفرد العامل بمقدار الساعات التي يؤديها عملا أو مهمة ما، و متأتية من تخزين رأس المال البشري و الفكري لدى المنظمة ، و ما يمتلكه من مواهب فريدة من الطاقات و القابليات ،يسخرها لصالح بناء المقدرات الجوهرية لها².

و بالتالي لا يشكل كل أفراد المنظمة رأس المال الفكري ، إذ يطلق هذا المفهوم فقط و بصفة خاصة حسب ستيوارت على قيمة معرفة العاملين ، و مهاراتهم ، و معلوماتهم، شرط أن تتصف بما يلي³:

✓ المعرفة المتميزة : بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المؤسسات المنافسة.

✓ المعرفة الاستراتيجية : أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع

ثمن مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

¹سعد العنزي، رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، العدد ، 28 جامعة بغداد، 2001 ص 155
² سعد العنزي ، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية عمان، الأردن، 2009 ص155
³محمد براق، مرجع سابق، ص102-103

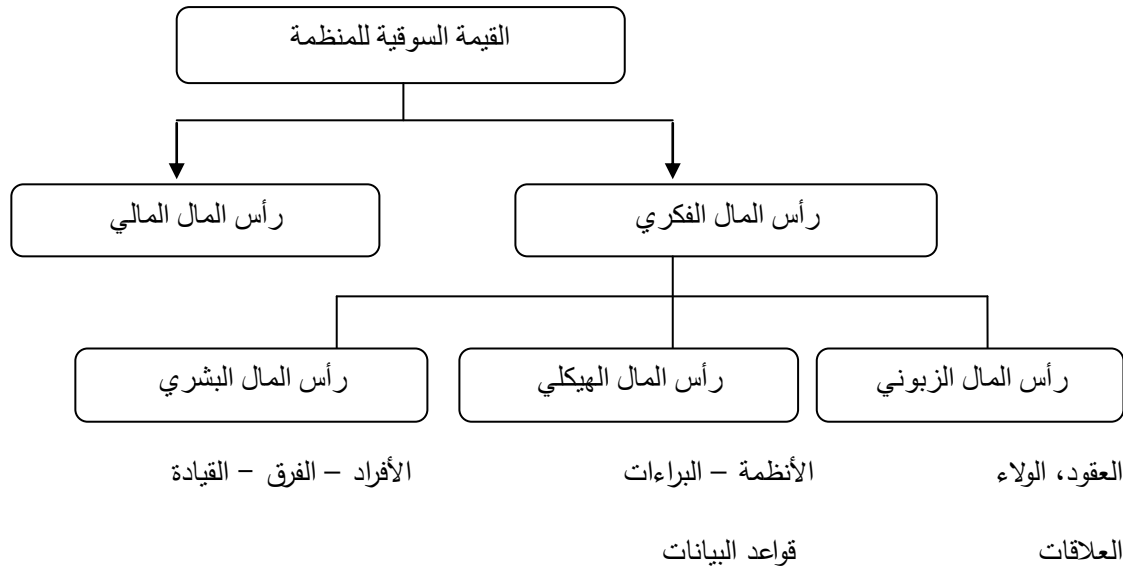
و هو رأس مال البشري الذي يتحمل سمات تؤهله لتفرقة عن العاملين العاديين الذين يطلق عليهم برأس مال البشري العام، ولعل أن ما نضيفه أن هذا التأكيد جاء 1964 وفي الوقت الحاضر تطور الحال و أصبح يطلق عليه برأس المال الفكري (ستيوارت)

ثانيا: مكونات الاستثمار في رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الأساسية لمنظمة الأعمال الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة وهو شكل آخر من أشكال رأس المال المعترف به في الاقتصاد الجديد. ويتكون من المكونات الأساسية التالية:

حسب Leif Edvinsson يتكون رأس المال الفكري من رأس المال البشري، و رأس المال العلاقات و رأس المال الهيكلي¹ و هو نفس تقسيم ستيوارت و يظهر في التمثيل التالي

الشكل رقم(01) هيكل رأس المال في المنظمات



المصدر : عبد الستار، حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس الفكري في شركات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2005 ص 8

¹ Mohamed Boukhari , Comment les entreprises algériennes peuvent-elle mesuré le Capital Intellectuel, colloque international Gestion et mesure de Capital Intellectuel dans les organismes d'affaires Arabes, blida 2008

من خلال الشكل السابق نجد أن Stewart قسم رأس المال الفكري إلى المكونات التالية:

• رأس المال الهيكلي:

يعبر عن البنى الارتكازية للرأس المال البشري حيث يمثل قدرات المنظمة التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق و تلبي متطلبات الزبائن و تساهم في نقل المعرفة و تعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات¹.

• رأس المال البشري:

يمثل المصدر الأساس لتكوين و تشخيص الأفراد الذي يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة ، فهم مصدر الابتكار و التجديد في المنظمة.

• رأس مال العلاقات:

يشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها و مورديها و تحالفاتها الاستراتيجية.²

المطلب الثاني: الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الميزة التنافسية ومختلف المعايير التي تثبت جودتها.

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية

- يرى بورتر أن " الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي استطاعت المنظمة أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكنها أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو يتقدم بمنافع منفردة في المنتج تفرض الزيادة المفروضة.³
- و تعرف كذلك على أنها "قوة داعمة و دافعة و قيمة أساسية طويلة المدى تتمتع بها

¹ حريزي بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، الشف، 13-14 ديسمبر 2011

² أيمن سليمان أبو سويرح، العناصر و المكونات الأساسية لرأس المال الفكري- دراسة تحليلية- مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 23، العدد الأول، غزة، فلسطين، جانفي 2015

³ M.Porter, L'Avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance,Dunod, Paris,1999,P08

المنظمة و تؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعامله مع المنظمة و تستمر لفترة أطول بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة الناتج الذي تقدمه المنظمة.¹

• وعرفها Macmillan et Tampoe بأنها "الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز على المنافسين"²

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:

- تبني على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.³

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية:

- حاسمة، أي تعطى الأسبقية و التفوق على المنافس.
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تدوم خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكتها أو إلغائها.⁴

ثانيا: مصادر الحصول على الميزة و معايير الحكم على جودتها

• مصادر الحصول على الميزة :

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل

الموارد:

✓ التفكير الاستراتيجي: حيث تستند المنظمات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق

¹ السعيد بومنجل، فاطمة الزهراء رقايقية، مساهمة رأس المال البشري في تحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي لإدارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، البلدة، 2-3 ديسمبر 2008

² محمد فوزي على العتوم، رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني- مذكرة ماجستير كلية الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، ماي 2009، ص42

³ نصر الدين بن نذير، رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الابتعاد و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، البلدة، 2008، ص5

⁴ معموري صورية، هجيرة الشيخ، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، الشلف، 9-10 نوفمبر 2010

أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة تنافسية، وثد صنف بورتر استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

▪ **استراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع

المنافسين، و من بين الدوافع التي تشجع المنظمة على تطبيقها هي: اقتصاديات الحجم، آثار منحنى الخبرة.¹

▪ **استراتيجية التميز و الاختلاف:** يمكن للمنظمة التميز عن طريق تشكيلات مختلفة للمنتج

تقديم خدمة ممتازة ، ... إلخ حيث تتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المنظمة بالمهارات و الكفاءات التي يصعب على المنافسين تقليدها.²

▪ **استراتيجية التركيز أو التخصص:** تتمثل هذه الاستراتيجية في اختيار المعركة التنافسية

و يكون ذلك في قطاع سوقي معين من طرفها.³

✓ **الإطار الوطني:** إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة

أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائج إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.⁴

✓ **مدخل الموارد:** يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث حيازة

¹ رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و للبناء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، بومرداس، 2012، ص74
² أحمد جلال، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي حول الأداء المميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، ورقلة، 2005، ص54

³ مراد زايد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2012، ص150

⁴ الميزة التنافسية، <http://mouhasaba.3oloum.org/t164-topic> الاطلاع يوم 2015/08/23 الساعة : 12:02

هذه الأخيرة و حسن استغلالها يضمن النجاح بشكل كبير، و يمكن التمييز بين الموارد التالية:

- **الموارد المادية:** المواد الأولية، عوامل الانتاج، الموارد المالية.
- **الموارد اللامادية:** الجودة، المعارف و الأفكار لدى رأس المال البشري، التكنولوجيا¹.
- **معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:**

تتحدد جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف و هي:

- ✓ **مصدر الميزة:** يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:
- **مزايا من مرتبة مخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام، و بحيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛
- **مزايا من مرتبة مرتفعة :** تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى المجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.²
- ✓ **عدد المصادر من الميزة التي تمتلكها المؤسسة:**
- في حال تعدد مصادر الميزة، فانه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.
- ✓ **درجة التحسين و التطوير المستمرة في الميزة:**
- حيث يجب على المنظمة أن تحرص على تطوير ميزتها الخاصة و مواكبة التطورات في السوق من أجل ضمان استمراريتها³.

¹ أحمد جيلالي، المرجع السابق، ص 56

² نصر الدين بن نذير، مرجع سابق، ص 6

³ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف- مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة استراتيجية، سطيف 1، 2012، ص 23

المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية

يمكن للمنظمات تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية في هذا المطلب سنتطرق إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ يعتبر رأس المال البشري ضروري في بناء القدرات المنظمة التنافسية، و من أجل ذلك تقوم المنظمة بإعداد برامج مختلفة لتنميته و ذلك من خلال الاستثمار في هذا رأس المال الذي يعتبر منبعاً للابتكار والمواهب ومركز التراكم الخبرة و زيادة المعرفة التي تزيد معها القدرة على العمل المتميز الذي يصبح مصدراً لتحقيق الجودة¹.

✓ يساهم إبداع ومواهب ورأس المال الفكري في تطوير وتنمية وتحسين أداء ومعارف ومهارات باقي العمال. و هو ما يوضحه الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	دور رأس المال الفكري
تقديم منتج جديد	دورة حياة قصيرة، زيادة الحاجة للابتكار زيادة أهمية العنصر البشري في التجديد و الابتكار
امتلاك تكنولوجيا جديدة	التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا الحديثة
التنافس في الأسواق المفتوحة	الأسواق مفتوحة لذا المنافسة حق مشروع للجميع التنافس من خلال رأس المال الفكري

المصدر: نذير عبد الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الحديثة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة، 2005، بالتصرف.

¹زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص102

ومن هنا تبرز أهمية رأس المال الفكري في تحقيق مزايا عديدة للمنظمة وتتجلى ضرورة أن

تحظى المنظمة برأس المال الفكري وعقول بشرية متميزة من أجل تحقيق ما يلي :¹

أصبحت المعرفة والمعلومات من عناصر المعرفة وعنصرًا من عناصر المنافسة من خلال الاستخدام الفعال للخبرات البشرية يمكن أن تقلص المؤسسة من عدد الموظفين والتكلفة معا يعتبر الفرد هو الأساس والغاية لكافة التنظيمات الإدارية وهناك من يقترح مثل "ليكرت" أن يتم تحديد قيمة أية منظمة من خلال ما تمتلك من قوى بشرية ،على أساس أن نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها مثل شهرتها في الأسواق، وانخفاض التكلفة وارتفاع المبيعات ..الخ يعود في الأساس إلى نوعية القوى البشرية التي تمتلكها في مثل هذه المنظمة وهذا يعني أن رأس مالها البشري ذو الطاقات وقدرات ممتازة وذات أداء وإنتاجية مرتفعة .

يقودنا هذا الحديث إلى نقطة أساسية خاصة برأس المال الفكري وترتبط بموضوع القيمة. وهي أن هناك نظرة حديثة إلى اعتبار رأس المال الفكري موجودات ذات أهمية مثل الموجودات الأخرى كالألات والماكينات...الخ. إلا أن كافة الموجودات باستثناء رأس المال الفكري إذا اعتبرناها موجودات تتناقص أهميتها مع مرور الزمن، نتيجة لاستخدامها ثم تتحول إلى شيء بلا قيمة. أما القوى البشرية فإنها تختلف عن باقي الموجودات. حيث أنها تكتسب مع مرور الوقت المزيد من الخبرة والمهارات مما يزيد في قيمتها.²

من هذا المنطلق نجد أن رأس المال الفكري في حد ذاته ثروة ، لكنه لا يمكن أن يستغل

خصوصيته هذه في خلق القيمة للمنظمة ،إلا إذا قيس بمعيار الكفاءة .³

¹ زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص 103-102

² Delphine Moussel et Cécile Obin, Richesses du Capital-Humain-quels défis pour les entreprises, www.easybourses.com le 23/08/15 à 12 :30

³ Claude Roche, Capital Humain, www.easybourses.com le 14/11/2010 à 11 :00

بالنظر إلى أن رأس المال الفكري الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم، و تدريب، و رعاية اجتماعية، و ثقافية، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها و بدرجة ندرتها، و يقدم ستيوارت مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتركيبية الموارد البشرية و من ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله ¹.

إن النظر إلى تلك المصفوفة يسهل معرفة طبيعة رأس المال الفكري، و تصور أسلوب الملائم للتعامل معه. أنظر الشكل رقم (02) .

✓ **الخلية الأولى:** تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة و هو ينطبق على أصحاب الحرف و المهن المندثرة، و كفاءته منخفضة لاعتماده على الوسائل التقليدية و نقص التدريب لذا تسعى المنظمة من أجل رفع قيمته إلى التركيز على التدريب المستمر.

✓ **الخلية الثانية:** على المنظمة الحفاظ عليه و تحفيزه مع إتاحة فرص الإبداع و الابتكار رغم ندرته و قيمته العالية، فهذه أفضل حالته. لأنه يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.

✓ **الخلية الثالثة:** رأس المال البشري متوفر ذو قيمة منخفضة يسهل استبداله.

✓ **الخلية الرابعة:** سهل الاستبدال لوفرتة، تعمل الإدارة على الاحتفاظ به تقاديا لتكلفة الإحلال مع استثمار قدرته في إنتاج القيمة المضافة. ²

¹ توماس ستيوارت، مرجع سابق، ص 476

² سملاي بحضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ص 119

الشكل رقم (02): مصفوفة أبعاد و طبيعة المورد البشري

صعب الاستبدال المورد البشري سهل الاستبدال	الخلية 02 -مورد بشري يصعب استبداله. -ينتج قيمة مضافة مرتفعة	الخلية 01 -مورد بشري يصعب استبداله. -ينتج قيمة مضافة منخفضة
	الخلية 04 -مورد بشري يسهل استبداله. -ينتج قيمة مضافة مرتفعة	الخلية 03 -مورد بشري يسهل استبداله. -ينتج قيمة مضافة منخفضة
	مرتفعة	منخفضة

المصدر: سملاي يحضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية، مرجع سابق، ص 119

خلاصة الفصل الأول:

كان التصور في الماضي قبل ستينات القرن العشرين أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين المنظمات هم أصحاب رأس المال، لكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم؛ و هي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة، فرأس المال البشري للمنظمة هو صاحب الرأس المال الحقيقي والأهم. لذلك منذ ظهور النظريات المبينة لأهميته وجب على المنظمات استغلال معارفه الكامنة و تطويرها و اعتباره استثمار في أصل من أصولها، فيزيد بذلك من مردوديته في العمل حيث أصبح ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة و خلق القيمة. وقد تعددت الأساليب المستعملة من قبل المنظمات لتطويره و الاستثمار فيه بين أساليب تقليدية و أساليب حديثة سيتم تناولها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: أساليب الاستثمار في رأس المال البشري ومخاطر الاستثمار فيه

تمهيد:

تنشيط رأس المال البشري يتم في المنظمة بعدة أساليب وأدوات منها التقليدية وأهمها التدريب التحفيز والتمكين، حيث يلقي التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات الحديثة باعتباره مؤشر رئيسي ومهم للاستثمار اللامادي ، فالتطورات العميقة في المجالات الإدارية التي رافقها تطور تكنولوجيا هائل وضعت التدريب في مقدمة الأدوات و الوسائل.

كذلك يؤدي التحفيز و التمكين دورا مهما في حث رأس المال البشري على العمل بجد والحرص على تأدية مسؤولياته بإتقان.

كما تضمنت أساليب الاستثمار في رأس المال البشري طرق حديثة ذكرنا من بينها تسيير الكفاءات باعتبارها من بين المقاربات التي دعمت الاستثمار فيه. حيث بينا أهميتها و أدواتها. ثم تطرقنا لإدارة الجودة الشاملة والأهمية البالغة التي خصصتها للرأس المال البشري و في الأخير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي أوجبت التركيز عليه و استخدام مختلف التقنيات الحديثة لإدارته.

بما أن لكل استثمار نسبة من المخاطر خصصنا المبحث الثالث لهذا الفصل لدراسة مخاطر المرتبطة بهذا الاستثمار وكيفية إدارته.

المبحث الأول: الأساليب التقليدية للاستثمار في رأس المال البشري

إن وضع برامج تدريب فعالة تعتمد على التنظيم و المرونة في جعل المؤسسة تواكب التطور الحاصل و امتلاك رأس مال بشري ذو دور إبداعي فيها ، يحدث الفرق في الأوقات الصعبة لصالح المؤسسة بإيجاد استثمارات و حلول جديدة تلبي طموحاتها المرغوبة .كما أن التحفيز والتمكين يساعدان في الحفاظ على رأس المال البشري المتميز من التراخي و الملل بل تنشط لزيادة تحسين أدائه. في هذا المبحث سنتطرق إلى الأساليب التقليدية التالية التدريب، التحفيز والتمكين.

المطلب الأول : التدريب كمصدر لتراكم رأس المال البشري

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المنظمات الحديثة باعتباره مؤشر رئيسي، و مهم للاستثمار اللامادي ، بحيث يعتبر الوسيلة الأفضل في تطوير رأس المال البشري. لذا في هذا المطلب سنتطرق إلى دراسة التدريب كأسلوب لامادي ينشط رأس المال البشري في المنظمة و يساعد على تراكم خبراته و معارفه بما يخدم أهدافه و أهداف المنظمة أولا: ماهية التدريب و أنواعه.

في هذا المطلب سنتطرق إلى ماهية التدريب بتبيان مفهومه، أهميته، أهدافه، مبادئه، و أنواعه في المنظمة.

أ. مفهوم التدريب — سنحاول من خلال هذه النقطة التطرق إلى أهم مفاهيم التدريب:

- التدريب " هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب يشكل دائم، من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها"¹

¹بن زهي منصور، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية-نظرة سيكولوجية-الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، ورقة، 09-10 مارس 2004.

- كما يعرف التدريب ، بأنه " عملية تعديل ايجابي ، ذو اتجاهات خاصة. تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الإنسان للرفع من مستوى كفاءته"² و هناك من يعتبره محاولة لتحسين الأداء الحالي و المستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز.³

يشير الثنائي Sylvie ganon, Marian Lavoie إلى أن "التدريب عبارة عن أنشطة تعليمية مخططة، تهدف لتحصيل المعارف التي تسهل على الفرد والجماعة التأقلم مع التغيرات المهنية وتعمل على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية"⁴

- و عرّفه L.Sekiou بأنه "مجموعة الأفعال التي تضمن للفرد و فريق العمل القيام بأعمالهم الحالية بكفاءة و كذلك تعزز ثقة المنظمة في الاستمرار في التطور مستقبلا " ⁵

- حسب Jean Marri Peretti " منطق الكفاءة يفرض أن الاستثمار في التدريب يعتبر أهم عوامل خلق القيمة للمنظمة"⁶

من خلال التعاريف السابقة تظهر لنا الأهمية الشديدة للتدريب في تحسين أداء المنظمة واعتباره استثمار أساسي لتطوير قدراتها تجاه المنافسين، حيث يتغير الأداء المستهدف من التدريب بأخذ أحد الأشكال الثلاثة التالية :

²نوري منير و آخرون، تنمية و تدريب الموارد البشرية كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية علوم التسيير ، البلدة، 2-3 ديسمبر 2008

³بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الانتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد7، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الشلف، 2009، ص274

⁴Sylvie Ganon, Marian Lavoie, Guide de Gestion des Ressources Humaines, techno compétence Québec Canada, 2003,p86

⁵Sekiou et Atres, Gestion des Ressources Humaines, 2 Edition, de Boeck, Montréal, Canada, P336

⁶Jean MarriPeretti, Gestion des Ressources Humaines,10 Edition, Vuibert , Paris,P191

- **التأثير في المعارف:** أي إكساب معارف جديدة وحديثة أو دعم وتطوير ما لدى الفرد من معلومات سابقة، أو تغيير نسبي وكلي لما لدى الموظف من معارف سابقة تحتاج إلى تغيير.
- **التأثير في المهارات:** وهي تمتد من إكساب الموظف لمهارة جديدة أو تعديلها أو تغيير بعض المهارات التي لم تعد صالحة أو لم تعد كافية لتحقيق الأداء المطلوب من حيث المستوى والجودة.
- **التأثير في الاتجاهات:** أي السلوكيات وهي من أصعب الأمور لأن تغيير السلوك أو تعديله يحتاج إلى مهارات كبيرة من المدرب حتى يستطيع التأثير على المتدرب.¹

ب. أهمية التدريب كاستثمار

يؤكد Bernard Martory أن ضرورة التطور خلال الحياة المهنية تشدد من أهمية أفعال التدريب كوسيلة لتكييف و تنمية الامكانيات المتوفرة في المنظمة.² و بالتالي تتجلى أهمية التدريب فيما يلي:

- يساعد التدريب على تنمية رأس المال البشري و تلمس الحاجات الضرورية لتدريب العاملين ضمن رؤية واضحة لمستقبل العاملين في المنظمة،
- يؤدي التدريب إلى تمكين رأس المال البشري من تلافي القصر في أدائهم و الوصول إلى مستوى الاتقان المطلوب و إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة و ابداء الرغبة في البرامج التي تناسب أعمالهم³
- كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة، وإنما

¹ محمد بن علي شيبان العامري، تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيس في صناعة التدريب، <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1083&SecID=65> ، تاريخ الاطلاع 2015/08/26، على الساعة 15:15

² عبد الله ابراهيمي، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 7، بسكرة، فيفري 2007، ص7

³ تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط و التدريب في الأجهزة الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 23-25 ماي 2011، ص12

تشمل أهميته وفائدته أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب.¹

ت. أنواع التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب المكان الذي تم فيه التدريب فهناك نوعان مهمان هما التدريب في مكان العمل والتدريب خارج مكان العمل .

■ **التدريب أثناء الخدمة :** لهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:²

- مرحلة التجربة أو الاختبار .
- تدوير الوظائف .
- العمل المتجاور .
- أسلوب الإدارة المتعددة: يكون في مستوى الإدارة العليا ويتخذ قراراته وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الأوسط.³

✓ المحاكاة.

✓ التكوين المخبري .

■ **التدريب خارج الخدمة:** من بين أساليبه ما يلي

¹ عزرة طه، تأثير و أهمية التدريب للموظفين، <http://www.tdrebk.com/news> الاطلاع يوم 2015/08/26 على الساعة 15:22

² François , Vanessa bourgios, www.interaide.org/pratiques/pages/education/3pedagogie/outils_okpk/OKPK_perp_formation.pdf le 12/03/2012 a 22:00.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم أريد للكتب الحديث، عمان ، الأردن 2009، ص 244.

✓ المحاضرات.

✓ الندوة .

ثانيا :مراحل تدريب رأس المال البشري في المنظمة.

في هذا المطلب سنقوم بدراسة أحد مكونات هذا النظام و نقصد بذلك مختلف الخطوات التي تمر بها العملية التدريبية من؛ مرحلة تحديد الاحتياجات ، ثم تصميم البرنامج التدريبي و تنفيذه و في الأخير نقيم البرنامج التدريبي.

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية : سوف نتطرق في هذا الفرع إلى تحديد مفهوم الاحتياجات

التدريبية وأهميتها، والأساليب المعتمدة في تحديدها.

■ مفهوم الاحتياجات التدريبية و أهميتها :

✓ الاحتياجات التدريبية تعبر عن مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد و المتعلقة

بمعارفه، و مهاراته، و خبراته، و سلوكه، و اتجاهاته لجعله لائقا لوظيفة أعلى

و الاختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.¹ لذا هي تعتبر المرحلة الأولى و الأساسية

في البرنامج التدريبي و القيام بها يسمح بالتوجه للمراحل الأخرى بطريقة صحيحة²

✓ و هي تعني كذلك أن هناك خلافاً بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه مما ينتج عن فجوة

تدريبية³.

و ما يمكن إضافته هو أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر أساس التخطيط في تصميم

البرامج التدريبية ، و تتجلى أهمتها في النقاط التالية :

¹ محمد لمين مراكشي ، فعالية نظام التدريب في تنمية نظام الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و

التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، البليدة، 2005 ، ص 150.

²Tana Saba et Autres, Gestion des Ressources Humaines- Tendances et pratiques actuelles, 4 Edition Pearson Education, Montréal, Canada, 2008, p 263 (e-book)

³أحمد السيد الكردي، عناصر تحليل الاحتياجات التدريبية، <http://kenanaonline.com> الاطلاع يوم 2015/08/26 على الساعة 19:03

- تعتبر الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.
- تعد المؤشر الذي يوجه برنامج التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة و المناسبة.
- بدون التعرف على الاحتياجات التدريبية يضيع الجهد و المال و الوقت المبذول في عملية التدريب.¹

■ أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك العديد من الطرق المستخدمة لجمع المعلومات لتحليل و تحديد الاحتياجات التدريبية، ومن أكثر أساليب استخداما، نقاط القوة و الضعف، و الفرص و التهديدات أو SWOT ، و كذلك تحليل البيانات الداخلية IND

✓ نموذج التحليل الرباعي (Swot) في هذا النموذج يتم جمع البيانات عن أربعة عناصر هي:

- مناطق الضعف في المنظمة: مناطق الضعف الداخلية و الخارجية في رأس المال البشري
- مناطق القوة في المنظمة: مناطق القوة الداخلية و الخارجية في رأس المال البشري و الموارد التي يجب الحفاظ عليها.

• تحديد التهديدات: التهديدات الداخلية و الخارجية من المنافسين و الظروف الاجتماعية

و الحكومية التي يجب الاستعداد لها و التعامل معها بشكل مناسب.

• تحديد الفرص: الفرص الداخلية و الخارجية التي يجب على المنظمة الاستفادة منها.²

✓ نموذج تحليل البيانات الداخلي (IDA): و تضم مصادر المعلومات في هذا النوع من تحليل

¹ كمال يونس، www.hrdiscussion.com/hr365.html، تاريخ الاطلاع: 2013/02/17 على الساعة 12:12 دقيقة.

² خالد عبد الله المرباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام -دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية- مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة- كلية العلوم الادارية و المالية، تخصص موارد بشرية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2014 ص32-33 بالتصرف

حسب Brookes البيانات الداخلية للمنظمة من خطة عمل، مخزون رأس المال البشري بما فيها العمر، الجنس و مدة الخدمة، مخزون المهارات، مؤشرات بيئة المنظمة (العينات - الحوادث - الانضباط الانتاجية - الشكاوي - المرض وحلقات الجودة)، و المعلومات المالية و استشارة المشرفين و غيرها من مصادر المعلومات الداخلية للمنظمة¹.

ب. تصميم برنامج التدريب

تتم عملية تصميم البرامج التدريبية بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي²:

- تحديد أهداف البرامج
- مهارات المتدربين
- مستوى المدربين
- أولويات التدريب
- الموارد المتاحة
- معايير مستويات الأداء: ينبغي تحديد معايير القياس أو معدلات الأداء التي يجب أن يصل إليها الموظف بعد حضوره للدورة التدريبية، ففي هذه المعايير يمكن تقويم المتدربين و جدوى التدريب الذي يتم تنفيذه³.

ت. تنفيذ برنامج التدريب

تتطوي خطوة تنفيذ البرامج التدريبية على وضع خطة التنفيذ و التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية¹:

¹ محمد بن صلاح بن سليمان العباسي، الاحتياجات التدريبية للمدربين في مراكز التدريب التربوي ضوء الاتجاهات المعاصرة بمنطقة مكة المكرمة، تخصص الادارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة القرى، مكة المكرمة، 2013، ص 62 بالتصرف

² بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيراك للنشر و التوزيع، القاهرة 2005، ص 49.

³ حنا نصر الله، آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، متطلبات التدريب و التنمية البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 113.

- **إمكانات المنظمة:** إن التدريب خارج المنظمة يعتبر مكلفاً لها إلا أنها قد تكون مضطرة لإلحاق رأس المال البشري لديها ببرامج تنظمها المراكز و المعاهد التدريبية المتخصصة في حالة تعذر إجراء التدريب داخل المنظمة لأسباب عدم توفر الكفاءات لديها و وجود المراكز المتخصصة المعروفة والأقدر على توفير مثل تلك البرامج.

▪ **تحديد الفترة الزمنية**

- * **الاتصال بالمتدربين:** للتأكد من موافقتهم على الاشتراك في الدورات التدريبية و التزامهم بالحضور في الموعد المحدد.

- * **المراكز التدريبية:** تحديد المراكز أو المؤسسات التدريبية المطلوب إجراء التدريب لديها و إجراء الاتصالات و عقد الاتفاق بشأن ذلك.²

- **المتابعة اليومية للبرنامج مع الحرص على التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم لتشجيعهم على التحول إلى السلوك المرغوب و الاستثمار فيه³**

ث. **عناصر تقييم البرنامج التدريبي**

مرحلة تقييم التدريب لا تقل أهمية من مرحلة تخطيط و تنفيذ التدريب، فمن خلاله تتأكد الإدارة من أن هناك عائد من التدريب يفوق التكاليف التي أنفقت عليه علماً بأن قياس التكلفة و العائد بالنسبة للتدريب ربما يصعب أحياناً فبعض المزايا يصعب قياسها.

إن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة و رفع كفاءة

عاملها¹

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2003، ص 192.

² سهيلة محمد عباس، المرجع نفسه، ص 193.

³ أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص34.

▪ **أهداف تقييم البرامج التدريبية** إن السبب الرئيسي للتقييم هو التأكد من مدى فعالية البرامج التدريبية عن طريق:

- ✓ تحديد نطاق القوة والضعف في البرنامج التدريبي؛
- ✓ تحديد التحسينات التي يجب إدخالها على البرامج التدريبية بناء على ما تنتهي إليه عملية التقييم.

- ✓ جمع معلومات تساعد المنظمة على رسم استراتيجيتها المستقبلية وتسويق البرامج التدريبية.
- ✓ تحديد مدى ملائمة البرامج التدريبية المنفذة لأهداف واحتياجات المنظمة².
- ✓ التأكد من أن التكلفة تعادل أو تبرر النتائج التي تم الحصول عليها من تنفيذ البرامج التدريبية.
- ✓ الكشف عن الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج التدريبية³.

• **توقيت التقييم:** ينبغي أن تتم عملية التقييم على ثلاث مراحل رئيسية و هي:

- ✓ **مرحلة ما قبل التدريب (قبل تنفيذه):** و يتم تقييم التدريب هنا عن طريق:
- استطلاع آراء الأفراد حول التدريب الذي يناسب عملهم و آراء رؤسائهم.
- تحليل نتائج تقييم الأداء من أجل معرفة نقاط ضعف و قوة العمال⁴
- ✓ **مرحلة التقييم أثناء التدريب:** و هنا تتخذ عملية التقييم أشكالاً متعددة منها:

- التقرير اليومي عن حضور و غياب المتدربين و المدربين.
- التقرير اليومي الذي يعده كل مؤطر عن مدى تجاوب المتدربين مع المواضيع التدريبية و مناقشتهم و أسئلتهم.

¹ عبد المحسن فالح اللحيد، آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، تقسيم البرامج التدريبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة

(2)، القاهرة 2007، ص 247

² إلهام الناصر، تقييم أثر التدريب، <http://altadreeb.net> تاريخ الاطلاع 2015/08/26 على الساعة 19:38

³ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 238.

⁴ محمد جمال الكفافي، مرجع سابق، ص 182، 183.

- استمارة تقييم البرنامج و الذي يعده المتدربين حيث توضح آرائهم و مقترحاتهم للتطوير أو التغيير في البرنامج مستقبلا.

✓ مرحلة ما بعد التدريب:

إن تقييم التدريب يهدف إلى معرفة مدى تحقيقه لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها¹ و يتم تقييمه في هذه المرحلة بالاعتماد على عدة نماذج و أساليب سنفصل فيها في المطلب الموالي

ثالثا: مداخل و نماذج تقييم التدريب

أ. أسلوب كيرك باتريك Kirk Patrick

يعد نموذج كيرك باتريك الأسلوب الأكثر انتشارا و معظم النماذج المستخدمة اليوم في تقييم التدريب هي عبارة عن نماذج مطورة عنه، هذا الأخير الذي اقترح مفهوم للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها، و قد تطلبت فكرته أربع مستويات من التقييم، تمثل هذه المستويات طرقا متتابعة لتقييم البرامج و كل مستوى على قدر من الأهمية في حد ذاته، حيث كلما تحركنا من مستوى إلى المستوى التالي له تصير العملية أكثر صعوبة و تستغرق المزيد من الوقت غير أنها توفر الكثير من المعلومات القيمة، كما ينبغي الإشارة إلى أن الصعوبة و التكلفة لإجراء التقييم تزداد كلما اتجهنا في المستويات.² و هذه المستويات هي:

- **رد الفعل :** يهدف هذا التقييم لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين في البرنامج التدريبي من حيث المحتوى، المؤطرين، المواضيع، الأساليب التدريبية المعتمدة و يتم الحصول على هذه

¹ عبد المحسن فالح اللحي، آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، تقسيم البرامج التدريبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2007، ص 247

² عبد الهادي التلباني و آخرون، واقع تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 13، العدد B1، غزة، 2011، ص 1435

المعلومات و البيانات من خلال استبيان (استقصاء) يتم توزيعه على المتكولين و معرفة آرائهم

بشأن البرنامج التدريبي.¹

• **التعلم:** يعني قياس ما تم فهمه واستيعابه من قبل المتدربين من المبادئ والحقائق والأساليب

حيث يتم قياسه من خلال اختبار المتدربين قبل بدء البرنامج وبعده ثم مقارنة نتائج الاختبارين²

• **السلوك:** هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة البرنامج التدريبي؟ و يتم عن طريق المشاهدة

الفعلية للمتدربين قبل التدريب و بعده، و عن طريق رؤسائهم المباشرين، حتى تجري المقارنة بين

السلوكين و من ثم يمكن الاستدلال على تحقيق الأهداف لدى المتدرب.

• **النتائج:** أي أداء العامل لوظيفته بعد انتهاء من التدريب و يتم من خلال قياس أثر البرنامج

التدريبي على معدل الغيابات و الإنتاجية، و معدلات التأخير... و غيرها من المؤشرات ذات الأثر

الإيجابي للبرنامج.³

ب. نموذج باركر 1973م

قسم باركر معلومات التقييم إلى أربعة أنواع: أداء الوظيفة، أداء المجموعة، رضا المشارك أو

المتدرب المعلومات التي حصل عليها المشارك⁴، كما قام باركر بتقسيم الدراسة كما يلي⁵ :

• **أداء العمل :** وفيه يتم قياس مدى تقدم الفرد في العمل، وتحديد مساهمة البرنامج التدريبي في

تطور الأداء، حيث تتم ملاحظة ناتج العمل، ونوعيته، والتوقيت، وتوفير النفقات، بالإضافة إلى

التغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل والتي تشير إلى حدوث تحسن في الأداء.

• **أداء المجموعة:** وفيه يتم قياس أثر البرنامج التدريبي على مجموعة معينة، أو التأثير المحتمل

¹ مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الابداع الاداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية حول إدارة الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، عمان، الأردن، 26-27 أبريل 2006

² موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم المالية و المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2008، ص 57

³ عبد الهادي التلحاني و آخرون، مرجع سابق، ص 1435

⁴ عباس سبتي، التدريب، <http://www.minshawi.com> الاطلاع يوم 2015/08/26، على الساعة 20:40

⁵ هيثم عبد المجيد محمد و آخرون، راسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة و التطوير، جامعة حائل المملكة العربية السعودية، 47

للبرنامج على المؤسسة ككل، وإن كان يصعب قياس ذلك نظرا لتأثير عوامل جديدة أخرى على أداء الأفراد غير المنتمين للبرنامج التدريبي. ويتضمن أنواع بيانات التدريب قياسات الأداء مثل الإنتاج ومعدلات الأخطاء، والتكاليف والتغيب عن العمل...الخ، ويفضل جمع هذه البيانات قبل البرنامج وبعده لمقارنة التطور الحادث.

• **رضا المشاركون:** ويتم فيه قياس مدى رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي بكل جوانبه مثل: المحتوى، وأساليب التدريب، والامكانيات التدريبية، والتسهيلات والمكان...الخ، وكذلك وجهة نظرهم حول ما تعلموه، واستفادوا من البرنامج. ويتم ذلك عن طريق استمارة استطلاع رأي أو استبانة، مع المقابلات الشخصية.

• **المعلومات المكتسبة:** ويقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق و الأساليب أو المهارات التي اكتسبها المدربون. وهنا يكون من الأفضل إجراء الاختبارات القبلية والبعدية لقياس كم المعارف والمعلومات التي تم اكتسابها .

ت. نموذج كيرو (CIRO) 1975 وقد قدمه كل من (WARR,BIRD et RACKHAM,

1975) حيث اقترحوا أربع فئات من التقييم هي¹:

• **تقييم الأحوال السائدة للسياق** الذي يتم فيه النشاط التدريبي: مثل تحديد الاحتياجات التدريبية ومشاكل الأداء المطلوب التغلب عليه، والتغيرات في الأداء الفعال.

▪ **تقييم المدخلات:** أي تقييم البرنامج التدريبي نفسه.

▪ **تقييم ردود فعل المتدربين** أثناء النشاط التدريبي وبعده.

▪ **تقييم النتائج** وذلك بتحديد أهداف التدريب وإنشاء أدوات التقييم، ثم استخدام تلك الأدوات

واستعراض النتائج.

¹ عادل عبد العزيز على السن، تقويم فاعلية العملية التدريبية و تحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب، مؤتمر الاستشارات و التدريب ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت، جويلية 2005، ص 109

و الحقيقة أنه بالرغم من أن هذا النموذج يتضمن معظم العناصر المطلوبة في عملية التقويم الشامل إلا أنه قد يصمم بطريقة يصعب تطبيقها من الناحية العملية.

ث. نموذج شركة بيل :

هو تصنيف جديد لنتائج مؤتمر عقده الجمعية الأمريكية للتدريب و التنمية حول تقرير فوائد التدريب الإداري، و سيتم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج¹:

- **محصلات ردود الأفعال :** و يمثل آراء المشاركين ككل، أو في محتوياته التفصيلية مثل مدة البرنامج، المواد الدراسية، طرق التدريس أو الأنشطة،
- **محصلات الإمكانيات :** ويشمل ما يتوقع أن يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو يتجنبوه في نهاية البرنامج،
- **محصلات التطبيق:** يتضمن ما يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجون في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعد البرنامج
- **محصلات القيمة:** تعد هذه من أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه.

المطلب الثاني : التحفيز كأسلوب لتنشيط رأس المال البشري

سنتناول في هذا المطلب لتوضيح ماهية التحفيز وأنواعه، ثم كيفية تصميم نظام تحفيزي يتسم بالفعالية

أولاً: مفهوم التحفيز أهميته

أ. **مفهوم التحفيز** توجد عدة تعاريف لمفهوم التحفيز، نذكر منها

¹ نهاية عبد الهادي التلباني، مرجع سابق، ص 1438-1439

- يرى Alain Meignant، أن التحفيز هو مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف.¹
- كما يعتبر تشجيع للأفراد و استنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أعلى أجر من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.²
- يشير Michel Amiel بأنه مجموعة القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو اتجاهات معينة و هذه القوى تحرك سلوك رأس المال البشري نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.³
- وعرف كذلك على أنه حالة من الطاقة التي تظهر في المنظمات و تخل بالتوازن في أدائها و من ثم يستوجب اشباعها أي استيعابها حتى لا تتسبب في نتائج سلبية⁴
- بالتفصيل في التعاريف السابقة نجد أن الخبرة ، المعرفة، المؤهلات و المعارف، هي عوامل يمكن أن تجتمع لتؤدي دورا حيويا في افراز الحد الأدنى من الجهد المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة، أما اذا توافر عامل الرغبة فسوف يصل بالجهد البشري المفروض إلى حده الأقصى⁵. ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا عن طريق التحفيز

ب-أهمية التحفيز تبرز أهمية مبدأ التحفيز في المنظمة في كونه يعمل على توليد و صناعة الرغبة الحقيقية في العمل، و التي اذا ما اجتمعت مع طاقة رأس المال البشري و قدرته في التفاعل

¹Alain Meignant, Ressources Humaines – Déployer stratégie , Edition Liaison, SA, Paris, 2000, P226 (e-électronique)

²الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، الجزائر، 2008، ص 13

³Michel Amiel, et Autres, Management de l'administration, 2^{eme} Edition, de Boeck Larciens, Bruxelles 1998, P 61 (e-électronique)

⁴Claude Blanche Allégre, Amme Elisabeth Anderson, Gestion des ressources Humaines – Valeur de l'Immatériel- 1^{er} Edition, de Boeck, Bruxelles, 2008, P182 (e-électronique)

⁵حيدر شاكور البرزيجي، محمود حسن الهواسي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، www.books.google.com، 2014، الاطلاع 2015/08/26 على الساعة 18:00، ص 119

سكنون النتيجة زيادة قدراته و طاقته' و الرغبة في العمل" و تزايد الكفاءة ، و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة¹

و يمكن إبراز أهمية التحفيز في النقاط التالية:

- تحقيق أعلى إنتاجية و جودة
- القدرة على إدارة الأزمات
- اندماج أكثر للرأس المال البشري في العمل²
- القدرة على إدارة الأزمات
- تخفيض الفرق في العمل في المجالات المادية و البشرية
- جذب رأس المال البشري الكفاء و تنمية روح الولاء و الانتماء لديهم
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات و دوران العمل السلبي، و انخفاض المعنويات و الصراعات في المنظمة³

ثانيا: الخطوات الأساسية لتصميم نظام الحوافز و مقومات فعاليته

أ- الخطوات الأساسية لتصميم نظام الحوافز

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات

¹ حيدر شاعر البرزجي، محمد حسن الهواسي، المرجع نفسه، ص 119

² Julien Huc, Motivation du personnel, guide pratique: Comment Motiver le Personnel dans une Entreprise?, <http://motivation-du-personnel.fr/> le 30/08/15 a 11 :23

³ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، التحفيز (مفهومه - أهدافه- فوائده)، www.abahe.co.uk تاريخ الاطلاع 2015/08/28 على الساعة 19:00

والايرادات، أو يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

- **دراسة الأداء:** تسعى هذه الخطوة أو المرحلة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

✓ وجود وظائف ذات تصميم سليم.

✓ وجود ظروف عمل ملائمة.

✓ وجود سيطرة كاملة للفرد.

✓ تحديد كمية العمل وجودته.

- **تحديد ميزانية الحوافز:** يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام.

- **تحديد المستفيدين من برنامج الحوافز**

- اختيار نوعية الحوافز.¹

- **وضع إجراءات النظام:** هنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني

بتسجيل الأداء حساباته نموذج، اجتماعاته، أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز والجوائز

وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات²:

- ✓ **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتجيل أنواع الأداء

الذي يستحق الحافز، استخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير إلى جهات محددة .

¹باسم عدلي، الإدارة الفعالة للموارد البشرية و نظم الحوافز في مؤسسات التمويل متناهي الصغر،

www.microfinancegateway.org تاريخ الاطلاع يوم 2015/08/28 على الساعة 18:30

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 371، 372.

✓ **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز، وغيره من المديرين.

✓ **توقيت تقديم الحوافز:** فقد تكون شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية، أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة أو تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد والدخول المدرسي.

✓ **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

✓ **النماذج:** وتشمل سجلات قياس الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

ب- مقومات فعالية نظام التحفيز

لكي تحقق الحوافز الأهداف المرجوة منها، يجب أن تراعي الإدارة الشروط الهامة الآتية¹:

✓ اتفاق أهداف العمل و أهداف رأس المال البشري العامل في المنظمة؛

✓ ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب و سرعة التطبيق؛

✓ إشراك الأفراد في وضع خطة التحفيز؛

✓ تناسق الحوافز بإعلاناتها و تأكيد أهدافها و شرح أسسها؛

✓ تقييم نظام الحوافز و تطويره؛

✓ عدالة الحافز و شعور العاملين بالمساواة؛

✓ الجمع بين الجانبين المادي و المعنوي.

أما في حالة عدم الاهتمام بعمليات التحفيز؛ فإن ذلك يؤدي إلى مشكلات و مخاطر تؤثر سلباً

على أداء رأس المال البشري نلخصها كالآتي¹:

¹ علي عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2000، ص56

- ✓ تدني مستوى أداء رأس المال البشري.
- ✓ انخفاض معدلات الانتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- ✓ شعور رأس المال البشري بعدم الرضا في أعمالهم.
- ✓ القضاء على روح التعاون في اطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- ✓ عدم الاكتراث و اللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.

المطلب الثالث: تمكين رأس المال البشري و مميزاته

لقد تعددت مفاهيم التمكين بتعدد الكتاب، فمنهم من نظر إليه على اعتبار أنها النقل المراقب للسلطة من الادارة إلى رأس المال البشري في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل، و منهم من اعتبره المشاركة في اتخاذ القرار و تحمل مسؤولية النتائج، في حين اعتبره آخرون ممارسة ثقافية لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية و اتخاذ القرارات، ولابد من توافر جميع العناصر و دمجها معاً، و إلا كان التمكين لا وجود له.²

سنشير في هذا المطلب مفهوم التمكين، خصائصه، و أهميته

أولاً: مفهوم التمكين و أهميته

أ. مفهوم التمكين، خصائصه و أسبابه

لقد وردت كلمة التمكين بمشتقاتها و مرادفاتها في القرآن الكريم، فجاءت في سورة سيدنا يوسف عليه السلام "وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي ۖ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ"³

¹ غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 19

² رامز بدير و آخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 27، العدد4، نابلس، فلسطين، 2013، ص 739

³ سورة يوسف الآية 54

الآية 54 سورة يوسف . ووردت كلمة التمكين بمعنى التمهييد و التسخير في سورة الكهف الآية

84 " إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا"¹

و في اللغة العربية فقد وردت كلمة مَكَّن بمعنى جعله قادرا على فعل شيء معين، و يقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، إلا أن أغلبها يرى أن التمكين هو اعطاء العامل حرية المشاركة و ابداء الرأي.²

في هذا العنصر سنتطرق لمختلف التعاريف الخاصة بمصطلح التمكين نذكر من بينهما ما يلي:

• يعرف Murrell et Merdith التمكين بأنه " تقديم مسؤوليات و صلاحيات أكبر للعامل

الكفاء من خلال التدريب و تشجيع و الدعم؛ مما يطور من قدراته و يرفعها"³

• بين Jarrar et Zairi أن التمكين هو مشاركة للعاملين في اتخاذ القرار و تحملهم لمسؤولية

جسيمة تعد من أفضل التطبيقات في عملية التمكين و ذلك لما له من قدرة على إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين.⁴

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تمكين رأس المال البشري يتسم بالخصائص التالية⁵:

• خصائص التمكين:

✓ يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للرأس المال البشري و فرق العمل، بإعطائهم المزيد

من الحرية لأداء أعمالهم؛

✓ يركز التمكين رأس المال البشري على القدرات الفعلية لديهم في حل مشكلات العمل

¹ سورة الكهف، الآية 84

² وجيه عبد الستار نافع، التمكين الوظيفي و أثره في أداء العاملين في جامعة الطائف، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 32، العراق، جويلية 2011، ص 357

³ K.L Murrell et M. Meredith, Empowering Employers McGraw Hill, New York, 2000, P8

⁴ Yasar F. Jarrar, Mohamed, Employee Empowerment « Managerial Auditing Journal » volume 17, issue 5, Keywords: Empowerment, Surveys, United Kingdom ,2002, <http://www.emeraldinsight.com/toc/maj/17/5 le 30/08/15 a20:55> pp 266-272

⁵ زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 28، العدد الثاني دمشق، 2012، ص265

و الأزمات؛

✓ يجعل تمكين رأس المال البشري أقل اعتمادا على الادارة في نشاطاتهم بإعطائهم السلطة الكافية، فضلا عن مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم و قراراتهم.

ثانيا: أهمية التمكين

تظهر أهمية التمكين على مستوى المنظمة و مستوى رأس المال البشري، نوضحها فيما يلي¹:

• أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

- ✓ رفع مستوى الإنتاجية؛
- ✓ انخفاض نسبة الغياب و دوران العمل: فمشاركة رأس المال البشري في عمليات صنع القرار يرفع من روحهم المعنوية ويوجد لديهم شعور بالإقبال على العمل؛ مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل و الغياب؛
- ✓ تحسين جودة السلع و الخدمات؛
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية.

• أهمية التمكين بالنسبة لرأس المال البشري :

- ✓ زيادة ولاء رأس المال البشري للمنظمة؛
- ✓ ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية؛
- ✓ زيادة الشعور بالرضا الوظيفي؛
- ✓ زيادة الدافعية لرأس المال البشري؛

¹ محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد طروانة، أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، المجلد 38، العدد الثاني، الجامعة الأردنية، 2011، ص 483

❖ أهداف التمكين، مميزاته و معوقاته

أولا : أهداف التمكين

تهدف عملية التمكين إلى إيجاد مستوى إداري فعال، عبر إفساح المجال للرأس المال البشري كي يفعلوا ما يرونه ضروريا و مفيدا للمنظمة. مما يستوجب على المديرين الإيمان بأن إعادة الحيوية لمنظمتهم تستلزم تطورا لدى جميع المستويات الإدارية مما يتطلب إعادة بناء للمنظمات وفق فلسفة التمكين. و تجدر الإشارة إلى أن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا بقدر ما على رأس المال البشري و تجلب لهم بعض المخاوف العديدة من جراء تلك الضغوط و المخاوف بتوفير مستوى عال من الانفتاح و تقديم نماذج إدارية عملية ناجحة.¹

و يمكن توضيح أهداف تمكين رأس المال البشري في العناصر التالية²

- **التمكين من خلال المشاركة:** يتضمن التمكين من خلال المشاركة رأس المال البشري لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية و تولي خدمة الزبائن. و يتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالزبائن و التدوير الوظيفي.
- **التمكين من خلال الاندماج:** يهتم أساسا بالاستفادة من خبرة و تجربة رأس المال البشري في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يتم الاعتماد على الاجتماعات الدورية بكثرة لتبادل المعلومات.
- **التمكين من خلال الالتزام :** يعني التزام رأس المال البشري لتحقيق أهداف المنظمة و تشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم، و يمكن الحصول على التزام رأس المال البشري من خلال تحسين رضاهم عن العمل و الشعور بالانتماء للمنظمة.

¹ عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات و معوقات التمكين و علاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دورية الإدارة العامة، المجلد الثاني و الخمسين، العدد الثاني، المملكة العربية السعودية، مارس 2012، ص 169

² أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين و أثره في إدارة الأزمة التسويقية – دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، www.docudesk.com الاطلاع يوم 2015/08/26 على الساعة 19:45، ص، 139

- **التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية:** يتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع رأس المال البشري والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك التركيز على التدريب و تطوير رأس المال البشري.¹

ثانيا: مميزات التمكين و معوقاته

• مميزات التمكين:

تتعدد المزايا و الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات التمكين و ذلك على النحو التالي:

✓ مزايا خاصة برأس المال البشري:

- تحقيق الانتماء و رفع مستوى المشاركة في صياغة و تحديد الأهداف؛
- زيادة الرضا الوظيفي؛
- تطوير مهارات رأس المال البشري و المحافظة على استقراره في المنظمة؛
- تزايد مساهمات و أفكار رأس المال البشري بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية؛
- دعم القوة الممنوحة لرأس المال البشري مع تقليص الرقابة و التحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.²
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة؛ حيث يقوم التمكين الإداري على الاعتماد على فرق العمل ذات الاستقلالية و حرية التصرف في أداء المهام، و هذا يعني تقليل الاعتماد على الهيكل التنظيمي؛³

✓ مزايا خاصة بالمنظمة:

- زيادة ولاء العاملين و تحسين مستوى إنتاجية العمل؛
- زيادة فرص الإبداع و الابتكار، و مساعدة المنظمة في برامج التطوير و التجديد؛

¹ أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، مرجع سابق، ص 139
² الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، www.pdfactory.com تاريخ الاطلاع يوم 2015/08/28 على الساعة 11:00 ص

- جودة الأداء و تحسين العلاقة بين الموظفين؛¹
- تقليل الصراع بين الإدارة و الموظفين؛
- المساعدة في جعل رأس المال البشري يقبل بالتغيير و يتفاعل معه ايجابيا؛²
- اكتساب ميزة تنافسية بسبب ابداعات و ابتكارات رأس المال الفكري في المنظمة؛
- خلق الولاء التنظيمي و تقليل معدل دوران العمل.

✓ مزايا خاصة بالزبائن:

- جودة الخدمات و سرعة تلبية رغبة الزبائن³

• معوقات التمكين:

يوجد بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين رأس المال البشري بالشكل الفعّال، يجب مراعاتها

و أخذها بعين الحسبان، و من بين هذه المعوقات ما يلي⁴:

- ✓ إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة لرأس المال البشري؛
- ✓ زيادة العبء و المسؤولية على رأس المال البشري غير القادرين عليها؛
- ✓ تركيز بعض رأس المال البشري على نجاحهم الشخصي على حساب مردود الجماعة؛
- ✓ أما حسب Forrester فيرى أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي⁵:
- ✓ عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ؛
- ✓ المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفا للتمكين؛
- ✓ تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى

¹ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 121-126

² الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 269

³ يحيى سليم ملحم، مرجع سابق، ص 126

⁴ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 269

⁵ حسن مروان عفانة، التمكين الإداري و علاقته بفرق العمل في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة- رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص 20

برغم اختلاف ظروف كل منظمة؛

ومن خلال استعراض تلك المعوقات السابقة لتطبيق التمكين، يتضح لنا أن تطبيق تمكين العاملين ليس اختياراً سهلاً بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.

ثانياً : مراحل و خطوات التمكين

عندما تنوي أية منظمة تطبيق التمكين فمن المتوقع أن تمر بالمراحل التي حددها ويليس بما يأتي:

- **المرحلة الأولى : مرحلة الرفض** أي رفض فكرة التمكين و تطبيقه، و للتغلب على الرفض لابد من التثقيف الوافر، و تمهيد المعلومات، و البحث عن اهتماماتهم
- **المرحلة الثانية: مرحلة الاختبار** لمعالجة هذه المرحلة لا بد للمنظمات من تحديد حدود و فترة للممارسات العملية و بناء أدلة و أولويات، و ضمان فم للمسؤوليات و درجات الحرية
- **المرحلة الثالثة: مرحلة المشاركة** لا بد من توفير دعم للإدارة الانتقالية عن طريق التزويد بأوراق عمل و عمليات حل المشكلات التي تساعد على تخفيض القلق
- **المرحلة الرابعة: اظهار المسؤولية**
- **المرحلة الخامسة: المرؤوسون متمكنون**، يقيس المرؤوسون أدائهم لأفضل الممارسات، و يتم تشجيعهم للبحث عن طرق و تكنولوجيا جديدة.¹

¹ محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية- من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008، ص 20-21

المبحث الثاني : الأساليب الحديثة في الاستثمار في رأس المال البشري

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض الأساليب الحديثة التي أثرت على أساليب و طرق الاستثمار في رأس المال البشري؛ وهي إدارة الكفاءات، إدارة الجودة الشاملة وفي الأخير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لما لهم من علاقه وثيقة بتنمية و تطوير الاستثمار في رأس المال البشري.

المطلب الأول : تسيير الكفاءات

يعد تسيير الكفاءات من المقاريات التي دعمت تسيير رأس المال البشري؛ ذلك لأنها تمكن المنظمة من الحفاظ على أحد أهم مواردها، والتحكم من أجل تنمية أدائه والاستفادة منه في مواجهة مختلف التطورات الحاصلة في بيئتها. إلى جانب ميزته في خلق القيمة.

سنقوم في هذا المطلب بتبيان مفهوم تسيير الكفاءات بالتعرض ضمنه لتعريف الكفاءة وأبعادها ثم توضيح الأدوات التي تعتمد عليها مقارنة تسيير الكفاءات في تنشيط رأس المال البشري في المنظمة

أولاً: تعريف تسيير الكفاءات :

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة، ذلك لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، و صعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى. فعند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي و التنظيمي، حيث يؤدي المستوى التنظيمي دور المنسق و المثلن للكفاءات الفردية، وقد تم استخلاص ثلاث أبعاد للكفاءة و هي:

✓ **المعرفة Savoir**: وهي تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، والمدمجة في إطار مرجعي

يسمح للمنظمة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة.

✓ **المهارة Savoir faire:** القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة الأهداف المسطرة مسبقا.

✓ **الاستعداد Savoir être:** القدرة على تنفيذ المهام و ممارسة كفاءته بتفوق ، فهي ترتبط بهوية وإرادة رأس المال البشري وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن مما يستطيع.¹

وقد ظهرت مقارنة تسيير الكفاءات بأنها : "تلك الأنشطة و الجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل و المحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المنظمة".²

إذن تسيير الكفاءات يشمل:

- ✓ تحول من مفهوم الوظيفة و المهام لمفهوم الكفاءة،
- ✓ مجموعة من العمليات والممارسات الادارية التي تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، خدمة للأهداف متوسطة وطويلة الأجل،
- ✓ إيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تحديد، نقل و الحفاظ على الكفاءات.³
- كما يعرف تسيير الكفاءات على أنه " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أدائهم؛ حيث تتمثل أنشطة التطوير

¹ الحاج مداح عريبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 20 أفريل 2012

² زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة الماجستير، تخصص تنظيم موارد بشرية، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص33 بتصرف

³ زكية بوسعد، مرجع نفسه، ص33

في المسار المهني، التدريب، التوظيف وغيرها من الوسائل". أي تصبح كل أنشطة إدارة رأس المال البشري تتمركز حول خلق و تنمية الكفاءات¹.

ثانيا : أدوات تسيير الكفاءات ورأس المال البشري:

• بيان الكفاءات:

بالنسبة لبيان الكفاءات ومن منطلق أنه قاعدة تحدد الكفاءات الاستراتيجية لرأس المال البشري والتي تسمح له بتحقيق استخداميته وفق التطورات المتعلقة بالوظائف وتحميه من الاقصاء، كما أنه عبارة عن الخطوة الأساسية لجعله طرف فاعل في تحقيق مشروعه المهني و بالتالي التميز الدائم من خلال امتلاك الكفاءات الاستراتيجية و التحديث المستمر لمحفظة كفاءاته، الأمر الذي يسمح لرأس المال البشري بالتميز. وبالتالي تحقق العلاقة بين تسيير الكفاءات و دورها في الاستثمار في رأس المال البشري والمحافظة على رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمنظمة.²

• دفتر الوظائف ومرجعية الكفاءات و الوظائف:

التي نقطة الانطلاق في اعدادها و تحليلها هو المنصب أو الوظيفة لكن بمعايير جديدة وهي الكفاءات وكيفية نقلها وكيفية تصنيفها، وإمكانية ايجاد مسار عبور ما بين الوظائف انطلاقا من التماثل والتقارب في الكفاءة المطلوبة لأدائها. وعليه توفر هذه الأدوات رؤية جديدة لهيكلية وتنظيم الوظائف المبنية عليها المنظمات الكلاسيكية كالهياكل التنظيمية الجامدة والتي هي حاليا قيد الانتقاد نظرا لعدم مرونتها مع المتغيرات، وبالتالي تقدم هذه الأدوات نظرة جديدة مرنة لتقسيم

¹ كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جوان 2010، ص 55 بتصرف

² زهية موساوي، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016 ص201 بتصرف

الوظائف وهيكلتها في المنظمات؛ مما يعني رأس المال الهيكلي في التميز والتحديث الدائم للمعطيات المتعلقة بالوظائف وبالتالي القدرة على التكيف في أسرع وقت ¹.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تؤكد العديد من الدراسات أن التفوق الاقتصادي الياباني على الولايات المتحدة يرجع إلى إتباع أسلوب الجودة الشاملة في الصناعة و التعليم وكذلك في إعداد رأس المال البشري الملائم لتطوير الصناعة حيث ابتدأ تطوير هذا الأسلوب بعد الحرب العالمية الثانية²، و قد قاد العالم الأمريكي ويليام ديمينج W.Edwards Deming حركة الجودة في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي، حيث ارتكز هذا المفهوم على العناصر التالية:

- ✓ الاهتمام بالجودة العالية و تندية النفقات،
- ✓ الاتجاه لتطوير مجموعات كبيرة من نماذج المنتجات لمواصفات متعددة،
- ✓ استخدام أساليب التقنية المتعددة في أداء خدماتها،
- ✓ التعامل مع رأس المال البشري باعتبارهم أهم الأصول في المنظمة،
- ✓ تطبيق فكرة علاقات العمل الدائمة حيث ارتباط رأس المال البشري بمنظمتهم بصفة

دائمة.³

¹ زهية موساوي، مرجع سابق، ص202 بتصرف
² فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الادارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص81
³ فتحي سرحان، مرجع نفسه، ص 82 بالتصرف

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حرتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب رأس المال البشري و استثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق تحسين مستمر للمنظمة"¹.

ادارة الجودة الشاملة عبارة عن " التطوير المستمر للعمليات الادارية , و ذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء، وتقليل وقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة، وغير الضرورية للزبون ، و ذلك لتدنية التكلفة و رفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات و احتياجات الزبون".²

و يشير ديمينج Deming إلى نقاط مهمة يعتبرها أسسا لإدارة الجودة الناجحة، نذكرها في مايلي:

- ✓ ضرورة التأكد من استمرارية التوجه نحو جودة المنتج،
- ✓ التقليل من وضع الأهداف الكمية،
- ✓ الاهتمام بالتدريب كاستثمار،
- ✓ تصميم برامج التحسين المستمر للتحكم في التكاليف و الجودة،
- ✓ الاهتمام بمساعدة رأس المال البشري على الوصول لأفضل أداء،
- ✓ التقليل من الفحص و التوجه نحو تعزيز المراقبة من المنبع،

¹ لحسن عبد الله باثنيوة، نزار البروراري، نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة التحولات العالمية -دراسة مقارنة-المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، البحرين،العدد3،2009، ص 110

² زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت و الجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية-المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد8، العدد 1، 2012، ص174

✓ الاعتراف بكفاءة رأس المال البشري.¹

كما أن جوهر إدارة الجودة الشاملة تتلخص في أداء العمل المطلوب على النحو الصحيح وفي الوقت الصحيح دوماً، بتحسين مستمر لكل العمليات الادارية و التقنية ليس فقط تحسين الانتاج لذا ظهر نموذج كايزن KayZen الياباني الذي هو عبارة عن مجموع كلمتين القصد منهما التحسين بالتدرج.²

يعرف هذا الأسلوب بأنه "نظام التحسين والتطوير المستمر لمراحل الإنتاج والتصنيع وذلك عن طريق عمليات تطوير لأساليب وإجراءات الإنتاج أو الخدمات، وتأخذ هذه التحسينات أشكال تطوير عمليات إعداد الآلات وتقليل الفاقد من العمليات الإنتاجية للسلع أو الخدمات الإدارية عن طريق تنمية وتطوير العمال وزيادة أدائهم".³

ثالثاً: تأثير إدارة الجودة الشاملة على رأس المال البشري

المواصفات العامة للجودة الايزو حيث تمثل أعلى مواصفات الجودة للنظم الفنية والاجراءات المعتمدة عالمياً، ويمكن للمنظمة أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة كأسلوب تسييري دون ضرورة حصولها على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية التي تعتبر فقط كدليل لتطبيق معايير الجودة.⁴

سنظهر فيما يلي كيف اهتمت هذه المواصفات برأس المال البشري:

¹ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية جامعة الجزائر3، 2012، ص 71 بالتصرف.

² نزار عبد المجيد البرواري، علي منصور محمد بن سقاع، تقنيات التحسين المستمر و الأداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 01، جويلية 2008، ص8

³ نعيمة زعرور، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمة العامة- حالة اتصالات الجزائر- أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص127

⁴ رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، ورقة، 2012، ص1955

• بالنسبة لمواصفات تأكيد الجودة الايزو 9001 نسخة 2008:

والمقصود بالايزو 9001 هو أنها مواصفة إدارية تنصب كلها على المنظومة الإدارية للمنظمات بكافة أنواعها وأحجامها، صناعية كانت أم خدماتية، وهي مواصفة في النهاية تبحث عن كفاءة أداء المنظومة الإدارية والتطور الذي تحقّقه¹.

يمكن إبراز رأس المال البشري في الهيكل العام لمواصفة ISO 9001 نسخة 2008 ضمن وذلك كما يلي:

✓ الكفاءة والتدريب والتوعية: على المنظمة تحديد الكفاءة اللازمة لرأس المال البشري الذين

يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج.

✓ القيام بالتدريبات اللازمة أو الاعتماد على نشاطات أخرى لتلبية الاحتياجات

✓ تقييم فعالية الإجراءات المتخذة.

✓ التأكد من أن كل رأس مالها البشري يعرفون طريقة أداء أعمالهم ولديهم وعي بأهمية

نشاطاتهم وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.

✓ الاحتفاظ بسجلات التعليم والتدريب والمهارة والخبرة².

• بالنسبة لمواصفات مراجعة الجودة الايزو 10011:

¹ رشيد مناصرية، مرجع سابق، ص195
² محفوظ حمدون عبد الصواف، دور المورد البشري في تحقيق جوائز إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 22-25 أبريل 2013 ص196

تهتم بالتأكد والتحقق مما إذا تم تطبيق شروط معايير تأكيد الجودة من جانب المنظمات التي تسعى للحصول على شهادة الايزو، وفيما يتعلق بتسيير رأس المال البشري فإن معايير مراجعة الجودة تقوم بالمراجعة في التدريب فقط.¹

• بالنسبة لمواصفات مراجعة الايزو 17024:

هي عبارة عن شهادة لتأكيد جودة رأس المال البشري؛ حيث تهدف للتأكد من كفاءته و مؤهلاته مدى فعالية البرامج التدريبية، مدى فهم و دراية رأس المال البشري لأداء عملهم، وهل يواكبون التطورات التكنولوجية في المحيط.

• بالنسبة لمواصفات نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية الايزو 18001

تعني هذه المواصفة القيام بأعمال مراقبة مستمرة للنواحي البيئية و الصحية وإجراءات السلامة المهنية التي تقوم بها، هناك العديد من فوائد الحصول على هذه المطابقة من بينها:

✓ إرضاء رأس المال البشري و الزبون ورفع الروح المعنوية وزيادة جودة مكان العمل،

✓ الحفاظ على رأس المال البشري الكفاء و كافة الموارد الأخرى،

✓ تقليل الحوادث التي تسبب الموت أو المرض أو أي أضرار أخرى،

✓ توفير بمواد الانتاج نتيجة استخدام عمليات آمنة و خفض استهلاك الطاقة أثناء

العمليات الانتاجية و غيرها.²

المطلب الثالث : أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تنمية رأس المال البشري

إن سرعة التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمات أوجبت عليها التركيز على عنصر رأس

المال البشري، ومحاولة استخدام مختلف التقنيات الحديثة لإدارته، فالتطور الكبير الذي حدث في

¹ رشيد مناصرية، مرجع سابق، ص195 بالتصرف

² رشيد مناصرية، مرجع سابق، ص196 بالتصرف.

مجال تقنيات الاتصال و تكنولوجيا المعلومات والكم الهائل من المعلومات الذي أنتجته هذه التقنيات جعل التفكير في كيفية السيطرة عليها واستغلالها لخدمة أهداف المنظمة في خلق ميزة تنافسية أمر حتمي، لذلك كان على المنظمات اكساب رأس المال البشري هذه الأداة من أجل استخدامها في اتخاذ قرارات مدروسة بصورة أفضل وفي الوقت المناسب.

سنحاول في هذا المطلب عرض مختلف التعريفات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتبيان أهمية استخدامها في إدارة رأس المال البشري.

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

تشمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مجموعة من المعطيات، الإجراءات، المعدات والبرامج التي تعمل جميعاً لتحقيق أهداف المنظمة¹. كما تعرف بأنها: "مجموعة العناصر والقدرات التي تستخدم في جمع البيانات وتخزينها ومعالجتها، ونشرها باستخدام تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات بسرعة عالية وكفاءة لإحداث كل ما من شأنه أن يساعد على تطوير المنظمات"². من خلال التعريفين السابقين تظهر لنا أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وقوة تأثيرها في مسار المنظمة. لذلك سنعرض في العنصر الموالي درجة تأثير استخدام هذه الأداء على رأس المال البشري.

ثانياً : أهمية تكنولوجيا المعلومات و اتصال في تنمية رأس المال البشري

ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال زادت في قوة و درجة الابتكار و الإبداع لدى رأس المال البشري، و من بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات ما يلي:

¹ فهد محمد صالح الدعيس، استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة رأس المال البشري – نموذج مقترح للمنظمات العامة اليمنية- المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 22-25 أبريل 2013، ص 322

² عالية بوباح، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات حالة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم تجارية مدرسة الدكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 49

- ✓ استخدام مناصب خاصة و تدريب الأفراد القائمين على فرز و تحليل المعلومات الهائلة المتواجدة في شبكة الانترنت و البريد الالكتروني.
- ✓ استخدام طرق جديدة في التدريب لتنمية رأس المال البشري عن طريق الانترنت و ظهور ما يسمى بالجامعات و المراكز التدريبية الافتراضية.
- ✓ ظهور طرق جديدة منفتحة على الزبائن خاصة لارتباطهم بشبكة الانترنت (التجارة الالكترونية)، مما أجبر المنظمة على تدريب رأس المال البشري و تعليمهم كفاءات جديدة لكي تتمكن من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة و سريعة.¹
- ✓ زيادة ولاء و انتماء رأس المال البشري باتجاه المنظمة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.
- ✓ تسببت في زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو ذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، وتحسين فعالية اتخاذ القرار في الوقت المناسب وتحسين الاتصال بين المستويات الادارية.
- ✓ زيادة الأداء الوظيفي و ذلك من خلال تخطي القيام بالأعمال الروتينية و ما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بسرعة متناهية وكفاءة.²

¹ نعيمة يحيوي، فتحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات و انعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية
 جمعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 02، جوان 2015، ص 6

² عطية العربي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة حالة جامعة ورقلة
 مجلة الباحث، قاصدي مرياح ورقلة، العدد 10، 2012، ص 325

المبحث الثالث : المخاطر المرتبطة برأس المال البشري وكيفية إدارته

يختص هذا المبحث بتبيان المخاطر المرتبطة بالاستثمار في رأس المال البشري حيث سنبين مفهوم هذا النوع من المخاطر في المطلب الأول مع توضيح أشكاله، ثم أبعاده مع كيفية إدارته بالحفاظ على منتج الاستثمار فيه في المطلب الأخير.

المطلب الأول : مفهوم مخاطر رأس المال البشري وأشكاله

سيتم في هذا المطلب توضيح مفهوم مخاطر الاستثمار في رأس المال البشري بتوضيح مفهوم المخاطرة و إدارة المخاطر ، ثم تبيان أشكاله في الفرع الثاني لهذا المطلب.

أولاً: تعريف المخاطرة و إدارة المخاطر

بالإمكان التعريف عن المخاطرة على أنها "احتمال وقوع حدث سيؤثر على عملية تحقيق الأهداف ويتم قياس المخاطرة من خلال أثرها واحتماليتها"¹.

كما تعرف هيكلية إدارة المخاطر بأنها "نظام تم تصميمه بشكل واعي بهدف حماية المنظمة من تعرضها لأي مفاجآت غير مرغوبة (مخاطر ناجمة عن ظروف سلبية)، وتمكينها من الاستفادة من الفرص (مخاطر ناجمة عن ظروف إيجابية)"، إن الهيكلية الفعالة لإدارة المخاطر تقوم على التالي:

✓ إدخال مجموعة من العمليات المنتظمة إلى عمليات المؤسسة تقوم بتحديد، قياس، ومراقبة أنواع عديدة من المخاطر.²

¹ دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر للعالم العربي
² المرجع نفسه، ص 34 بالتصرف

✓ اعتبار مختلف الاحتمالات حيث يمكن للمخاطر أن تتفاعل مع بعضها البعض مما يؤدي إلى تفاقمها؛

✓ رفع مسؤولية إدارة المخاطر إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة؛

✓ تشجيع عمليات صنع القرار ذات التكلفة الفعالة والاستخدام الأكثر فعالية للموارد؛

✓ خلق ثقافة داخلية حول "الإشراف الذاتي" تمكّن من تحديد وإدارة المخاطر قبل فترة من ظهورها أمام أصحاب العلاقة أو المسؤولين التنظيميين¹.

ثانيا : تعريف مخاطر رأس المال البشري

مخاطر رأس المال البشري تعرف كما يلي: " إن حالة التأكد التي يسببها رأس المال البشري للمنظمة يؤثر على تنافسيتها. لذا يجب على هذه الأخيرة (المنظمة) أن تحددها، تقيّمها ومتابعتها من أجل التحكم بها"². وتصنّف حالات عدم التأكد المتعلقة بمخاطرة الاستثمار في رأس المال البشري والتي تؤدي إلى حصول التقلبات في عوائدها بمرور الزمن وفقاً لمصادر نشوئها إلى ثلاثة أنواع رئيسية، وهي:

✓ حالات عدم التأكد الناجمة من التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة متمثلةً بظروف السوق

أو الصناعة التي تعمل المنظمة في إطارها،

✓ حالات عدم التأكد المتحققة نتيجةً للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية للمنظمة،

✓ حالات عدم التأكد المرتبطة بالتغيرات الحاصلة في الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات

والقدرات المكونة لرأس المال البشري³.

ثالثا : أشكال المخاطر المرتبطة برأس المال البشري

¹ دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر للعالم العربي، ص34

² Michel Ferrary, Intelligence économique et gestion des risques, Pearson Education, vol1, France, 2007, p95

³ سعد علي حمود العنزي، نزار حبيب، نظرية الخيارات الحقيقية وتطبيقاتها في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، أوت 2009، www.iasj.net يوم 2016/09/29 على الساعة 17:00

• مخاطر الرتابة والتقادم :

تعد مخاطر التقادم أحد أبرز المخاطر المحتملة لرأس المال البشري النوعي (الفكري)، لأن التقادم يشير إلى عجز الفرد على تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطور

والتجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه. يظهر هذا الخطر لأحد الأسباب الآتية:

✓ أسباب شخصية : كالرهبة، نقص الثقة بالنفس، عدم القدرة على التعبير عن الأفكار الإبداعية،... إلخ،

✓ أسباب تنظيمية: ضعف الإمكانيات المادية، المركزية، الروتين،... إلخ،

✓ أسباب بيئية: الثقافة، المناخ التنظيمي،... إلخ.

كما يقسم التقادم بدوره إلى ثلاث أنواع، و هي كما يلي:

✓ تقادم معرفي: و يشمل تقادم القدرات المعرفية، المهارات الادارية، الفنية والمهنية.

✓ تقادم القدرات: يظهر تحت تأثير جوانب الشخصية الذاتية

✓ تقادم ثقافي: يتبلور تحت تأثير القيم، المعتقدات، و العادات.

• مخاطر الاحباط

تمثل في عدم قدرة رأس المال البشري على إشباع بعض الحاجات بأي أسلوب يقوم به، فتتولد نتيجة ذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفاؤها تقود إلى الإحباط. و يأخذ هذا النوع من المخاطر ثلاث اتجاهات هي:

✓ نفسية : تشمل عدم الرضا، القلق، الانطواء والاكتئاب.

✓ مادية : مثل تخريب الأجهزة و المعدات.¹

✓ تنظيمية: ارتفاع نسبة الغيابات، ارتفاع معدل دوران العمل، ترك العمل، ارتفاع نسبة

الشكاوى. ضعف الانتماء و الولاء.

• مخاطر محدودية البحث عن التميز المنظمي

ترتبط هذه المخاطرة بضعف ومحدودية المنظمة في البحث عن التميز، خاصة في مجال تشجيع وزيادة عدد المساهمات الفكرية لرأس المال الفكري العامل فيها وبالتالي تبقى المعرفة مخزونة في عقولهم مما يعرضها إلى الاندثار أو هجرتها إلى منظمات منافسة من جهة ويقلل من رصيد رأس المال الفكري من جهة أخرى، وتأخذ هذه المخاطر أربعة اتجاهات هي:

-مخاطر قتل الابتكار الجديد - .مخاطر ضعف تحفيز المقترحات - .مخاطر تشجيع الأعمال الروتينية أكثر من الإبداعية - .مخاطر ضعف الثقة.²

• مخاطر هجرة رأس المال الفكري:

تعد هذه المخاطر أكثر تأثيرا على رأس المال الفكري كونه أكثر احساسا بالاغتراب من الأشخاص العاديين، لأنهم يسعون إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ وآراء جديدة كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في بيئتهم، مما يضطرهم إلى الهجرة إلى حيث تتوفر الشروط المحفزة لتطبيق أفكارهم. وبالتالي فقدان رأس مال بشري متميز يعرض المنظمة باستمرار إلى الخطر، وذلك لاستحالة تعويضه بعنصر بنفس المهارة والخبرة.

• مخاطر الانتقال إلى المنافسين:

¹فاطمة يحيوي، مسؤولية المؤسسة في تنمية رأس المال الفكري -دراسة حالة كهريف بالمدينة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال و تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، 2010، ص ص 63، 64، بالتصرف

² فاطمة يحيوي، مرجع سابق، ص 65

فقدان رأس المال الفكري لصالح منظمات منافسة يشكل خطراً كبيراً على المنظمة، و يكون الخطر أكبر كلما تعلق بالعارف الضمنية و المهارات، كما توجد حالة خروج رأس المال الفكري بنفسه كمنافس محتمل للمنظمة، و هذا أيضاً يؤثر سلباً على مقدرتها التنافسية.

المطلب الثاني : نموذج إدارة مخاطر رأس المال البشري

سنتناول في هذا المطلب نماذج إدارة مخاطر رأس المال البشري بتوضيح مفهوم إدارة هذا النوع من الخطر و أهداف تسييره.

أولاً: مفهوم نموذج إدارة مخاطر رأس المال البشري و أهدافه.

يعبر نموذج إدارة مخاطر رأس المال البشري عن عملية مستمرة، تسمح بتحديد وتبيان المواقع التي يمكن أن تسبب تهديد أو تمنح فرص. طور هذا البرنامج لأن يكون خطر رأس المال البشري معتبر بصفة آلية عن طريق الاستفادة من الأدوات والعمليات السابقة¹

اعتماداً على ما سبق ، يمكن القول بأن عملية إدارة مخاطر الاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق الإدارة الفاعلة لتحقيق التكيف مع التغييرات البيئية السريعة واكتساب المكانة المناسبة للمنظمة وذلك لأنه الحقيقة التي تحمل المعرفة والأفكار المبدعة وتسهم في تقديم المنتجات الجديدة وابتكار الأساليب الجديدة لممارسة الأعمال ، ومن هنا يتضح أن الأهمية لا تكمن في امتلاك رأس المال الفكري ، وإنما تكمن في الكيفية التي يتم من خلالها تطبيق تلك المعارف والأفكار ووضعها موضع التنفيذ مما يتطلب أن يكون هناك إدارة كفأه تتمكن من ترجمة

¹ عبد الله بلوناس، أسماء كرعلي، المخاطر المرتبطة برأس المال البشري وكيفية إدارته، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 22-25 أبريل 2013، ص 22

كل تلك المعارف إلى الواقع العملي لتكون بمثابة مفتاح لنجاح المنظمة وبقائها في إطار ما تشهده البيئة من تنافسية عالية.¹

ثانياً: خطوات عمل النموذج

يحتوي البرنامج على خمسة مراحل؛ حيث يشترط الاتصال الجيد و المتابعة في كل الخطوات.

المرحلة الأولى: تحليل SWOT

ينطوي تحليل لرأس المال البشري على التعرف على العناصر البشرية الملائمة و غير الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة؛ عن طريق تشخيص نقاط القوة (رأس المال البشري ذوي الخبرة، الكفاءة) وتشخيص نقاط الضعف (رأس المال البشري خامل، قدرات غير مستغلة). وتبيان الفرص المتاحة (فريق إدارة جديد يرغب في تحسين الفعالية التنظيمية تكنولوجيا متقدمة متاحة لتعزيز فعالية الأداء البشري)، وتحليل مصادر التهديدات (إضراب العمال، إمكانية الانتقال عند المنافسين).

المرحلة الثانية: تحديد و تحليل مخاطر رأس المال البشري

تتم في هذه الخطوة تحديد الخيارات للسيطرة على رأس المال البشري، ففي كثير من الأحيان يكون من غير الممكن اتخاذ سياسات علاجية، فيتم اختيار و ترتيب الأولويات، و من ثم اتخاذ الوسيلة الأكثر ملائمة لإدارة الخطر.

المرحلة الثالثة: اتخاذ القرار الأمثل لمعالجة الخطر

يتم في هذه الخطوة تحديد خيارات للسيطرة على مخاطر رأس المال البشري ففي كثير من الأحيان يكون من غير الممكن اتخاذ سياسات علاجية، فيتم اختيار و ترتيب الأولويات ومن ثمة اتخاذ الوسيلة الأكثر ملائمة لإدارة الخطر.

المرحلة الرابعة: تقييم أداء إدارة مخاطر رأس المال البشري

¹ غالب عوض الرفاعي الأكرم، اثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر والاقتصاد المعرفي، جامعة الزيتونة، عمان، أبريل 2007، ص 6

تتم عملية التقييم من خلال المقارنة بين أداء النموذج والأهداف والمعايير المحددة سلفاً، وتهدف هذه الخطوة إلى:

✓ قياس وتقييم أداء النموذج،

✓ تحديد عاصر القوة والضعف للنموذج.

✓ متابعة التقدم المحرز على مر الزمن¹

المرحلة الخامسة: تحسين نموذج إدارة مخاطر رأس المال البشري : تهدف هذه الخطوة الى التأكد من أن النموذج يتوافق أو يمكن تكييفه مع الاحتياجات المتغيرة للمنظمة².

المطلب الثالث: أساليب المحافظة على الاستثمار في رأس المال البشري

المحافظة على نتيجة الاستثمار في رأس المال البشري (رأس المال الفكري) تمثل تحدياً كبيراً تواجهه المنظمة، لذا يجب عليها استعمال مختلف الأساليب النافعة للحفاظ عليه حتى لا يندثر أو يستغل من طرف منظمات منافسة، وهناك مجموعة من العوامل للمحافظة على رأس المال الفكري سنركز على أهمها في الآتي:

• صيانة رأس المال البشري

إن التطورات السريعة التي تحدث في البيئة تدفع المنظمة إلى تنمية و تنشيط قدرات رأس مالها البشري باستمرار حتى تواكب هذا التطور، فالتدريب المستمر يوفر ذلك التوافق، كما يمكن تحفيز رأس المال البشري على التدريب الذاتي. وكله يعود بالنفع على المنظمة و على رأس المال البشري فلا يشعر بالإحباط والروتين.

• تحفيز رأس المال البشري و تمكينه

¹ عيد الله بلوناس، أسماء كرغلي، مرجع سابق، ص 423

² عيد الله بلوناس، أسماء كرغلي، مرجع سابق، ص 432

المنظمة يجب عليها أن تدمج في أهدافها تحقيق أهداف رأس مالها البشري بما يضمن راحتهم في العمل و يحفز ابداعاتهم فيه؛ فإشباع رغباته و حاجاته المادية و المعنوية و كذا الاجتماعية تدفعه إلى التحسين في عمله وإتقانه.

• كسب ولاء رأس المال البشري

يعرّف بورتر الولاء التنظيمي بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها، وأن الفرد الذي يكون لديه ولاء تجاه منظمته يكون لديه:

✓ اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المنظمة؛

✓ استعداد لبذل أقصى جهد ممكن تجاه المنظمة؛

✓ أن يملك رغبة شديدة في الاستمرار في العمل في المنظمة.¹

بهذا تكون المنظمة قد حافظت على رأس مالها البشري من الهجرة أو الانتقال لمنافسين آخرين.

• المناخ التنظيمي

توفير مناخ تنظيمي ملائم يشعر فيه رأس المال البشري بالانتماء للمنظمة، حيث تسهل طرق الاتصال بين المستويات، يملك حق المشاركة في صناعة القرار، .. إلخ من المميزات التي تجعل رأس المال البشري يفضل الحفاظ على مكانته في المنظمة عوض الذهاب لمؤسسة منافسة حتى لو كان الدافع المادي في تلك المنظمة أعلى من منظمته الأصلية.

• تقليل ضغوط العمل

بحسن تحديد المسؤوليات و الصلاحيات، واكتساب التقنية و التكنولوجيا التي تساعد في التخفيف و التسريع في القيام بالعمل.

¹ مونية مزوار، أثر الحوفز على الولاء التنظيمي – دراسة حالة عينة من المؤسسات- ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسويق، جامعة أمجد بوكرة، بومرداس، 2013، ص 58 بالتصرف

خلاصة الفصل الثاني:

تعددت أساليب تنمية وتنشيط رأس المال البشري بين أساليب تقليدية وحديثة، التقليدية مثل التدريب والتحفيز والتمكين؛ حيث أظهرت هذه الأنواع أثر إيجابي ومهم في زيادة مهارات ومعارف رأس المال البشري والتي تعتبر كذلك من بين الحلول التي ساعدت المنظمات في الحفاظ على منتج استثمارها في رأس مالها البشري وهو ما تم التطرق له في المبحث الثالث من خلال تبيان جانب المخاطرة و كيفية إدارته.

أما الأساليب الحديثة التي أثرت التطورات ايجابية بها على كيفية تسيير رأس المال البشري؛ حيث أن إدارة الكفاءات من بين أهم المقاربات التي اعتنت به حيث بينت أن كل أنشطة إدارة رأس المال البشري تتمركز حول خلق و تنمية الكفاءات، على غرار إدارة الجودة الشاملة التي ركزت في مبادئها على ضرورة اعتبارهم أهم الأصول في المنظمة، وفي الأخير بيننا أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على هذا النوع من الاستثمار بزيادة قدرته على الابتكار و الابداع كسب ولائهم عن طريق تسهيل وصولهم اطلاعهم على المعلومات مما يسهم في مشاركتهم لصنع القرار.

الفصل الثالث

الفصل الثالث : مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في أداء

المنظمة

تمهيد:

إن الأداء الذي تحققه المنظمات في بيئتها يمثل معيار الحكم على مدى نجاحها وتفوقها ومع المتغيرات البيئية السريعة والكبيرة، تسعى هذه الأخيرة جاهدة إلى رفع أدائها؛ خاصة بعد ما أثبتت الدراسات أن التفكير التقليدي والمتمثل في أن الاستثمار في النواحي المادية ليست الأساس في تحسين الأداء، بل تعدتها إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره محور وجوهر المنظمة والموارد الحقيقي الذي باستطاعته تحقيق الاستمرارية والتطور.

في هذا الفصل سنقدم مدخل للأداء بتوضيح المفاهيم المتعلقة به مع التطرق إلى الأساليب التقليدية والحديثة في تقييمه في المبحثين الأول والثاني ، ثم التطرق إلى طرق و أساليب قياس الاستثمار في رأس المال البشري مع الربط بين الأداء ومقياس القيمة المضافة للرأس المال الفكري وكذلك في تموضعه في مصفوفة الأداء المتوازن.

المبحث الأول : مدخل للأداء من حيث المفاهيم و مراحل التقييم

اهتمت أغلب الدراسات الفكرية بالأداء الفردي، وكيفية قياسه وتقييمه من خلال كثير من النظريات التي سعت لتقييمه، في حين كانت الدراسات محدودة حول الأداء الكلي للمنظمة وطرق تقييمه وقياسه، وربما يعود السبب في ذلك لصعوبة قياسه بشكل موضوعي. سنقوم في هذا المبحث بدراسة مفاهيم الأداء ومستوياته في المطلب الأول ثم التطرق لماهية تقييم الأداء وأهميته في المنظمة في المطلب الثاني، كذا تبين مراحل وخطوات تقييم الأداء في المطلب الأخير.

المطلب الأول : مفهوم الأداء و مستوياته

إن الأداء والعوامل المؤثرة عليه نالت أهمية كبيرة في البحوث والدراسات الإدارية المتعلقة خاصة بقياس نجاح المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو في ظل حالة عدم التأكد التي تميز بيئة المنظمات الحديثة.

أولاً : مفهوم الأداء

الأداء حسب Wight 1996 يعكس كيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بشكل يجعلها قادرة تحقيق أهدافها، أما بالنسبة للمفكر Kotler فهو "تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية المالية والمعلوماتية يدل على وجود إدارة فاعلة متمكنة من وضع الاستراتيجيات بشكل واضح ومفهوم لجميع الأفراد".¹

¹ عبد المالك ججيق ، تأثير رأس المال البشري في الأداء من خلال الاستثمار في المعرفة -دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر-، الملتقى الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أفريل 2013، ص 429

بينما أوضحه المفكران (Beard & Dess,1981,66) بأنه "النتيجة النهائية الملائمة بين

الاستراتيجية و عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة كاستراتيجية للموارد البشرية"¹

كما عرف الأداء على أنه: إدارة الموارد لتحقيق أهداف و رسالة المؤسسة وهذا يتضمن الموارد

المالية والبشرية للمنظمة".²

مما تقدم يمكننا استخلاص أن الأداء يتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الذي يضمن

التكيف مع متغيرات البيئة و يحقق دوام نمو و استقرار المنظمة و هو ما يعرف بالكفاءة و الفاعلية

هذه الأخيرة التي يقصد بها نسبة الأهداف المحققة . بينما تعرف الكفاءة بأنها الاستغلال الأمثل

للموارد.

ثانيا: مستويات الأداء

توجد عدة تقسيمات لمستويات الأداء، تختلف تبعا للرؤى و الاتجاهات التي من خلالها تطرق

المفكرين للأداء، و يمكن تصنيف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات كما يوضحها الشكل المولي:

الشكل رقم (03) : مستويات الأداء



المصدر: زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21- كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، القاهرة، 2001، ص1

¹ اباد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة تحليلية في الجامعات الفلسطينية- أطروحة دكتوراه، قسم الناهج و طرائق التدريس ، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 143

² أيتن محمود سامح المروجشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008، ص72

▪ المستوى الكلي للمنظمة

▪ أداء الأنشطة الرئيسية:

يقصد بها تلك الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المنظمة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياساتها العامة. لتقوم بتقييمه الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية حيث تقاس فيه الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية ومؤشرات القياس . درجة تقسيم العمل . ودرجة التخصص . ودرجة الآلية . ونظم إنتاج المخرجات ودرجة المركزية وأنظمة الجزاء وتدرجها وفعالية الاتصالات¹

▪ تقييم أداء رأس المال البشري :

يسعى النظام الانتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية و بتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم و نوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب²

المطلب الثاني : مفهوم تقييم الأداء و أهميته

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء كما سمي بقياس الكفاءة؛ إلا أننا نرى أفضل تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها³، سنشير إلى ذكر بعض تعاريفه في ما يلي.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

¹المحاور الرئيسية لقياس الأداء ، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127733> ، تاريخ و وقت

الاطلاع 2016/09/09 الساعة 19:21

²زهير ثابت ، مرجع سابق، ص 15

³ منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 163

عرف تقييم الأداء على أنه "تقييم التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يتحقق الأهداف المرجوة منها".¹

بتحليل التعريف السابق نجد أن مجال تقييم الأداء هو جميع الأنشطة داخل المنظمة في ضوء المعلومات الرقابية التي تم التوصل إليها و ذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها، أو اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عن المسار المسطر لها.² كما يعرف تقييم الأداء بأنه: " أداة تساعد في فهم و إدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المنظمات".³

اذن نجد مما سبق أن تقييم الأداء يمكن المنظمة من معرفة الآتي :

- ✓ كيف تعمل المنظمة بشكل جيد،
 - ✓ نسبة الأهداف المحققة (الفعالية)،
 - ✓ قدرة المنظمة على كسب رضى الزبائن،
 - ✓ توفير المعلومات المناسبة التي تساعد في تحسين العمل و التكيف مع كل المستجدات.
- و من هنا قياس الأداء يعتبر أداة تساهم في زيادة قدرة المنظمة على المواكبة و تنفيذ الاستراتيجية المسطرة.

ثانيا: أهمية قياس الأداء

¹ عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، شرم الشيخ، جانفي 2007، ص 121

² المرجع نفسه، ص 121

³ محمد عبد الرحيم، قياس الأداء: النشأة و التطور التاريخي و الأهمية، ندوة علمية حول قياس الأداء في المنظمات الحكومية – مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة"، مصر، فيفري 2007، ص 191

نلجأ عادة لمعرفة أهمية أي عمل إلى قياس مستوى أدائه ومدى تحقيقه للإنجازات المخططة له، و معايير الأداء مختلفة من جماعة إلى أخرى ومن تنظيم إلى آخر لأن تلك المعايير و المؤشرات مرتبطة بالعوادات الموجودة في المجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بكل منظمة و بالمستوى التكنولوجي، وتستشف أهمية تقييم الأداء من خلال الأهمية الكبيرة للمعايير الأداء و مقاييسه¹ و منها:

✓ توحيد الخصائص و الصفات الخاصة بكل سلوك و بكل عمل، لكي نستطيع تقييم الأداء وفق تلك الخصائص، فنحن لا نستطيع الحكم على سلعة معينة دون معرفة صفاتها ووزنها و ...إلخ، عند معرفة تلك الخصائص يمكننا أن نحكم عليها وعلى العملية الانتاجية حكما موضوعيا.²

✓ التخطيط و التوقع :حيث يعد قياس الأداء وسيلة لتحقيق حدوث التقدم، حيث يمكن للمنظمة من تحديد نسبة الأهداف المحققة و اذا ما كانت في حاجة لمراجعة ميزانيتها، يقول Peter Drucker "لا تستطيع إدارة مالا تستطيع قياسه " ³

✓ التحسين المستمر :

يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء ، وتحديد كفاءة وفاعلية العمليات، أيضا التجديد و فرص التحسين.

✓ تقييم الإدارة:

¹ حسين الصادق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 217

² المرجع نفسه، ص 218

³ مجموعة خبراء، الحارث النبهان (ترجمة)، قياس الأداء، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2011، ص 16

بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أنها تعمل بكفاءة وفعالية.

✓ **التقييم الذاتي:** يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات و تحديد التحسينات المطلوبة.¹

و تجدر الإشارة إلى ضرورة تطوير معدلات و مقاييس الأداء بصورة دائمة، و ذلك لأهميتها الكبيرة في مختلف مراحل العملية الانتاجية، فيجب القيام بمراجعة مستمرة لتلك المعايير واجراء التعديلات المناسبة في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: المراحل العملية لتقييم الأداء في المنظمة

تتمثل عملية تقييم الأداء في أي منظمة في أربع مراحل هي :

■ مرحلة جمع البيانات و المعلومات الاحصائية

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة ، كمية و/أو قيمة الإنتاج ، عدد العمال، الأجور وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة ، ولكن يجب إضافة مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية،² وهذه المرحلة هي مرحلة تشخيصية أو تسمى بمرحلة ما قبل التقييم.

■ تحليل و دراسة البيانات الاحصائية

أنه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.³

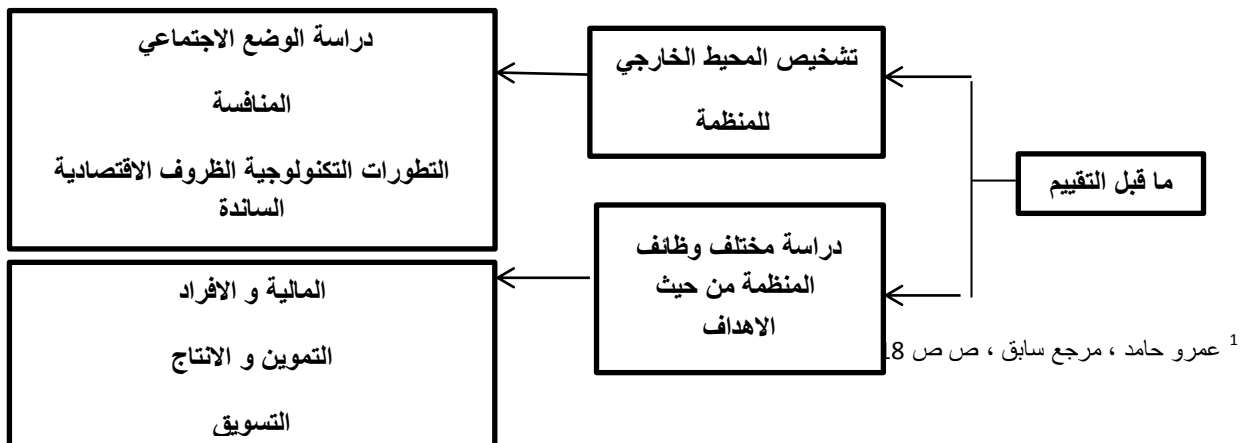
■ مرحلة قياس التغيرات و تفسيرها :

¹ محمد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص ص 192، 193
² عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة خيضر بسكرة، 2013، ص 63
³ عمر تيمجدين، المرجع السابق، ص 63

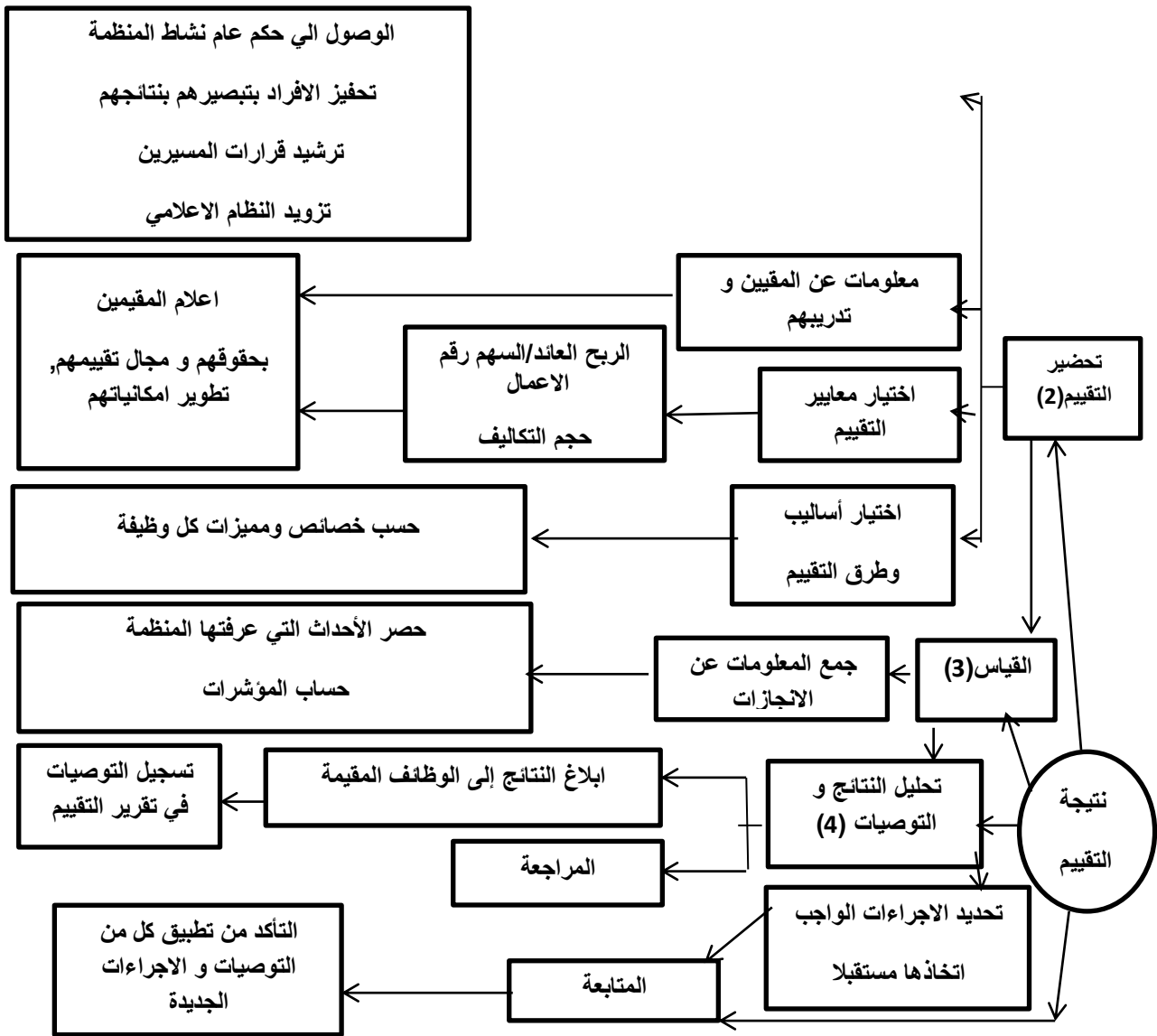
- هي عبارة عن مرحلتين مرحلة قياس التغيرات و مرحلة تفسير أسباب الانحراف في الأداء
- حيث يتم تحليل أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ في الفترة في محل التقييم في الفترات السابقة
- و يمكن تلخيص أسباب اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف و عن نتائج الفترات السابقة فيما يلي:
- ✓ عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية،
 - ✓ وجود نقاط ضعف أساسية في خطة التنفيذ و استراتيجيته،
 - ✓ وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة،
 - ✓ عدم توافر نظام فعال للرقابة الداخلية، وما يترتب على ذلك من عدم توافر مؤشرات الرقابة التي توضح الموقف للإدارة،
 - ✓ عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف،
- و يتم كذلك تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الاختلافات و التي تسببت قراراتها في حدوث خلل في الأداء¹

و لتوضيح المراحل التالية نلخصها في الشكل الموالي

الشكل رقم (04): عملية تقييم الأداء في المنظمة



¹ عمرو حامد ، مرجع سابق ، ص ص 8



المصدر: عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، نوفمبر 2009، ص 97

المبحث الثاني: مقاييس و أساليب تقييم الأداء في المنظمة

إن السير الحسن لعملية تقييم الأداء تتطلب توفر آليات أو أساليب محدد تتبعها المنظمة

وتشكل الإطار المنهجي الذي تقوم عليه، ولدراسة هذه الأساليب غالباً ما يتم تقسيمها إلى أساليب تقليدية و أساليب حديثة، و هو ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث في المطلبين الأول والثاني أما في المطلب الأخير فسيتم توضيح متطلبات نجاح عملية التقييم.

المطلب الأول: المقاييس التقليدية في تقييم الأداء

تعتبر المقاييس المالية في تقييم الأداء أنظمة تقليدية، حيث تعتمد على تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية البحتة ومن بين أساليبها ، أسلوب الموازنات من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف، كما يمكن استخدام القيمة الاقتصادية المضافة و بعض المؤشرات المالية.

أولاً: أسلوب الموازنات

■ تعريف الموازنة التقديرية

تعددت التعريفات الخاصة بالموازنة التقديرية نذكر من بينها ما يلي:

✓ الموازنة التقديرية هي عبارة عن " ترجمة مالية و كمية و نقدية للأهداف التي ترغب المنظمة

في تحقيقها مستقبلاً خلال فترة مالية مقبلة"¹

✓ الموازنة التقديرية عبارة عن أداة أساسية تستخدمها المنظمة في تقييم أدائها، وذلك لما

تقدمه من تحقيق رقابة فعالة على عمليات الوحدة الاقتصادية، فاستخدامها يمكن الإدارة من

معرفة مدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعة مقدماً ومقارنة نتائج العمليات الفعلية

بالخطط والأهداف الموضوعة مقدماً ومتابعة الانحرافات التي قد تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي".²

¹ الشركة القابضة لمياه الشرب و الصرف الصحي، دليل إعداد الموازنات التخطيطية و خطط و موازنة التشغيل و الصيانة لشركات مياه الشرب و الصرف الصحي-، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، مصر، 2011، ص 3
² المهدي مفتاح السريتي، مدة إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعة العدد 15، المجلد 3، 2013، ص 193

وفي اعتقادنا أن الموازنة التقديرية هي خطة سنوية تفصيلية متكاملة تتبؤيه تضع المنظمة فيها أهدافها وفق الامكانيات المتاحة.

■ أهمية الموازنة التقديرية:

- يمكن التعرف على أهمية الموازنة من خلال أهدافها التي تتضح في ما يلي:
- ✓ الدور الذي تقوم به الموازنة في مجالي التخطيط و الرقابة من خلال الحرص على التنسيق بين الأجهزة الفنية و المالية و توجيه الامكانيات المتاحة،
- ✓ دور الموازنة التقديرية في إعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي مثل جدول حسابات النتائج التقديري، الميزانية التقديرية، وذلك على أساس أن الموازنة هي جزء من المخطط العام و هي تنفيذ برنامج عملي،
- ✓ تساعد المسؤولين الإداريين في عملية صنع القرار وذلك على جميع المستويات.¹
- ✓ تقييم الأداء باستخدام مراقبة الموازنة
- إن اعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها تعتبر تجسيدا عمليا لمراحل عملية الرقابة وتقييم الأداء اذ يمكن إجمال خطوات الرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية بما يلي:

➤ اعداد الموازنة التخطيطية الشاملة

¹ وهيبه بن زعيط، مواي بحرية، الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار، www.iefodia.com تاريخ الاطلاع 2016/09/16 على الساعة 12:30

تتضمن هذه الخطوة إعداد موازنات تخطيطية فرعية تتضمن المعايير والنتائج المطلوب تحقيقها بالنسبة لمختلف الإدارات في المنظمة، ثم يتم ربط هذه الموازنات الفرعية من خلال موازنة تخطيطية واحدة و شاملة تعكس خطط وسياسات المنظمة ككل في سبيل تحقق غاياتها .

➤ قياس الأداء الفعلي

بعد إعداد الخطط يتم تطبيقها و قياس الأداء الفعلي أولاً بأول، بحيث تتوفر معلومات حديثة عن كيفية سير العمل.

➤ المقارنة و تقييم الأداء

يتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط مسبقاً في الموازنة من خلال تقارير الأداء التي تمثل التغذية العكسية للمعلومات، نظراً لاحتوائها علي بيانات شاملة عن مواضع الانحرافات وأسبابها والسبل الكفيلة بعلاجها.

➤ تصحيح الانحرافات

بعد تحديد الانحرافات كما تم ذكره في الخطوات السابقة ، تأتي آخر خطوة في عملية الرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية وهي عملية أخذ الاجراءات التصحيحية لتصحيح الأداء و انهاء الانحرافات و منع حدوثها مستقبلاً¹.

ثانياً: أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة

تعد القيمة الاقتصادية المضافة EVA من أحدث الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي و لقد ظهرت نتيجة الحاجة إلى طرق حديثة لقياس خلق القيمة في المنظمة تعالج الضعف المرتبط بالطرق التقليدية و يراعي فيها تكلفة الأموال، ويمكن استخدامها في المنظمات الغير مسعرة

¹ زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط و الرقابة و تقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، عمان، 2009، ص

بالبورصة.¹ و المنظمة يمكنها تحسين قيمتها الاقتصادية المضافة من خلال ثلاث طرق، إما بتخفيض تكلفة رؤوس الأموال المستثمرة (عقلنة رأس المال المستثمر)، أو رفع نتيجة الاستغلال أو تخفيض قيمة رؤوس الأموال المستثمرة بالتنازل عن بعض الاستثمارات غير الهامة والتركيز على الاستثمارات الأساسية التي يمكنها خلق القيمة.²

وتبرز أهمية القيمة الاقتصادية المضافة من خلال مجموعة الايجابيات التي تقدمها للمنظمة نذكر منها :

✓ تعد المؤشر الملائم للتعبير عن قدرة المنظمة علي توليد الأرباح من الاستثمارات التي تقوم بها.

✓ إمكانية استخدام القيمة الاقتصادية المضاعفة لتقييم أداء الأقسام داخل المنظمة، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تعمل بمفهوم مراكز الربحية.

✓ يوضح هذا المؤشر التحسين المستمر و الفعلي لثروة المساهمين.

✓ تعتبر مؤشر فعال لتعظيم سعر السهم في السوق و تعزيز النمو الحقيقي لربحية المنظمة في الأجل الطويل.

✓ مؤشر يخلق لغة مشتركة لجميع العاملين في المنظمة في اطار التقييم و الرقابة .

✓ تعتبر أداة للمفاضلة بين الفرص الاستثمار المتوقعة .³

سيتم تحليل هذا العنصر و توضيح طريقة العمل به بشكل مفصل في المبحث الثالث لهذا الفصل.

رابعاً: العائد على الأصول ROA

¹ ريغة أحمد صغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم تسيير، جامعة قسنطينة2، 2014، ص 46

² عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة و تحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات - دراسة حالة مجمع صيدال- أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، قسم علوم تسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2015، ص26

³ ريغة أحمد صغير، مرجع سابق، ص 47

العائد على الأصول Return On Assets اختصاراً ROA و هي توضح علاقة ربح المنظمة بإجمالي أصولها. و تسمى أيضا العائد على إجمالي الأصول.¹ وهو عبارة عن مؤشر محاسبي يؤثر على العلاقة بين النتيجة الصافية و الأموال المستثمرة لتحقيقها خلال الدورة بمعنى يعكس مقدار مساهمة وحدة نقدية من رأس المال المستثمر في النتيجة الصافية في شكل نسبة مئوية² و يحسب هذا المقياس وفق العلاقة التالية :

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{النتيجة قبل الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

تعتبر هذه النسبة مؤشر على مدى ربحية المنظمة بالنسبة لمجموع أصولها، و تقيس كفاءة الإدارة في استخدام الأصول لتوليد الأرباح. و يشار إليها بالعائد على الاستثمار، و تعتمد بشكل كبير على نوع الصناعة و حجم الأصول المستخدمة في الإنتاج، و بالتالي تستخدم للمقارنة بين المنظمات في القطاعات المماثلة، لمعرفة حجم الأرباح الناتجة عن استثمار الأصول. و حيث أن أصول المنظمة تتشكل من مجموعة من المطلوبات و رأس المال، و أن هذه الأموال تستخدم في تمويل نشاطات المنظمة، لذلك فإن نسبة العائد على الأصول تعطي فكرة عن مدى فعالية المنظمة في تحويل تلك الأموال المستثمرة إلى أرباح³

إن من مزايا هذا المقياس أنه لا يمكن حسابه في أي لحظة زمنية من نشاط المنظمة، سهل الفهم

¹ العائد على الأصول، http://www.f2aw.com/ratios/return_on_assets.htm#.V9Rlq1uLTmw تاريخ الاطلاع:

2016/09/10، على الساعة 19:27

² عزيز دحماني، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية _ حالة مؤسسة سونطراك- أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص 132

³ فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، رام الله، sme المالية، ص 44

و يمكن الاعتماد عليه في اختيار الاستثمارات و قياس مردوديتها و يقيس الأداء الكلي من خلال النشاط الرئيسي للمنظمة.¹

خامسا: العائد على حقوق الملكية ROE

يقيس العائد الذي تحققه المنظمة للمساهمين حيث يؤدي هذا المعدل دوراً هاماً في قرارات الاستثمار الخاصة بملاك الأسهم أو الحقوق. ويتطلع الملاك إلى التزايد في هذا المعدل. ويحتسب العائد على حقوق المساهمين عن طريق المعادلة التالية:²

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة أو حقوق الملكية}}$$

هذا مؤشر هام جداً لأنه يبين نسبة العائد على الاستثمار المتمثل في حقوق المساهمين. فكلما قلت هذه قيمة هذه النسبة كلما كان ذلك مؤشراً سيئاً عن أداء المنظمة.³

سادسا: العائد على المبيعات ROS :

يقيس هذا المؤشر فعالية الأنشطة العملية أو العمليات المتعلقة بدورة الاستغلال بحيث يعكس نسبة الربح في الوحدة النقدية الواحدة من المبيعات أو رقم الأعمال، و حسب هذا المؤشر يكون الأداء جيداً كلما ارتفعت نسبة الربح و العكس صحيح و يحسب وفق العلاقة التالية:⁴

$$\text{العائد على المبيعات} = \frac{\text{النتيجة قبل الضريبة}}{\text{مجموع المبيعات}}$$

تهدف هذه النسبة إلى معرفة كفاءة المنظمة في إدارة عناصر تكلفة المبيعات و التحكم فيها.¹

¹ دحماني عزيز ، مرجع سابق، ص 132، 133 يتصرف.

² أسس التحليل المالي، <http://www.gulfbase.com/ar/InvestmentTutorial/SubSection?id=55&SectId=107> تاريخ

الاطلاع 2016/09/10 على الساعة 20:13

³ القوائم المالية، <https://samehar.wordpress.com> تاريخ الاطلاع: 2016/09/10 على الساعة 20:18

⁴ دحماني عزيز ، مرجع سابق، ص 134

و من خلال تحليل العلاقة السابقة نلاحظ أن المؤشر يرتفع كلما ارتفعت نتيجة الاستغلال و التي بدورها ترتفع كلما زادت إيرادات الاستغلال و انخفضت تكاليفها، و بالتالي هذا المؤشر يحدد مكانة المنظمة التنافسية في القطاع و يبين الكفاءة في استغلال مواردها. ²

المطلب الثاني: الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء

تعرضت نظم و مقاييس الأداء التقليدية للعديد من الانتقادات بسبب تركيزها على المؤشرات المالية لوحدها، هذه الأخيرة التي لم تعد قادرة على تقييم الأداء وتوجيه الإدارة، مما دفع المنظمات إلى الاهتمام أكثر بتطوير أساليب تقييم الأداء، والبحث عن طرق جديدة تتلافى وأوجه القصور السابقة. لذا عرفت السنوات الأخيرة ظهور عدة أساليب و طرق جديدة تختص بتقييم الأداء، ومن أهمها أسلوب المصالح، ولوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، و فيما يلي سوف نتطرق لكل أسلوب منهم بالتفصيل.

أولاً: أسلوب أصحاب المصالح

■ مفهوم أصحاب المصالح و تصنيفاتهم

تعددت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح، أو جماعات المصالح ونذكر منها :

✓ جماعات المصالح هي عبارة عن الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن القول بأن كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكاسب ما من المنظمة. ³

¹ وليد محمد السباني، مبادئ المحاسبة و التقرير المالي، الطبعة الأولى، العبيكان، الرياض، 2014، ص 632

² دحماني عزيز ، مرجع سابق، ص 134

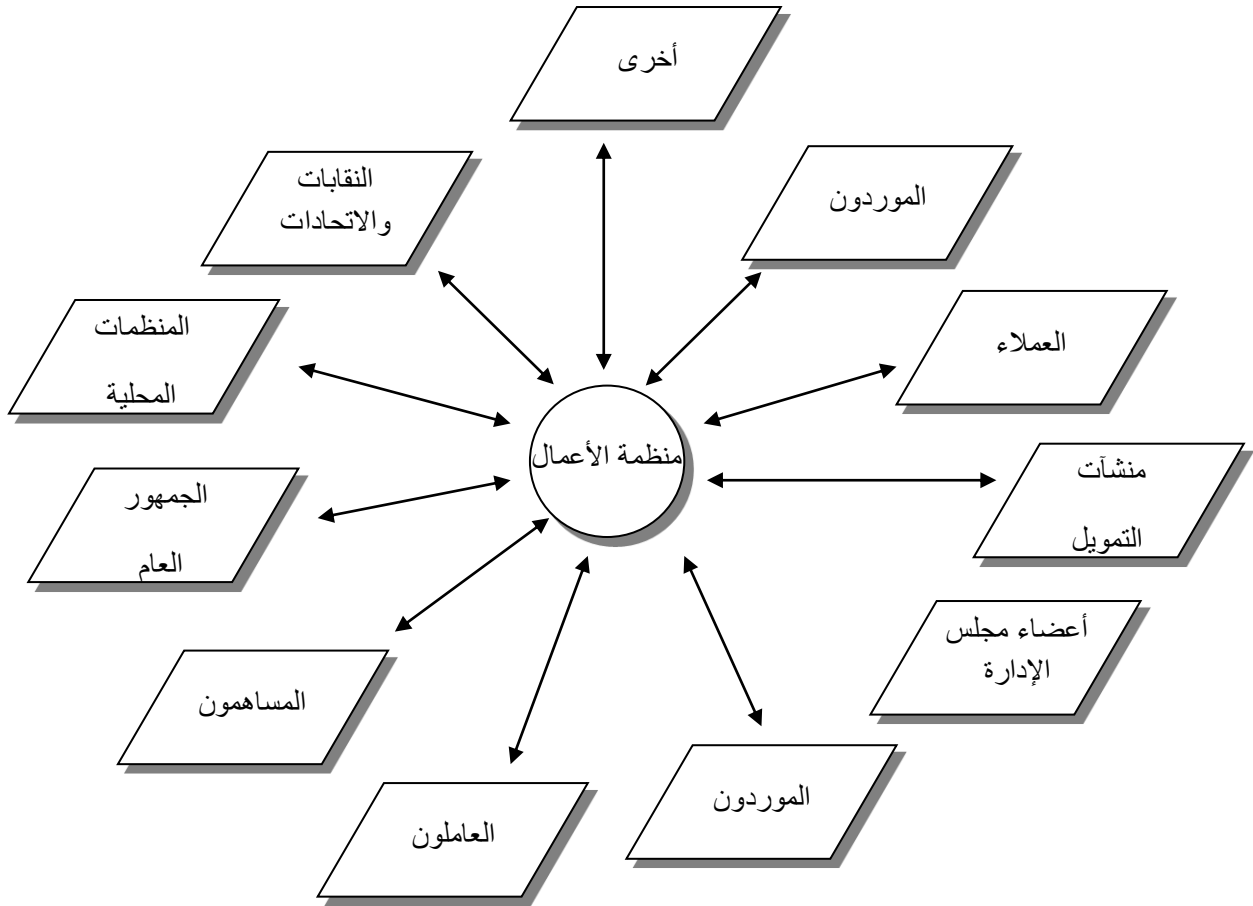
³ السعيد أحمد قاسمي، أصحاب المصالح و رسالة المنظمة، www.raheems.info/ima/22.doc تاريخ الاطلاع

✓ كما يمكن تعريفهم أيضا بأنهم مجموعة من الأفراد و الجماعات الذين تربطهم مصلحة مشتركة

مع المنظمة، حيث يؤثرون و يتأثرون بأدائها.¹

يبين الشكل الموالي التصنيفات الخاصة بأصحاب المصالح

شكل (05) أصحاب المصالح في منظمة الأعمال



المصدر : السعيد أحمد قاسمي، مرجع سابق، ص 8

كما توجد رؤية مغايرة وضعها مجموعة من المفكرين بخصوص تحديد لفئات أصحاب

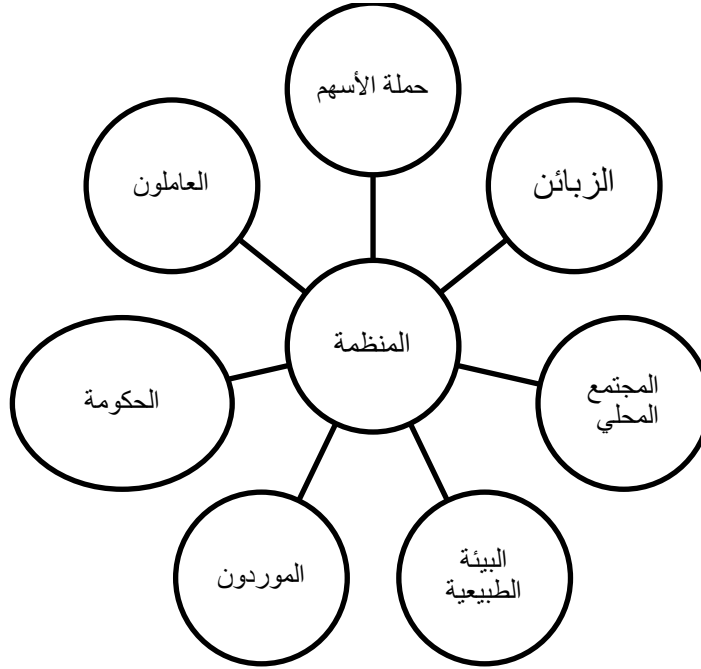
المصالح ، تقضي هذه الأخيرة بأهمية إجمال مجموعة من المفاهيم المشتركة ضمن مجاميع محددة

تشمل : الزبائن، حملة الأسهم، العاملون، الموردون، الحكومة، المجتمع المحلي، والبيئة الطبيعية

الشكل الموالي يوضح هذه المجاميع بالتفصيل

¹ سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 13، العدد 48، بغداد، 2007
ص 2

الشكل رقم (06) فئة أصحاب المصالح



المصدر: سعد العنزي، مرجع سابق، ص 4

■ مؤشرات الأداء وفق نموذج أصحاب المصالح:

لكل مجموعة من أصحاب المصالح اهتماماتها الخاصة وتؤثر بشكل مختلف على أداء المنظمة، لذلك أسلوب المصالح يتطلب توفر مجموعة من المؤشرات لتقييم أدائها، والجدول الموالي يوضح عددا من المؤشرات التي يمكن استخدامها.

الجدول رقم (02): مؤشرات الأداء وفق نموذج أصحاب المصالح

فئة أصحاب المصالح	مؤشرات الأداء على المدى القريب	مؤشرات الأداء على المدى البعيد
المساهمون	العائد المالي (العائد على الأسهم، القيمة السوقية للسهم... إلخ)	النمو في العائد على حق الملكية
الزبائن	- قيمة و حجم المبيعات المحققة - عدد الاحتياجات المستهلكين الجدد التي تم إشباعها	- النمو في المبيعات - معدل دوران العمل - المقدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	- كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية	- معدلات النمو في كل من: - كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية
العاملون	- عدد الاقتراحات - معدل الإنتاجية - عدد الشكاوي المسجلة	- عدد الترقيات - معدل دوران العمل
الحكومة	- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المنظمة - العلاقات مع الأعضاء و الطاقم	- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة - مستوى التعاون في الموجهات التنافسية
المجتمع المحلي	- عدد الاجتماعات - عدد المواجهات الغير ودية - عدد مرات تكوين الائتلافات - عدد القضايا المرفوعة	- عدد مرات التغيير في السياسات - نتيجة ضغوطات الجمعيات - عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات
البيئة الطبيعية	- عدد مرات تكوين الائتلافات - عدد القضايا المرفوعة - عدد القضايا المرفوعة	- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة

المصدر : أحمد صغير محمد ، مرجع سابق، ص 54

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أسلوب المصالح يأخذ مفهوم تقييم الأداء بشكل أوسع، حيث يتناول عدة مؤشرات بشكل متزامن تشمل كل من المدخلات و العمليات الداخلية و الخارجية التي تؤثر

وتتأثر بالمنظمة.

ثانيا : أسلوب لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير، ظهرت عام 1930 وتستخدم في الأداء المالي، ما جعل العديد يعتبرها من الأساليب التقليدية في تقييم الأداء. إلا أن هذا الأسلوب شهد تغيرات جذرية أدت إلى ظهورها كأسلوب متطور في 1980 و اعتبارها من أنجع الأدوات في مراقبة التسيير و تقييم الأداء.¹

ملاحظ التطور و الخروج من المعايير المحاسبية الى المعايير الكمية و المعنوية

■ تعريف لوحة القيادة

لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها.²

كما تعرف على أنها تشخيص دائم في المنظمة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات

¹ أحمد صغير محمد، مرجع سابق، ص 54

² وهبة مقدم، دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم أداء الموارد البشرية، www.iefpedia.com، تاريخ الاطلاع 2016/09/16 على الساعة 12.00 ، ص3

أو رسوم بيانية، حيث تتميز بكونها موجزة معبرة يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، وبعد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح الانحرافات.¹

من خلال هذه التعريفات نستنتج أن لوحة القيادة تتميز بعدة خصائص جعلتها أسلوب هام لتقييم الأداء.

■ مميزات لوحة القيادة

تتميز لوحة القيادة بما يلي:

- يتم إعدادها وتمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب وهادف للفت انتباه المعنيين، حيث يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء كل مسير، وذلك بمراعاة طبيعة وحجم نشاط كل مسؤول عملي.
- تكون واضحة وسهلة التفسير، حيث تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور بلغة مشتركة حول نتائج أدائهم، ومن ثم التفاهم حول الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب.
- يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات، سواء الداخلية منها أو الخارجية.²

إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء المنظمة في المدى القصير و كذا تسهيل ممارسة المسؤوليات، و يمكن ايضاح أهميتها في النقاط التالية:

■ عند وضع خطة المنظمة:

¹ زهية بوديار، شوقي جباري، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، www.iefpedia.com، تاريخ الاطلاع

2016/09/17 على الساعة 23.00، ص 4

² رحيم حسين، أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية و دورية، العدد 04، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2008، ص 3

- ✓ التزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى،
- ✓ إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف،
- ✓ المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما،

■ خلال سير نشاط المنظمة:

- ✓ وضع كل العناصر اللازمة للرقابة و كشف الانحرافات و المساهمة في تقديم الاجراءات التصحيحية،
- ✓ تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا،
- ✓ المساعدة في تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف،
- ✓ اعطاء تقديم دقيق و سريع حول سير أداء المنظمة.¹

ثالثا : بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن نظام تخطيط لموارد المعلومات في المنظمة هدفها دفع الأداء العام باتجاه الكفاءة المثلى.² وهي عبارة عن لوحة القيادة الاستراتيجية أي هي امتداد تطوري للوحة القيادة. حيث تظهر أهمية هذا الأسلوب فيما يلي:

- ✓ يساعد المنظمات على خلق إدراك ووعي لمفهوم الادارة الاستراتيجية،
- ✓ تثقيف المسؤولين بضرورة الاهتمام بالمقاييس غير المالية ،

¹ زهية بوديار، شوقي جباري، مرجع سابق، ص6
² عبد الرحيم محمد، تجارب بعض المنظمات العامة في تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن، ندوة حول قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قياس الانجاز المتوازنة-، القاهرة، فيفري 2007، ص329

✓ تساعد على دمج مختلف البرامج في المنظمة، مثل: الجودة، إعادة الهندسة، مبادرة خدمة الزبائن،

✓ تفعيل و دفع أساليب القياس الاستراتيجي في مختلف المستويات الادارية.¹

حيث سيتم توضيح هذه البطاقة و مبادئها في المبحث الثالث بالتفصيل.

المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء و شروط الواجب توافرها لنجاحه

المؤشر عبارة عن مقياس كمي أو نوعي يورد لأداء برنامج يُستخدم لإثبات التغيير و تفاصيل مدى العمل على تحقيق نتائج البرنامج أو تحقيقها فعلاً، ولكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقييم نتائج البرنامج، من المهم تحديد مؤشرات تكون مباشرة وموضوعية وعملية وملائمة، وتحديثها بانتظام² ، فالهدف من تطبيق المنظمات لنظم تقييم الأداء هو إنجاز رؤيتها و تحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي سنقوم في هذا المطلب بتبيان بعض الصعوبات التي تواجه عملية التقييم و شروط نجاح النظام التقييمي.

أولاً: صعوبات تقييم الأداء

تواجه عمليات تقييم الأداء كثيراً من الصعوبات التي تصعب من عملية التقييم الدقيق إذ أن اعتماد معايير واحدة لقياسه تعتبر في غاية الصعوبة وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي :

✓ الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها

✓ الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز بهدف تقييمه.

¹ المرجع نفسه، ص 330

² عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009، ص 16

- ✓ صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المنظمة.
- ✓ النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.¹

ثانياً: شروط نجاح تقييم أداء المنظمة

- ✓ يجب أن تكون أهداف و مقاييس الأداء محددة بدقة. بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها و في نفس الوقت تكون قابلة للقياس،
- ✓ يجب أن يكون هناك ربط بين نظم تقييم الأداء في المنظمة و التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التشغيلي، و خصائص الاستراتيجية²،
- ✓ يجب أن لا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل و دراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل تصحيحية،
- ✓ أن يتوفر في نظام التقييم العناصر التالية:
- الشمولية: يشتمل على مجالات التقييم المختلفة،
- إمكانية التمييز: بحيث يمكن التفرقة و بين عنصر و آخر ، لتجنب التداخل وسوء الفهم بما يؤدي إلى إعطاء نتائج غير صحيحة،
- ✓ السرعة و التكيف: بمعنى أن يكون النظام التقييمي سريع في التنبيه للخل و التأقلم مع المستجدات بحيث يمكن متابعة النتائج المحققة و مقارنتها أولاً بأول مع النتائج المستهدفة³

¹ عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بكرة، 2008، ص 55

² عبد الرحيم محمد، قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 195

³ حامد عمرو، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 131، 132

المبحث الثالث: نماذج و طرق قياس تأثير رأس المال البشري في الأداء

يتفق الكثير من الباحثين أن العبرة في المورد المعرفي ليست في تكوينه و إنما في استخدامه وفي هذا الإطار يؤكد Filloni,2010 أن إدارة رأس المال البشري و لا يمكن تحقيقها بدون معايير لقياسه تساعد في تحديد الجدو من الاستثمار في بناء و ديمومة رأس المال البشري لأهمية علمية القياس ظهرت العديد من المحاولات التي تهدف إلى تحديد قيمة رأس المال بشري إما كمخزون في لحظة زمنية معينة أو للتنبؤ بالنتائج المتوقعة لاستخدام هذا المخزون على عمليات و خرجات المنظمة.¹

يمكن ابراز بعض هذه المحاولات في المطالب الموالية حيث في المطلب الأول سنتطرق لمختلف طرق القياس الاستثمار في رأس المال البشري ، أما المطلب الثاني فسيتم التركيز على تموقع الاستثمار في رأس المال البشري وفق بطاقة الأداء المتوازن. و في الأخير نتطرق إلى نموذج القيمة المضافة لرأس المال الفكري وهو النموذج التي تم اختيار تطبيقه في الدراسة الميدانية.

¹ محمود بدر العابدي، أثر رأس المال البشري على أداء المنظمات كثيفة المعرفة، المؤتمر الدولي الثاني عشر حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإداري، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص774

المطلب الأول : نماذج و طرق قياس الاستثمار في رأس المال البشري

تقدم مؤسسة سيفيريون خدمات توفير الموارد البشرية وبحث في مجالات المحاسبة والقطاع المصرفي والمالي والتكنولوجي - يقول رئيسها التنفيذي عن وضعية رأس ماله البشري أريد معرفة ما هو مستوى موهبتنا مقارنة بالمنافسين؟ ما درجة استغلال موهبتنا؟ إلى أي مدى نحن أكفاء وهل يمكن أن توافيني بمعلومات عن هذه الأمور بصورة ربع سنوية؟¹

إن هذه الأسئلة تبدو معقولة ومنطقية لكن في الحقيقة الإجابة عنها صعبة باعتبار إن رأس المال البشري للمنظمة هو مورد لا مادي يصعب قياسه وبالرجوع إلى أصل كلمة رأس مال هي نابعة من الاقتصاد الحر والذي يركز على كونه مادي يمكن قياسه بعدة طرق وهنا يكمن الاختلاف طبيعة رأس المال هل هو مادي أم لامادي²

إن الأهمية والفائدة التي تجنيها المنظمات من معرفة العائد على رأس المال أدى إلى تكثيف الدراسات حيث ظهرت عدة طرق لكيفية قياسه من بينها :

• طريقة التكلفة التاريخية

تضم طريقتين تكلفة الحصول على الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب التعليم)³ و تكلفة الإحلال الوظيفي (تكلفة الحصول على الأفراد التعليم ترك العمل) وتكلفة الإحلال الشخصي والتي تتحملها المنظمة في سبيل إحلال شخص مكان شخص⁴

• طريقة الاستبدال

¹توماس ستوارت، ثروة المعرفة: رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي و العشرين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة مصر، 2004، ص476

² Claude Roch, Capital Humain, www.easybourses.com le 14/11/2014 a 12 :15

³كتوش عاشور، فورين حاج قويدر، محاسبة رأس المال البشري في منظمات الأعمال الحديثة بين النظرية و التطبيق، ملتقى دولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، البليدة، 2-3 ديسمبر 2008

⁴ Cacot Solène, Rebouissosoux Christelle, Capital Humain, www.oeconomia.net le 14/01/2010 a 12 :30

تعرف بأنها " قيمة الأصل عندما يكون في استخدام بديل يختلف عن الاستخدام الحالي¹ وهي تتناول تكاليف الاستغناء عن العاملين وخسارة عدم كفاءتهم قبل صرفهم من الخدمة ونفقات جذب جدد منهم واستقطابهم وتعيينهم وتدريبهم لشغل الوظائف الشاغرة هذا فضلا عن التكاليف الفرصة الناجمة عن ضياع الفترة الواقعة بين ترك الوظائف الشاغرة وتوظيف آخرين.

• **التقييم الاقتصادي :** يتم تقييم رأس المال على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للأجور

وتكاليف التدريب التي يتقاضاها العنصر البشري خلال عمله في المنظمة²

بعض الباحثين يعتبرون أن المبادئ المحاسبية ليست ملائمة من أجل دراسة الاستثمار في الموارد البشرية لصعوبة المقارنة فيها ؛فالعناصر التي نريد تقييمها من خلالها غير متجانسة (مادية لامادية "رأس المال البشري")³، لذا عرضوا تعديلها و تحديثها بما يتناسب مع خصوصية رأس المال البشري، فاقترحوا أن يكون التقييم الاقتصادي للموارد البشرية مسجلا في ميزانية المنظمة⁴

رابعا: طريقة المقاييس الكمية على مستوى المنظمة :

هذا المقياس هو التعديل للمقياس التقليدي الذي يقيس "العائد/فرد" في ظل نظام التعيين الذي كان سائدا في الماضي وهو التعيين "طوال الوقت" ولكن في ظل هذه الظروف التي تتحكم في السوق حاليا فان نسبة قليلة من العاملين تعين طوال الوقت والأغلبية تعين "لبعض الوقت " وقد نتج عن ذلك التغير القاسم المشترك في المعادلة من العاملين طوال الوقت إلى ما يطلق عليه (مرادف العمل طوال الوقت) أي: full time équivalent: FTE . ويتم احتساب FTE كما يلي إذا قام عشرة أفراد بالعمل نصف الوقت فان المرادف العمل طوال الوقت (FTE) وهو خمسة أفراد وبالتالي

¹ محمد براق، الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في استقطاب أنماط التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي حول التنمية البشرية و دورها في معالجة المشكلة السكانية، الجزائر 3-5 أفريل 2006 ، ص 102

² Jean Paul Betbeze, Crédit Agricole, www.easybourse.com le 16/12/2009 à 11 :30

³ Jean François Casta, Capital Humain, www.tean.univer-Paris1.fr le 14/01/2010 à 12 :30

⁴ اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليين ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري (قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين) الطبعة الأولى، ايترك للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر 2004، ص 187

توقف حساب العاملين "بالعد بالرأس" ولكن بما يوازي العمل طوال الوقت (العمالة العارضة أو التي تستأجر لأداء مهمة معينة ولا يظهر أسماؤهم في كشوف الأجور الدائمة). وبالتالي أصبحت المعادلة كما يلي العائد/(FTE)(بما فيها من عمالة دائمة وعارضة) بدلا من المعادلة التقليدية العائد/الفرد.¹ وسوف نتطرق إلى هذه المقاييس في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): سجل أداء المتوازن لرأس المال البشري في المنظمة

النواحي البشرية	النواحي المالية
1 نسبة الإعفاء: نسبة العمالة الخاضعة للإعفاء من إجمالي FTES	1 العائد على رأس المال البشري: العائد مقسوم على FTES
2 نسبة العمالة العارضة: نسبة عدد العمالة العارضة FTES من إجمالي العمالة	2 العائد على رأس المال البشري: تكلفة الأجور و المزايا المالية+ الغياب+ دوران العمل+الأعمال المعروضة
3 معدل الإضافة لقوة العمل: نسبة الإحلال و شغل الوظائف الجديدة من قوة العمل	3 العائد على الاستثمار في رأس المال البشري:العائد مطروحا منه (المصروفات - التكلفة الكلية للعمل)/ قسمة التكلفة الكلية للعمل
4 نسبة تفقد العمالة: نسبة لخروج / على العمل الإداري و الغير الإداري من العدد الكلي للعمالة	4 القيمة المضافة لرأس المال البشري: العائد مطروح منه (المصروفات - التكلفة الكلية للعمل)/ FTES
5 نسبة عائد التكلفة الكلية للعمالة: نسبة تكلفة العمالة من العائد الكلي	5 القيمة المضافة للعنصر البشري: صافي ربح العمليات التشغيلية بعد الضرائب مطروحا منه تكلفة رأس المال مقسوما على FTES
6الاستثمار في تطوير العاملين : نسبة تكلفة أنواع التدريب و التطوير من كشوف الأجور	6 القيمة السوقية لرأس المال البشري: (قيمة السوق - القيمة الدفترية) / على FTES

المصدر: اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليين، مرجع سابق، ص 195

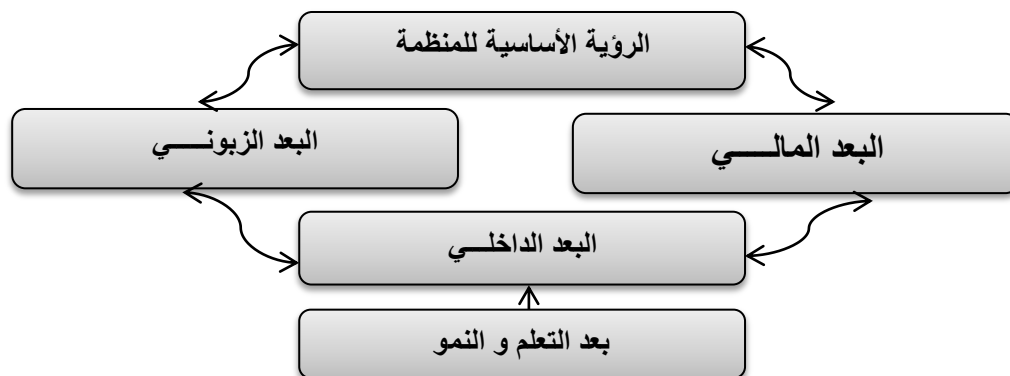
¹منصور بن زهي ، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية- نظرة سيكولوجية- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، ورقة 9-10 مارس 2004

يعتمد هذا الأسلوب الذي ظهر 1996 على أن المعايير المحاسبية قاصرة إلى حد بعيد حيث تركز فقط على الأداء المالي وإن هناك موضوعات أخرى مثل النمو التعلم العملاء والعمليات التشغيلية يجب أن تضاف إلى البيانات المالية لإعطاء صورة واضحة و كاملة للمنظمة ولقد ركزنا في الجدول السابق على كيفية البدء بإعداد ميزانية لقياس رأس المال البشري، باستخدام المؤشرات والمعايير وذلك من خلال تقسيمها إلى قسمين؛ الأول: يتعلق بالنواحي المالية والثاني يتعلق بالعنصر البشري.

المطلب الثاني: قياس الاستثمار في رأس المال البشري بالاعتماد على مصفوفة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن بمثابة خريطة طريق لخلق نظام " الإدارة الاستراتيجية" أو " نظام تخطيط موارد المعلومات". و دفع أداء المنظمة باتجاه تحقيق الكفاءة و الفعالية، و قد طور هذا المفهوم الإداري بواسطة كل من R ,Kaplan & D, Notron في عام 1992 من خلال وضعهم بطاقة النتائج المتوازنة و التي تعتبر الأكثر شيوعا لضمان تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية.¹ و يمكن توضيح هذا النموذج وفق هاذين المفكرين على النحو الموالي:

الشكل رقم (07) : بطاقة قياس لأداء المتوازن



Source : Daryush Farid, Mehran Nejati, Heydar Mirfakhredini, Balanced scorecard application in universities and higher education, Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative, series Nr 2, 2008, p34

¹ عبد الرحيم علام، عمرو صدقي، مقدمة لمدخل قائمة الإنجاز المتوازنة، قياس الأداء المؤسسي كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 329

يتضح لنا من خلال الشكل السابق أن مصفوفة الأداء المتوازن عبارة عن مصفوفة من أربعة أبعاد متناسقة تسعى لتحقيق رؤية المنظمة؛ حيث نظمها المفكران R ,Kaplan & D, Notron في شكل تساؤلات جوهرية تدل على الهدف من تشكيل كل بعد؛ سنستعرضها في النقاط التالية:

✓ **البعد المالي :** " في حالة تحقيق النجاح " كيف سنتعامل مع شركائنا المساهمين

✓ **البعد الداخلي :** " لإرضاء زبائننا " في أي من العمليات يجب علينا أن نحقق التميز في

الأداء

✓ **البعد الزبوني:** " من أجل تحقيق الرؤية الموضوعية " كيف سنتعامل مع زبائننا،

✓ **بعد التعلم و النمو:** " لننجز رؤيتنا " كيف يمكننا الاستمرار في الإبداع التحسن.¹

و خلاصة لهذا النموذج يمكننا الخروج بالاستنتاجات التالية :

✓ أن نموذج القياس المتوازن يعتمد على ترجمة الرؤية و استراتيجية المنظمة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تتعلق بأربعة أبعاد يفترض وجودها علاقة سببية؛ كما أن نجاح المنظمة و تميزها يتوقف على هذه الأبعاد الأربع التي حددها النموذج مجتمعة.²

✓ في الواقع العملي ، هناك حوالي مقاييس فرعية لقياس كل منظور ، وإن النقاط الناتجة عن هذه المقاييس يتم معالجتها لغرض ربطها مع بعضها وجمعها في نقطة قرار واحدة. إن هذا المدخل يفترض بأن المقاييس المختلفة تكون مترابطة مع بعضها في سلسلة التي تكون مرتبطة بدورها بالاستراتيجية الرئيسة للمنظمة ويخط النتائج النهائية لها . ولكن قد ثبت أن تطوير خوارزمية رياضية للمقاييس المختلفة في إطار نظري متناسق يعد أمراً صعباً. لذلك ، في الوقت الذي قد ترك فيه مستخدمي هذه المقاييس من دون تفسير رياضي متناسق للعلاقات ما بين هذه المقاييس

¹ عبد الرحيم علام، عمرو صدقي، مرجع سابق، ص 332 بالتصرف

² عزيز دحماني، مرجع سابق، ص ص 131، 132

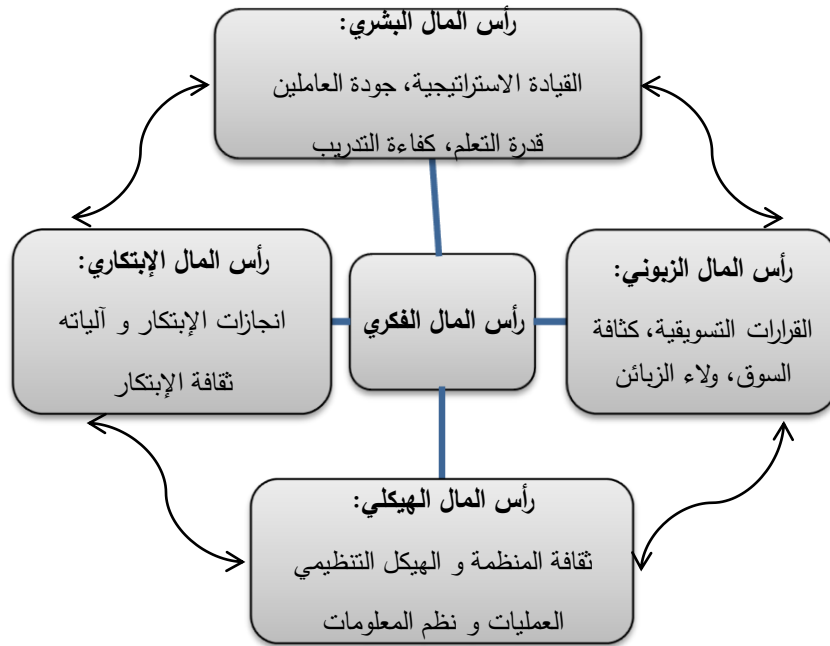
المختلفة ، فقد ترك ذلك التفسير للمدراء ليقرروا الكيفية التي ينبغي أن تربط بها تلك المقاييس مع بعضها.

إن مثل هذه الاجتهادية الذاتية التي تركت للمدراء تعود إلى وضع نموذج بطاقة النقاط المتوازنة في مرتبة أدنى أي في فئة المداخل قبل العلمية "وذلك بسبب عدم وجود إطار نظري متناسق متوافق. وبذلك يترك متابعي هذا القياس لاستنتاج الارتباط ما بين المؤشرات المالية للنتائج النهائي والمقاييس الأخرى إلا أن الاستخدام الواعد لمقاييس بطاقة النقاط المتوازنة ربما يتحقق عندما تستخدم كأداة إرشادية لربط الرؤية الاستراتيجية الرئيسة المميزة وعلى ربط عوامل النجاح بالنجاح التنظيمي¹.

و تظهر كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس رأس المال الفكري في النموذج الذي اقترحه الباحث Chen و زملائه في 2004 و الموضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): مؤشرات قياس رأس المال الفكري وفق بطاقة الأداء المتوازن

¹ عبد الكريم محسن باقر، قياس وإدارة المعرفة، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004 ص 7



المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، تصميم نموذج لقياس أداء رأس المال الفكري وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، الملتقى الدولي الثاني عشر حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، 22-25 أبريل

2013، ص 134

المطلب الثالث : طريقة معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري

أولاً: التعريف بالنموذج و تبيان أهميته

إن انطلاق الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري و البحث في تطوير سبل قياسه، أخذ اهتماماً واسعاً في الدراسات الحديثة؛ خاصة بعد الانتباه للأثر الكبير الذي يخلفه هذا الأخير في الأداء الكلي للمنظمة و ذلك لما يتميز به من خصوصية المخزون المعرفي. Ante Pulic قام

باقترح نموذج يساعد في قياس مقدار مساهمة رأس المال الفكري و رأس المال العامل في أداء المنظمة،¹ و هذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (04): مكونات رأس المال الفكري و رأس المال العامل وفق Pulic

رأس المال الفكري		رأس المال العامل	
رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	رأس المال المالي	رأس المال المادي

Source : Imam Ghozali and others, Intellectual Capital Performance of Indonesian Banking Sector : A Modified VAIC (M-VAIC) Perspective, Macrothink Institute, Vol 6, No 2, United States, P108

ووفق Pulic لا توجد علاقة ارتباط بين مقياس القيمة المضافة للرأس المال الفكري و المقاييس التقليدية؛ حيث أثبت أن هذه الأخيرة لا تأخذ بعين الاعتبار قدرات المنظمة في خلق القيمة.² حيث يعبر النموذج المقترح من طرف Pulic و زملاؤه عن فكرة مفادها أن خلق القيمة في المنظمة يعتمد على كل موجوداتها الملموسة و الغير الملموسة و عليه فهو يعبر عن إنتاجية رأس المال المستثمر و رأس المال الفكري؛ حيث يقيس هذا النموذج موارد المنظمة معتمدا على العلاقة بين المكونات الرئيسية الثلاثة: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي و رأس المال العامل.³ و يعتبر نموذج القيمة المضافة لرأس المال الفكري طريقة تحليلية يمكن للمنظمة والمساهمين

¹ Salome Svanadze, Magdalena Kowalewska, The measurement of intellectual capital by VAIC method – example of WIG20- Intrenational Institute of Applied Knowledge Manangement, Volume 3, ISSue2, 2015,p 38

² Domenico Laise ,and others, Measures of value creation : a comparision between VAIC and EVA Institudes of Knowledge Asset Management,IFKAD, Croatia, 12-14 June 2013,P501

³ عزيز دحماني ، مرجع سابق، ص 173

و الأطراف الأخرى اصحاب المصالح من متابعة و تقييم كفاءة القيمة المضافة للمنظمة من إجمالي مواردها والقيمة المضافة من مكونات تلك الموارد¹، حيث تعتبر القيمة المضافة لرأس المال الفكري مجموع لثلاث مؤشرات هي :

✓ كفاءة رأس المال البشري (HCE) Humain Capital Efficiency : و هي مؤشر على

كفاءة القيمة المضافة من خلال رأس المال البشري،²

✓ كفاءة رأس المال العامل (CEE) Capital Employed Efficiency : و هي مؤشر على

كفاءة القيمة المضافة من خلال رأس المال العامل،

✓ كفاءة رأس المال الهيكلي (SCE) Structural Capital Efficiency : و هي مؤشر على

القيمة المضافة من خلال رأس المال الهيكلي.³

من خلال ما سبق يمكننا أن نلخص أهمية هذا الأسلوب في النقاط التالية:

✓ يسمح بقياس مساهمة كل من رأس المال البشري و الموارد المالية، المادية و الهيكلية في خلق

القيمة المضافة للمنظمة،

✓ يوفر مجال سهل للحساب و قاعدة ثابتة و موحدة القياس، بما يسمح أيضا بإجراء تحليل مقارن

و تحقيق التواصل الفعال بين المنظمات،

✓ استناد البيانات المستخدمة في حساب VAIC على البيانات المالية التي هي معتمدة من قبل

مدققي الحسابات عموماً.⁴

ثانياً: مكونات نموذج القيمة المضافة لرأس المال البشري النوعي (الفكري)

¹ نصر طه حسين ، مجدي مليح عبد الحكيم، أثر حوكمة الشركات على القيمة المضافة لرأس المال العيني و الفكري- دراسة تطبيقية على الشركات السعودية المسجلة- ، مجلة المحاسبة و المراجعة، جامعة سلمان عبد العزيز، السعودية، 2014، ص 64

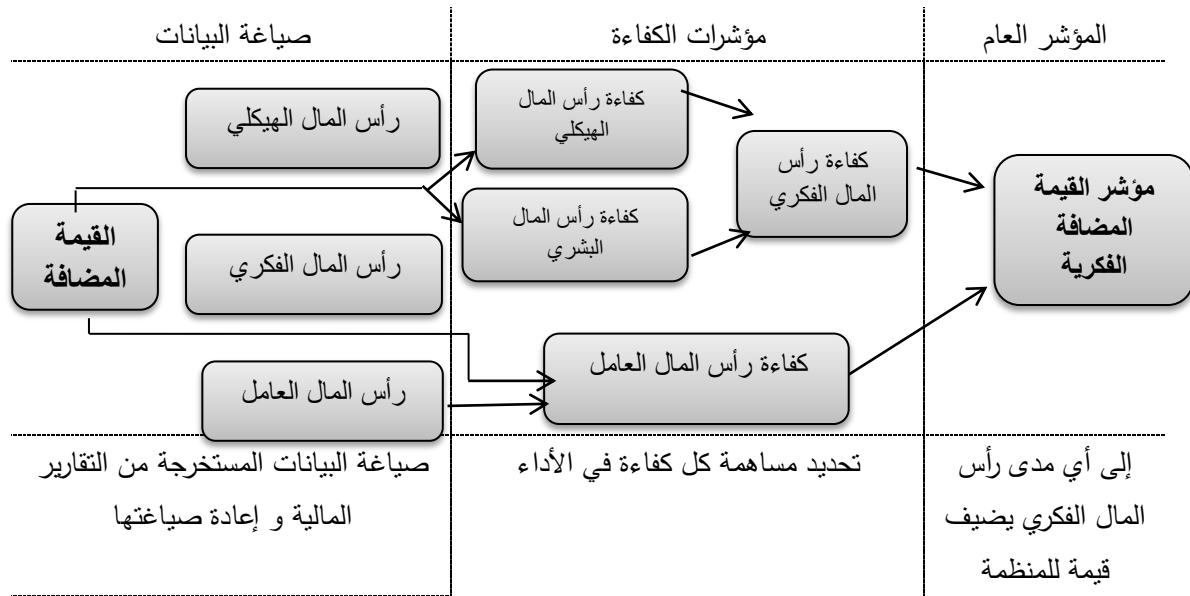
² Karol Sledzik, The Intellectual Capital performance of polish banks : an application of VAIC model

www.e-finance.com, P95, 11/09/16 at 11 :28

³ Karol Sledzik, op.ci , p 95

⁴ عزيز دحماني ، مرجع سابق، ص ص 173 ، 174

الشكل رقم (09): نموذج القيمة المضافة لرأس المال الفكري



Source : Arabella Volkov, Value Added Intellectual Co-efficient, JNBIT, volume 10 issue 1, 2012, P16

حيث سيتم تحليل هذا النموذج و تبين طرق حساب متغيراته في العناصر المولية.

• قياس القيمة المضافة:

فضلا عن أن القيمة المضافة عبارة عن وسيلة لقياس وتقييم أداء المسيرين، فهي نموذج لتسيير المؤسسة التي تنتهج نماذج تسيير القيمة، فهي تهدف إلى قياس الربح الاقتصادي الذي يمكن أن تحققه المؤسسة من ممارسة أنشطة الاستغلال وهذا على خلاف الربح المحاسبي. فالربح الاقتصادي أو القيمة الاقتصادية المضافة ليست بالمفهوم الجديد، لأنه في عام 1890 قد عرفه ALFRED MARSHAL وحدده كما يلي " :الربح الاقتصادي هو الربح الذي يبقى متوفر الاقتصادي للمساهمين بعد خفض مكافأة رأس المال المستخدم فبالإضافة إلى خصم كل المصاريف المحاسبية تخصم أيضا تكلفة أموال المساهمين"¹.

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببصرة فترة 2000-2002، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002، ص 92

مع أن مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة قد حدد منذ زمن طويل إلا أنه لم تحدد طريقة حسابه إلا في عام 1991 أين قام المكتب الأمريكي Stern et Stewart بتحديد¹ واعتباره كمقياس للأداء يساعد على رسم خطط و حوافز مرضية لرأس المال البشري و للإدارة معا²

حيث يتم وفق " القيمة الاقتصادية المضافة " ربط المسيرين بالمنظمة وتحسيسهم بها وفق منطق النتائج/الوسائل من خلال العلاقة التي تربط النتائج بالأموال التي تحت تصرف كل مسير من جهة، ووفق تكلفة رأس المال التي تمثل التعويض الذي يحصل عليه أصحاب الأموال، ممثلين في المساهمين بالدرجة الأولى، هذا من جهة ثانية³. مما سبق، يمكن القول أن مفهوم " القيمة الاقتصادية المضافة " يقترب جدا من المفهوم المقدم بشأن " الربح المتبقي "، طبعاً مع إضافة جديد .

حيث لا يكمن الشيء الجديد المقدم من طرف القيمة الاقتصادية المضافة - "في الجانب النظري بل في استخدامه" جانب ميداني (من خلال الحرص على تحديد الأموال الخاصة بكل نشاط، مسار، منتج، قسم أو سوق، سواء كانت هذه الأموال عبارة عن أصول ثابتة) استثمارات (أو أصول متداولة، ويتمثل المغزى من ذلك في الوقوف على مدى مساهمة كل عنصر في المنظمة، وذلك حسب التصنيف المتبع؛ منتج، سوق أو نشاط في القيمة البورصية لها بالدرجة الأولى، كما يفيد ذلك في معرفة قيمة المنظمة ككل حتى وإن لم تكن مسعرة في البورصة⁴.

ويتم حساب " القيمة الاقتصادية المضافة " من خلال العلاقة الموالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = النتيجة التشغيلية بعد الضرائب - (المتوسط المرجح لتكلفة رأس

المال x رأس المال المستثمر)

¹ عادل شتي، مرجع نفسه، ص 92

² نيفين عبد القادر حمزة إبراهيم حال، استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المحاسبي للمؤسسات، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة، قسم المحاسبة و المراجعة، جامعة بورسعيد، 2014، ص 66

³ هوارى سويبي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور القيمة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة

2010، ص 61

⁴ هوارى سويبي، مرجع سابق، ص 62

$$EVA = NOPAT - (WACC \times \text{Capital Invested})$$

وسوف نحاول إعطاء المصطلح للمجمعات والنسب المحاسبية المستعملة وفق ما هو متعارف عليه في أعرافنا المحاسبية" ، حيث أن:

NOPAT تعبر عن نتيجة الاستغلال بعد الضريبة النظرية على الأرباح

WACC وتمثل التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال والتي تحسب انطلاقاً من الهيكل المالي

للمنظمة، معدل تكلفة رأس المال بين الديون ورأس المال.¹

من خلال ما سبق نستنتج أنه عندما تكون القيمة الاقتصادية المضافة موجبة فإن العائد على رأس المال المستثمر يكون أعلى من تكلفة رأس المال وهنا المنظمة تكون لها القدرة على خلق ثروة للمساهمين وهو ما يعني من وجهة نظر حملة الأسهم تحقيق أداء يفوق توقعات السوق، وفي حال كانت القيمة الاقتصادية المضافة سالبة فهذا يدل على أن المنظمة قامت بتدمير ثروة المساهمين فالعوائد المحققة لم تغطي تكلفة رأس المال المستثمر، وبالتالي تحقيق أداء في أدنى التوقعات، وفي بعض الحالات الاستثنائية جداً تكون القيمة الاقتصادية المضافة معدومة تماماً هنا الربحية تسمح بتلبية مطالب المدينين فقط²

• قياس مكونات رأس المال الفكري:

■ قياس قيمة رأس المال البشري:

يقاس هذا الجزء من رأس المال الفكري بقيمة إجمالي كلفة الرواتب و الأجور و الحوافز المدفوعة

و ميزانية التدريب لرأس المال البشري خلال السنة المالية.

¹ حسينة صيفي، نوال بن عمارة، قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة – دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر CAC40 خلال الفترة 2008-2013، مجلة الباحث، العدد 15، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015، ص 181

² حسينة صيفي، نوال بن عمارة، مرجع نفسه ص 182

■ قياس قيمة رأس المال الهيكلي:

يمثل الفرق بين صافي القيمة المضافة و قيمة رأس المال البشري

■ قياس قيمة رأس المال العامل:

يمثل الفرق بين الأصول المتداولة و الخصوم المتداولة.¹

● قياس عناصر كفاءة رأس المال الفكري:

يتم احتساب القيمة المضافة الصافية و قيمة رأس المال البشري، الهيكلي و العامل بالاعتماد

على التقارير المالية السنوية الخاصة بالمنظمة، ثم قياس كفاءتهم وفق العلاقات التالية²:

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{رأس المال البشري}} = \text{كفاءة رأس المال البشري (HCE)}$$

$$\frac{\text{رأس المال الهيكلي}}{\text{القيمة المضافة}} = \text{كفاءة رأس المال الهيكلي (SCE)}$$

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{رأس المال العامل}} = \text{كفاءة رأس المال الهيكلي (CCE)}$$

خلاصة الفصل

يعتبر قياس رأس المال البشري مؤشرا مهما لتحديد العائد والمنفعة المتوقعة من ملايين

¹ عزيز دحماني، مرجع سابق، ص 177

² Mojmir Sabolovie, Business Performance Analysis via VAIV, European Research Studies, vol11 issue 3 2009, p80

الدولارات التي تتفق سنويا من الدول والمنظمات لتكوين المخزون المطلوب من رأس المال البشري. لذلك تعددت الدراسات لمحاولة ايجاد طريقة و أسلوب يقيس قيمة هذا العائد ومقدار تأثيره على الأداء، لذلك ركزنا في هذا الفصل على توضيح مجموعة من أساليب القياس التقليدية و الحديثة على غرار بطاقة الأداء المتوازن التي اعتمدت الاستثمار في رأس المال البشري أحد أبعادها الأربعة، ونموذج القيمة المضافة للرأس المال الفكري الذي يعتبر أنه يستطيع تفسير العلاقة بينه وبين أداء المنظمة؛ حيث سنقوم في الفصل المالي باعتماده كنموذج لدراسة الحالة التطبيقية.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تفعيل أداء مؤسسة أليانس

تمهيد

أظهرت الدراسات الحديثة أهمية تركيز المؤسسة على الاستثمار في رأس المال البشري من أجل تحقيق أهدافها، وعدم الاكتفاء بالاستثمار المادي الذي أثبت عدم نجاعته في حفظ المؤسسة من المخاطر، وعدم قدرته على التفوق على المنافسين وتحقيق أفضل أداء.

نريد من خلال هذه الدراسة التطبيقية إسقاط الأفكار النظرية للجانب النظري على مؤسسة أليانس والتعرف على مقدار مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تفعيل أدائها من خلال العناصر التالية: توضيح سياسة الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة أليانس في المبحث الأول خلال الفترة (2011-2016) ثم تناولنا اختبار الفرضية الأولى من خلال نموذج الانحدار التدريجي في المبحث الثاني، وفي الأخير اختبار الفرضية الثانية وخلاصة الدراسة.

المبحث الأول: سياسة الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة أليانس

سنقدم في هذا المبحث تعريف لشركة أليانس وخدماتها التي تقدمها وهيكلها التنظيمي في المطلب الأول مع التطرق سياسة الاستثمار في رأس المال البشري ومؤشرات أدائها.

المطلب الأول: تقديم عام لشركة أليانس للتأمينات وهيكلها التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب تقديم لمحة عن شركة أليانس من خلال التعريف بها و بالمنتجات و الخدمات التي تقدمها و هيكلها التنظيمي.

أولاً: تعريف بشركة أليانس للتأمينات

شركة أليانس للتأمينات هي شركة ذات أسهم تأسست في جويلية 2005 بموجب الأمر 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 و الصادرة عن وزارة المالية، و المتعلقة بفتح سوق التأمينات بعد الحصول على موافقة الجهات المختصة (اعتماد) تحت رقم 122/5 انطلق نشاط الشركة سنة 2006، بواسطة القيام بجميع عمليات التأمين و إعادة التأمين¹، و تمتلك أليانس للتأمينات حاليا شركتين فرعيتين:² الأولى: Algeria Touring Assistance (ATA) شركة ذات أسهم موجهة لمساعدة المؤمنين تأسست سنة 2006 بالشراكة مع النادي السياحي الجزائري، وتمتلك شركة أليانس 70% من رأسمالها الذي يقدر: 59995000 دج.

الثانية: Orafina شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) المتخصصة في أجهزة الإعلام الآلي تأسست سنة 2008 برأس مال قدره 10 ملايين دينار، وهي 100% ملك لأليانس.

ثانياً: منتجات و خدمات شركة أليانس للتأمينات

تقدم شركة أليانس للتأمينات منتجات و خدمات متنوعة على حسب الطلب و حاجة الزبائن، بوليصة

¹ - محمد زرقون، العرض العمومي في البورصة و أثره على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسات اقتصادية مدرجة في بورصة الجزائر، مجلة الباحث، عدد 12، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2013، ص. 110.
² دلال العبادي،

التأمين أو في شكل باقة تم إعدادها بمراعات الاحتياجات الخاصة للزبائن، وتشمل:³

• التأمينات الموجهة للأفراد و المخصصة ل:

- السيارات بما فيها المساعدة.
- الحوادث الفردية - حياة/وفاة.
- المخاطر المتعددة للسكنات.
- السفر (تأشيرة فضاء شنغن و وجهات أخرى، العمرة، الحج،)
- الكوارث الطبيعية.
- الصحة و الاحتياط.

2/ التأمينات المهنية (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسات المتوسطة الصناعية، المهن

الحرّة، الحرفيين و التجار):

- السيارات (أسطول صغير أو كبير).
- المساعدة (أسطول صغير أو كبير).
- المخاطر المتعددة المهنية (بما فيها المسؤولية المدنية و ضمانات أخرى).
- تأمين المجموعة (إضافي الصحة).
- الكوارث الطبيعية.
- نقل البضائع بحر و برا و جوا.
- أضرار المياه.

3/ التأمين على الأخطار الصناعية (الشركات الكبرى):

- حرائق و مخاطر ملحقّة.

³دلال العبادي، مرجع نفسه، ص

- تحطم الآلات.
- المسؤولية المدنية العامة.
- المسؤولية المدنية المهنية.
- خسائر الاستغلال بعد حريق أو تحم الآلات.
- خسائر منتجات مخزنة في غرفة التبريد.
- سرقة منتجات و سرقة الصندوق / الخزينة.
- تأمين أنظمة الاعلام الآلي الصغيرة.
- أسطول سيارات (أكثر من 25 سيارة).
- إضافي صحة لفائدة المستخدمين.
- نقل البضائع بحرا، برا و جوا.
- اضطرابات و احتجاجات شعبية.

4/ التأمينات على البناء و الأعمال الهندسية:

- المسؤولية المدنية للمصمم (مكاتب الدراسات و هيئات المراقبة و المهندسين).
- المسؤولية المدنية لمنجز المشروع (المشرف على الانجاز، مقاولون رئيسيون أو مناولون في مجال الانجاز).
- جميع أخطار الورشات في الهندسة المدنية وكل أخطار تركيب الآلات و التجهيزات.
- نقل و تخزين وسيط شامل لتجهيزات الورشة.
- جميع أخطار شاحنات الورشات.
- المسؤولية المدنية للوفاة.
- الحوادث الفردية للعاملين في الورشات.

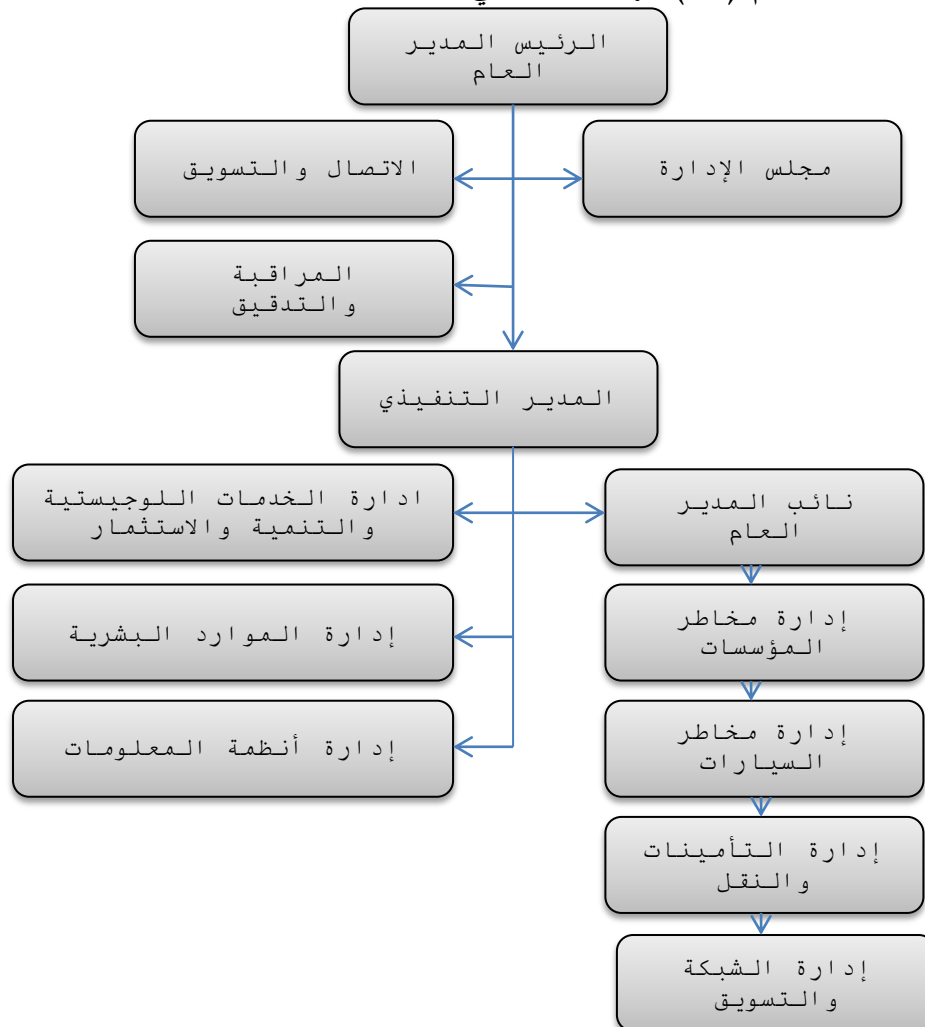
- تأمينات على نقل المنتجات و التجهيزات.

- خسائر الاستغلال المسبق

ثالثا: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة

فيما يلي نوضح الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة أليانس

الشكل رقم (10) الهيكل التنظيمي لمؤسسة أليانس



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: نسبة تطور عدد رأس المال البشري في المؤسسة وكتلتهم الأجرية خلال الفترة

(2016-2011)

سيتناول هذا المطلب دراسة كل من تطور عدد رأس المال البشري في مؤسسة أليانس وتطور كتلتهم

الأجرية

أولا : تطور عدد رأس المال البشري في المؤسسة

سنقوم بعرض مجموعه من المعلومات المتعلقة برأس المال البشري لمؤسسة أليانس خلال الفترة (2011-2016-

2016)

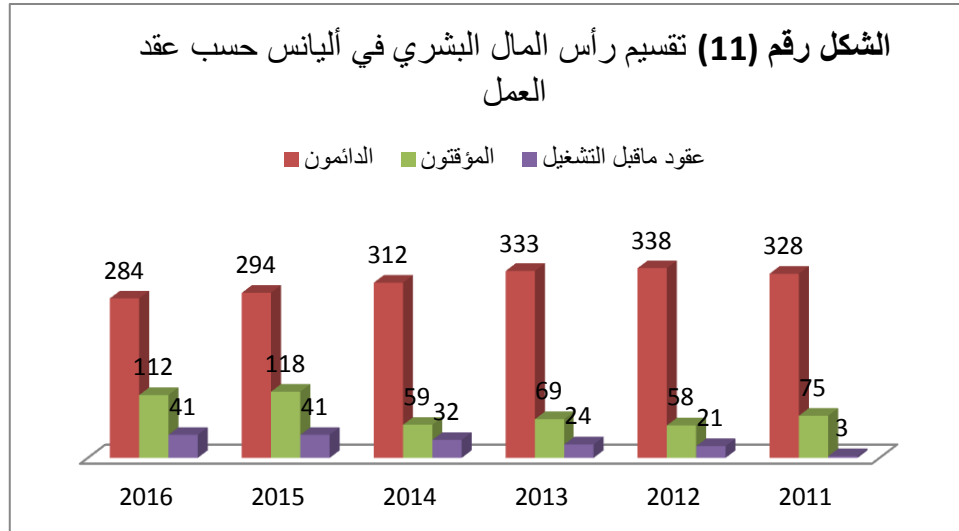
الجدول رقم (05) تطور عدد رأس المال البشري (2016-2011)

السنوات	تطور عدد العمال
2011	406
2012	417
2013	426
2014	403
2015	429
2016	437

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية المقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد العمال في مؤسسة خلال فترة 2011 إلى غاية 2016 زيادة

متوسطة مستمرة تقدر ب 31 عامل؛ مقسمة حسب نوعية عقود العمل في الشكل الموالي



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية أنظر الملحق رقم (01)

بلغ عدد الموظفين في 2016 : 433 موظف، موزعين على النحو التالي: الدائمون 65% المؤقتون 25% عقود ما قبل التشغيل 9% مقارنة ب الدائمون 80,5% المؤقتون 18,5% عقود ما قبل التشغيل 1% في 2011 حيث نلاحظ انخفاض ب 20% تقريبا في نسبة الدائمون وهذا راجع إلى زيادة الاعتماد على عقود ما بعد التشغيل حيث ارتفع الاعتماد على هذه الأخيرة من 1 % في 2011 إلى غاية 9% في 2016.

ثالثا: تطور الكتلة الأجرية للرأس المال البشري للمؤسسة خلال الفترة (2016-2011)

سنوضح في هذا العنصر تطور الكتلة الأجرية لرأس المال البشري للمؤسسة خلال الفترة (2011-

2016) مع مقارنتها بتطور رأس المال البشري في المؤسسة خلال نفس الفترة.

جدول رقم (06) تطور الكتلة الأجرية للرأس المال البشري للمؤسسة خلال الفترة (2011-2016)

السنوات	تطور الكتلة الأجرية	تطور الكتلة الأجرية %
2011	471827740	12,91
2012	558286088	15,28
2013	571747503	15,64
2014	652243531	17,85
2015	705891715	19,32
2016	693579678	18,98

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على التقارير السنوية للمؤسسة

يوضح الجدول أعلاه تطور الكتلة الأجرية لرأس المال البشري لمؤسسة أليانس خلال الفترة (2011-2016)

2016 حيث أظهر تزايد مستمر الى غاية تناقص طفيف في 2016؛ حيث يرجع التزايد إلى:

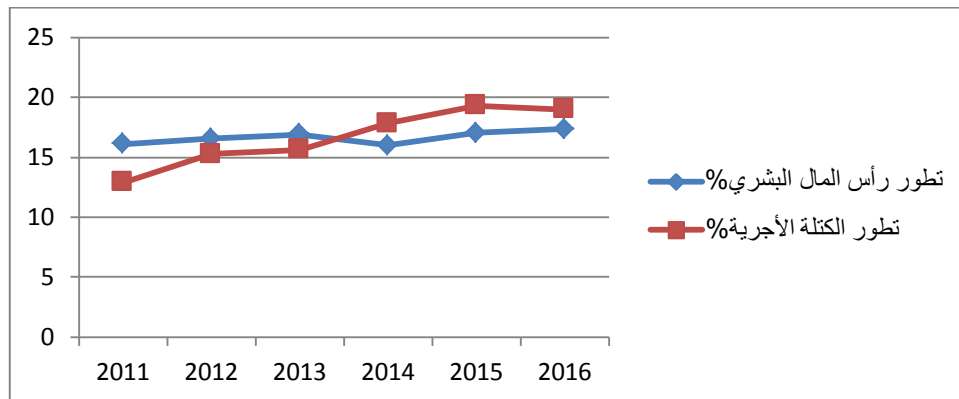
زيادة عدد العمال، زيادة الأجر القاعدي، الترقية والرتبة، المردودية والعلاوات.

كما يرجع التراجع الملاحظ في سنة 2016 كونها أكثر سنة ازدادت فيها نسبة الاعتماد على التوظيف

وفق عقود ما قبل التشغيل والمتعارف عليه من هذه الصيغة أن الدولة تتكفل بمساعدة المؤسسات في

أجرتهم.

الشكل رقم (12) الكتلة الأجرية مقارنة بتطور رأس المال البشري خلال الفترة (2011-2016)



المصدر : من اعداد الطالبة من خلال التقارير السنوية أنظر الملحق 2

الشكل أعلاه يوضح تطور رأس المال البشري مقارنة مع تطور الكتلة الأجرية حيث يظهر أن هذه الأخيرة فاقت تطور رأس المال البشري في أواخر 2013 والسبب راجع لزيادة الأجر القاعدي والعلاوات وحافظت على استمرارية زيادتها.

المطلب الثالث: معدل العائد على الأصول وعلى المبيعات

سيتم في هذا المطلب توضيح تطور معدل العائد على الأصول وعلى المبيعات مع العلم أنه تم توضيح طريقة حسابهم في الجانب النظري (الفصل الثالث)

أولاً: معدل العائد على الأصول

الجدول رقم (07) معدل العائد على الأصول (2010-2016)

les années	RESAVANP	TA	ROA
2010	935036082,54	5854667626,62	0,16
2011	502833625,11	6630436869,68	0,08
2012	405212199,24	6581707900,83	0,06
2013	500514627,73	7107244381,00	0,07
2014	432058745,39	7358539403,00	0,06
2015	444410312,07	7200085875,45	0,06
2016	514191531,76	7684598384,84	0,07

المصدر من اعداد الطالبة بناء على التقارير المالية للمؤسسة (2010-2016)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن حجم الأصول للمؤسسة محل الدراسة في حالة تطور مستمر من 2010 إلى غاية 2016 حيث بلغت نسبة الارتفاع من سنة 2010 إلى 2016 .

وبالنسبة لمعدل العائد على الأصول فنجد أنه في تذبذب طفيف بين الارتفاع والانخفاض وذلك تأثراً بالنتيجة المحققة خلال السنة قبل الخصم الضريبي.

الجدول رقم(08) معدل العائد على المبيعات (2010-2016)

les années	RESAVANP	CA	ROS
2010	935036082,54	3423000000,00	0,27
2011	502833625,11	3903000000,00	0,13
2012	405212199,24	3714000000,00	0,11
2013	500514627,73	4133000000,00	0,12
2014	432058745,39	4237700000,00	0,10
2015	444410312,07	4431000000,00	0,10
2016	514191531,76	4564000000,00	0,11

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية

يظهر الجدول أعلاه معدل العائد على المبيعات حيث نجد أنه قد انخفض الى نصف قيمته في 2011

وذلك بعد انضمام المؤسسة إلى البورصة ثم حافظ على قيم مستقرة نوعا ما الى غاية 2016.

المطلب الرابع: تطور رقم الأعمال والقيمة المضافة

أولا: تطور رقم أعمال أليانس للتأمينات الجزائرية خلال فترة (2011-2016)

بدأت شركة أليانس مزاوله نشاطها برأس مال أولي قدره 500 مليون دج منذ بداية تأسيسها سنة 2005

من قبل مجموعة من المستثمرين الوطنيين ثم تمت زيادة رقم أعمال المؤسسة إلى 4,5 مليار دج في أواخر

سنة 2016 وفيما يلي جدول يبين تغيرات رقم أعمال أليانس منذ 2011 إلى غاية سنة 2016

الجدول رقم (09) تطور رقم الأعمال

السنوات	رقم الأعمال (د.ج)
2010	3423000000
2011	3903000000
2012	3714000000
2013	4133000000
2014	4237700000
2015	4431000000
2016	4564000000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على تقارير النشاط والتقارير المالية المقدمة من طرف المؤسسة

عند تحليل معطيات الجدول أعلاه نلاحظ تزايد رقم الأعمال عموماً من سنة 2011 إلى غاية 2016 بنسبة وانخفاضه سنة 2012. مما يفسر الارتفاع المتزايد لنشاط المؤسسة خاصة بعد انضمامها للبورصة سنة غير أن الانخفاض المسجل سنة 2012 راجع إلى توقيف فرع التأمينات على الأشخاص بموجب القانون حيث فرض المرسوم 95/07 من القانون رقم 06/04 على شركات التأمين الفصل بين الأضرار والتأمينات على الأشخاص وتأثر رقم الأعمال سلباً تأثراً بهذا القانون لأن 70% منه تعتمد على هذا النوع من التأمين.

ثانياً: تطور القيمة المضافة

الجدول رقم (10) تطور القيمة المضافة

السنوات	القيمة المضافة	%
2010	789687978,39	11
2011	604931717,52	8
2012	1115978600,15	15
2013	1235380780,34	17
2014	1008261065,22	14
2015	1280623994,00	17
2016	1328161147,42	18
	7363025283,04	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية للمؤسسة

عند تحليل معطيات الجدول أعلاه نلاحظ زيادة مستمرة للقيمة المضافة من سنة 2010 إلى غاية 2016 حيث سجلت تراجع سنة 2014 لتستأنف العودة سنة 2015 و 2016.

المبحث الثاني: اختبار الفرضية الأولى من خلال نموذج الانحدار التدريجي

الفرضية الأولى :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرأس المال البشري و رأس المال الهيكل و رأس المال الزبوني على الأداء الاقتصادي.

المطلب الأول: ماهية نموذج الانحدار التدريجي، وشروطه

أولاً مفهوم نموذج الانحدار التدريجي وأسباب اختياره

سنعتمد في دراستنا على نموذج الانحدار الخطي المتدرج (Stepwise Regression) من خلال

البرنامج الإحصائي SPSS ، و يرجع اختيارنا لأسلوب Stepwise Regression للأسباب التالية:

- يساعد هذا النموذج في جمع و تحليل جميع متغيرات الدراسة في آن واحد
- يساعد أسلوب الانحدار المتدرج في ترتيب المتغيرات المستقلة ذات التأثير المعنوي على المتغير التابع حيث يقوم بإدخالها متغيراً تلو الآخر تبعاً لأهمية و معنوية المتغير المستقل في علاقته بالمتغير التابع وحسب أهميته .

-اختيار المتغيرات المستقلة التي تساعد في تفسير التغيرات التي تحدث في أداء المؤسسة.

ثانياً : افتراضات وشروط نموذج الانحدار الخطي المتعدد

- 01- خطية العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة .
- 02- الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي .
- 03- تجانس تباين الخطأ العشوائي Homoscedasticity.
- 04- عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية . Autocorrelation
- 05- عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة . Multicollinearity

ثالثا: فرضيات النموذج التدريجي

الفرضية الصفرية

H0 : الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع يساوي الصفر ، يعني أن الانحدار غير معنوي وأنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الفرضية البديلة

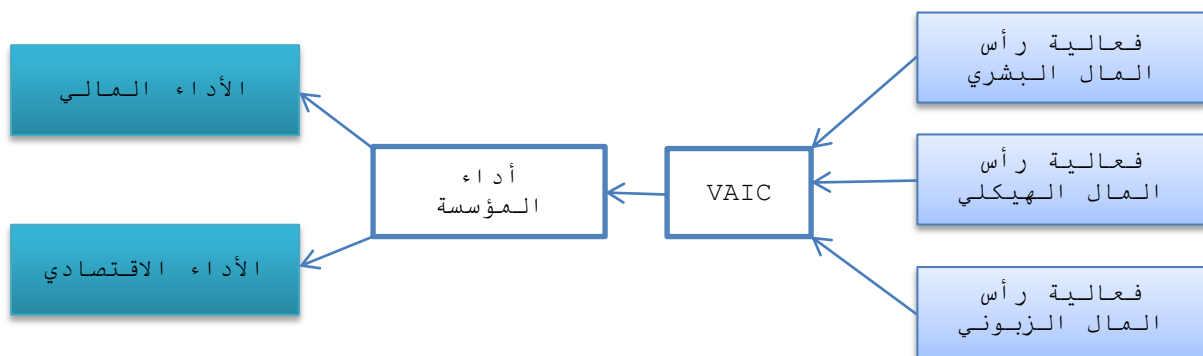
H1 : الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لا يساوي الصفر ، يعني أن الانحدار معنوي وأنه يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المطلب الثاني : النموذج المقترح ومتغيراته

أولا : نموذج البحث المقترح

سنعتمد على نموذج القيمة المضافة رأس المال الفكري الذي تم تحديده في الجانب النظري حيث سيكون شكل الدراسة كما يلي:

شكل رقم (13) نموذج البحث المعتمد



المصدر: من اعداد الطالبة

ثانيا: متغيرات النموذج المقترح

سنقوم في هذا العنصر بتحديد متغيرات نموذج البحث مع التركيز على تحديد متغيرات الخاصة بالفرضية

الأولى التي جاءت في الصيغة التالية:

الجدول رقم (11) متغيرات نموذج البحث للفرضية 1

المتغيرات	المتغيرات	التعيين
المتغيرات	ROA	الأداء الاقتصادي
التابعة	ROS	الأداء المالي
المتغيرات المستقلة	HCE	فعالية رأس المال البشري
	SCE	فعالية رأس المال الهيكلي
	CEE	فعالية رأس المال الزبوني

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول نستخرج متغيرات الفرضية الأولى وهي التي بنيت على العلاقة بين المتغير التابع الأداء الاقتصادي والمتغيرات المستقلة (فعالية رأس المال البشري، فعالية رأس المال الهيكلي، فعالية رأس المال الزبوني)

• **فعالية رأس المال البشري**

جدول رقم (12) فعالية رأس المال البشري لمؤسسة أليانس

السنوات	VA	CH	HCE
2010	1421352101,34	370077967,24	0,26
2011	3500279936,81	471827740,24	0,13
2012	2703632153,20	558286087,64	0,21
2013	3097346654,00	644744435,04	0,21
2014	3306966395,34	731202782,44	0,22
2015	3019041941,89	817661129,84	0,27
2016	3396275898,91	904119477,24	0,27

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على التقارير المالية (2010-2016)

من خلال تحليل معطيات الجدول رقم 12 تزايد فعالية رأس المال البشري من 2011 الى غاية 2016 .

• فعالية رأس المال الهيكلي

الجدول رقم(13) فعالية رأس المال الزبوني لمؤسسة أليانس

السنوات	VA	CH	CS	SCE
2010	1421352101	370077967,24	1051274134,10	2,84
2011	3500279937	471827740,24	3028452196,57	6,42
2012	2703632153	558286087,64	2145346065,56	3,84
2013	3097346654	644744435,04	2452602218,96	3,8
2014	3306966395	731202782,44	2575763612,90	3,52
2015	3019041942	817661129,84	2201380812,05	2,69
2016	3396275899	904119477,24	2492156421,67	2,76

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على التقارير المالية (2010-2016)

من خلال الجدول رقم 13 أعلاه والذي يوضح البيانات المعتمدة في حساب رأس المال الهيكلي يتضح لنا تزايد من 2010 حتى 2011 بأكثر من الضعف ، ثم انخفاضها ل 3,84 واستمرار تناقصها إلى غاية 2016 ب قيمة 2,76.

• فعالية رأس المال الزبوني

الجدول رقم (14)فعالية رأس المال الزبوني لمؤسسة أليانس

السنوات	AC	PC	CC	VA	CCE
2010	3858966005,86	2640159053,60	1218806952,26	1421352101,34	0,86
2011	3827756731,95	3664018334,38	163738397,57	3500279936,81	0,05
2012	4325319148,92	3514475651,06	810843497,86	2703632153,20	0,3
2013	4658865296,00	3878105975,00	780759321,00	3097346654,00	0,25
2014	4602879854,06	3954923124,70	647956729,36	3306966395,34	0,2
2015	4402804307,53	3710923124,71	691881182,82	3019041941,89	0,23
2016	4198177268,31	3797226583,61	400950684,70	3396275898,91	0,12

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على التقارير المالية (2010-2016)

بتحليل الجدول أعلاه والذي يوضح البيانات المعتمدة في حساب رأس المال الزبوني يتضح لنا انخفاضه

بشكل حاد من 0,86 في 2010 إلى 0,05 في 2011 ، ثم تذبذبه بين الارتفاع والانخفاض الى غاية 0,12 في 2016.

من خلال هذه المتغيرات تتشكل لدينا معادلة الانحدار التالية:

معادلة الانحدار التدرجي للفرضية 1

$$ROA=B_0+B_1HCE+B_2SCE+B_3CCE+E$$

المتغير التابع الأداء الاقتصادي: ROA

الثابت: B0

معلمة الانحدار للمتغير رأس المال البشري: B1

معلمة الانحدار للمتغير رأس المال الهيكلي: B2

معلمة الانحدار للمتغير رأس المال الزبوني: B3

المتغير المستقل رأس المال البشري: HCE

المتغير المستقل رأس المال الهيكلي: SCE

المتغير المستقل رأس المال الزبوني: CCE

E قيمة الأخطاء

المطلب الثالث : اختبار شروط صحة النموذج المقترح للفرضية 1

أولا -التوزيع الطبيعي

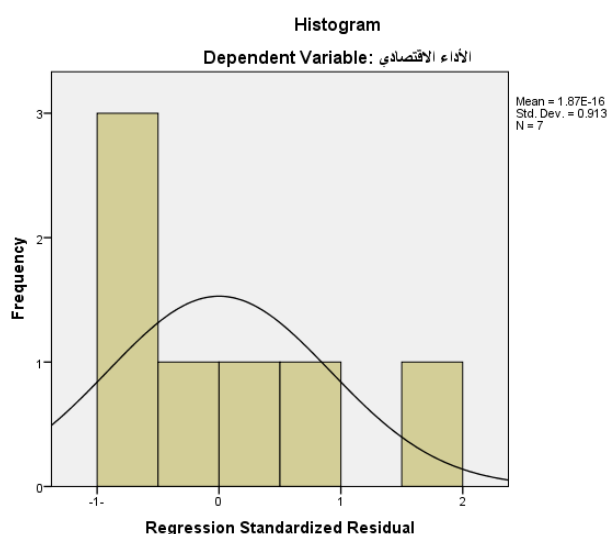
يجب أن يكون التوزيع الاحتمالي للخطأ العشوائي يتبع التوزيع الطبيعي ويمكن التأكد من هذا الشرط

بالاطلاع على الشكل التالي رقم (14) الذي يبين لنا تحليل الأخطاء العشوائية من خلال تمثيلها على

المدرج التكراري (Histogram) وهذا الشكل يظهر بوضوح بان الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع

الطبيعي.

الشكل رقم (14) تمثيل الاخطاء العشوائية على المدرج التكراري



المصدر: مخرجات برنامج spss

ثانياً- اختبار الارتباط الذاتي: Autocorrelation Test

يتم إجراء هذا الاختبار للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في النموذج و ذلك عن طريق اختبار Watson Durbin Test ، حيث تظهر المشكلة إذا كانت القيم متجاورة للمتغيرات مترابطة مما يؤثر في صحة النموذج حيث سيظهر أثر غير حقيقي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع بدرجة كبيرة من جراء ذلك الارتباط، و تتراوح قيمة هذا الاختبار ما بين (0-4) حيث تشير النتيجة القريبة من (الصفر) إلى وجود ارتباط موجب قوي، أما النتيجة القريبة من (4) فتشير إلى وجود ارتباط سالب قوي أما النتيجة المثلى فهي تتراوح ما بين (1.5-2.5) و التي تشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين القيم المتجاورة للمتغيرات، وقد ظهر نقيمة D-W المحسوبة لنموذج الدراسة (1.900) و بذلك تضح عدم وجود مشكلة لارتباط الذاتي Autocorrelation تؤثر على صحة نموذج الدراسة . الجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (15) اختبار الارتباط الذاتي

Model Summary^b

Model	Change Statistics			Durbin-Watson
	df1	df2	Sig. F Change	
1	1 ^a	5	.005	1.900

a. Predictors: (Constant), رأس المال العام

b. Dependent Variable: الأداء الاقتصادي

المصدر: مخرجات برنامج spss

ثالثاً-اختبار التداخل الخطي Multicollinearity Test :

لدراسة اختبار التداخل الخطي يجب أن يتحقق الشرط وهو: ضرورة انخفاض الارتباط بين المتغيرات المستقلة حيث كلما كان الارتباط عالي بينهما دل ذلك على وجود تشابه في المعلومات التي تقدمها هذه المتغيرات الأمر الذي يضعف من النموذج. حيث سيتم فحص التداخل الخطي من خلال مقياس Collinearity Diagnostics، و ذلك باحتساب معامل Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، و من ثم يتم إيجاد معامل (VIF Variance Inflation Factor)، حيث يعد هذا النموذج مقياساً لتأثير الارتباط بين المتغيرات المستقلة، حيث إذا زادت قيمة مؤشر VIF في أي متغير من المتغيرات المستقلة عن 05 دل ذلك على إمكانية وجود مشكل التعدد الخطي.

الجدول رقم(16) نتائج الاختبار مشكلة التعدد الخطي في الانحدار المتعدد الفرضية 1

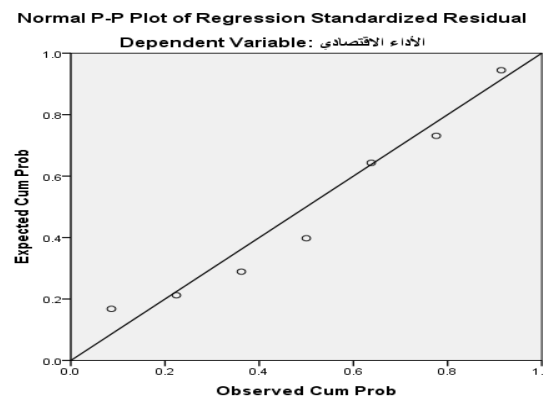
Model	Correlations			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant) رأس المال الزبوني	.905	.905	.905	1.000	1.000

المصدر : مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل للمتغير رأس المال الزبوني لم يتجاوز الخمسة (5) لذلك يمكن القول بأن نموذج الدراسة لا يعاني من مشكلة التداخل الخطي، فالارتباط بين المتغيرات غير ذي دلالة إحصائية و منخفض جدا، و هذا يدل على قوة نموذج الدراسة في تفسير الأثر على المتغير التابع وتحديدده .

رابعاً - التوزيع الطبيعي للبواقي

الشكل رقم (15) التوزيع الطبيعي للبواقي للفرضية 1



المصدر: مخرجات برنامج spss

يوضح الرسم البياني P-P Plot أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم ، وبالتالي فإن البواقي Residuals تتوزع حسب التوزيع الطبيعي ، وهو شرط من شروط اختبار الانحدار .

خامساً: التأكد من خلو النموذج من القيم المتطرفة أو حذفها إن وجدت

القيم المتطرفة هي مفردات أو مشاهدات لها قيم اكبر من بكثير أو أقل بكثير من بقية المفردات التي تحتويها المتغير ويمكن أن تكون هذه القيم الشاذة لمفردات على متغير واحد أو على عدة متغيرات في نفس الوقت ومهما كان السبب في وجود القيم الشاذة فإن وجودها يؤثر بشكل سلبي كبير على دقة النتائج.⁴

⁴ حمزة محمد دودين : التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان 2010

وعليه يجب أن نفحص البيانات ونعرف هل بها قيم الشاذة أم لا؟ فإن وجدت نستبعدا أو نقلل من تأثيرها، القيم الشاذة لمتغير يمكن معرفتها واستبعادها من خلال استخدام عدة اختبارات لتقدير قيم الشاذة وحذفها منهار استخدام إشكال الصندوق (Boxplot) واختبار ماها لانوبس Mahalanobis حيث باستخدام برنامج spss نجد انه قد أضيف متغير جديد باسم mah_1 في قاعدة البيانات spss وذلك لأننا طلبنا اختبار Mahalanobis فنقوم بمقارنة قيم هذا المتغير بقيمة Chi-Square (كا² الجدولية) عند درجة حرية $K-1 = 4$ حيث K عدد المتغيرات ومستوى الدلالة 0.05 فنجد أن قيمة كا² الجدولية تساوي $\chi^2 = 9.488$ وأنه إذا كانت قيم المتغير جديد باسم mah_1 أقل من هذه القيمة (9.488) فإنه لا يوجد قيم الشاذة وإذا كانت قيم متغير جديد باسم mah_1 أقل من هذه القيمة (9.488)⁵ فإنه يوجد قيم الشاذة وعليه نحصل على الجدول الموالي

الجدول رقم (17) يوضح احصائيات البواقي الفرضية 1

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.08488	.25257	.13429	.055030	7
Std. Predicted Value	-.898-	2.149	.000	1.000	7
Standard Error of Predicted Value	.011	.027	.014	.006	7
Adjusted Predicted Value	.06758	.14180	.10718	.029512	7
Residual	-.027239-	.045117	.000000	.025825	7
Std. Residual	-.963-	1.595	.000	.913	7
Stud. Residual	-1.040-	2.087	.226	1.289	7
Deleted Residual	-.031796-	.200010	.027110	.082737	7
Stud. Deleted Residual	-1.051-	5.205	.850	2.376	7
Mahal. Distance	.003	4.620	.857	1.684	7
Cook's Distance	.007	22.814	3.387	8.570	7
Centered Leverage Value	.000	.770	.143	.281	7

a. Dependent Variable: الأداء الاقتصادي

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة Mahal العظمى (4.620) عند $df=7$ وبالتالي هي أقل من

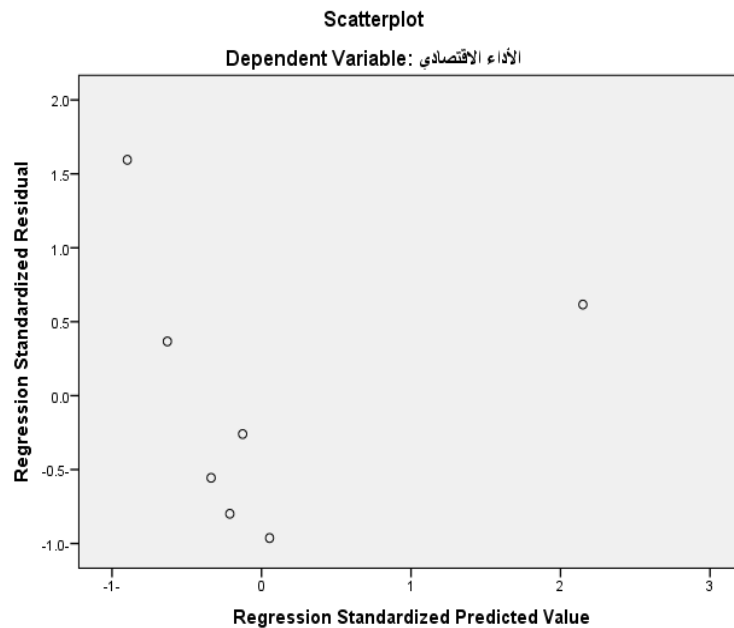
⁵ محفوظ جودة: التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss ، الطبعة 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008 ، ص 279

قيمة $\chi^2 = 9.488$ ؛ أي لا توجد قيم متطرفة متعددة المتغيرات ، وهو من شروط تطبيق تحليل الانحدار المتعدد.

• شكل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة

يوضح الرسم البياني أدناه شكل الانتشار للبواقي Residuals مع القيم المتوقعة ، ومنه يتضح عدم وجود نمط معين من النقاط في الشكل ، وهذا يتسق مع شروط الخطية المتطلب لاختبار الانحدار

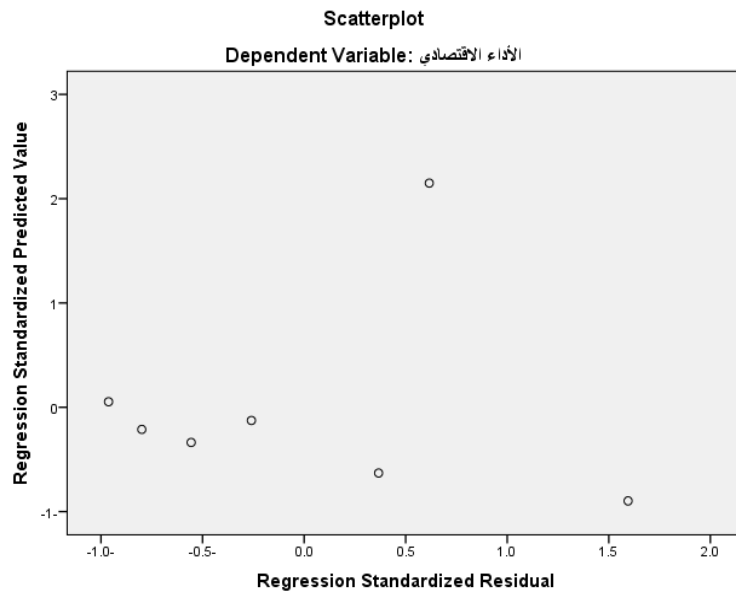
الشكل رقم (16) يوضح شكل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة الفرضية 1



المصدر من خلال البيانات المستخرجة من برنامج spss 20

يوضح الرسم البياني أعلاه رقم شكر الانتشار للبواقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتسق مع شرط الخطية المتطلب لاختبار الانحدار.

شكل رقم(17) توزيع البواقي الفرضية 1



المصدر: مخرجات برنامج SPSS20

المطلب الرابع: تحليل نتائج تحليل الانحدار التدريجي واختبار صحة الفرضية الأولى

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج تحليل الانحدار التدريجي باستعمال تحليل ANOVA واختبار صحة الفرضية الصفرية . ومن ثم اختبار الفرضية الأولى بإظهار المتغيرات المستقلة المؤثرة بقوة على المتغير التابع وكتابة معادلة الانحدار .

أولاً: تحليل نتائج الانحدار التدريجي للفرضية 2

الجدول رقم (18) تحليل نتائج الانحدار التدريجي للفرضية 1

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الأداء الاقتصادي	.13429	.060788	7
رأس المال البشري	.2239965914	.04799431220	7
رأس المال الهيكلي	3.6967628574	1.29726065666	7
رأس المال الزبوني	.2856321120	.26605968979	7

المصدر: من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج spss20

يوضح الجدول أعلاه الاحصاءات للمتغيرات التي ادخلت في معادلة الانحدار وهي المتغير التابع (

الأداء الاقتصادي) والمتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني).

تشير بيانات الجدول إلى أن متوسط الأداء الاقتصادي يصل لحوالي 0,134 لكل سنة بانحراف معياري

قدره 0,06 أما رأس المال البشري فقد بلغ 0,22 بانحراف معياري قدره 0,47 ، كما أن رأس المال الهيكلي تميز بمتوسط حسابي قدر بحوالي 3,69 وانحراف معياري تمثل في 1,26 وبالنسبة للرأس المال الزبوني فقد قدر متوسطه الحسابي ب 0,28 بينما انحرافه المعياري ب 0,26 لسلسلة زمنية قدرت ب 7 سنوات (العينة).

ثانيا: دراسة مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات

الجدول رقم (19) مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات للفرضية 1

Correlations					
		الأداء الاقتصادي	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبوني
Pearson Correlation	الأداء الاقتصادي	1.000	.196	-.147-	.905
	رأس المال البشري	.196	1.000	-.975-	.430
	رأس المال الهيكلي	-.147-	-.975-	1.000	-.440-
	رأس المال الزبوني	.905	.430	-.440-	1.000
Sig. (1-tailed)	الأداء الاقتصادي	.	.336	.376	.003
	رأس المال البشري	.336	.	.000	.168
	رأس المال الهيكلي	.376	.000	.	.162
	رأس المال الزبوني	.003	.168	.162	.
N	الأداء الاقتصادي	7	7	7	7
	رأس المال البشري	7	7	7	7
	رأس المال الهيكلي	7	7	7	7
	رأس المال الزبوني	7	7	7	7

المصدر: من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج spss20

من خلال هذا الجدول الموضح أعلاه رقم () نجد أن الارتباط بين المتغير التابع (الأداء الاقتصادي)

و المتغير المستقل رأس المال البشري ضعيف بقيمة كما أن قيمة Sig = % 33,6 أكبر من 5%

وبالتالي هو غير دال احصائيا

بالنسبة للارتباط بين المتغير التابع (الأداء الاقتصادي) و المتغير المستقل رأس المال الهيكلي عكسي في

الارتباط وضعيف -0,147 كما أن قيمة Sig = % 37,6 أكبر من 5% وبالتالي غير دال

احصائيا .

أما بخصوص المتغير المستقل الأخير رأس المال الزبوني وعلاقة ارتباطه بالتغير التابع الأداء

الاقتصادي فهو قوي وإيجابي حيث بلغ قيمة : 0,905 كما أن قيمة Sig = % 3 أقل من 5%

وبالتالي هو دال احصائيا.

ثالثاً: متغيرات معادلة الانحدار للفرضية الأولى

الجدول رقم (20) المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار للفرضية 1

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رأس المال الزبوني	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: الأداء الاقتصادي

المصدر: من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج spss

يوضح هذا الجدول اسماء المتغيرات التي ادخلت في معادلة الانحدار (الأداء الاقتصادي) وهو متغير

"رأس المال الزبوني " فقط ، وطريقة استبعاد المتغيرات بالطريقة التدرجية .

رابعاً: دراسة الارتباط بين الأداء المالي (متغير تابع) والمتغيرات المستقلة

الجدول رقم (21) معامل الارتباط بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة للفرضية 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.905 ^a	.820	.783	.028290	.820	22.703

المصدر: من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج spss

يوضح هذا الجدول معامل الارتباط بين المتغير التابع (الأداء الاقتصادي) والمتغيرات المستقلة في

العمود الثاني (0.905) ، وكذلك مربع معامل الارتباط في العمود الثالث (0.820) ومربع معامل

الارتباط المعدل في العمود الرابع (0.782) والخطا المعياري في التقدير (0.028) وبذلك تفسر

المتغيرات المستقلة (82 %) من تبيين المتغير التابع ، وهي نسبة ذات دلالة معنوية

خامسا: دراسة التجانس واختبار الفرضية الصفرية باستعمال ANOVA

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار ، ويستخدم فيه اختبار (F-)

TEST (اختبار معنوية النموذج الانحدار اي معنوية العلاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وعليه نضع فرضيتين :

H0 : الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع يساوي الصفر ، يعني ان الانحدار غير معنوي

وانه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

H1 : الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لا يساوي الصفر ، يعني ان الانحدار معنوي وانه

يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

قاعدة الرفض والقبول :

إذا كانت قيمة الاحتمال (sig) اقل من 0.05 فإننا نرفض H0 ونقبل H1 .

أو إذا كانت قيمة 'F' المحسوبة اكبر من قيمة 'F' الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية فإننا نرفض H0 ونقبل H1.

الجدول رقم (22) اختبار التحليل الاحادي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.018	1	.018	22.703	.005 ^b
	Residual	.004	5	.001		
	Total	.022	6			

a. Dependent Variable: الأداء الاقتصادي

b. Predictors: (Constant) رأس المال الزبوني

المصدر: من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه رقم نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار حيث نلاحظ ان

قيمة F=22.7.5 بقيمة احتمالية (Sig=0.005) وهي قيمة اصغر من 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرض

الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي (لا يساوي الصفر)

وبالتالي توجد علاقة بين المتغير التابع (الأداء الاقتصادي) والمتغيرات المستقلة (رأس المال البشري

رأس المال الزبوني ، رأس المال الهيكلي) .

ملاحظة هامة:

نحن لا نعرف بالضبط أي المتغيرات المستقلة الثلاثة (رأس المال البشري ، رأس المال الزبوني رأس المال الهيكلي) هو الذي أضاف تفسيراً جوهرياً للتباين في المتغير التابع (الأداء الاقتصادي) لذلك نذهب الى معاملات معادلة الانحدار كي يتضح لنا ذلك .

سادسا اختبار المتغير التابع الأكثر تأثيرا وإيجاد معادلة الانحدار التدرجي
جدول رقم (23) معاملات نموذج الانحدار للفرضية 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.075	.016		4.593	.006
رأس المال الزبوني	.207	.043	.905	4.765	.005

المصدر: من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج spss

يوضح هذا الجدول معاملات نموذج الانحدار ، والتي تساعد في الحصول على معادلة خط الانحدار بين المتغيرات ، حيث أظهرت هذه الأخيرة أن رأس المال الزبوني هو المؤثر الرئيسي على الأداء الاقتصادي لمؤسسة أليانس و بالتالي تكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{الأداء الاقتصادي} = 0.075 + 0.207 \text{ رأس المال الزبوني}$$

وتدل على أن زيادة وحدة واحدة في رأس المال الزبوني تؤدي لارتفاع الأداء الاقتصادي ب 0,207

• المتغيرات المستبعدة في معادلة الانحدار للفرضية الأولى

الجدول رقم (24) المتغيرات المستبعدة من التأثير للفرضية 1

Excluded Variables^a

Model	Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	VIF
1 رأس المال البشري	-.236 ^b	-1.162	.310	-.502	.815	1.227
رأس المال الهيكلي	.311 ^b	1.748	.155	.658	.806	1.240

(المتغيرات المستبعدة) Excluded Variables^a

المصدر: من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أسماء المتغيرات التي استبعدتها النموذج التدرجي و هي (رأس المال البشري رأس المالي الهيكلي) ، حيث ان الارتباط الجزئي بينهم وبين (الأداء الاقتصادي) غير دال احصائيا كما يتضح من خلال قيم Sig والتي هي أكبر من 5%

الجدول رقم(25) المتغيرات المستبعدة حسب الانحدار التدرجي للفرضية 1

Excluded Variables^a

Model		Collinearity Statistics
		Minimum Tolerance
1 رأس المال البشري		.815 ^b
رأس المال الهيكلي		.806 ^b

a. Dependent Variable: الأداء الاقتصادي

b. Predictors in the Model: (Constant), رأس المال العام

المصدر: من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أسماء المتغيرات التي استبعدتها النموذج التدرجي وهي (رأس المال البشري رأس المالي الهيكلي) ، حيث أن الارتباط الجزئي بينهم وبين (الأداء الاقتصادي) غير دال احصائيا كما يتضح من خلال قيم Sig والتي هي أكبر من 5%.

المبحث الثالث: اختبار الفرضية الثانية من خلال نموذج الانحدار التدريجي

سنقوم في هذا المبحث باختبار الفرضية الثانية من خلال نموذج الانحدار التدريجي باستعمال برنامج احصائي SPSS20 وذلك باحترام مختلف المراحل بداية باختبار النموذج وضبط متغيراته في المطلب الأول، ثم اختبار صحة النموذج للفرضية الثانية في المطلب الثاني، وفي الأخير تحليل نتائج تحليل الانحدار التدريجي واختبار صحة الفرضية الثانية.

المطلب الأول: اختبار النموذج الانحدار التدريجي للفرضية الثانية، وضبط متغيراته

سيتناول هذا المطلب توضيح فرضيات النموذج الخاص بالفرضية الثانية وضبط متغيراته كذا معادلة الانحدار.

أولا: فرضياته

الفرضية الصفرية

H_0 : الانحدار بين المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس المال الزبوني) والمتغير التابع (الأداء المالي) يساوي الصفر ، يعني أن الانحدار غير معنوي وأنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الفرضية البديلة

H_1 : الانحدار بين المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس المال الزبوني) والمتغير التابع (الأداء المالي) لا يساوي الصفر ، يعني أن الانحدار معنوي وأنه يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

ثانيا: متغيرات النموذج الخاص بالفرضية الثانية

سنقوم في هذا العنصر بتحديد متغيرات نموذج البحث مع التركيز على تحديد متغيرات الخاصة بالفرضية الثانية التي جاءت في الصيغة التالية:

الفرضية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني على الأداء المالي.

الجدول رقم (26) متغيرات نموذج البحث

المتغيرات	المتغيرات	التعيين
المتغيرات التابعة	ROA	الأداء الاقتصادي
	ROS	الأداء المالي
المتغيرات المستقلة	HCE	فعالية رأس المال البشري
	SCE	فعالية رأس المال الهيكلي
	CEE	فعالية رأس المال الزبوني

المصدر من إعداد الطالبة

من خلال الجدول نستخرج متغيرات الفرضية الثانية وهي التي بنيت على العلاقة بين المتغير التابع الأداء المالي والمتغيرات المستقلة (فعالية رأس المال البشري، فعالية رأس المال الهيكلي، فعالية رأس المال الزبوني)

حيث تتشكل لدينا معادلة الانحدار التالية:

ثالثا: معادلة الانحدار للفرضية الثانية

$$ROS = B_0 + B_1 HCE + B_2 SCE + B_3 CEE + E$$

المتغير التابع الأداء المالي: ROS

الثابت: B₀

معلمة الانحدار للمتغير رأس المال البشري: B₁

معلمة الانحدار للمتغير رأس المال الهيكلي: B₂

معلمة الانحدار للمتغير رأس المال الزبوني: B₃

المتغير المستقل رأس المال البشري: HCE

المتغير المستقل رأس المال الهيكلي: SCE

المتغير المستقل رأس المال الزبوني: CCE

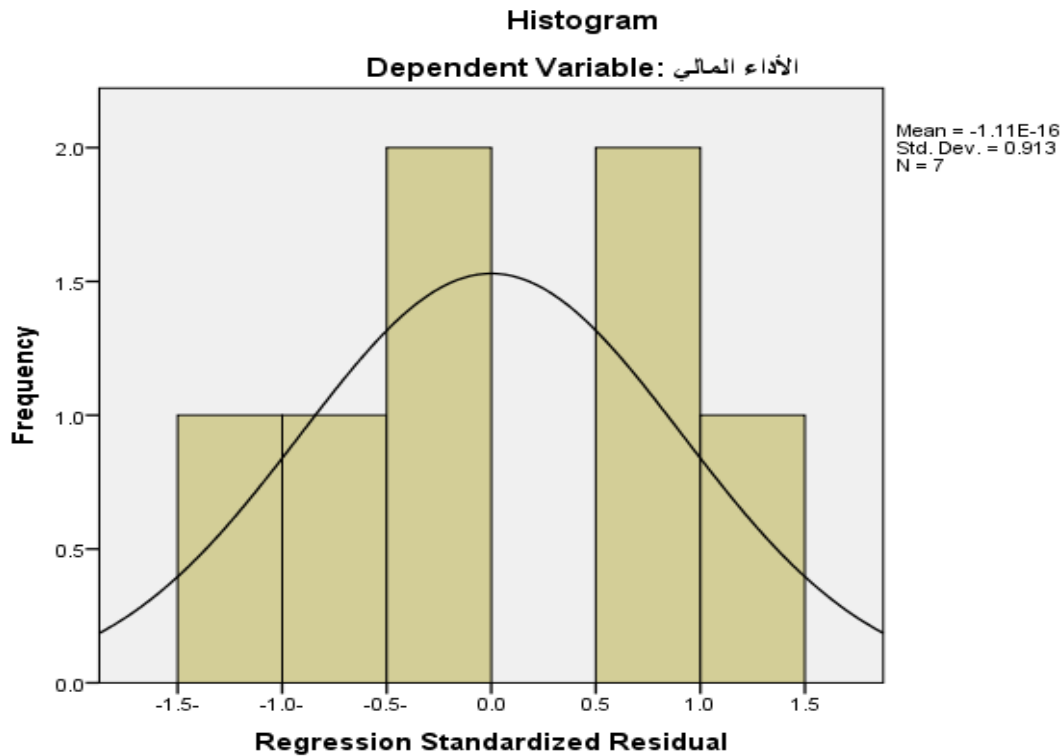
قيمة الأخطاء E

المطلب الثاني : اختبار شروط صحة النموذج الخاص بالفرضية الثانية

يوجد شروط يجب أن يتميز بها النموذج حتى نستطيع اختباره سنقوم فيما يلي باختبار توفرها.

أولاً : التوزيع الطبيعي

الشكل رقم (18) التوزيع الطبيعي للنموذج للفرضية 2



المصدر: مخرجات برنامج SPSS20

يجب أن يكون التوزيع الاحتمالي للخطأ العشوائي يتبع التوزيع الطبيعي ويمكن التأكد من هذا الشرط

بالاطلاع على الشكل أعلاه الذي يبين لنا تحليل الأخطاء العشوائية من خلال تمثيلها على المدرج

التكراري (Histogram) وهذا الشكل يظهر بوضوح بأن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي

ثانياً- اختبار الارتباط الذاتي: Autocorrelation Test

الجدول رقم (27) اختبار الارتباط الذاتي لفرضية 2

Model Summary^b

Model	Change Statistics			Durbin-Watson
	df1	df2	Sig. F Change	
1	1 ^a	5	.010	1.965

a. Predictors: (Constant), رأس المال العام

b. Dependent Variable: الأداء المالي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20

يتم إجراء هذا الاختبار للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في النموذج و ذلك عن طريق اختبار Durbin Watson Test ، يوضح الجدول أعلاه أن قيمة هذا الاختبار DW المحسوبة لنموذج الدراسة (1,965) وبذلك يتضح عدم وجود مشكلة لارتباط الذاتي Autocorrelation تؤثر على صحة نموذج الدراسة .

ثالثاً: اختبار التداخل الخطي Multicollinearity Test :

الجدول رقم (28) مشكلة التعدد الخطي في الانحدار المتعدد للفرضية 2

Coefficients^a

Model	Correlations			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant) رأس المال الزبوني	.876	.876	.876	1.000	1.000

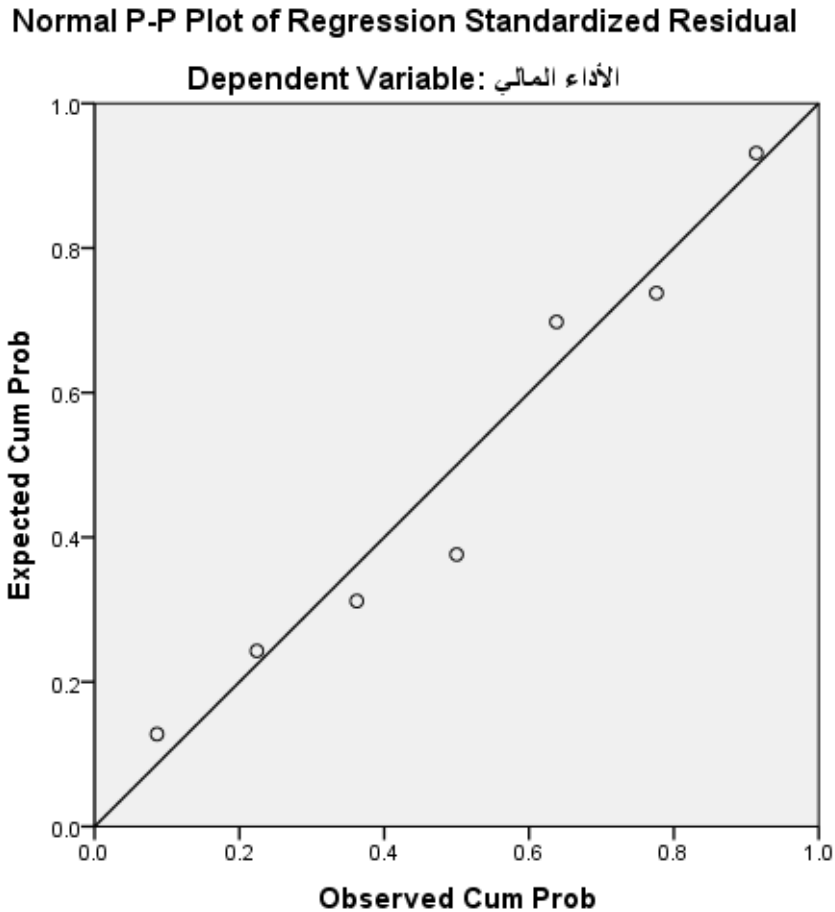
a. Dependent Variable: الأداء المالي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20

من الجدول أعلاه يلاحظ أن معامل للمتغير رأس المال الزبوني لم يتجاوز الخمسة (5) لذلك يمكن القول بأن نموذج الدراسة لا يعاني من مشكلة التداخل الخطي، فالارتباط بين المتغيرات غير ذي دلالة إحصائية و منخفض جداً، و هذا يدل على قوة نموذج الدراسة في تفسير الأثر على المتغير التابع وتحديد

رابعاً: التوزيع الطبيعي للبواقي

الشكل رقم (19) التوزيع الطبيعي للبواقي للفرضية 2



المصدر: مخرجات برنامج SPSS20

يوضح الرسم البياني P-P Plot أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم ، وبالتالي فإن البواقي

Residuals تتوزع حسب التوزيع الطبيعي ، وهو شرط من شروط اختبار الانحدار.

خامساً: التأكد من خلو النموذج من القيم المتطرفة أو حذفها إن وجدت

• احصائيات البواقي

الجدول رقم(29) احصائيات البواقي للفرضية 2

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.05166	.14786	.08000	.031571	7
Std. Predicted Value	-.898-	2.149	.000	1.000	7
Standard Error of Predicted Value	.007	.018	.010	.004	7
Adjusted Predicted Value	.02070	.08532	.06117	.023137	7
Residual	-.021694-	.028342	.000000	.017415	7
Std. Residual	-1.137-	1.486	.000	.913	7
Stud. Residual	-1.229-	2.156	.232	1.301	7
Deleted Residual	-.025324-	.139304	.018832	.057267	7
Stud. Deleted Residual	-1.315-	7.262	1.067	2.998	7
Mahal. Distance	.003	4.620	.857	1.684	7
Cook's Distance	.010	24.336	3.597	9.147	7
Centered Leverage Value	.000	.770	.143	.281	7

a. Dependent Variable: الأداء المالي

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS 20

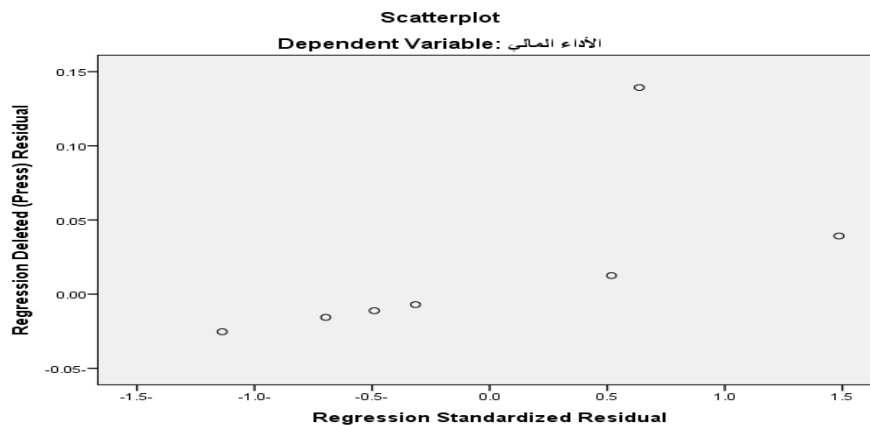
يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة Mahal العظمى (4.620) عند $df=7$ وبالتالي هي أقل من

قيمة $\chi^2 = 9.488$ ؛ أي لا توجد قيم متطرفة متعددة المتغيرات ، وهو من شروط تطبيق

تحليل الانحدار المتعدد.

• شكل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة

شكل رقم(20) : انتشار البواقي مع القيم المتوقعة للفرضية 2



المصدر: مخرجات برنامج SPSS20

يوضح الرسم البياني أعلاه رقم شكر الانتشار للبواقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط

معين للنقاط في الشكل وهذا يتسق مع شرط الخطية المطلوب لاختبار الانحدار.

المطلب الثالث: تحليل نتائج تحليل الانحدار التدريجي واختبار صحة الفرضية الثانية

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج تحليل الانحدار التدريجي باستعمال تحليل ANOVA

واختبار صحة الفرضية الصفرية. ومن ثم اختبار الفرضية الثانية بإظهار المتغيرات المستقلة المؤثرة بقوة

على المتغير التابع وكتابة معادلة الانحدار.

أولاً: تحليل نتائج الانحدار التدريجي للفرضية 2

الجدول رقم (30) تحليل نتائج الانحدار التدريجي للفرضية 2

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
الأداء المالي	.08000	.036056	7
رأس المال البشري	.2239965914	.04799431220	7
رأس المال الهيكلي	3.6967628574	1.29726065666	7
رأس المال الزبوني	.2856321120	.26605968979	7

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS 20

يوضح الجدول أعلاه الاحصاءات للمتغيرات التي ادخلت في معادلة الانحدار وهي المتغير التابع (

الأداء المالي) والمتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني).

تشير بيانات الجدول إلى أن متوسط الأداء الاقتصادي يصل لحوالي 0,08 لكل سنة بانحراف معياري

قدره 0,036 أما رأس المال البشري فقد بلغ 0,22 بانحراف معياري قدره 0,47 ، كما أن رأس المال

الهيكلية تميز بمتوسط حسابي قدر بحوالي 3,69 وانحراف معياري تمثل في 1,26 وبالنسبة للرأس المال

الزبوني فقد قدر متوسطه الحسابي ب 0,28 بينما انحرافه المعياري ب 0,26 لسلسلة زمنية قدرت ب 7

سنوات (العينة).

ثانيا: دراسة مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات

الجدول رقم (31) مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات للفرضية 2

Correlations					
		الأداء المالي	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبوني
Pearson Correlation	الأداء المالي	1.000	.204	-.141-	.876
	رأس المال البشري	.204	1.000	-.975-	.430
	رأس المال الهيكلي	-.141-	-.975-	1.000	-.440-
	رأس المال الزبوني	.876	.430	-.440-	1.000
Sig. (1-tailed)	الأداء المالي	.	.330	.382	.005
	رأس المال البشري	.330	.	.000	.168
	رأس المال الهيكلي	.382	.000	.	.162
	رأس المال الزبوني	.005	.168	.162	.
N	الأداء المالي	7	7	7	7
	رأس المال البشري	7	7	7	7
	رأس المال الهيكلي	7	7	7	7
	رأس المال الزبوني	7	7	7	7

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20

من خلال هذا الجدول الموضح أعلاه رقم () نجد أن الارتباط بين المتغير التابع (الأداء المالي)

والمتغير المستقل رأس المال البشري 0,20 ضعيف بقيمة كما أن قيمة Sig = 33 % أكبر من 5%

وبالتالي هو غير دال احصائيا .

بالنسبة للارتباط بين المتغير التابع (الأداء الاقتصادي) و المتغير المستقل رأس المال الهيكلي عكسي في

الارتباط وضعيف -0,141 كما أن قيمة Sig = 38,2% أكبر من 5% وبالتالي غير دال

احصائيا .

أما بخصوص المتغير المستقل الأخير رأس المال الزبوني وعلاقة ارتباطه بالتغير التابع الأداء المالي

فهو قوي وايجابي حيث بلغ قيمة : 0,87 كما أن قيمة Sig = 5% وبالتالي هو دال احصائيا.

ثالثاً: متغيرات معادلة الانحدار للفرضية 2

الجدول رقم (32) المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار في الفرضية 2

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رأس المال الزبوني		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: الأداء المالي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20

يوضح هذا الجدول أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار (الأداء المالي) وهو متغير "رأس المال الزبوني" فقط ، وطريقة استبعاد المتغيرات بالطريقة التدريجية .

رابعاً: دراسة الارتباط بين الأداء المالي (متغير تابع) والمتغيرات المستقلة

الجدول رقم (33) معامل الارتباط بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة في الفرضية 2

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.876 ^a	.767	.720	.019077	.767	16.432

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20

يوضح هذا الجدول معامل الارتباط بين المتغير التابع (الأداء المالي) والمتغيرات المستقلة في العمود الثاني (0.876) ، وكذلك مربع معامل الارتباط في العمود الثالث (0.767) ومربع معامل الارتباط المعدل في العمود الرابع (0.720) والخطأ المعياري في التقدير (0.019) وبذلك تفسر المتغيرات المستقلة (72 %) من تبيين المتغير التابع ، وهي نسبة ذات دلالة معنوية .

خامسا دراسة التجانس واختبار الفرضية الصفرية باستعمال ANOVA

الجدول رقم (34) اختبار ANOVA

a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.006	1	.006	16.432	.010 ^b
Residual	.002	5	.000		
Total	.008	6			

a. Dependent Variable: الأداء المالي

b. Predictors: (Constant), رأس المال الزبوني

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20

يوضح الجدول أعلاه رقم نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار حيث نلاحظ أن

قيمة $F=16,43$ بقيمة احتمالية (Sig=0.001) وهي قيمة أصغر من 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرض

الصفرية ونقبل الفرض البديل وهو أن الانحدار معنوي (لا يساوي الصفر)، وبالتالي توجد علاقة بين

المتغير التابع (الأداء المالي) والمتغيرات المستقلة (رأس المال البشري ، رأس المال الزبوني ، رأس

المال الهيكلي) .

ملاحظة هامة: نحن لا نعرف بالضبط أي المتغيرات المستقلة الثلاثة (رأس المال البشري ، رأس المال

الزبوني رأس المال الهيكلي) هو الذي أضاف تفسيراً جوهرياً للتباين في المتغير التابع (الأداء المالي)

لذلك نذهب الى معاملات معادلة الانحدار كي يتضح لنا ذلك .

سادسا اختبار المتغير التابع الأكثر تأثيرا وإيجاد معادلة الانحدار التدرجي

• معادلة خط الانحدار للفرضية 2

جدول رقم (35) معاملات نموذج الانحدار للفرضية 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.046	.011		4.176	.009
رأس المال الزبوني	.119	.029	.876	4.054	.010

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20

يوضح هذا الجدول معاملات نموذج الانحدار ، والتي تساعد في الحصول على معادلة خط الانحدار بين المتغيرات ، حيث أظهرت هذه الأخيرة أن رأس المال الزبوني هو المؤثر الرئيسي على الأداء المالي لمؤسسة أليانس و بالتالي تكون معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{الأداء المالي} = 0.046 + 0.119 \text{ رأس المال الزبوني}$$

وتدل على أن زيادة وحدة واحدة في رأس المال الزبوني تؤدي لارتفاع الأداء المالي ب 0,119

• المتغيرات المستبعدة في معادلة الانحدار للفرضية 2

الجدول رقم (36) المتغيرات المستبعدة من التأثير للفرضية 2

Excluded Variables ^a						
Model	Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	VIF
1 رأس المال البشري	-.211 ^b	-.861	.438	-.395	.815	1.227
رأس المال الهيكلي	.303 ^b	1.365	.244	.564	.806	1.240

a. Dependent Variable: الأداء المالي

b. Predictors in the Model: (Constant), رأس المال الزبوني

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أسماء المتغيرات التي استبعدتها النموذج التدرجي وهي (رأس المال البشري رأس المال الهيكلي) ، حيث أن الارتباط الجزئي بينهم وبين (الأداء المالي) غير دال احصائيا كما يتضح من خلال قيم Sig والتي هي أكبر من 5%.

المطلب الرابع: ملخص نتائج الدراسة

الجدول رقم (37) ملخص نتائج الدراسة

نموذج	الفرضية	العلاقة	الإشارة المتوقعة	الإشارة المحصل عليها	التأثير
الأداء الاقتصادي	H1	ROA/HCE	+	-	غير دال
		ROA/SCE	+	-	غير دال
		ROA/CEE	+	+	مؤثر
الأداء المالي	H2	ROS/HCE	+	-	غير دال
		ROS/SCE	+	-	غير دال
		ROS/CEE	+	+	مؤثر

المصدر من إعداد الطالبة بناء على نتائج الفرضية 1 والفرضية 2

أولاً بالنسبة للأداء الاقتصادي

أثبتت نتائج الدراسة ما يلي:

- رأس المال الزبوني هو المتغير المستقل الأقوى تأثير على المتغير التابع الذي هو الأداء

الاقتصادي؛ حيث أظهرت النتائج أن تأثير رأس المال البشري وتأثير رأس المال الهيكلي على

الأداء الاقتصادي غير دالين احصائياً.

ثانياً بالنسبة للأداء المالي

أظهرت نتائجه ما يلي:

- رأس المال الزبوني هو المتغير المستقل الأقوى تأثير على المتغير التابع الذي هو الأداء المالي

حيث أظهرت النتائج أن تأثير كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي احصائياً غير

دالين.

ثالثاً: تفسير النتائج

لمحاولة تفسير النتائج المتحصل عليها قمنا بإجراء مقابلة مع مديرة الموارد البشرية في مؤسسة

أليانس، كما تم ادماج النتائج المتحصل عليها من خلال المبحث الأول الخاص بسياسة رأس المال البشري في المؤسسة.

• أسئلة المقابلة وتحليلها

المقابلة أجريناها مع مديرة الموارد البشرية⁶ وهي المشرفة على تأطيرنا في المؤسسة محل الدراسة حيث تم طرح الأسئلة التالية:

- السؤال الأول: كيف هو واقع تسيير رأس المال البشري في مؤسسة أليانس؟
- السؤال الثاني: كيف هي سياسة التوظيف في المؤسسة؟
- السؤال الثالث: هل سياسة الأجور في المؤسسة محفزة وعادلة وهل تم اجراء تعديلات عليها؟
- السؤال الرابع: هل سياسة البرامج التدريبية في المؤسسة فعالة وعادلة؟
- السؤال الخامس: هل سياسة التحفيز بالمؤسسة محفزة لرأس المال البشري بها؟

الاجابة:

• جواب السؤال الأول :

أحب اطلعكم أن مديرية الموارد البشرية تم انشائها في 2011 وقبل ذلك لم يكن هناك سياسة منظمة فعليا للتسيير رأس المال البشري، حيث قمنا مع استلامنا للمنصب بوضع احصائيات للسنوات الأربع الماضية (من 2007 حتى 2011) حيث تمثل 2007 الانطلاقة الفعلية للمؤسسة لكنها لم تكن مفصلة بسبب نقص المعلومات، ثم قمنا بإعداد نماذج تقارير توضح مختلف تطور سياسات التدريب ووصف للموارد البشرية بالمؤسسة (مختلف الاحصائيات من مستوى التعليمي الجنس الخبرة الدورات التدريبية،... إلخ) ، ثم خلال عام 2015 قسمت المهام حيث أوكلت مهام تحضير مخطط التدريب و سياسة التدريب للمؤسسة لمصلحة خاصة به هي الملزمة بإعداد تقرير سنوي بناء على النماذج المعدة سابقا.

⁶ المقابلة أجريت مع مديرة الموارد البشرية في مؤسسة أليانس في نوفمبر 2016

• جواب السؤال الثاني: منذ بداية المؤسسة في 2006 ارتفع عدد الموظفين الجدد ب 40 موظف

فقط على المستوى الوطني المؤسسة لا تقوم بتوظيف واسع واحتياجاتنا ليست كبيرة.

• جواب السؤال الثالث: سياسة الأجور في المؤسسة لم تلقى تعديل منذ انشاء المؤسسة في 2006

لكنها على الأغلب مرضية.

• جواب السؤال الرابع: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية إما من المسؤول المباشر أو من المعني

بحد ذاته حيث يتقدم بطلب تدريب ثم تقوم المصلحة بدراسة مختلف الطلبات المرفوعة لديها وتقدمها

للإدارة العامة التي تقدر الأوليات وتبرمج حسب الميزانية المخصصة للتدريب، كما يتم اعداد قائمة

بالعمال الذين لم يخضعوا للتدريب والذين خضعوا له بالنسبة للعمال الذين لا يلتزمون بحضور التدريب يتم

اقصائهم من الدورات التدريبية الجديدة ويتم اشعارهم بذلك لتبرير وضعيتهم.

تعقيب

نعم لقد اطلعت على التقارير السنوية من 2011 إلى غاية 2016 لكن لاحظت اختلاف في طريقة

التحليل حيث تميزت بعض السنوات على غرار 2011، 2012، 2015، 2016 بوفرة المعلومات مع

وجود تبرير للإحصائيات بينما 2013 و 2014 تفتقر إلى التحليل.

الاجابة:

نعم ففي السنوات الأولى أنا (مديرة الموارد البشرية) من كنت أقوم ببناء المخططات ووضع التقارير

النهائية لذلك أقوم بإرفاق التقارير بالتحاليل اللازمة، بينما السنوات 13 و 14 تم ايكال المهام لمصلحة

خاصة بسبب زيادة الأعمال لدي فقامت فقط بإعداد تقرير التدريب، وقمت بتسليمهم نماذج عن التقارير

التي كنت أعدها لكن افتقرت للتحليل ثم في 2015 أنا من قمت بالتحليل وفي 2016 تابعت عملهم في

اعداد التقارير.

• جواب السؤال الخامس: لا توجد سياسة واضحة للتحفيز في المؤسسة ولا يوجد نظام تحفيزي

مصمم خصيصا لها بل هي تابعة لمصلحة الأجور التي تقيم وفق تنقيط المنح وليست ذات طابع تحفيزي، كما لا توجد منح خاصة بالتميز أو الابداع في العمل.

التحليل:

بالاستناد على معطيات سياسة تسيير رأس المال البشري الموضحة في المبحث الأول والمعلومات المقابلة السابقة نستنتج ما يلي:

بالإضافة لعدم ارتفاع عدد الموظفين نجد أن نسبة التوظيف تختلف باختلاف نوعية التوظيف حيث نجد لجوء المؤسسة للتوظيف عن طريق عقود ما بعد التشغيل في المناصب الصغيرة بنسبة 25% في 2016 و إلى عقود قصيرة المدى بنسبة 22%، أي أن 47% من التوظيف الجديد في المؤسسة تم بعقود صغيرة أو مناصب غير ثابتة، مما يفقد حماس الموظفين الجدد واحباطهم لعدم وجود منصب ثابت في المؤسسة ذلك الذي يؤثر على أدائهم.

سياسة التدريب

نلاحظ تطور ميزانية التدريب بعد 2014 غير أن الدورات التدريبية اقتصرت في اغلبها على تعلم برامج العمل للموظفين الجدد، بينما المواضيع المحفزة على العلاقات مع الزبائن وطرق التفاوض معهم، تحفيز العمال قليلة جدا

خلاصة الفصل:

أشارت نتائج دراسة الأداء في المنظمة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري حالة مؤسسة أليانس الى الارتباط الايجابي بين فعالية رأس المال الزبوني و الأداء المالي والاقتصادي وأنه أقوى مؤثر واستبعاد كل من فعالية رأس المال البشري والهيكل حيث لم تلاحظ أي علاقة ذات دلالة احصائية بينهم وبين المتغيرين التابعة الأداء المالي والاقتصادي، لذلك تم محاولة تفسير استبعاد خاصة رأس المال البشري بالاعتماد على نتائج المقابلة وتحليلات سياسة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. وبناء على نتائج اختبار الفرضيات يمكن تصور واقع الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة أليانس الذي لازال يعاني بعض العقبات.

الخاتمة

الخاتمة العامة

أضحى موضوع الاستثمار في رأس المال البشري من المواضيع الرائدة والأساسية في جذب اهتمام المفكرين والمسيرين، حيث سعت مختلف الدراسات والنظريات لإظهار قصور النظرة التقليدية التي اعتبرت له مدة طويلة عنصر اقتصادي مثل الأرض و رأس المال يتم تسييره بنفس الطريقة التي تتبع مع العناصر المادية، أما وبعد ظهور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري بدأت القرارات المتعلقة بالتعليم والتدريب خصوصا وغيرهم من أشكال تنمية المهارات و القدرات كإدارة الكفاءات وإدارة الجودة الشاملة والتطوير الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تأخذ بعين الاعتبار في إطار معاملتها كاستثمار ، أما العائد المحقق من الاستثمار في رأس المال البشري يتمثل في تحسين المهارات وتطويرها بالتالي تفعيل أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها .

في دراستنا هذه وضعنا أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وميزته في اكساب المؤسسة رأس المال الفكري الذي يرفع أدائها ويطوره؛ وفي محاولة منا لقياس درجة مساهمته في أداء مؤسسة أليانس قمنا باعتماد نموذج القيمة المضافة لرأس المال الفكري VAIC الذي يضم مختلف مكونات هذا الأخير وتأثيره على أداء المؤسسة محل الدراسة. مع العلم أننا حددنا فترة الدراسة بين (2010-2016)، في هذا الإطار أردنا الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تفعيل أداء مؤسسة أليانس؟

قمنا بوضع فرضيتين التاليتين:

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني على الأداء الاقتصادي.

حيث أظهرت الدراسة عدم صحة الفرضية وبيّنت أن رأس المال الزبوني هو الأكثر تأثير على الأداء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة.

• الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني على الأداء المالي.

حيث أظهرت الدراسة عدم صحة الفرضية وبيّنت أن رأس المال الزبوني هو الأكثر تأثير على الأداء المالي في مؤسسة أليانس.

بالتالي نجد أن إجابة الاشكالية الموضوعة في أن سياسة مؤسسة أليانس ضعيفة بخصوص الاستثمار في رأس مالها البشري حيث مازت تنظر له تلك النظرة التقليدية التي تضعف من أهميته.

❖ التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة السابقة، نضع بعض التوصيات التالية:

- التوظيف والتدريب والتحفيز أساليب تجعل رأس المال البشري مطمئن، محفز ودائم الاطلاع على المستجدات ومواكبا لها، حسن الاهتمام بهم يعتبر في حد ذاته خطوة كبيرة في اكتساب رأس مال فكري؛
- قيام المؤسسات بالاهتمام بالدراسات التي تقيس العائد على الاستثمار في رأس مالها البشري يساعدها في تقدير أهميته و السعي إلى تطويره؛
- إن تبني الادارة بالكفاءات يكسب المؤسسة قاعدة جيدة تبني من خلالها رأس مال بشري نوعي.

❖ آفاق الدراسة :

إن دراستنا لهذا الموضوع أي "الأداء في المنظمة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري حالة مؤسسة أليانس، فتح أمامنا آفاق جديدة لدراسات أخرى تزيد من إثرائه، لذا قمنا باقتراح مجموعة من المواضيع التي نذكرها فيما يلي:

- ✓ أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية.
 - ✓ أثر المناخ التنظيمي على الاستثمار في رأس المال البشري للمنظمة.
 - ✓ أهمية ثقافة المنظمة في بناء و تقوية الاستثمار في رأس المال البشري.
- و في الختام نرجو أن نكون قد قدمنا رؤية واضحة حول أداء المنظمة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري ، و نأمل أن نكون وفقنا في اختياره والإلمام بجانبه النظري و التطبيقي وعرضه بالشكل الذي يثري مجال تخصصنا "إدارة الأعمال". كما نرجو أن يكون مادة لانطلاق بحوث أخرى في هذا المجال.

المراجع

المراجع

المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. سورة الكهف، الآية 84
2. سورة يوسف الآية 54
3. اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليين ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري (قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين) الطبعة الأولى، ايترك للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر 2004،
4. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة و نظم المعلومات، جدارا للكتاب العالمي، عمان الأردن، 2009،
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
6. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيراك للنشر و التوزيع، القاهرة 2005.
7. أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008،
8. توماس ستيوارت، ثروة المعرفة: رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي و العشرين، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة مصر، 2004،
9. حامد عمرو، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2009،
10. حمدي الحناوي، رأس المال البشري تأصيل نظري و تطبيق على مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2006،
11. حنا نصر الله، آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، متطلبات التدريب و التنمية البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007،.
12. زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006
13. سعد العنزي ، أحمد علي صالح، إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية عمان، الأردن، 2009
14. زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21- كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، القاهرة، 2001،
15. عبد الرحمان توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسة العربية، مركز الخبرات المرضية للإدارة يملك الطبعة الأولى القاهرة ، مصر، 1996.
16. عبد الرحيم علام، عمرو صدقي، مقدمة لمدخل قائمة الإنجاز المتوازنة، قياس الأداء المؤسسي كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009
17. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2003
18. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، دار الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2002،

19. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009،
20. عبد الستار العلي جا و آخرون: المدخل الي ادارة المعرفة دار المسيرة للنشر و التوزيع □ الطبعة □ عمان 2006
21. عبد الستار العلي جا و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006،
22. عبد الستار، حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس الفكري في شركات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2005
23. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2007
24. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، اريد، عمان، 2007،
25. فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الادارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012،
26. محمود عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008،
27. مراد زايد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2012،
28. مركز البحوث بالغرفة التجارية الصناعية، ورقة عمل حول الاستثمار في رأس المال البشري، الغرفة التجارية الصناعية ، الرياض، 2007،
29. منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015،
30. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2006،
31. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007،

❖ الملتيقيات

1. أحمد جلاي، استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، ورقلة، 2005،
2. أسماء جدي، أهمية التعليم في تنمية الاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي حول الجامعة و التشغيل : الاستثمار، الرهانات و المحك، كلية العلوم الاقتصادية، المدية، 4-5 ديسمبر 2013
3. احمد فرعون، محمد اليفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى الدولي حول ادارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم التجارية، البلدية، 2-3 ديسمبر 2008
4. اياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي — دراسة تحليلية في الجامعات الفلسطينية— أطروحة دكتوراه، قسم الناهج و طرائق التدريس ، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011

5. بن زهي منصور، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية-نظرة سيكولوجية-الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، ورقة، 10-09 مارس 2004.
6. تحتان موارد، مخرجات التعليم العالي و سوق العمل في الجزائر، الملتقى الدولي حول الجامعة و التشغيل : الاستشراف، الرهانات و المحك، كلية العلوم الاقتصادية، المدية، 4-5 ديسمبر 2013
7. الحاج مداح عريبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 20 أبريل 2012
8. حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، الشف، 13-14 ديسمبر 2011

❖ المجالات

1. حميدوش علي، التنمية البشرية و قضايا الشغل مع الاشارة إلى الجهود الجزائرية، مجلة الأبحاث العربية الاقتصادية سداسية، العدد 0 جامعة سعد دحلب البليدة،
2. حسينة صيفي، نوال بن عمارة، قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة - دراسة حالة حسين الصادق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012،
3. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، الجزائر، 2008
4. رامز بدير و آخرون، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، المجلد 27، العدد 4، نابلس، فلسطين، 2013،
5. رحيم حسين، أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية و دورية، العدد 04، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2008،
6. رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، مجلة الباحث، العدد 11، ورقة، 2012
7. زكي عبد المعطي أبو زيادة، إدارة الوقت و الجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1، 2012،
8. زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 28،
9. سعد العنزي، رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، العدد ، 28 جامعة بغداد، 2001
10. سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 13، العدد 48، بغداد، 2007

11. عبد الرحمان بن عنتر، واقع و تحديات التنمية البشرية السكانية بالجزائر، المؤتمر العلمي حول التنمية البشرية و دورها في معالجة المشكلة السكانية، الجزائر، 3-5 أفريل 2006،
12. عبد الله ابراهيمي، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد7، بسكرة، فيفري 2007،
13. أيمن عبد الرحمان سليمان المصدر، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين، 2010.
14. أيمن سليمان أبو سويرح، العناصر و المكونات الأساسية لرأس المال الفكري- دراسة تحليلية- مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 23، العدد الأول، غزة، فلسطين، جانفي 2014
15. باريك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الانتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد7، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الشلف، 2009
16. تحسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط و التدريب في الأجهزة الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 23-25 ماي 2011،
17. بوزيان عثمان اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول مفاهيم و اتجاهات التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2005
18. حمد عبد العال، نجم عبود نجم، نحو إطار مفاهيم لدراسة و تقييم رأس المال الفكري في الجامعات، المؤتمر العلمي حول التنمية البشرية و دورها في معالجة المشكلة السكانية، الجزائر، 3-5 أفريل 2006
20. عبد الحميد ستي، وهيبه سراج، أساليب و أساسيات الاستثمار في رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011،
21. عبد الرحيم محمد، تحارب بعض المنظمات العامة في تطبيق مدخل قياس الأداء المتوازن، ندوة حول قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قياس الانجاز المتوازنة-، القاهرة، فيفري 2007،
22. عبد الصمد سميرة، العقون سهام، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة-مدخل مواءمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، المسيلة، 15-16 نوفمبر 2011
23. عبد القادر عيادي، عودة لعريفي، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011،

❖ المذكرات

1. أحلام عبد الحافظ، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء التدريس، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة تربوية قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013
2. أحلام كركود، فعالية الاستثمار في العنصر البشري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2007،
3. زهية موساوي، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016
4. زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة و تقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، عمان، 2009،
5. زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة الماجستير، تخصص تنظيم موارد بشرية، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008،
6. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري و علاقته بفرق العمل -في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة- رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013،
7. خالد عبد الله المرباني الغامدي، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام -دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية- مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة - كلية العلوم الادارية و المالية، تخصص موارد بشرية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2014،
8. سملاي يحضة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية ، 2004
9. سي أحمد النذير، دور تسيير و تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، البليدة، 2005
10. شين لزهري، الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الداخلي الاقتصادي (1970-2007)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد كمي كلية العلوم التجارية و الاقتصادية، الجزائر03، 2005
11. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة ، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2002

12. عالية بوباح، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات حالة اتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم تجارية مدرسة الدكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011،
13. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009،
14. ريعة أحمد صغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم تسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014،
15. السعيد بومنجل، فاطمة الزهراء رقاكية، مساهمة رأس المال البشري في تحقيق التميز التنافسي المستدام في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي إدارة و قياس راس المال الفكري في المنظمات الحديثة، البليدة، 2-3 ديسمبر 2008
16. سمالي يحضة، سعيد وصاف، نحو تسيير استراتيجية المعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2005
17. الشركة القابضة لمياه الشرب و الصرف الصحي، دليل إعداد الموازنات التخطيطية و خطط و موازنة التشغيل و الصيانة لشركات مياه الشرب و الصرف الصحي -، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، مصر، 2011،

❖ المواقع الالكترونية

1. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، www.pdfactory.com تاريخ الاطلاع يوم 2015/08/28 على الساعة 11:00
2. أحمد السيد الكردي، عناصر تحليل الاحتياجات التدريبية، <http://kenanaonline.com> الاطلاع يوم 2015/08/26 على الساعة 19:03
3. أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين و أثره في إدارة الأزمة التسويقية - دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة، www.docudesk.com الاطلاع يوم 2015/08/26 على الساعة 19:45
4. أسس التحليل المالي، القوائم المالية، <https://samehar.wordpress.com> تاريخ الاطلاع: 2016/09/10 على الساعة 20:15
5. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، التحفيز (مفهومه - أهدافه - فوائد)، www.abahe.co.uk تاريخ الاطلاع 2015/08/28 على الساعة 19:00
6. إلهام الناصر، تقييم أثر التدريب، <http://altadreeb.net/> تاريخ الاطلاع 2015/08/26 على الساعة 19:38
7. باسم عدلي، الادارة الفعالة للموارد البشرية و نظم الحوافز في مؤسسات التمويل متناهي الصغر، www.microfinancegateway.org تاريخ الاطلاع يوم 2015/08/28 على الساعة 18:30

8. حيدر شاكِر البرزنجي، محمود حسن الهواسي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، www.books.google.com 2014، الاطلاع 2015/08/26 على الساعة 18
9. دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر للعالم العربي www.grameenjameel_CGRM.ManualArabic.pdf تاريخ الاطلاع: 2016/09/29 على 17:30
10. رياض بن صوشة، نظرية الاستثمار في رأس المال البشري www.hrdiscussion.com 2009/06/09 على الساعة 10:53
- زهية بوديار، شوقي جباري، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، www.iefpedia.com تاريخ الاطلاع 2016/09/17 على الساعة 23.00،
11. سعد علي حمود العنزي، نزار حبيب، نظرية الخيارات الحقيقية وتطبيقاتها في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، أوت 2009، www.iasj.net يوم 2016/09/29 على 17:0
12. السعيد أحمد قاسمي، أصحاب المصالح ورسالة المنظمة، www.raheems.info/ima/22.doc تاريخ الاطلاع 2016/09/16 على الساعة 11:15
13. العائد على الأصول، <http://www.f2aw.com> تاريخ الاطلاع: 2016/09/10، على الساعة 19:2
14. عباس سبتي، التدريب، <http://www.minshawi.com/> الاطلاع يوم 2015/08/26، على الساعة 20:40
15. عبد الكريم محسن باقر، قياس وإدارة المعرفة، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004
16. عبد الله بلوناس، أسماء كرغلي، المخاطر المرتبطة برأس المال البشري وكيفية إدارته، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 22-25 أبريل 2013،
17. عبد الله بلوناس، أمينة قداية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر الثالث حول التحديات المعاصرة لمنظمات الأعمال، عمان الأردن، 27-29 أبريل 2009
18. عبد الله بن عبد الرحمان البريدي، نورة بنت محمد الرشيد، مستويات و معوقات التمكين و علاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية، دورية الإدارة العامة، المجلد الثاني و الخمسين، العدد الثاني، المملكة العربية السعودية، مارس 2012.
19. عبد الله بن محمد المالكي نظرية رأس المال البشري www.dahsha.com تاريخ الاطلاع: 2010/11/14 على الساعة 11:30.
20. عبد المالك حجقيق ، تأثير رأس المال البشري في الأداء من خلال الاستثمار في المعرفة —دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر—، الملتقى الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل 2013،
21. عبد المحسن فالح اللحيد، آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، تقسيم البرامج التدريبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة (2)، القاهرة 2007،
22. عبد المحسن فالح اللحيد، آفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، تقسيم البرامج التدريبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2007،

23. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، نوفمبر 2009
24. عبد الهادي التلواني و آخرون، واقع تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 13، العدد B1، غزة، 2011،
25. عرابية الحاج، بن حامد عبد الغني، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، البليدة، 2-3 ديسمبر 2008،
26. عرابية الحاج، بن حامد عبد الغني، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، المؤتمر العالمي الدولي البليدة حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، البليدة، 2-3 ديسمبر 2008
- عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة و تحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات - دراسة حالة مجمع صيدال - أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، قسم علوم تسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2015،
- عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2008،
27. عزة طه، تأثير و أهمية التدريب للموظفين، <http://www.tdrebk.com/news/> الاطلاع يوم 2015/08/26 على الساعة 15:22
- عزيز دحماني، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية _ حالة مؤسسة سونطراك - أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015،
28. عطية العربي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة حالة جامعة ورقلة مجلة الباحث، قاصدي مرباح ورقلة، العدد 10، 2012،
- عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة خيضر بسكرة، 2013،
29. عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، شرم الشيخ، جانفي 2007،
30. العوامل المؤثرة في رأس المال البشري، www.hrdiscussion.com تاريخ الاطلاع يوم 18 أوت 2015 على الساعة 18:00
31. غازي حسن عودة الخلائية، أثر الخوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013،
32. غالب عوض الرفاعي الأكرم، اثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية المؤتمر الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر والاقتصاد المعرفي، جامعة الزيتونة، عمان، أفريل 2007،
33. فاطمة يحياوي، مسؤولية المؤسسة في تنمية رأس المال الفكري -دراسة حالة كهريف بالمدينة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال و تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، 2010

34. فهد محمد صالح الدعيس، استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة رأس المال البشري - نموذج مقترح للمنظمات العامة اليمنية- المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 22-25 أبريل 2013،
35. محفوظ حمدون عبد الصواف، دور المورد البشري في تحقيق جوائز إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 22-25 أبريل 2013
36. محمد بن صلاح بن سليمان العباسي، الاحتياجات التدريبية للمدرسين في مراكز التدريب التربوي ضوء الاتجاهات المعاصرة بمنطقة مكة المكرمة، تخصص الادارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة القرى، مكة المكرمة، 2013،
37. محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد طروانة، أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، المجلد 38، العدد الثاني، الجامعة الأردنية، 2011،
38. محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية- من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008
39. محمد عبد الرحيم، قياس الأداء: النشأة و التطور التاريخي و الأهمية، ندوة علمية حول قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة" ، مصر، فيفري 2007،
40. محمد عبد الوهاب العزاوي، تصميم نموذج لقياس أداء رأس المال الفكري وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، الملتقى الدولي الثاني عشر حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، 22-25 أبريل 2013،
41. محمد عجيلة، مصطفى بن نوري، دور رأس المال الفكري في تفعيل القيادة الإبداعية- رؤية مستقبلية- الملتقى الدولي حول ادارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم التجارية، البلدة، 2-3 ديسمبر 2008
42. محمد فوزي على العتوم، رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني- مذكرة ماجستير كلية الأعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، ماي 2009،
43. محمد ملين مراكشي ، فعالية نظام التدريب في تنمية نظام الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، البلدة، 2005 ،
44. مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جول، مذكرة ماجستير، كلية التجارة تخصص إدارة أعمال، غزة فلسطين، 2011،
45. معموري صورية، هجرة الشيخ، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، الشلف، 9-10 نوفمبر 2010
46. موزاوي عائشة، الانفاق على البحث و التطوير كمؤشر لارتفاع مستوى التعليم و تحقيق التنمية الاقتصادية-حالة كوريا الجنوبية- الملتقى الدولي حول الجامعة و التشغيل: الاستشراف، الرهانات و المحك، كلية العلوم الاقتصادية المدية، 5-6 ديسمبر 2013

47. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 284-285
48. موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم المالية و المصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، الأردن، 2008،
49. مونية مزوار، أثر الحوفر على الولاء التنظيمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات - ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013،
50. الميزة التنافسية، <http://mouhasaba.3oloum.org> ، الاطلاع يوم 2015/08/23 على: 12:02
51. نذير عبد الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الحديثة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة المسيلة، 2005،.
52. نزار عبد المجيد البرواري، علي منصور محمد بن سقاع، تقنيات التحسين المستمر و الأداء المنظمي: تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 01، جويلية 2008،
53. نصر الدين بن نذير، رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الابداع و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، البلدة، 2008،
54. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم أريد للكتب الحديث، عمان ، الأردن 2009،
55. نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق راس المال الفكري - الواقع و المأمول - مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، العدد 12 ، الشلف، جوان 2014،
56. نعيمة زعرور، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمة العامة - حالة اتصالات الجزائر - أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015،
57. نعيمة يحيوي، فتيحة بن أم السعد، تكنولوجيا المعلومات و انعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية جمعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 02، جوان 2015،
58. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و النشر، برج الكيفان، الجزائر 2016
59. نوري منير و آخرون، تنمية و تدريب الموارد البشرية كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، المؤتمر الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية علوم التسيير ، البلدة، 2-3 ديسمبر 2008
60. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015
- نيفين عبد القادر حمزة ابراهيم حال، استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المحاسبي للمؤسسات، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة، قسم المحاسبة و المراجعة، جامعة بورسعيد، 2014،
61. الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول مفاهيم واتجاهات التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2005
62. هامش الشمري و نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008،
63. وجيه عبد الستار نافع، التمكين الوظيفي و أثره في أداء العاملين في جامعة الطائف، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 32، العراق، جويلية 2011،
64. وهيبه بن زعيط، مواي بحرية، الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار، www.iefodia.com تاريخ الاطلاع 2016/09/16 على الساعة 12:30

65. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006،

Les ouvrages :

1. Alain Beitone, et autres, Dictionnaire de Science Economique, 3^e édition, Armand Colin, Paris, 2012,
2. Alain Chamak Chaque individu possède un Capital Humain singulier qui est le fruit de son histoire personnelle, www.easybourse.com le 18/08/2015 à 18 :0
3. Alain Chamak, Céline Fromace, le Capital Humain Comment le développer et l'évaluer, Edition Liaisons, Malmaison cedex France, 2006 (e-book)
4. Alain Meignant, Ressources Humaines – Déployer stratégie , Edition Liaison, SA, Paris, 2000, P226 (e- électronique)
5. Alain Montouse, Dictionnaire des Organisations, Edition de Public book, Paris, France, 2012,
6. Ali Bouhanna, Behkechi Ghaouti, Le Savoir est le Capital Humain une combinaison gagnante a l'ère de l'information, le premier colloque international, faculté de commerce et économie, Ouargla, 9-10 mars, 2004
7. Arabella Volkov, Value Added Intellectual Co-efficient, JNBIT, volume 10 issue 1, 2012
8. Brain Keeley, le Capital Humain – Comment savoir déterminé notre vie- l'essentiels de l'OCDE, Paris , France, 2007 / (e-book)
9. Cacot Solène, Rebouissosoux Christelle, Capital Humain, www.oeconomia.net le 14/01/2010 à 12 :30
10. Claude Blanche Allégre, Amme Elisabeth Anderson, Gestion des ressources Humaines – Valeur de l'Immatériel- , 1^{er} Edition, de Boeck, Bruxelles, 2088, (e- électronique)
11. Claude Roch, Capital Humain, www.easybourses.com le 14/11/2014 à 12 :15
12. Claude Roche, Capital Humain, www.easybourses.com le 14/11/2010 à 11 :00
13. Daryush Farid, Mehran Nejati, Heydar Mirfakhredini, Balanced scorecard application in universities and higher education, Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative, series Nr 2, 2008,
14. Delphine Moussel et Cécile Obin, Richesses du Capital-Humain-quels défis pour les entreprises, www.easybourses.com le 23/08/15 à 12 :30
15. Domenico Laise ,and others, Measures of value creation : a comparision between VAIC and EVA Institudes of Knowledge Asset Management, IFKAD, Croatia, 12-14 June 2013,
16. Donald J .Johnston, l'investissement dans le Capital Humain – une comparaison internationale- Editions de l'OCDE , Paris , France, 1998, (e-book)

17. François , Vanessa
bourgios, www.interaide.org/pratiques/pages/education/3pedagogie/outils_okpk/O_KPK_perp_formation.pdf le 12/03/2012 a 22:00.
18. Frédéric Docquier et autres, Capital Humain et Dualisme sur le marché du travail, 1^{er} édition, de Boeck Université, Bruxelles, 2002 (e-book)
19. Gary Becker, Le Capital Humain- une analyse théorique et empirique, www.universalis.fr le 06/07/2014
20. Gary Becker, les fondements de la théorie du Capital Humain, www.ses-ens-lyon.fr le 17/08/2015
21. <http://www.gulfbase.com/ar/InvestmentTutorial/SubSection?id=55&SectId=107>
تاريخ الاطلاع 2016/09/10 على الساعة 20:13
22. Imam Ghozali and others, Intellectual Capital Performance of Indonesian Banking Sector : A Modified VAIC (M-VAIC) Perspective, Macrothink Institute, Vol 6, No 2, United States,
23. Jean François Casta, Capital Humain, www.tean.univer-Paris1.fr le 14/01/2010 à 12 :30
24. Jean Marrie Perriti, Gestion des Ressources Humaines, 10^e Edition, Vuibert , Paris,
25. Jean Paul Betbeze, Crédit Agricole, www.easybourse.com le 16/12/2009 à 11 :30
26. Julien Huc, Motivation du personnel, Comment Motiver le Personnel dans une Entreprise?, <http://motivation-du-personnel.fr/> le 30/08/15 a 11 :23
27. K.L Murrell et M. Meredith, Empowering Employers McGraw Hill, New York, 2000,
28. Karol Sledzik, The Intellectual Capital performance of polish banks : an application of VAIC model www.e-finance.com, P95, 11/09/16 at 11 :28
29. Khaled Khebbach, Neila Nedjadi, le capital intellectuel et la gestion de la connaissance concepts, priorités et perspectives, colloque international, Gestion et mesure de Capital Intellectuel dans les organismes d'affaires Arabes, Blida 2008
30. Les Fondements Théoriques Du concept De Capital Humain, www.ses.ens-lyon.fr , le 17/08/2015
31. M.Porter, L'Avantage Concurrentiel Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999,
32. Messadaoui Youcef, le Capital Intellectuel et son impact sur la performance des organisations, colloque international Gestion et mesure de Capital Intellectuel dans les organismes d'affaires Arabes, blida 2008
33. Michel Amiel, et Autres, Management de l'administration, 2^{eme} Edition, de Boeck Larciens, Bruxelles 1998, (e- électronique)
34. Michel Ferrary, Intelligence économique et gestion des risques, Pearson Education, vol1, France, 2007,

35. Mohamed Boukhari , Comment les entreprises algériennes peuvent-elle mesurer le Capital Intellectuel, colloque international Gestion et mesure de Capital Intellectuel dans les organismes d'affaires Arabes, blida 2008
36. Mojmir Sabolovie, Business Performance Analysis via VAIC, European Research Studies, vol11 issue 3 2009,
37. OCDE , Du bien-être des nations : le rôle du Capital Humain et Social ,les Editions de l'OCDE,Paris,France,2001, (e-book)
38. Olivier Debande et Vincert Vandenberghe, Investir dans le Capital Humain, AB Académie Bruylant,Belgiaue,2008, (e-book)
39. Salome Svanadze, Magdalena Kowalewska, The measurement of intellectual capital by VAIC method –example of WIG20– International Institute of Applied Knowledge Management, Volume 3, Issue2, ,2015,
40. Sekiou et Atres, Gestion des Ressources Humaines, 2 Edition, de Boeck, Montréal, Canada,
41. Soheil Chennouf, Capital Humain, Entreprise et Salaries dans la région d'Alger ,thèse doctorat en science économique, Université Sorbonne Sciences,Paris,1992
42. Sylvie Ganon, Marian Lavoie, Guide de Gestion des Ressources Humaines, techno compétenceQuébec Canada, 2003,
43. Tana Saba et Autres, Gestion des Ressources Humaines– Tendances et pratiques actuelles, 4 Edition Pearson Education, Montréal, Canada, 2008, (e-book)
44. Yasar F. Jarrar, Mohamed, Employee Empowerment « Managerial Auditing Journal » volume 17, issue 5, Keywords: Empowerment, Surveys, United Kingdom ,2002, <http://www.emeraldinsight.com/toc/maj/17/5> le 30/08/15 a20:55 pp 266–272

الملاحق

COMPTE DE RESULTATS AU 31 DECEMBRE 2014

RUBRIQUES	NOTES	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - N-	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - (N - 1)
Primes émises sur opérations directes	T 1	4 427 170 545,21	4 149 957 579,43
Primes émises reportées	T 2	48 412 437,31	128 387 172,59
Prestations sur opérations directes	T 3	2 127 265 835,82	1 938 794 637,83
Total		2 175 678 273,13	2 067 181 810,42
I - Marge sur opérations directes		2 251 492 272,08	4 149 957 579,43
Primes acceptées	T 4	0,00	0,00
Primes acceptées reportées	T 5	0,00	0,00
Prestations sur acceptations	T 6	0,00	0,00
Commissions versées sur acceptations	T 7	0,00	0,00
Total		0,00	0,00
II - Marge sur opérations directes		0,00	0,00
Primes cédées	T 8	582 485 895,46	595 601 989,67
Primes cédées reportées	T 9	11 361 505,24	68 936 164,70
Prestations sur cessions	T 10	47 348 633,46	248 597 387,32
Commissions recues sur cessions	T 11	0,00	159 058 634,71
Total		593 847 400,70	476 592 186,73
III - Marge sur cessions		391 229 834,74	119 009 802,94
Primes rétrocédées	T 12	0,00	0,00
Primes rétrocédées reportées	T 13	0,00	0,00
Prestations sur rétrocessions	T 14	0,00	0,00
Commissions recues sur rétrocessions	T 15	0,00	0,00
Total		0,00	0,00
IV - Marge sur rétrocessions		0,00	0,00
Subventions d'exploitation d'assurance	T 16	0,00	0,00
V - Marge d'assurance nette		1 860 262 437,34	1 963 765 966,07
Services extérieurs & autres consommations	T 17	852 001 372,12	728 385 185,73
Charges de personnel	T 18	652 243 530,49	571 747 502,79
Impôts, taxes et versements assimilés	T 19	96 186 516,66	87 987 081,45
Production immobilisée	T 20		
Autres produits opérationnels	T 21	15 807 364,09	
Autres charges opérationnelles	T 22	17 175 357,67	169 594 081,30
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	T 23	485 413 082,50	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	T 24	363 312 869,90	551 112 776,78

	Total			1 980 919 646,84	501 220 446,59	2 108 826 628,06	603 971 326,70
VI - Resultat technique opérationnel					380 563 237,09		458 910 664,71
Produits financiers	T 25				65 720 646,45		55 982 345,78
Charges financières	T 26			14 225 138,15		14 378 382,76	
VII - Resultat financier					51 495 508,30		41 603 963,02
VIII - Resultat ordinaire avant impôts (VI + VII)					432 058 745,39	-41 603 963,02	0,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	T 27			77 247 859,00		133 374 814,00	
Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaire	T 28						
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES					5 196 729 204,22		5 286 503 438,64
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES				4 716 258 021,52	0,00	4 919 363 624,91	367 139 813,74
VIII - Resultat net des activités ordinaires					354 810 886,39		231 284,40
Eléments extraordinaires (Produits) à préciser	T 29				718 450,73	45 297,32	
Eléments extraordinaires (Charges) à préciser	T 30			159 417,84			
X - Resultat extraordinaire					559 032,89	-185 987,08	
XI - Resultat net de l'exercice					355 369 919,28		367 325 800,82
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)							
XII - Resultat net de l'ensemble consolidé (1)							
- Dont part des minoritaires (1)							
- Part du groupe (1)							

BILAN AU 31 DECEMBRE 2015

ACTIF						PASSIF			
DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	Montants net (n)	Montants net (n-1)	DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	Montants net (n)	Montants net (n-1)
ACTIF NON COURANT						CAPITAUX PROPRES			
- Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif		0,00	0,00	0,00		- Capital émis	P 1	2 205 714 180,00	2 205 714 180,00
- Immobilisations incorporelles	A 1	171 055 525,01	66 605 309,24	104 450 215,77	134 829 642,55	- Capital non appelé		0,00	0,00
Immobilisations corporelles						- Primes et réserves (Réserves consolidées 1)	P 2	1 141 214 908,44	1 05 677 916,53
- Terrains	A 2	302 943 100,00		302 943 100,00	78 943 100,00	- Ecart de réévaluation		0,00	0,00
- Bâtiements	A 3	685 319 708,86	78 546 691,06	606 773 017,80	620 479 411,97	- Ecart d'équivalence 1		0,00	0,00
- Autres immobilisations corporelles	A 4	629 329 999,83	327 089 400,73	302 240 599,10	222 210 517,96	- Résultat net (Résultat net part du groupe 1)	P 3	363 021 284,57	355 369 919,28
- Immobilisations en concession		55 958 400,00	0,00	55 958 400,00		- Autres capitaux propres - Report à nouveau	P 4	171 755 454,01	70 317 253,02
- Immobilisations en cours	A 5	6 391 188,50	0,00	6 391 188,50	5 100 416,13				
Immobilisations financières									
- Titres mis en équivalence		0,00			0,00				
- Autres participations et créances rattachées	A 6	157 842 165,68		157 842 165,68	106 074 488,48				
- Autres titres immobilisés	A 7	1 250 000 000,00		1 250 000 000,00	1 577 000 000,00				
- Prêts et autres actifs financiers non courants	A 8	10 682 881,08		10 682 881,08	11 021 981,42	PASSIF NON COURANT			
- Impôts différés actif	A 9	0,00		0,00	0,00	- Emprunts et dettes financières	P 5	1 405 098,51	29 822 184,27
- Autres charges et produits différés	A 10	0,00		0,00	0,00	- Impôts (différés et provisions)		0,00	0,00
- Fonds ou valeurs déposés chez les cédants		0,00		0,00	0,00	- Provisions réglementées	P 6	230 982 818,58	214 616 226,84
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 269 522 968,96	472 241 401,03	2 797 281 567,93	2 755 659 558,51	- Provisions et produits comptabilisés d'avance	P 7	375 069 006,64	422 106 103,99
ACTIF COURANT						- Fonds ou valeurs reçus des reassureurs	P 8		
Provisions techniques d'assurances						TOTAL II PASSIF COURANT		607 456 923,73	666 544 515,10
- Part de la coassurance cédée		0,00		0,00	0,00				
- Part de la réassurance cédée	A 11	272 583 817,85		272 583 817,85	488 088 117,61	PASSIF COURANT			
Créances et emplois assimilés						- Provisions techniques d'assurances			
- Cessionnaires & cédants débiteurs	A 12	21 845 849,96	0,00	21 845 849,96	39 490 870,80	- Opérations directes	P 9	2 151 956 921,39	2 559 879 047,78
- Assurés intermédiaires d'assurance et comptes rattachés	A 13	2 291 698 585,26	97 582 425,37	2 194 116 159,89	2 102 040 689,53	- Acceptations			0,00
- Autres débiteurs	A 14	195 368 254,79	0,00	195 368 254,79	212 690 532,74	Dettes et ressources rattachées	P 10	257 244 908,38	226 437 934,34
- Impôts et assimilés	A 15	96 239 459,26	0,00	96 239 459,26	180 321 131,79	- Cessionnaires, cédants et comptes rattachés	P 11	269 494 607,38	258 887 753,88
- Autres créances et emplois assimilés		0,00		0,00	0,00	- Assurés et intermédiaires d'assurance	P 12	567 194 054,27	633 834 928,15
Disponibilités et assimilés						- Impôts	P 13	465 032 633,29	275 875 955,48
- Placements et autres actifs financiers courants	A 16	910 000 000,00		910 000 000,00	1 024 000 000,00	- Autres dettes	P 14	0,00	0,00
- Trésorerie	A 17	712 650 765,78		712 650 765,78	556 248 502,59	- Trésorerie passif			
TOTAL ACTIF COURANT		4 500 386 732,89	97 582 425,37	4 402 804 307,53	4 602 879 845,06				
TOTAL GENERAL ACTIF		7 769 909 701,85	569 823 826,40	7 200 085 875,45	7 358 539 403,56	TOTAL III PASSIF COURANT		3 710 923 124,70	3 954 915 619,64
						TOTAL GENERAL PASSIF		7 200 085 875,45	7 358 539 403,56
ETAT - I.R.L.S -		7 769 909 701,85	569 823 826,40	7 200 085 875,45	7 358 539 403,56				
DIFFERENCE		0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0,00



COMPTE DE RESULTATS AU 31 DECEMBRE 2015

RUBRIQUES	NOTES	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - N-	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - (N - 1)
Primes émises sur opérations directes	T 1	4 431 359 330,94	4 427 170 545,21
Primes émises reportées	T 2	5 167 551,44	48 412 437,31
Prestations sur opérations directes	T 3	1 661 332 293,49	2 127 265 835,82
Total		1 666 499 844,93	2 175 678 273,13
I - Marge sur opérations directes		2 764 859 486,01	2 251 492 272,08
Primes acceptées	T 4	0,00	0,00
Primes acceptées reportées	T 5	0,00	0,00
Prestations sur acceptations	T 6	0,00	0,00
Commissions versées sur acceptations	T 7	0,00	0,00
Total		0,00	0,00
II - Marge sur opérations directes		0,00	0,00
Primes cédées	T 8	590 741 562,03	582 485 895,46
Primes cédées reportées	T 9	11 890 760,22	11 361 505,24
Prestations sur cessions	T 10	44 507 710,37	47 348 633,46
Commissions reçues sur cessions	T 11	147 510 687,40	155 268 932,51
Total		647 140 032,62	593 847 400,70
III - Marge sur cessions		499 629 345,21	391 229 834,74
Primes rétrocédées	T 12	0,00	0,00
Primes rétrocédées reportées	T 13	0,00	0,00
Prestations sur rétrocessions	T 14	0,00	0,00
Commissions reçues sur rétrocessions	T 15	0,00	0,00
Total		0,00	0,00
IV - Marge sur rétrocessions		0,00	0,00
Subventions d'exploitation d'assurance	T 16	0,00	0,00
V - Marge d'assurance nette		2 265 230 140,80	1 860 262 437,34
Services extérieurs & autres consommations	T 17	984 606 146,79	852 001 372,12
Charges de personnel	T 18	705 891 715,31	652 243 530,49
Impôts, taxes et versements assimilés	T 19	108 794 750,85	96 186 516,66
Production immobilisée	T 20	0,00	
Autres produits opérationnels	T 21	0,00	15 807 364,09
Autres charges opérationnelles	T 22	17 802 042,42	17 175 357,67
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	T 23	229 775 991,17	485 413 082,50
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	T 24	326 927 984,48	353 312 869,90
Total		2 144 022 639,85	1 930 919 646,84
VI - Resultat technique opérationnel		355 056 906,35	380 563 237,09
Produits financiers	T 25	103 678 401,85	65 720 646,45
Charges financières	T 26	14 324 996,13	14 225 138,15
VII - Resultat financier		89 353 405,72	51 495 508,30
VIII - Resultat ordinaire avant Impôts (VI + VII)		444 410 312,07	432 058 745,39
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	T 27	82 146 415,00	77 247 859,00
Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaire	T 28		
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES		4 916 397 825,59	5 196 729 204,22
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES		4 554 133 928,53	4 441 918 317,83
VIII - Resultat net des activités ordinaires		362 263 897,07	354 810 886,39
Eléments extraordinaires (Produits) à préciser	T 29	890 445,88	718 450,74
Eléments extraordinaires (Charges) à préciser	T 30	133 058,37	159 417,85
X - Resultat extraordinaire		757 387,51	559 032,89
XI - Resultat net de l'exercice		363 021 284,57	355 369 919,28
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XII - Resultat net de l'ensemble consolidé (1)			
- Dont part des minoritaires (1)			
- Part du groupe (1)			

