



جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

أثر تنمية رأس المال البشري على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم (U.A.C)

تحت إشراف الأستاذة:

أ/ دباحي يمينة

مقدمة من طرف الطالبة:

بن كعبوش أميرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	أ/د مقدم وهيبة	أستاذة التعليم العالي	جامعة مستغانم
مقررا	أ/ دباحي يمينة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	أ/ بن نامة فاطمة الزهرة	أستاذة محاضرة (ب)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021



## الإهداء

تمر الأيام وتبقى الذكريات والأمل، أمل يحققه عمل، عمل ينهيه الأجل ويحاسب المرء بما عمل لأنها لحظات من أعمارنا تصادر فيها الأشياء ولا يبقى فيها سوى كلمات للذكرى، فهي محطات من الحياة يتوقف فيها القلم لرسم معاني الحب والأمل. وها أنا اليوم أهدي عملي ونجاحي هذا إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي عملي هذا إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد طريق العلم لي، إلى من كلله الله بالهيبه والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجوا من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.....والذي العزيز.....

إلى روح المرحومة أمي الحبيبة أمي أعلم أن كل حرف مما كتبت لن تقرئيه لأنك في عالم آخر غير عالمنا ولكنك علمتني يوما وقلت لي كلما اشتد بك الحنين إلي ولم أكن بجانبك انظري إلى السماء حيث سأكون مع النجوم وها أنا اليوم أرسل همسات وولعات ابنة قد فقدت أعلى إنسانة في هذا الكون وها أنا اليوم أهديك نجاحي وتفوقي هذا، فيا أمي في جنان الخلد أدعوا لك ومن قلبي أحن لقلبك العطوف الكبير كم أفتقدك يا أرق وأحن أم رحمة الله عليك يا أمي.....

إلى من بوجودهم معي أسعد أختي الحبيبة و أخويا الحبيبان، إلى من بقرابتهم كوني ابنتهم أعتز وأفتخر جدي وجدتي الغاليان أطال الله في عمركما.....

إلى من أعطوني ولم يبخلوا علي، إلى من أضاءوا لي الدرب بالشموع وفرحوا لنجاحي بالدموع وقاسموني أفراحي وأحزاني خالاتي أعز ما أملك، إلى عماتي وكل من حولي دعمني وشجعني.....

وإلى كافة الأصدقاء والزملاء الذين كانوا لي سندا طول هذا المشوار.....

إلى من نسبهم قلبي ولم ينسأهم قلبي، إلى كل من كان معي على طريق النجاح والخير.....

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم.

## كلمة شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين وصلاة الله وسلامه ورحمته وبركاته على صفوة خلقه وخاتم أنبيائه ورسله سيدنا محمد وآله الطاهرين وصحابته أجمعين ورحمة الله ومغفرته للتابعين وتابعيهم بإحسان إلى يوم الدين. اللهم يا ولي المؤمنين، ومتولي الصالحين، اجعل عملي هذا عملا صحيحا مقبولا وسعيا مرضيا مشكورا. وصلى الله على سيدنا محمد وآله وصحبه وسلم تسليما.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهت من صعوبات. وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة "دباجي يمينة" التي لم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذه المذكرة.

ولا يفوتني أن أشكر كل موظفي مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية - مستغانم -

شكر وتقدير خاص إلى عائلاتي وأقاربي على الدعم المعنوي المقدم الذي ساهم بشكل خاص في إتمام هذه المذكرة.

وأخيراً إلى كل مدني يد المساعدة من قريب أو بعيد.

I.....	الإهداء
II .....	كلمة شكر وتقدير .....
I.....	قائمة الأشكال .....
VIII.....	قائمة الجداول .....
VIII.....	قائمة الملاحق .....
6 - 1 .....	المقدمة العامة .....
7 .....	الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري .....
7 .....	تمهيد: .....
8 .....	المبحث الأول: عموميات حول رأس المال البشري .....
8 .....	المطلب الأول: تعريف، نشأة، نظريات رأس المال البشري .....
11.....	المطلب الثاني: مكونات وخصائص رأس المال البشري .....
12.....	المطلب الثالث: أهمية، أبعاد، مصادر رأس المال البشري .....
14.....	المطلب الرابع: علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري .....
16.....	المبحث الثاني: تسيير رأس المال البشري .....
16.....	المطلب الأول: مفهوم تسيير رأس المال البشري .....
17.....	المطلب الثاني: أهداف تسيير رأس المال البشري .....
19.....	المطلب الثالث: ممارسات تسيير رأس المال البشري .....
22.....	المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري .....
22.....	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري .....
23.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري وأهميته الاقتصادية .....
24.....	المطلب الثالث: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري .....
26.....	خلاصة .....
27.....	الفصل الثاني: أداء العاملين .....
27.....	تمهيد: .....
28.....	المبحث الأول: مفهوم الأداء .....
28.....	المطلب الأول: تعريف الأداء، محدداته وأنواعه .....

29.....	المطلب الثاني: أساسيات حول أداء العاملين
32.....	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
42.....	المبحث الثاني: عملية تحسين أداء العاملين
43.....	المطلب الأول: تعريف عملية تحسين أداء العاملين
43.....	المطلب الثاني: أهداف عملية تحسين أداء العاملين
43.....	المطلب الثالث: إجراءات تحسين أداء العاملين
44.....	المطلب الرابع: نموذج تحسين أداء العاملين
46.....	المبحث الثالث: أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين
46.....	المطلب الأول: دور الاستقطاب في تحسين أداء العاملين
47.....	المطلب الثاني: دور التكوين في تحسين أداء العاملين
47.....	المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين
48.....	المطلب الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين
50.....	خلاصة:
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر تنمية رأس المال البشري على أداء العاملين في مؤسسة اتحاد
52.....	التعاونيات الفلاحية بمستغانم
52.....	تمهيد:
53.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية
53.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
54.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
58.....	المطلب الثالث: تحديد أهداف المؤسسة
59.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
59.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
59.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
61.....	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
61.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة
61.....	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلة
63.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة

## فهرس المحتويات

---

93.....	المطلب الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات.....
94.....	خلاصة.....
97 - 95.....	الخاتمة العامة.....
97.....	قائمة المراجع.....
102.....	الملاحق.....
.....	الملخص:.....

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	أهداف تسيير رأس المال البشري	1 - I
23	مجالات الاستثمار في رأس المال البشري	2 - I
36	أهداف تقييم أداء العاملين	1 - II
38	خطوات عملية تقييم أداء العاملين	2 - II
45	نموذج تحسين أداء العاملين	3 - II
49	العلاقة بين الحوافز والأداء	4 - II
55	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1 - III
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2 - III
64	توزيع أفراد العينة حسب العمر	3 - III
65	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4 - III
66	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	5 - III
67	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	6 - III
68	الاستقطاب عن طريق الإعلانات	7 - III
69	الاختبارات قبل التعيين	8 - III
70	مدى حرص المؤسسة على توفر المعارف اللازمة لدى العاملين	9 - III
71	مدى تناسب العمل مع القدرات والمؤهلات	10 - III
72	مدى ارتياح الفرد في الوظيفة	11 - III
73	مدى الاستفادة من الحوافز الممنوحة من طرف المؤسسة	12 - III
74	تلقي التدريب عند الالتحاق بالعمل	13 - III
75	التدريب أثناء العمل بالمؤسسة	14 - III
76	التقييم المستمر للأداء	15 - III
77	مدى تقييم المؤسسة لأدائها	16 - III
78	التقييم الذاتي للمهارات	17 - III
79	تحديد المؤسسة لمعايير تقييم الأداء	18 - III

قائمة الأشكال

80	منح المؤسسة للمكافآت والعلاوات	19 - III
81	تأدية الموظفون لمهامهم	20 - III
82	مدى استعانة المؤسسة بمراكز ومعاهد تطوير الأداء	21 - III
83	الاهتمام بالاحتياجات التدريبية	22 - III
84	مدى تلقي العامل للشكر والتقدير	23 - III
85	الاستماع إلى آراء العاملين والأخذ بمقترحاتهم	24 - III
85	مدى اكتشاف المؤسسة لمزايا وقدرات العاملين	25 - III
87	مدى نقل الخبرات المكتسبة	26 - III
88	مدى متابعة المؤسسة لأداء العاملين بعد إكمالهم التدريب	27 - III
89	مدى تحديث نظام الحوافز بالمؤسسة	28 - III
90	مدى ربط المؤسسة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز	29 - III
91	مدى منح المؤسسة لحافز عالية للعاملين	30 - III
92	مدى اعتماد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز	31 - III

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1 - I	أبعاد رأس المال البشري من منظور بعض الباحثين	13
1 - III	توزيع المورد البشري في المؤسسة	58
2 - III	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	63
3 - III	توزيع أفراد العينة حسب العمر	64
4 - III	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	65
5 - III	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	66
6 - III	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	67
7 - III	الاستقطاب عن طريق الإعلانات	68
8 - III	الاختبارات قبل التعيين	69
9 - III	مدى حرص المؤسسة على توفر المعارف اللازمة لدى العاملين	70
10 - III	مدى تناسب العمل مع القدرات والمؤهلات	71
11 - III	مدى ارتياح الفرد في الوظيفة	72
12 - III	مدى الاستفادة من الحوافز الممنوحة من طرف المؤسسة	73
13 - III	تلقي التدريب عند الالتحاق بالعمل	74
14 - III	التدريب أثناء العمل بالمؤسسة	75
15 - III	التقييم المستمر للأداء	76
16 - III	مدى تقييم المؤسسة لأدائها	77
17 - III	التقييم الذاتي للمهارات	78
18 - III	تحديد المؤسسة لمعايير تقييم الأداء	79
19 - III	منح المؤسسة للمكافآت والعلاوات	80
20 - III	تأدية الموظفون لمهامهم	81
21 - III	مدى استعانة المؤسسة بمراكز ومعاهد تطوير الأداء	82
22 - III	الاهتمام بالاحتياجات التدريبية	83
23 - III	مدى تلقي العامل للشكر والتقدير	84
24 - III	الاستماع إلى آراء العاملين والأخذ بمقترحاتهم	85
25 - III	مدى اكتشاف المؤسسة لمزايا وقدرات العاملين	86
26 - III	مدى نقل الخبرات المكتسبة	87
27 - III	مدى متابعة المؤسسة لأداء العاملين بعد إكمالهم التدريب	88
28 - III	مدى تحديث نظام الحوافز بالمؤسسة	89
29 - III	مدى ربط المؤسسة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز	90

## قائمة الجداول

91	مدى منح المؤسسة لحوافز عالية للعاملين	30 - III
92	مدى اعتماد المؤسسة على تقارير الأداء لتحديد الحوافز	31 - III

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق رقم
102	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم	01
103	أسئلة المقابلة	02
107...104	الاستبيان	03
108	عقد عمل	04
109	شهادة عمل	05
110	شهادة نهاية عمل	06
111	تقييم الأداء	07

## المقدمة العامة

شهد العالم تحولات وتطورات كبيرة خاصة في الجانب الاقتصادي في ظل النظام الاقتصادي الدولي الجديد وما أدى إلى تطوير نمط تسيير المؤسسات واشتداد المنافسة بينها، أدت هذه العوامل بالمؤسسة بمختلف تخصصاتها إلى تطوير قدرتها التنافسية من تحديث هيكلها الإنتاجي واعتماد نظم التسيير الأكثر فعالية، ولعل من أهم مداخل القدرة التنافسية للمؤسسة هو الاهتمام بالموارد البشري.

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي لتحريك كافة عناصر الإنتاج الأخرى والقوى المحركة لتنفيذ جميع السياسات وبرامج واستراتيجيات المؤسسة بصفة عامة، ومع دخول عنصر التكنولوجيا أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات، ويمثل القدرات الفطرية والمكتسبة لدى كل فرد والتي تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكافة مجالات الأعمال، وقد حظي المورد البشري بمكانة كبيرة، إذ يعد من أهم مكونات رأس المال الفكري والذي عرف بدوره تطورا منذ ظهوره إلى يومنا هذا من اعتباره آلة إلى رأس مال بشري تفوق أهميته أهمية الموارد الأخرى.

ونظرا للدور الهام الذي يحتله رأس المال البشري، بات حتما على المؤسسات إيجاد أفضل الطرق للاستثمار فيه والاستفادة منه لتحقيق النجاح الذي تصيوا إليه، فلاستثمار في رأس المال البشري من المهام التي يركز عليها الفكر الإداري الحديث وذلك بحسن اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العنصر البشري وكذا الجودة الشاملة للأداء للرفع من مستواه لأن مستوى أداء العاملين يحدد مستوى أداء المنظمة ككل وعليها أن تحاول قدر المستطاع رفعه، وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المدراء هي الاهتمام بهذا العنصر والعمل على رفع معارفه وقدراته مما يؤدي إلى تحسين أدائه، وفي هذا الإطار فإن تقييم الأداء يلعب دورا معتبرا كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المؤسسة، والذي يعتبر من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للعامل والمؤسسة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية، حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاءة الإنتاجية وهو العنصر البشري.

وبناء على ما سبق فإن الإشكالية التي نريد طرحها يمكن حصرها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير تنمية رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية؟

### 1/- الأسئلة الفرعية:

بغية الوصول إلى استدلال منطقي وعملي حول أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم، قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود برأس المال البشري؟

- ما هو مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري؟

- ما هو مفهوم عملية تقييم الأداء، تحسين أداء العاملين؟

- ما علاقة رأس المال البشري بأداء العاملين؟

2/-فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا صياغة الفرضيات التالية:

- تساهم ممارسات تسيير رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.
- يؤثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم.

3/-أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار موضوع "أثر تنمية رأس المال البشري على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية" إلى:

**3-1-أسباب ذاتية:**

-علاقة الموضوع بالتخصص الدراسي.

-الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع بهدف الإثراء العلمي.

**3-2-أسباب موضوعية:**

-قابلية الموضوع للدراسة العلمية باعتباره ظاهرة موجودة بالفعل تظهر من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية، وبعض أدوات جمع البيانات من أجل وضع تحليل شامل لهذا الموضوع.

-أهمية الموضوع في حد ذاته.

-مكانة وأهمية الموضوع في مجال التسيير.

4/-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

-يعد رأس المال البشري أساس القيمة المضافة التي تميز المؤسسة عن المنافسين وهو الاستثمار الذي تعزز به مكانتها في السوق.

- يعد رأس المال البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي تسهم في تحقيق التنمية.

- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعامل.

- تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.

5/-أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

-توعية المؤسسات بأهمية المورد البشري ودوره الحساس في المؤسسة كونه أهم عنصر يمكن أن يسهم في نجاح المؤسسة.

-تسليط الضوء على ممارسات تسيير رأس المال البشري ومدى تطبيقها، بحيث تأتي مواكبة لتطورات الفكر الإداري وتحديات البيئة الاقتصادية.

-توجيه النظر إلى أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين وتحديد العلاقة بينهما.

-التعرف على واقع تنمية رأس المال البشري بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم.

-التعرف على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

-تحليل العلاقة بين تنمية رأس المال البشري وأداء العاملين بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم.

-إبراز ممارسات تسيير رأس المال البشري بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم.

-الخروج باقتراحات وتوصيات قد تستفيد منها مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم للارتقاء بتنمية رأس المال البشري وأثره في تحسين أداء العاملين.

#### 6/-الدراسات السابقة:

1- دراسة موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة أعمال، السنة الجامعية 2009 /2008.

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي: "ما مدى فعالية نظام تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض وأثره على تحسين أداء العاملين؟".

هدفت الدراسة إلى:

-التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية.

-التعرف على الآليات والأسس اللازمة لتطوير عملية التقييم والارتقاء بخدماتها ومنجزاتها.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كالتالي:

-بينت الدراسة أن أسلوب تقييم أداء العاملين في الجمعية يعتمد على ملاحظات المدراء، مما يؤدي إلى عدم عدالة عملية التقييم، وهذا يؤدي إلى عدم تقييم الموظفين بشكل صحيح وسليم وهذا له الأثر السلبي على تحسين مستوى أداء العاملين.

-بينت الدراسة أيضا أنه ليس هناك انتظام أو دورية في عملية تقييم أداء العاملين في الجمعية، وهذا يعني أنه ليس هناك استمرارية في تطبيق نظام لتقييم الأداء، أي أن عملية تقييم الأداء بالجمعية لا تتم بشكل منتظم ولا يتم مراجعتها بشكل دوري لأغراض التطوير مما له الأثر السلبي على مستوى أداء العاملين.

2- دراسة عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، سنة 2009/2008.

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي: "ما مستوى أهمية إدارة الوقت في قطاع الاتصالات الأردنية؟"  
هدفت الدراسة إلى:

- بيان أهمية عنصر الوقت والمتغيرات الأساسية لإدارة الوقت.
- محاولة بيان أثر إدارة الوقت على أداء العاملين، ومدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت.
- وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها كالتالي:
- هناك أثر مرتفع لعناصر إدارة الوقت (تخطيط الوقت، تنظيمه، توجيهه، الرقابة عليه) على رفع مستوى أداء العاملين.
- يتأثر مستوى أداء العاملين بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

3-دراسة قوادرية ربيحة، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر-بسكرة-السنة الجامعية 2016/2015.

وكانت إشكالية الدراسة كالتالي: "هل يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل ببسكرة؟".

هدفت الدراسة إلى:

- بيان مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- التعرف على طبيعة الاستثمار في رأس المال البشري.
- دراسة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة من خلال مختلف عملياته.
- وكانت أهم النتائج المتوصل إليها متمثلة في:
- إن الهدف من الاستثمار في رأس المال البشري هو تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والخبرات لتأدية الأعمال بصورة جيدة.
- إن استقطاب رأس المال البشري وتوظيفه داخل المؤسسة وتطويره ومثال ذلك حضور المؤتمرات والندوات يساعد على اكتساب المؤسسة للمعارف التي تحتاج إليها.

7-منهج الدراسة:

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة والاجابة على الإشكالية والتحقق من مدى صحة الفرضيات، تم اختيار منهج الدراسة كالتالي:

الجانب النظري: تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات واختيار الأفكار لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مجموعة من المراجع كالكتب والمجلات والرسائل الجامعية.

الجانب التطبيقي: لتدعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي، وهذا لمحاولة التعرف على واقع تنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم وأثره على أداء العاملين، وتم الاعتماد على كل من الاستبيان والمقابلة.

8-حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على أثر تنمية رأس المال البشري على أداء العاملين بمؤسسة "اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم".

الحدود الزمنية: جرت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم.

9-هيكل الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الواردة ارتأينا تبويب الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

**الفصل الأول:**

تطرقنا فيه إلى دراسة رأس المال البشري بتوضيح بعض المفاهيم حوله من نظرياته، أهم الوظائف المتبعة في تسيير رأس المال البشري وكذلك العوامل المؤثرة في استثماره.

**الفصل الثاني:**

تناولنا فيه تحليل لمفهوم أداء العاملين وكيفية تقييمه وتحسينه وكذا الدور الذي تلعبه وظائف تسيير وممارسات رأس المال البشري في الارتقاء به.

**الفصل الثالث:**

فقد خصصناه للدراسة التطبيقية التي تعرضنا فيها إلى أثر تنمية رأس المال البشري في أداء العاملين بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم، وذلك من خلال منهجية الدراسة ومختلف الأدوات والأساليب المستخدمة، وأخيرا تم التطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

10/- صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع، وهذا راجع إلى أن غالبية المراجع قامت بدراسة الاستثمار في رأس المال البشري على المستوى الكلي (الدولة)، أما المراجع التي قامت بدراسة الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى المؤسسات فكانت محدودة نسبياً، مما جعل صعوبة في تحديد أبعادها.

- صعوبة في توزيع الاستبيان على عمال مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم وكذا صعوبة في استرجاع كافة الاستثمارات الموزعة.

- صعوبة إجراء مقابلة مع مسؤولي مصلحة الموارد البشرية وتزويدي بكافة المعلومات والمهارات في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم

## الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري

المبحث الأول: عموميات حول رأس المال البشري

المبحث الثاني: تسيير رأس المال البشري

المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري

## الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري

تمهيد:

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية من أهم الموارد التي تستخدمها المؤسسة، فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي والوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات. كما يعتبر رأس المال البشري مورداً استراتيجياً لا محدود من الابداع والابتكار والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأس مالها البشري وكفاءتها الفردية والجماعية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز.

ولأهمية رأس المال البشري لا بد من تسييره بأحسن الطرق والأساليب، ومن بين الطرق التي تستخدمها المؤسسات لتسيير رأس مالها البشري هو الاستثمار فيه بهدف تنمية معارفه ومهاراته وخبراته، وضمان عدم نفاذها.

وبناء على ذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري لرأس المال البشري من خلال توجيه النظر إلى نشأته ونظرياته ومكوناته وخصائصه، ومن ثم العلاقة بينه وبين رأس المال الفكري، بالإضافة إلى التعرف على تسيير رأس المال البشري من خلال التعرف على مفهومه وأهدافه وممارساته وأخيراً التطرق إلى الاستثمار في رأس المال البشري ومجالاته ومن خلاله سوف نركز على مفهومه والعوامل المؤثرة فيه ومن ثم قياس العائد على الاستثمار، وهذا سيتم من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: عموميات حول رأس المال البشري

المبحث الثاني: تسيير رأس المال البشري

المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري

## المبحث الأول: عموميات حول رأس المال البشري

بما أن المورد البشري أصبح من أهم الأصول داخل المؤسسة حيث أصبح المحرك الرئيسي لكافة أنشطة المؤسسة. ويعتبر مصدر للإبداع والأفكار الجديدة والتعلم داخل المؤسسة، ولهذا تطرقنا لتعريف ونشأة ونظريات رأس المال البشري.

## المطلب الأول: تعريف، نشأة، نظريات رأس المال البشري

## 1- تعريف رأس المال البشري:

انطلاقاً من الأهمية الجليّة لهذا المفهوم أورد الباحثون في العلوم الإدارية العديد من التعاريف نذكر منها:

\* عرف كارلويابوس وفرابلو (koulopowbos et frappalo) رأس المال البشري بأنه: "القيمة المجمعة للمعرفة المتوافرة للمنظمة".

يظهر في هذا التعريف أن رأس المال البشري كغيره من العناصر أو الأصول في المنظمة فهو قيمة دورة تجميع المعرفة، وهو متاح للمنظمة أثناء فترة تواجده بها.

\* في تعريف آخر لفراندرز وآخرون fernander et al فعرفه بأنه: "مجموع المعارف التي تمتلكها المنظمة وتكمن في عقول العاملين فيها".

\* أما ويندلي weanyherly فعرفه بأنه: "المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس الذي يبديه الأشخاص لاستثمارها في أعمالهم".

لعل هذا التعريف أكثر تفصيلاً عن سابقه كونه الأوضح<sup>1</sup>.

\* تعريف آدم سميت adam semith لرأس المال البشري بأنه: "المهارات skills واتقانها والبراعة المهنية desceterity سواء تمثلت في الحدق أو الاتقان في أداء الأعمال التي تتطلب بذل الجهود العضلية أو الفكرية أو النفسية أو حسن التقدير والحكم على الأمور... الخ.<sup>2</sup>

\* يشير مصطلح رأس المال البشري إلى مخزون المهارات والمعارف المتجسدة في القدرة على أداء العمل و ثم إنتاج القيمة الاقتصادية Economique value وهي المهارات المكتسبة من قبل الموظفين والعاملين بواسطة التعليم والتدريب والخبرات.<sup>3</sup>

بالتالي يمكن القول واستنتاج بأن رأس المال البشري هو مجموع الخبرات والمعارف والقدرات والاستخبارات والحكمة التي يمتلكها العامل بالمنظمة ويستثمرونها في العمل. فهنا يمكن جمع ثلاث عناصر مترابطة فيما بينها وهي:

<sup>1</sup> عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان/الأردن، 2019، ص 60.  
<sup>2</sup> حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري: إدارته وقياسه واستثماره، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة 105، القاهرة، 2012، ص 129.

<sup>3</sup> حاتم بن صلاح أبو الجدائل، مرجع سبق ذكره ص 174.

المعرفة، المهارة، الخبرة، والذي يمكن تطويره عن طريق التعليم والتدريب والتجارب اليومية، كما يعتبر رأس المال البشري العنصر الأهم والأخطر في المنظمة والذي يمكن التعبير عنه بسلاح المنظمة.

## 2-نشأة رأس المال البشري:

في سنة 1776 أشار آدم سميث في كتابه ثروة الأمم إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أداءهم لمهامهم مشيراً أن العمل البشري هو مصدر القيمة وأوضح أن موهبة الفرد لا تعود عليه فقط وإنما تعود أيضاً على المجتمع الذي ينتمي إليه وأن المهارة الفائقة للعامل تعمل كأداة ثمينة لإثراء الاقتصاد وأن هذه المهارة تعطي عائداً يغطي تكاليف الأعداد لها بالإضافة إلى قيمة هذه المهارة في حد ذاتها.<sup>4</sup>

إن الاهتمام الجاد بمبدأ رأس المال البشري نشأ كرد فعل للمبالغة في أهمية دور رأس المال المادي في التنمية الاقتصادية وفي النظام الاقتصادي ككل وذلك فيما قبل الستينات من القرن العشرين وذلك عندما ألقى شولتز محاضراته الشهيرة في ديسمبر 1960 أمام الجمعية الاقتصادية الأمريكية. وقد تعددت الكتابات الاقتصادية خلال الثلاثين عاماً الماضية في محاولة لبذل المزيد من الجهد لإدخال الاستثمار البشري ضمن التيار الرئيسي للفكر الاقتصادي، ويعد كل من شولتز وبيكر أبرز مؤسسي مدرسة رأس المال البشري في الأدب الاقتصادي المعاصر. وقد أخذ مبدأ رأس المال البشري في الازدهار والتوسع بعد النتائج التي توصلت إليها الأبحاث والدراسات التي اكتشفت أن الزيادة في الإنتاج القومي في الدول الصناعية المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية تعد كبيرة جداً بالمقارنة بالزيادة في عوامل الإنتاج فقد أثبتت هذه الدراسات والأبحاث أن عائد الاستثمار في رأس المال البشري أكبر بكثير من عائد الاستثمار في رأس المال المادي.<sup>5</sup>

## 3-نظريات رأس المال البشري:

### 3-1نظرية شولتز لرأس المال البشري:

اعتمد شولتز على ثلاثة فروض أساسية في بناء مفهوم رأس المال البشري وهي:

-النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري، والذي كان يعرف بفعل العنصر المتبقي ثم صار مرادفاً لتعبير الاستثمار في رأس المال البشري.

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

-يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس مال تقليدي.

<sup>4</sup>فاروق عبد الله فلية، اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص23.

<sup>5</sup>هندة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2016-2017، ص14.

وقد ذكر شولتز أن مفتاح النمو الاقتصادي يعتمد على نوعية السكان والتي تكون الوحدة الاقتصادية، ويعتقد أن البشر أنفسهم يمثلون الازدهار الاقتصادي المتوقع وقد أضاف أن رأس المال الطبيعي ورأس المال الآلي وطبقا له فهو يمثل القدرة والمعلومات التي بها قيمة اقتصادية، وهو يعتبر مصدرا قابلا للتجديد وليس هناك أية حدود نظرية لمخزونه بخلاف الأنواع الأخرى لرأس المال، كما قام بربط بعض العناصر لنظرية رأس المال البشري وعلاقتها بالمصادر الأخرى البشرية وسياسة التدريب وهي:

-رأس المال البشري استثمار للمستقبل.

-زيادة التدريب تؤدي لتحسين مهارات العمل.

-المعاهد التعليمية تلعب دورا مهما في تطوير رأس المال البشري.

وعليه نجد أن هذه العناصر المكونة لنظرية رأس المال البشري حسب شولتز في مجملها تبرز العلاقة بين رأس المال البشري وبين الاقتصاد والتعليم والتدريب، فتأثير أحدهم بالآخر قوي وأن جميع المجتمعات تهتم وتحرص على التعليم والتدريب لمصادرهما البشرية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد والمجتمع.

وقد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه.

### 3-2 نظرية بيكر وإسهامه في رأس المال البشري:

يعد بيكر من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير مقاربة نظرية شاملة لقضايا رأس المال البشري. يرى بيكر في كتابه "رأس المال البشري" أن رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج مثل المصانع والآلات، ويستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والرعاية الطبية، وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر ومنه نجد بأن رأس المال البشري هو بمثابة وسيلة للإنتاج تمخض عنها مخرجات إضافية عند زيادة الاستثمار فيها، ويتميز رأس المال البشري بالاستقرار وليس التحول مثل الأرض والعمل ورأس المال المادي. فافترض بيكر بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري كالعمر المتوقع للفرد، الاختلافات في الأجور، درجة الخطر، السيولة والمعرفة.

وفي ملخص ما جاء به بيكر نجد أن نظريته تركز على أن الانفاق على التعليم والتدريب والرعاية الصحية يعتبر من أنجح الوسائل للاستثمار في رأس المال البشري وذلك لكون ما يحمله الانسان من مهارات تعتمد بدرجة كبيرة على مستواه التعليمي وما يتمتع به من صحة بدنية.

### 3-3 نظرية مينسر لرأس المال البشري:

جاءت إسهامات مينسر بالانطلاق من الافتراضات الأساسية للنموذج كما طوره فيما يلي:

-أن طول فترة التدريب أو التعليم هي المصدر الأساسي للفتاوت في دخول العمال وأن التدريب يرفع إنتاجية العامل، إلا أن التدريب يتطلب تأجيلا للدخل لفترة مستقبلية.

- يتوقع الأفراد عند اتخاذ قرار بالتدريب الحصول على دخول أعلى في المستقبل.
- يفترض أن تقتصر تكلفة التدريب على التكلفة البديلة، بمعنى الدخل الذي كان سيحصل عليه الفرد إذا لم يلتحق بمؤسسات التدريب.
- يفترض أن يقوم الأفراد باتخاذ قرار التدريب في المستقبل بعد انقضاء فترة التدريب الأولى، وأن يظل تدفق الدخل المستقبلي بعد نهاية فترة التدريب الأولى ثابتاً.
- يفترض ثبات سعر الفائدة الذي يستخدمه الأفراد في حسم التدفقات المستقبلية.
- وقد حدد مينسر ثلاث أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري وهي:
- \* تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- \* تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- \* تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة. وقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل سلوك الأفراد ومنها:

- 1- كلما زاد معدل دورات العمل ومعدل البطالة ارتفعت تكلفة الاستثمار في التدريب.
  - 2- كلما زاد الاستثمار في التدريب زادت معه احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العمالة.<sup>6</sup>
- المطلب الثاني: مكونات وخصائص رأس المال البشري**
- 2- مكونات رأس المال البشري:
- يتكون رأس المال البشري من ثلاث عناصر أساسية وهي:
- 1-2 الكفاءات: هي مجموعة المعارف والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة.
  - 2-2 التجارب والخبرات: وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة.
  - 3-2 المعارف والمؤهلات: وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتدريب.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> عائشة شتاحة، مرجع سبق ذكره، ص 65

<sup>7</sup> بن عمار حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظمة التربوية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، تخصص تسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 16.

## 3- خصائص رأس المال البشري:

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات ومن أهمها:

1-3 خصوصية رأس المال البشري: إن رأس المال البشري لا ينفصل أبداً عن مالكه وهو ملازم له في كل مكان وزمان، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستمرار في التكوين وتحمله لمختلف التكاليف التي ستنتج عنه وتنازله عن جميع العوائد المالية التي كان سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.

2-3 محدودية رأس المال البشري: إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، وبما أن تكلفة الاستثمار تزايد مع مرور الوقت نجد أن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد.

3-3 عدم مرئية رأس المال البشري: عدم مرئية رأس المال البشري من أول وهلة، معناه أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد، لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل، لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد.<sup>8</sup>

المطلب الثالث: أهمية، أبعاد، مصادر رأس المال البشري

## 1- أهمية رأس المال البشري:

\* إن رأس المال البشري هو أهم رؤوس الأموال، فهو السبيل إلى إيجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة وهناك علاقة ارتباطية بين زيادة كثافة المعرفة وتطورها وزيادة حدة المنافسة واحتدامها لذلك يجب على المنظمات الحرص على:

-تحديد المعارف والمهارات والقدرات والخبرات والمؤهلات العلمية.

-حسن استغلال مواهب القوى العاملة وقدرتها على الابتكار.

استقطاب وانتقاء وتطوير المواهب عالية الأداء.<sup>9</sup>

\*كما يمكن تلخيص أهمية رأس المال البشري في النقاط التالية:

-يمكن للمورد البشري خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدر غير متجدد وقابل للنفاد.

-العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.

-الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف انتاجاته.

<sup>8</sup> بن عمار حسينية، نفس المرجع، ص 17.

<sup>9</sup> حاتم بن صلح أبو الجدائل، مرجع سبق ذكره، ص 234.

-يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يساهم التعليم في تراكم رأس المال البشري وهذا التراكم يساعد في التقدم التقني ويعد مصدرا من مصادر النمو الاقتصادي.<sup>10</sup>

2-أبعاد رأس المال البشري:

الجدول رقم (1-1): أبعاد رأس المال البشري من منظور بعض الباحثين

أهم الأبعاد والعناصر	الباحث
-متوسط سنوات الخدمة -مستوى التعليم- النسبة المئوية للحاصلين على درجات علمية متقدمة -تكلفة التوظيف، القيمة المضافة/العامل، ساعات التدريب/ العامل -الإلمام بتكنولوجيا المعلومات -نجاح برامج اقتراح العاملين، الابتكار -رضا العملاء- دوران العامل -العلاقات الجديدة المتولدة بين العامل	Stewart T 1997
-المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية -القدرات (خاصة قدرات حل المشاكل)	K E Svibey 1997
-القدرات المعرفية، قدرات إنشاء القيمة -القدرات السلوكية و الوظيفية	Goran Roos 2003
-الخبرات، القدرات على حل المشاكل -الإبداع و المهارات الريادية و الإدارية	B Morvi et al 2004
-المهارات و الخبرات -معارف العاملين	Edunson et malome
-الدراية الفنية (معرفة كيف) -التعليم، التأهيل المهني -التقييمات المهنية، تقييمات القياس النفسي -المعرفة و القدرات في العمل -القدرة على الابتكار، القدرة على التغيير	Holivie 2007
-التعليم و التدريب -الاستعداد للمشاريع	Hachler et al 2008

<sup>10</sup> عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال البشري في سورية، قياس عائد رأس المال البشري، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، 2005، ص.6.

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على: عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، رسالة دكتوراة، تسيير الموارد البشري، جامعة بسكرة 2016-2017، ص 9

### 3-مصادر رأس المال البشري:

من خلال ما سبق من تعاريف ومفاهيم يمكن تحديد مصادر رأس المال البشري كما يلي:

1-التعليم والتعلم من خلال العمل: حيث يلعب التعليم والتعلم من العمل أدوارا لا تنفصل كمصادر رأس المال البشري، فمن ناحية ينبغي دائما استكمال ما يدرس بالمدرسة بالممارسة العلمية، حيث يحدث التعلم من خلال العمل. ومن ناحية أخرى تتطور العملية التعليمية ذاتها باستيعاب كل المهارات والمعارف الهامة التي قد تظهر بشكل مستقل أثناء التعلم من خلال العمل، ولا ينبغي التقليل من أهمية الاستيعاب فالحقيقة أن كثيرا من المهارات الجديدة تنشأ في السوق قبل أن يتم تحليلها وتصنيفها وإدخالها في النهاية في النظام التعليمي.

2-المعدات الرأسمالية المتقدمة: تلعب هذه المعدات دور معمل دراسي إذ تنقل مزيدا من المعرفة التكنولوجية إلى أولئك الذين يستخدمونها، ويعتبر هذا المصدر هاما جدا في الدول النامية متمثلا في التكنولوجيا المستوردة، فإذا استخدم بطريقة رشيدة فمن الممكن أن يصبح شديد الفعالية، ومن الممكن استخدامه كمعمل لتدريب التكنولوجيين المحليين، ويكون هذا المعمل أكثر تطورا كلما ارتفع مستوى المضمون العملي للتكنولوجيا المستوردة.<sup>11</sup>

### المطلب الرابع: علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري

#### 1-تعريف رأس المال الفكري:

-يشير مصطلح رأس المال الفكري Intellectual capital إلى إجمالي أفكار وإبداعات وتقنيات ومعارف المنظمة وما لديها من برامج حاسوبية وبراءات اختراع وعلامات تجارية...الخ، يمكن نقل الأصول الفكرية كما يمكن تأجيرها أو بيعها، وعندما تتم حماية تلك الأصول الفكرية قانونيا نسميها الملكية الفكرية.<sup>12</sup>

#### 2- علاقة رأس المال البشري برأس المال الفكري

تتضح طبيعة ونوع العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري من خلال مكونات هذا الأخير التي نوجزها في العناصر التالية:

<sup>11</sup>تبه سوميه، أثر محاسبة رأس المال البشري على المركز المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص: تسيير منظمات، جامعة أمحمد بوقرة-بومرداس-، 2019-2020، ص25.

<sup>12</sup>حاتم بن صلاح أبو الجدائل مرجع سبق ذكره، ص 158.

1-1- رأس المال الهيكلي:

يمثل أشكال الامتياز التي يحصل عليها الفرد من مبادرته باختراع شيء ما وحقوق النشر والتأليف كمنشوره فكرة ما أو بحث أو كتاب، وكذا العلامات التجارية وبراءات الاختراع والابتكار والاكتشاف فضلا عن قيمة المؤسسة وعلامتها التجارية الموضوعه على منتجاتها أو خدماتها.

1-2- رأس المال الزبوني (العلاقاتي):

نقصد به مجموعة العلاقات المكونة مع الزبائن (العملاء) وهو يمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء وكذا العلاقات مع الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمؤسسة جراء علاقتها المتميزة بها.

1-3- رأس المال البشري:

يمثل كل المعارف والكفاءات والمواهب (سبق التطرق إليه من قبل).

وما يميز هذه العناصر أنها تمثل مكونات نوعية لا مادية وهي القاسم المشترك بين جميع مكونات رأس المال الفكري، الذي صنف إلى ثلاثة أقسام، وبذلك يعد أشمل من رأس المال البشري، وأن هذا الأخير يشكل أهم جزء فيه كونه المساهم في تطوير رأس المال التنظيمي الذي يضم كل من رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني.<sup>13</sup>

3- مؤشرات رأس المال البشري:1-3- مؤشر الأمية:

يعتبر مؤشر الأمية من أهم المؤشرات المستخدمة في قياس رأس المال البشري كميًا، ومن البديهي أن زيادة معدل الأمية لدى الكبار تعتبر تخفيضًا كميًا ونوعيًا في رأس المال البشري وتمثل فجوة يجب ردمها. وإن انتشار الأمية ينعكس بشكل أكيد على إنتاجية عنصر العمل ويشكل أيضا عقبة في تحسين شروط التنمية وجهود القضاء على الفقر.

2-3- مؤشر معدلات التمدرس:

يشير مؤشر التمدرس إلى متوسط عدد سنوات التي أمضاها العمال في الفئة العمرية 15 سنة فما فوق على مقاعد الدراسة.

<sup>13</sup> سامية بعيسي، الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2017-2018، ص 14.

## 3-3 مؤشر الرقم القياسي للتعليم:

وهو عبارة عن توليفة من معدلات الالتحاق بالمرحلة الابتدائية والثانوية والجامعية ومعدل معرفة القراءة والكتابة باعتبارها مؤشرا عن نوعية التعلم المقدم.<sup>14</sup>

\* يعتبر رأس المال البشري من أهم المصادر التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية نظرا لما يمتلكه من مجموعة من المؤشرات المختلفة، التي جعلت المؤسسات تعمل على الاستثمار فيها من أجل تنميتها، وقد اختلف الباحثون في عدد ومسميات هذه المؤشرات من بينها: معرفة العاملين، المهارات، التدريب، الاتجاهات، الابداع، قابلية القيادة، المهارات المهنية، مهارات حل المشاكل، المعرفة، السمعة، الشهرة، المكانة، الامكانية الفردية، الخبرة، التعليم، مهارات العمل وسرعة الاستجابة، فريق الإدارة، الولاء... الخ. مما سبق اتضح لنا أن أهم مؤشرات رأس المال البشري هي كالتالي: الخبرات، المعارف، المهارات.<sup>15</sup>

## المبحث الثاني: تسيير رأس المال البشري

في ظل الاقتصاد والتكنولوجيا الجديدة أصبح هناك العديد من التحديات التي تقف عائقا أمام مسيري المؤسسات في كيفية تسيير رأس مالها البشري لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وتعتمد معظم المؤسسات على مجموعة من الممارسات بهدف تنمية المعارف والمهارات والخبرات التي يملكها رأس مالها البشري، ومن أهم هذه الممارسات والتي أشار إليها العديد من الباحثين هو استقطابه وتطويره وتنشيطه والمحافظة عليه، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتعرف إلى مفهوم تسيير رأس المال البشري وأهدافه وممارساته، ثم نتعرف على كيفية قياسه.

## المطلب الأول: مفهوم تسيير رأس المال البشري

لا يمكن لرأس المال البشري أن يحقق الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها إلا من خلال تسييره بأحسن الطرق، فالتسيير الناجح لرأس المال البشري هو الذي يعمل على توجيه الأفراد وجعلهم أكثر قدرة على تحقيق الأهداف، ويمكن تعريفه بأنه: "نهج استراتيجي لتسيير الأفراد، وذلك بالتركيز على القضايا الهامة في تحقيق النجاح للمؤسسات وتصبح ذات مستوى عالي، كما يقوم تسيير رأس المال البشري بشكل منهجي على تحليل وقياس وتقييم كيف يمكن للسياسات والممارسات التي تستخدمها المؤسسات في تسيير رأس مالها البشري والتي بدورها تساهم في خلق القيمة المضافة".<sup>16</sup>

<sup>14</sup> عيادي عبد القادر، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة، الملتقى الدولي الخامس، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، عنوان المداخلة: مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر.

<sup>15</sup> لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، الأردن، 2008، ص 149.

<sup>16</sup> ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير منظمات، جامعة خيضر-بسكرة، 2015-2016، ص 34.

تسيير رأس المال البشري يهتم بالاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، وهو نشاط إداري وفرع من فروع إدارة الأعمال يهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتطويرها وتنشيطها والمحافظة عليها لزيادة رغبتها في العمل بما يساهم في تكوين قوى عمل راضية ومنتجة.<sup>17</sup>

\*من التعريفين السابقين يمكن القول أن تسيير رأس المال البشري بأنه جزء من تسيير الموارد البشرية وأنه فرع من فروع إدارة الأعمال، إلا أن هناك بعض الباحثين أشاروا إلى أن تسيير رأس المال البشري هو تطور فقط لتسيير الموارد البشرية، فنظرا لتزايد الاهتمام بالمعارف والمهارات والخبرات أدى إلى اعتبار الموارد البشرية كرأس مال بشري له أهمية ومكانة كبيرة في المؤسسة. اذن يمكن تعريف تسيير رأس المال البشري على أنه تسيير للمعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد نحو تحقيق الأهداف، ويرجع السبب في تسيير رأس المال البشري إلى السعي إلى تطوير الاستثمار فيه وتحسين الإنتاجية.

### المطلب الثاني: أهداف تسيير رأس المال البشري

-تحديد أثر الأفراد على الأعمال، ومساهماتهم في خلق قيمة للمساهمين.

-إثبات أن ممارسات رأس المال البشري تنتج قيمة مضافة للشركة.

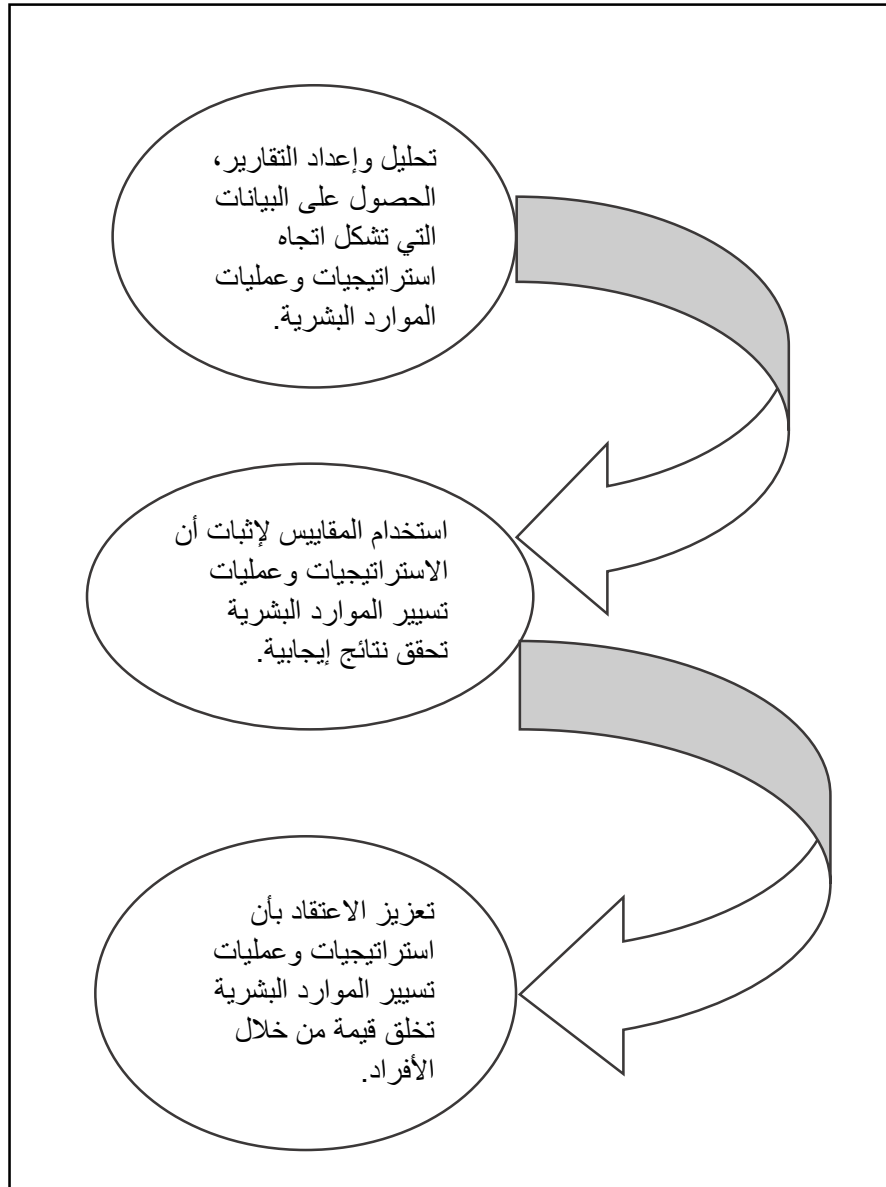
-المساعدة في التوجيه نحو مستقبل رأس المال البشري واستراتيجية الأعمال.

-توفير التشخيص والبيانات والتي من خلالها يمكن التعرف على الاستراتيجيات والممارسات التي تهدف إلى تحسين فعالية رأس المال البشري في المؤسسة.<sup>18</sup> وللتعرف أكثر على أهداف تسيير رأس المال البشري أنظر الشكل التالي:

<sup>17</sup> سليمة طبائية وآخرون، إدارة رأس المال البشري كاستراتيجية لتميز شركات التأمين، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص 1065.

<sup>18</sup> ربيحة قوادرية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

الشكل رقم (1-1): أهداف تسيير رأس المال البشري



Source : Angela baron and Micheal Armstrong , Human capital Management : achieving added value throught people, Kogan page, London and Philadelphia, 2007, p01.

إن الشكل الذي يظهر في الأعلى يبين أن تسيير رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على البيانات التي تستخدمها المؤسسات في رسم استراتيجيتها حول رأس مالها البشري، كما يتم من خلاله استخدام المقاييس المناسبة كقياس العائد من الاستثمار، وذلك للتأكد من مساهمة رأس المال البشري في تحقيق النتائج وخلق قيمة مضافة للمؤسسة، وأهم عنصر في تسيير رأس المال البشري هو تحديد الممارسات التي تستخدمها المؤسسات لتنمية معارف ومهارات رأس مالها البشري، وهو ما سيتم التطرق إليه في المطلب التالي.

## المطلب الثالث: ممارسات تسيير رأس المال البشري

إن نجاح المؤسسة في القيام بأعمالها هو بالدرجة الأولى نجاحها في تسيير رأس مالها البشري، وهذا يتطلب القيام بمجموعة من الممارسات أو العمليات التي تساهم في حصول المؤسسة على الموارد البشرية بالكمية والنوعية المطلوبة والعمل على تطويرها والمحافظة عليها داخل المؤسسة، ومن بين هذه الممارسات نذكر ما يلي:

**1- استقطاب رأس المال البشري:**

يعتبر رأس المال البشري أهم الموارد في المؤسسة وهذا ما جعل الحاجة إليه في تزايد مستمر، لذلك تسعى المؤسسات جاهدة للحصول عليه بالعدد والتنوعية المطلوبة، وهذا ما يجعلها تتحمل تكاليف جذبه واستقطابه ثم توظيفه كونها تدرك أن ما تنفقه عن هذه العملية سيحقق لها عوائد في المستقبل. ويتعلق عنصر الاستقطاب بالأنشطة التي تضم جذب الموارد البشرية واختيار الأنسب منها مثل استقطاب الموارد البشرية ذات معارف ومهارات وطاقات وابداعات واستثمارها في أعمالهم بشكل يعود بالنفع على المؤسسة.

إن ما ينفق على رأس المال البشري من خلال عملية الاستقطاب والتوظيف الجيد للأفراد، فالمؤسسة بدون موارد بشرية لا يمكن أن تؤدي نشاطها الذي وجدت من أجله ولا حتى تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، لذلك يجب على المؤسسات أن تكون ذات قدرة جيدة على استقطاب الأفراد الذين يملكون المهارات والمعارف الجيدة.<sup>19</sup> وتتعدد المصادر التي تستخدمها المؤسسات لاستقطاب رأس المال البشري، إذ يمكن تقسيمها إلى:

\* **المصادر الداخلية:** يستخدم هذا النوع من المصادر في حالة وجود وظائف تتطلب خبرات لا تتواجد خارج نطاق المؤسسة، ومن أهم الآليات المستخدمة في حالة الاستقطاب من الداخل هو الإعلان من خلال لوحة الإعلانات المتواجدة بالمؤسسة، كما يمكن أن تتم من خلال فحص سجلات الموظفين وفحص قواعد البيانات الخاصة للعاملين بالمؤسسة إن وجدت.<sup>20</sup>

\* **المصادر الخارجية:** المقصود بالمصادر الخارجية تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية من خارجها، وبهذا الصدد قامت مجلة هارفارد لعام 2004 تحت عنوان "أفكار اختراقية لعام 2004" بوضع مجموعة من الاستراتيجيات لاستقطاب أصحاب الدرات العقلية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

- شراء العقول من السوق.

- شجرة الكفايات.

-مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> ربيحة قوادرية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>20</sup> سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستثمارات الإدارة العامة، القاهرة-مصر، 2007، ص 69.

<sup>21</sup> رياض بن صوشة، نادية حزين، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص 8.

من خلال ما سبق نستنتج أن عملية استقطاب رأس المال البشري تتمثل في حصول المؤسسة على أفراد مؤهلين وموهوبين ذو معارف ومهارات فنية عالية تساعد في زيادة الإنتاجية وتحقيق الابداع والابتكار، مما يجعل المؤسسة في تطور مستمر وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

### 2- تطوير رأس المال البشري:

لا تنتهي مهمة تسيير رأس المال البشري عند عملية الجذب والاستقطاب، بل لا بد على المؤسسة أن تطور رأس مالها البشري من خلال عدة طرق وأساليب أهمها التعليم والتدريب وهذا لضمان تنمية معارف ومهارات الأفراد العاملين التي تستفيد منها في زيادة أدائها وانتاجيتها.<sup>22</sup>

### 3- تنشيط رأس المال البشري:

تعتبر عملية تنشيط رأس المال البشري من بين الممارسات التي تستخدم لتسيير رأس المال البشري، وتتمثل هذه العملية في الاهتمام بأراء العاملين ومقترحاتهم، وتشجيع الجماعات الحماسية لتنشيط الإنجازات العالية في العمل، واستخدام أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار وحل المشكلات.<sup>23</sup>

كما أشار Kanter 1999 إلى أن تنشيط رأس المال البشري عبارة عن مجموعة من الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لإنعاش عملية الابداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار.<sup>24</sup>

بالإضافة إلى ذلك فقد تناولت دراسة Nelson 2002 أن تنشيط رأس المال البشري يتم من خلال الفترات التالية:

-ابتكار العاملين النشطين.

-ابتكار مكان العمل النشط.

-فتح قنوات الاتصالات بين العاملين في المستويات الإدارية كافة.

-تطوير مهارات ومعارف العاملين.<sup>25</sup>

### 4- المحافظة على رأس المال البشري:

تعتبر أيضا عملية المحافظة على رأس المال البشري من بين الممارسات التي تستخدمها المؤسسات لتسيير رأس مالها البشري، وتتم هذه العملية من خلال مجموعة من الأدوات ويمكن تعريف هذه العملية حسب Ann Gilley and AI على أنها: "علاقة العمل المستمرة"، فالاحتفاظ بالأفراد المتميزين أصبحت من أولويات اهتمام المؤسسات. إذن يتعلق عنصر المحافظة على رأس المال البشري ببقاء العاملين في المؤسسة مثل الاحتفاظ بالعمال المتميزين لسنوات طويلة، الاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة وانخفاض معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع وبناء جو من الانسجام بين العاملين وإتاحة فرص الترويج عن النفس. ويتطلب عنصر المحافظة

<sup>22</sup> ربيحة قوادرية، نفس المرجع، ص 40.

<sup>23</sup> ربيحة قوادرية، نفس المرجع، ص 44.

<sup>24</sup> الهادي بوقلقول، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، ص 101.

<sup>25</sup> ربيحة قوادرية، مرجع سبق ذكره، ص 45.

على رأس المال البشري أيضا وجود أنظمة لمكافأة الموظفين المتميزين، ومعاملة العاملين كعملاء بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم، بالإضافة إلى وجود أنظمة تشجعهم على العمل بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمؤسسة إضافة إلى وجود حوافز للعاملين ليس النقدية فقط بل المعنوية أيضا مثل: المعاملة الحسنة من قبل صاحب العمل، الاعتراف بالعامل ومهاراته...إلخ.

وتسعى المؤسسات للمحافظة على رأس المال البشري لعدة أسباب تتمثل في:

-من الممكن أن يهاجر رأس المال البشري إلى مؤسسات أخرى دون رجعة وبالتالي تهاجر معه قدراته وإمكانياته لأن المؤسسة لم تعطيه فرصة تطبيقها على أرض الواقع فبالتالي يأخذ معه البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة إلى مؤسسة جديدة.

-من المحتمل أن يعرقل رأس المال البشري خطط المؤسسة ويصبح أداة معيقة لها، خاصة إذا فشلت المؤسسة في معرفة رغباتهم وحاجاتهم ومتطلباتهم.

وقد اختلفت أساليب المحافظة على رأس المال البشري فسننظر إلى أهمها وهي:

\*الحوافز: يمكن أن تكون الحوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية.

\*الصحة: تعتبر من أهم المسؤوليات التي تقع عاتقها أمام تسيير رأس المال البشري هي كيفية الحفاظ على صحة العاملين، حيث تعتبر من المهام التي تقوم المؤسسة من خلالها بصيانتهم والمحافظة عليهم وتعتبر في نفس الوقت مطلب أساسي في زيادة الإنتاجية.

\*التمكين: يعتبر من أهم الممارسات التي يستخدمها المسيرون لضمان المحافظة على رأس المال البشري داخل المؤسسات. والتمكين هو تلك العملية التي يقوم من خلالها المسيرون بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم. ويأخذ التمكين العديد من الأبعاد في العمليات التطبيقية تتمثل في المشاركة في المعلومات، توجيه العاملين نحو حل المشكلات واستغلال المهام والتسيير الذاتي...إلخ.

\*تقليل فرص الاغتراب الوظيفي: هو شعور العامل بأنه لا يملك السيطرة على الطريقة التي تتم بها الأمور في العمل، وإدراك العاملين بأن عملهم ليس مهما أو مفيدا، وأنه لا يوجد لديهم قيمة للمجتمع أو لعمالهم مما يؤثر على نتائج العمل. إن الاغتراب الوظيفي يبدأ من داخل الفرد من خلال شعوره بأنه منفصل عن الآخرين وأنه غير منتمي للمؤسسة التي يعمل بها، مما يجعله يبدأ بالابتعاد عنها شيئا فشيئا إلى غاية تركها نهائيا.<sup>26</sup>

من خلال ما تعرفنا عليه سابقا فيما يخص ممارسات تسيير رأس المال البشري، نرى أنه لا بد على المؤسسات أن تقوم بالتركيز على دراسة العوامل التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد ممارسات تسييره والتي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

<sup>26</sup> ربيحة قوادرية، نفس المرجع، ص 46.

## المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري

مع الأهمية المتزايدة التي يحتلها رأس المال البشري أصبح لزاما على تسيير الموارد البشرية والمؤسسة ككل أن تهتم به من خلال الاستثمار فيه للرفع من معارفه ومهاراته وخبراته، وذلك من خلال استخدام نظام فعال لذلك وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفاهيم أساسية حول الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعرف على مفهومه، مجالاته، والعوامل المؤثرة فيه وقياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري.

## المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

## 1- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

**\*الاستثمار:** يعرف بأنه تخصيص رأس المال للحصول على وسائل إنتاجية جديدة أو لتطوير الوسائل الموجودة لغاية زيادة الإنتاجية.<sup>27</sup>

**\*الاستثمار في رأس المال البشري:** الاعتماد على مدخرات المجتمع او الأفراد في تنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف زيادة إنتاجيته، مما يساهم في زيادة إنتاجية المجتمع ككل وبالتالي تحقيق الرفاهية وضمان أن يكون مواطنا صالحا في مجتمعه.<sup>28</sup>

كما عرفه حسن عجلان حسن بأنه: "الأسلوب أو الآلية التي يمكن أن تخصص المؤسسة من خلالها مبلغا معيناً بهدف تكوين رأس مالها البشري بشكل علمي مما يساهم في تحقيق أهدافها خلال فترة معينة".<sup>29</sup>

كما يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه: "الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان مما يمكنه من زيادة إنتاجيته".<sup>30</sup>

\*من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الاستثمار في رأس المال البشري هو مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة أخرى والاتجاهات والسلوكيات والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية التي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله وكذلك رفع طاقة المجتمع المحلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات وبالتالي تحقيق رفاهية المجتمع.

## 2- مجالات الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة:

بعدما تعرفنا على الاستثمار في رأس المال البشري سوف نتطرق الآن إلى أهم مجالاته والتي من خلالها تستثمر المؤسسات في رأس مالها البشري، وتتمثل هذه المجالات في الاستقطاب والتدريب التحفيز والصحة.<sup>31</sup>

<sup>27</sup> علي الفضل، الاستثمار والتنمية البشرية، مجلة ينابيع: طروحات عامة، العدد 26، 2008، ص 116.

<sup>28</sup> ربيعة قوادرية، مرجع سبق ذكره، ص 59.

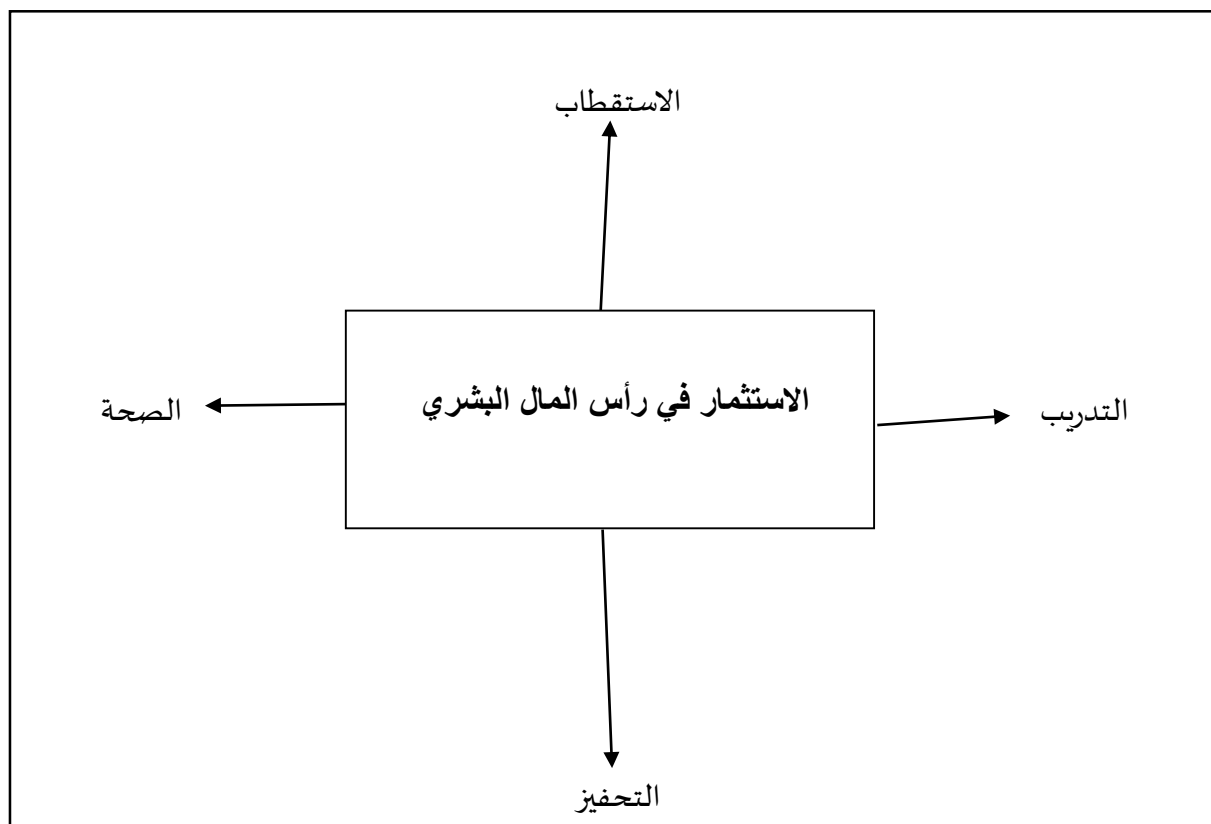
<sup>29</sup> حسن عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 67.

<sup>30</sup> ربيعة قوادرية، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>31</sup> ربيعة قوادرية، نفس المرجع، ص 68.

وسندرج مجالات الاستثمار في رأس المال البشري في الشكل التالي:

الشكل رقم (1 - 2): مجالات الاستثمار في رأس المال البشري



المصدر: ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تسيير المنظمات، جامعة خيضر-بسكرة، 2015-2016، ص 68.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري وأهميته الاقتصادية

1-العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري:

1-الجغرافية.

2-السكانية.

3-الاجتماعية.

4-الاقتصادية.

5-السياسية.<sup>32</sup>

<sup>32</sup>سمية عباس الربيعي، الاستثمار في الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2002، محاضرة أستاذ، ص 1.

## 2- الأهمية الاقتصادية في رأس المال البشري:

-إن التأكيد على أهمية المعارف والمهارات والخبرات ظهر مع ظهور مفهوم رأس المال البشري حيث أكد الاقتصاديون على أهميته في خلق الثروة، ومع تطور الاقتصاد زادت معه أهمية رأس المال البشري كمورد أساسي لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، وزاد معه وعي رجال الأعمال والقادة على أن ما ينفق عليه هو استثمار وليس انفاق، وقد أكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) أن معدل التعليم الأساسي على مستوى العالم قد زاد من 83% إلى 88% بين 1999 إلى 2005، وهو ما يفسر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في عملية التنمية خاصة التنمية البشرية.

-تظهر أيضا أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال النموذج الهندي، فالهند كانت في حالة فقر حاد فيما مضى إلى غاية إدراك رجال السياسة حقيقة التقدم التكنولوجي وعلاقته برأس المال البشري، وتعد اليابان أيضا نموذج آخر من النماذج التي ساهمت في معرفة الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري حيث أدركت اليابان أن الاهتمام برأس المال البشري والاستثمار فيه ينقذها ويخرجها من الأزمات التي تواجه اقتصادها.

-زيادة القدرة على الابداع من خلال تزويد العمال بالمهارات المنتجة والقدرة على تعديل الروتينيات.

-استقطاب وجذب العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومفيدة وبأسعار مناسبة من خلال تخفيض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية.

-تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.<sup>33</sup>

## المطلب الثالث: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري

إن عائد الاستثمار في رأس المال البشري هو المنافع التي تتحصل عليها المؤسسات جراء ما أنفقه على هذا الاستثمار، ورغم سهولة قياس العائد من الاستثمار في رأس المال المادي إلا أن قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري يحمل معه صعوبات، لأن العائد الذي تحصل عليه المؤسسة جراء هذا الاستثمار قد يشمل فوائد ومنافع يسهل قياسها وقد يشمل أيضا فوائد ومنافع يصعب قياسها. تتمثل الفوائد التي يمكن قياسها في تلك الفوائد يمكن ربطها مباشرة بالاستثمار مثل: الزيادة في الإنتاجية أما الفوائد التي لا يمكن قياسها بسهولة فهي تلك الفوائد التي لها علاقة غير مباشرة بالاستثمار مثل: ارتفاع الروح المعنوية والولاء التنظيمي، تخفيض ضغوط العمل.

لقد ظهرت العديد من النظريات التي حاولت إيجاد مقياس لعائد الاستثمار في رأس المال البشري منها: نظرية الاستثمار حيث أن التعلم يرفع الإنتاجية، نظرية الإنتاجية الحدية حيث يعظم صاحب العمل ربحه في تحديد الطلب على العمل، نظرية عرض العمل حيث يعظم العمل كسبه من استثماره في رأس المال البشري أو ساعات العمل الفراغ. ويعتبر نموذج مينسر من أبرز النماذج لقياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ويقوم هذا النموذج على مجموعة من الافتراضات تتمثل في:

<sup>33</sup> ربيحة قوادرية، مرجع سبق ذكره، ص 68.

-أن طول فترة التدريب أو التعليم هي المصدر الأساسي للفتاوت في دخول العمال وأن التدريب يرفع إنتاجية العامل إلا أن التدريب يتطلب تأجيلا للدخل لفترة مستقبلية.

-يتوقع الأفراد عند اتخاذ قرار بالتدريب الحصول على دخول أعلى في المستقبل تعوض تكلفة التدريب.

يعتبر قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري مت أصعب المقاييس التي تواجهها المؤسسات وذلك من خلال أنه يتم تحويل البيانات الخاصة بالعائدات الملموسة والغير الملموسة المذكورة سابقا إلى قيم مالية وبالتالي معرفة ما إذا حققت المؤسسة عوائد إيجابية جراء الاستثمار في رأس المال البشري أم لا، ومنه تصحيح الانحرافات والأخطاء التي حالت دون نجاح هذا الاستثمار.

إن قياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري يلعب دورا مهما في المؤسسات، ليس فقط من ناحية الحصول على البيانات والمعلومات حول كفاءة أو عدم كفاءة الممارسات التي تقوم بها المؤسسة للاستثمار في رأس مالها البشري، بل من خلال مساهمتها في اتخاذ القرارات المستقبلية حول رأس مالها البشري.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> ربيحة قوادرية، نفس المرجع ، ص 73.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن رأس المال البشري مورد من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في زيادة إنتاجيتها وأدائها لما يمتلكه من قدرات ومهارات وخبرات، ولقد اتضح ذلك من خلال المجهودات التي تقوم بها المؤسسات من خلال تسيير الموارد البشري للرفع من قدرة وفعالية هذا المورد والاستثمار فيه، فعلى المؤسسة استقطاب المواهب وصناعة رأس مالها البشري والمحافظة على العاملين المتميزين. فلاستثمار في رأس المال البشري يلعب دورا مهما في زيادة معارف ومهارات وقدرات الأفراد العاملين وبالتالي زيادة قدرتهم على الابداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسات في ظل هذا المحيط التي يتميز بكثرة التغيرات والتحوللات، ولا تنتهي مهمة تسيير رأس المال البشري عند القيام بالاستثمار، بل يجب قياس العائد من هذا الاستثمار أيضا لمعرفة مستوى أداء العاملين الذي يمثل مفهوم مركزي في إدارة الأعمال وهو القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين، كما يمثل الفرض الضمني أو الصريح لأغلب البحوث والدراسات الإدارية والتنظيمية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني: أداء العاملين

المبحث الأول: مفهوم الأداء

المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين

المبحث الثالث: أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين

## الفصل الثاني: أداء العاملين

## تمهيد:

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير، وشهد بحوثا مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة به، إذ أجريت الكثير من البحوث والدراسات، واهتم بعض منها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته... الخ.

يعتبر موضوع أداء العاملين وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وذلك لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء عاملها، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل أهم أهداف المنظمة. ولمعرفة مدى كفاءته نقوم بعملية تقييمه لمعرفة مكان الضعف والقوة في إنجاز الأعمال الموجهة لكل فرد في المنظمة ومن ثم بناء مراجع الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والتحفيز. وبناء على ذلك سنحاول من خلال هذا الفصل توجيه النظر إلى الأداء بشكل عام من خلال التعرف على مفهومه ومحدداته وأنواعه، ثم سنتطرق إلى مفهوم العاملين وعناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه ومن ثم سنتقل إلى مرحلة تقييم الأداء من خلال التطرق إلى مفهومها وأهدافها وخطواتها وصعوباتها وبعدها سنتعرف على تحسين أداء العاملين من خلال توجيه النظر إلى مفهومه، أهدافه، إجراءاته ونموذجه وأخيرا سنشير إلى أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين من خلال التعرف على دور كل من الاستقطاب، التكوين، التدريب، التحفيز في تحسين أداء العاملين وهذا ما سيتم معالجته من خلال المباحث التالية:

## المبحث الأول: مفهوم الأداء

## المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين

## المبحث الثالث: أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين

## المبحث الأول: مفهوم الأداء

إن موضوع الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمة، فأداء المنظمة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا قصد تحديد مفهومه، فمنهم من يربط الأداء بالبعد البشري من خلال قيم الأفراد بتحقيق النتائج المطلوبة منهم.

المطلب الأول: تعريف الأداء، محدداته وأنواعه

## 1-تعريف الأداء:

الأداء هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، تتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات أو الأفراد فيها.

الأداء هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات (processus) وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

\*أما من الناحية الاقتصادية فيتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، حيث يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة في حين يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف وتقاس العلاقة بين كل من النتائج المحققة والأهداف المرسومة.<sup>35</sup>

## 2-محددات الأداء:

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

\*الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

\*القدرة على أداء عمل معين: يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.

\*إدراك الدور والمكانة: يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.<sup>36</sup>

## 3-أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في الأداء كمعايير الشمولية.

<sup>35</sup> يوسف بن حمودة، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، تخصص: التقنيات الكمية لتسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم، 2009-2010، ص 77.

<sup>36</sup> عبد المحسن جودة وعبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، مصر، بدون سنة، ص 423.

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

### 1-3-الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازاتها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

### 2-3-الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، بحيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى:

-أداء وظيفة المالية.

-أداء وظيفة الأفراد.

-أداء وظيفة التموين.

-أداء وظيفة الإنتاج.

-أداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

\* أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ، فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، يصنف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني... الخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج.<sup>37</sup>

## المطلب الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

### 1- مفهوم أداء العاملين وأهميته:

\* أداء العاملين هو: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".<sup>38</sup>

\* كما يعرف أيضا على أنه: "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".<sup>39</sup>

<sup>37</sup> فوزية شيباني، المهارات القيادية للإطارات وعلاقتها بكفاءة الأداء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية، تخصص: علم

النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة-2- عبد الحميد مهري، 2017-2018، ص ص 86-87.

<sup>38</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25.

<sup>39</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 219.

\* أداء العاملين: "هو الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة".<sup>40</sup>

\* أداء العاملين: "هو تفاعل لسلوك العامل وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة".<sup>41</sup>  
من خلال ما سبق نستنتج بأن أداء العاملين هو أوجه الترابط بين النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

### -أهمية أداء العاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجاباً على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.<sup>42</sup>

### 2-عناصر ومحددات أداء العاملين:

للأداء عناصر ومحددات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في تقييم وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات.

#### 1-2 عناصر أداء العاملين: يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

<sup>40</sup> أمينة الشحري، الأمن النفسي وعلاقته بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير في علم التربية والإرشاد النفسي، تخصص: تربية، جامعة نزوى، فلسطين، 2013/2012، ص34.

<sup>41</sup> مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في الأعمال، تخصص: الإدارة وإدارة الأعمال، جامعة عمان، 2007/2006، ص41.

<sup>42</sup> يوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة جنشلة، 2013/2014، ص61.

2- جودة العمل: تتمثل في مدى ما إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة: وتشمل الجدية في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.<sup>43</sup>

## 2-2 محددات أداء العاملين:

أداء العاملين هو أثر الصافي لجهود الفرد التي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج المحددات التالية:

1/ الجهد: هو الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع في العامل ليبذل جهداً محدداً. فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء.

2/ القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير ولا تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، وهذه القدرات تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وتكون من فرد إلى آخر.<sup>44</sup>

3/ إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وبالتالي فإن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب، ويؤدي بذلك إلى أداء فعال في العمل.<sup>45</sup>

## 3- العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنه يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.

ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي:

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون مع الآخرين.
- نمط الإشراف.

<sup>43</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتعليق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2013، ص 128.

<sup>44</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 2010.

<sup>45</sup> بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012، ص 10.

-ترتيب الآلات والورشات.<sup>46</sup>

-أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.

-الحوافز.

-القدرات الذهنية والسمات الشخصية.

-علاقات العمل.

-التكنولوجيا والتدريب.<sup>47</sup>

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدراك، فمثلا النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، وعليه فإن من أهم وأكثر مسؤوليات الإدارة ما يلي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.<sup>48</sup>

### المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري.

#### 1- مفهوم تقييم أداء العاملين:

تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر حلقة أساسية في العملية الإدارية وبأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري.

#### 1-1- تعريف تقييم أداء العاملين:

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء نذكر منها:

\* تقييم أداء العاملين: " هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين ".<sup>49</sup>

<sup>46</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 211، 212.

<sup>47</sup> عيبر فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009/2008، ص ص 42، 43.

<sup>48</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 99.

<sup>49</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 371.

\* تقييم أداء العاملين هو: " العملية التي بموجها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإسناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".<sup>50</sup>

\* ويعرف كذلك بأنه: " عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم".<sup>51</sup>

وعلى هذا الأساس يمكننا تعريف تقييم أداء العاملين على أنه تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى وبصيغة أخرى هو عملية تقدير أداء كل فرد من الأفراد العاملين خلال فترة زمنية محددة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.

### 1-2- خصائص تقييم أداء العاملين:

تتميز عملية تقييم الأداء بالخصائص التالية:

- أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام العامل بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد، أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.
- أنها عملية مستمرة يوميا (غير موسمية) ونتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.<sup>52</sup>

### 1-3 أهمية تقييم أداء العاملين:

يعد أداء العاملين على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي:

- تمكن المنظمات من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

<sup>50</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2005-2006، ص 4.

<sup>51</sup> عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 71.

<sup>52</sup> مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 238.

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
  - تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
  - أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
  - يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.<sup>53</sup>
  - العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين علاقات العمل.
  - ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء.
  - وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المنظمة دون تحيز أو تمييز.<sup>54</sup>
- 2-أهداف تقييم أداء العاملين:**

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

### 1-2 على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغير في استراتيجية المنظمة.

تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء، بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي الوظائف إدارة الموارد البشرية. فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة...)<sup>55</sup>.

### 2-2 على مستوى المديرين :

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

<sup>53</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 180.

<sup>54</sup> السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007، ص 49.

<sup>55</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النشر، الأردن، 2003، ص 139.

-مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت اشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.<sup>56</sup>

### 3-2 على مستوى العاملين:

-تنمية الإحساس بروح المسؤولية، من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

-مقياس لأدائهم، حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.<sup>57</sup>

-تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشري فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.<sup>58</sup>

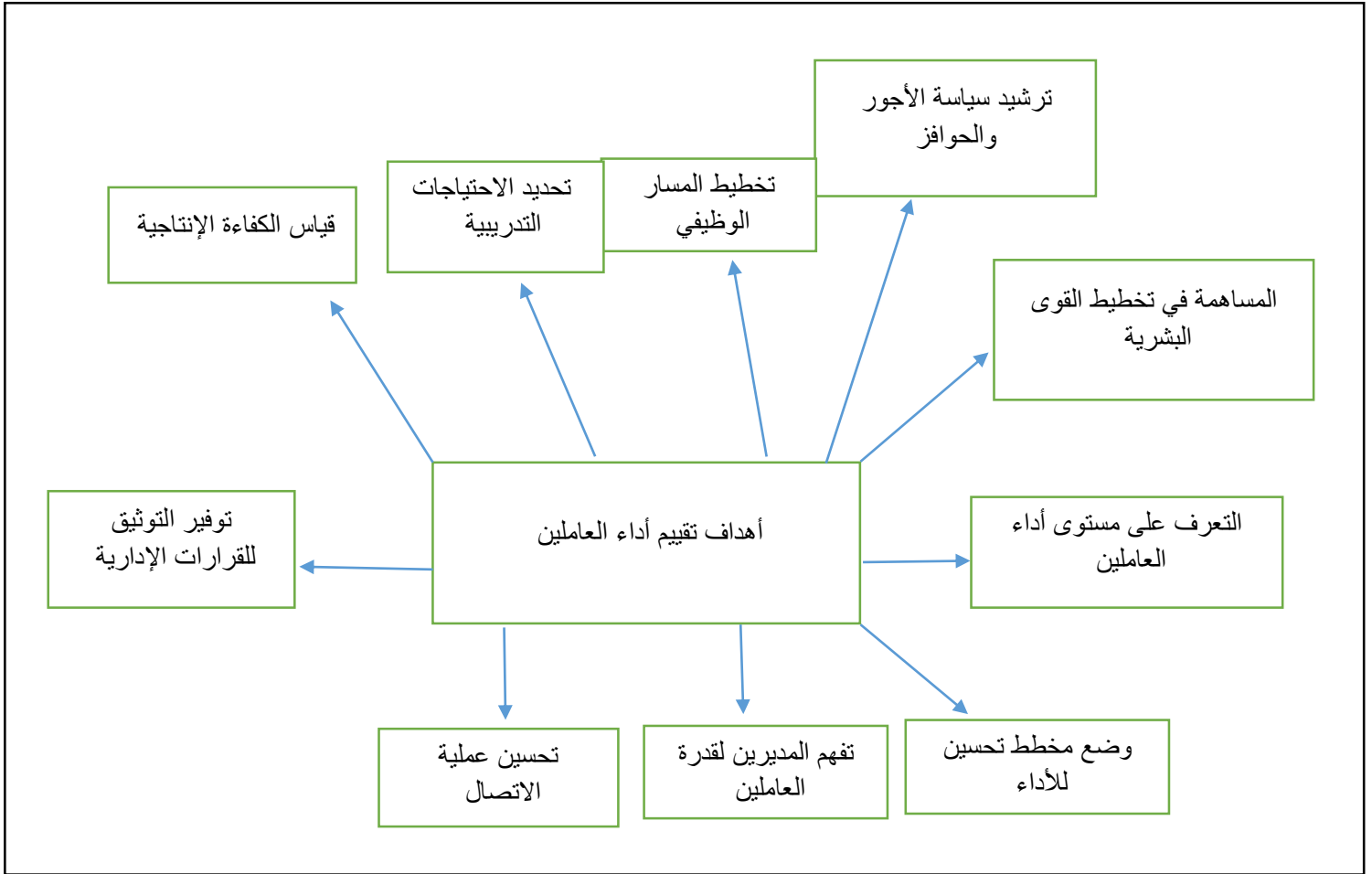
والشكل التالي يوضح أهداف تقييم أداء العاملين:

<sup>56</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2003، ص 295.

<sup>57</sup> Besseyer des hortos: **Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concept et outil**, Edition d'organisation, paris, 1992, p111.

<sup>58</sup> Jacqueline(b), Françoise(k), Martin(m), **la fonction des ressources humaines**, Edition dunod, Paris, 2004, p23.

الشكل رقم (II - 1): أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (تخصص: غير مدون) السعودية، 2009، ص 89.

\*كما تبرز أهم أهداف تقييم أداء العاملين فيما يلي:

-إمداد العاملين بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

-تسهيل تخطيط القوى العاملة.

-تسيير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

-تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.

-المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

-تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.<sup>59</sup>

### 3- خطوات وطرق أداء العاملين:

لا بد لعملية تقييم أداء العاملين كأبي عملية إدارية، من أن تتم وفق خطة محددة، تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت ويمكن تحديد خطوات وطرق تقييم أداء العاملين فيما يلي:

### 1-3 خطوات تقييم أداء العاملين:

لتقييم أداء العاملين خطوات يمكن تحديدها في الآتي:

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه، ونقصد بذلك تحليل وتوصيف وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين بها، ولا بد من أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين وهي لا تخرج عن:

-الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملين والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على الحماس في العمل وغيرها.

-السلوك والتصرفات القطعية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يقدمها العامل، أو عدد المكالمات الهاتفية التي يستقبلها عامل استعلامات أو عدد المقابلات التي يقوم بها المسؤول...الخ.

-النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو تخفيض التكاليف أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل.

-تقييم الأداء بالطرق المناسبة سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية.

الخطوة الثالثة: وذلك بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربع مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي.

الخطوة الرابعة: المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء والتعرف على الفروق بينهما.

الخطوة الخامسة: إطلاع المرؤوسين على تقرير التقييم ومناقشته بالتقرير عن أدائه.<sup>60</sup>

الخطوة السادسة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.<sup>61</sup>

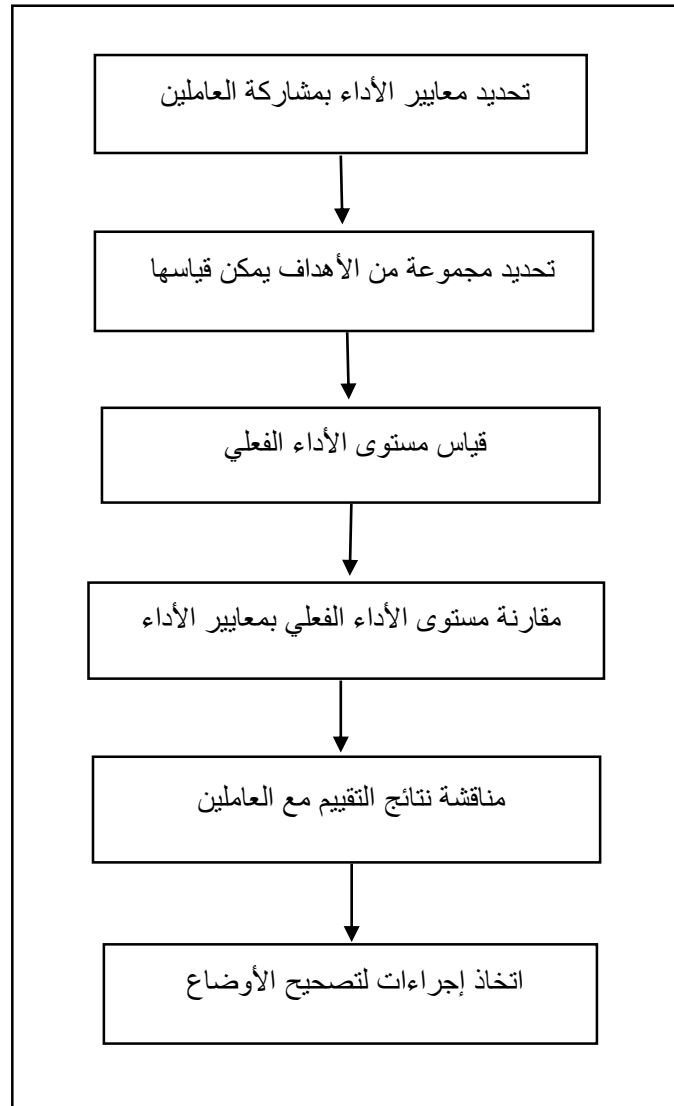
<sup>59</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟: سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2001، ص 89.

<sup>60</sup> محمد قاسم القربوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2010، ص ص 188-189.

<sup>61</sup> نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية: وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 167.

ويمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل رقم (11 - 2): خطوات عملية تقييم أداء العاملين



المصدر: أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 129.

### 2-3- طرق تقييم أداء العاملين:

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى:

1- الطرق التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم، وإن كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، ومن بين هذه الطرائق:

-طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من أحسن أداء إلى الأسوأ، وذلك وفقاً لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة، تمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وإمكانية التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة، ولكن ما يعاب عليها أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد وكذلك لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدى.<sup>62</sup>

-طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين: في هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمتلكها بين الأفراد محل التقييم.<sup>63</sup> تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقويم أكثر من الطرق السابقة، ولكن يؤخذ عليها أنها معقدة وليست عملية، خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، أضف على ذلك أنها تظهر كفاءة الموظف بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فرداً كفاء من آخر، ولا تظهر أيضاً نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب السابق نفسه أيضاً.<sup>64</sup>

-طريقة التوزيع الإيجاري: تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة، يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي، وموزعين بنسب متساوية، لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري، وعن الوسط الحسابي، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وسرعة التقييم، والمقيم لا يبذل جهداً ولا وقتاً كبيراً في التقييم، في حيث يعاب عليها أنها تفتقر للموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم وكذا صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة، وأيضاً أنها لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.<sup>65</sup>

-طريقة التدرج البياني: يعتبر من أساليب المقارنة التي تعتمد على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين، أما خطوات تطبيق هذا الأسلوب فهي كالتالي:

- يتم تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين.

- تحديد قيم المتغيرات بالتدرج: 1/ضعيف، 2/مقبول، 3/جيد، 4/جيد جداً، 5/ممتاز.

- يتم تصميم جدول بين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم.

- تحديد الإدارة لعدد المقيمين.

<sup>62</sup> موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، دار إتراف للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 255.

<sup>63</sup> عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 26.

<sup>64</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 252.

<sup>65</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية-مصر، 2007، ص 285.

-يزود كل مقيم بالوصف الوظيفي للوظائف التي يشغلها والمطلوب تقييمهم للتعرف على طبيعة عملهم ومسؤولياتهم.

-يضع كل مشرف تقييمه بشكل منفصل.

-يجتمع المقيمون لمراجعة التقييم الذي وضعوه للعاملين لغرض المناقشة ووضع متوسط التقييم للعاملين، ومن ثم يجري جمع عدد النقاط التي حصل عليها كل موظف وترتيبهم حسب المجموع الذي حصلوا عليه بشكل تنازلي.<sup>66</sup> تمتاز هذه الطريقة بالسهولة، فهي تسمح بالتبويب الاحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة، ورغم بساطتها وسهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص ورغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم.<sup>67</sup>

-طريقة الوقائع الحرجة: الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أداءهم لعملهم، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من التحيز من قبل المقيم لكنها تتطلب جهوداً كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم.<sup>68</sup>

2/- الطرق الحديثة: نظراً لأهمية عملية تقييم أداء العاملين والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد العاملين بهدف تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن بين هذه الطرق:

-طريقة التدرج على أساي سلوكي: يرتبط هذا المقياس بالأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستوفى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف...إلخ، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم، وتمتاز هذه الطريقة في كونها تساهم في التقليل من الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم وأيضاً تحدد نقاط الضعف بدقة، إضافة إلى أنها تقلل من الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم، إلا أنه يعاب عليها عدم إمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم نظراً لكلفتها العالية وكذلك لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها.<sup>69</sup>

<sup>66</sup> حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 189.

<sup>67</sup> يعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007/2006، ص ص 26-27.

<sup>68</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإسكندرية-مصر، 2008، ص 153.

<sup>69</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 260.

-طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وتنمي هذه الطريقة نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه وبالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المنظمة. ويتميز استخدام هذه الطريقة أنها تخلق جواً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية ومن ناحية أخرى تشجع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء، إلا أنه يعاب عليها ارتفاع تكلفتها وكذا عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.<sup>70</sup>

-طريقة الإدارة بالأهداف: إن الهدف الأساسي لهذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة تحفيز الأفراد على العمل، ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

-المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

-يضع الفرد بنفسه أهداف الإدارة قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما عن الدور الرئيسي فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأفراد بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.

-موافقة الأطراف المعنية (المشرف والمرؤوس) على معايير القياس وتقييم الأداء.

-ومن فترة لأخرى وغالبا ما يكون أكثر من مرة في السنة يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالقدرات القادمة.

-في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دوراً إيجابياً في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية في مختلف المجالات.

وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي وتساعد في تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف، لكن من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظراً إلى أن كل فرد مقيم وفقاً لمدى تحقيقه للأهداف المحددة، كما أن تطبيقها في الواقع العملي صعب لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف.<sup>71</sup>

#### 4- صعوبات تقييم أداء العاملين:

تواجه عملية التقييم بعض الصعوبات نذكر منها:

4-1- التحيز من جانب القائم بالتقييم اتجاه العوامل التي يحياها: قد يعطي القائم بالتقييم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة بالنسبة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن الفرد متفوق أو ضعيف في عامل فقط محدد ويجوز هذا العامل على رضا القائم بالتقييم وهو الأمانة، فإذا كان أميناً فإن ذلك

<sup>70</sup> موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير،

تخصص: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008/2009، ص 31.

<sup>71</sup> محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية: سلسلة وثائق الأساسيات والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص

يدفع القائم بالتقييم إلى إعطاء الفرد درجات عالية في جميع العوامل الأخرى خلاف عامل الأمانة، أي أن القائم بالتقييم يكون متحيزاً مع أو ضد عند تقييمه إذا توفرت في الفرد أو لم تتوفر فيه صفة يحتملها القائم بالتقييم.

4-2- التأثير بسلوك الأفراد في الفترة الأخيرة قبل التقييم: مما يحدث في أغلب الأحيان أن يتأثر المشرف الذي سيقوم بالتقييم بدرجة كبيرة بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان أداء الفرد في تلك الفترة مرتفعاً يكون من المحتمل أن يعطي تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أداؤه قبل ذلك غير مرضي.

4-3 التحيزات الشخصية: قد يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالتقييم، ومع ذلك لا يستطيع تحرير نفسه من التحيز، وتتأثر نفسية الفرد تبعاً لذلك، فقد يتحيز القائم بالتقييم مع أو ضد أحد الأفراد بسبب الدين أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد أو مستواه التعليمي.

4-4 تأثير القائم بالتقييم بالحالات المتوسطة: قد يميل القائمون بالتقييم إلى وضع تقديراتهم عن الأفراد حول ما يعتقدون بأنه المتوسط، وقد تكون هناك اختلافات وتباين في الأداء بين الأفراد، إلا أن القائم بالتقييم قد يغفل هذه الاختلافات وهذا التباين بسبب عجزه عن تحديد المدى الذي وصلت إليه، ويكون الطريق السهل أمامه أن يدور حول المتوسط، ومن ناحية أخرى قد يعتمد المشرف سلوك هذا الاتجاه بسبب عدم رغبته في أن يظهر الأفراد على أنهم متفوقون في الأداء والآخرين بأنهم متخلفون.

4-5- التأثيرات التنظيمية: إلى جانب الاعتبارات الشخصية في عملية تقييم الأداء نجد أيضاً أن التقديرات الخاصة بالكفاءة توجد حسب المجال الذي سوف تستخدم فيه بواسطة الإدارة، فبصفة أساسية نجد أن القائمين على التقديرات يأخذون في اعتبارهم الاستخدام الأمثل للمقاييس المتاحة.<sup>72</sup>

4-6- التشدد من جانب الرؤساء في التقييم: فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع رؤوسهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب مثلاً: تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة أو الرعب في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس يميل بعض الرؤساء إلى التشدد ويعطون تقديرات منخفضة وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم.<sup>73</sup>

### المبحث الثاني: عملية تحسين أداء العاملين

إن الهدف النهائي لتحسين الأداء هو علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، فإذا تساوى أو فاق الأول منهما الثاني، لن يطرح أي إشكال هنا، سوى محاولة الحفاظ على هذه المستويات أو الارتقاء بها إن لزم الأمر، لكن إذا حدث العكس، فيصبح لزاماً على المنظمة اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لارتقاء بمستوى الأداء الفعلي إلى المتوقع أو باختصار تحسين الأداء، وسنعالج من خلال هذا العنصر تعريف تحسين الأداء والإجراءات التي يمكن اتباعها للقيام بهذه العملية بفعالية.

<sup>72</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 233-234.

<sup>73</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، 2011، ص 288.

### المطلب الأول: تعريف عملية تحسين أداء العاملين

\*تعني كلمة "التحسين" التقدم، أي الانتقال من حالة إلى أخرى في ذات المرحلة إذ أن فكرة تحسين الأداء تقوم على أساس علاج القصور أو الانحرافات في كل عناصر الأداء من مدخلات، عمليات، مخرجات، وحتى في حالة عدم وجود انحرافات يتم التحسين للارتفاع إلى مستويات أفضل من الكفاءة والفعالية فالتحسين في الأداء هو محاولة علاج الانحرافات والقصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف في المدى القصير والطويل.<sup>74</sup>

\*يعرف تحسين أداء العاملين بأنه: "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والموضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء".<sup>75</sup>

\*ويعرفه الدكتور ماهر أعليش بأنه: "مرحلة تأتي بعد الحصول على العاملين الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبرتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه".<sup>76</sup>

من خلا ما سبق يمكن تعريف تحسين أداء العاملين ببساطة بأنها تلك العملية المتمثلة في الجهود العلمية التي تعتمد على الأساليب العلمية والمتطورة لتحليل الأداء البشري في بيئة العمل للتعرف على مدى فاعليته و كفاءته لتحقيق أهداف المنظمة وتحديد مشكلات الأداء والأسباب المصاحبة لها وتحديد مستويات التدخل وأنواعها المختلفة سواء ما كان يتعلق بالتدريب أو غير ذلك من الحلول العلمية.

### المطلب الثاني: أهداف عملية تحسين أداء العاملين

إن المنظمة تسعى من وراء تحسين أداء العاملين إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:

-توجيه العمال الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

-تحسين مهارات العمال وزيادة قدراتهم ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المختلفة.

-تهيئة العمال لشغل وظائف مستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية.

-خفض معدل التغيب.

-دعم العمل الجماعي.<sup>77</sup>

### المطلب الثالث: إجراءات تحسين أداء العاملين

يمكن اتباع عدة إجراءات لتحسين أداء العاملين نذكر منها:

أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكا من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية

<sup>74</sup> علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 57.

<sup>75</sup> عمار عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 70.

<sup>76</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010، ص 288.

<sup>77</sup> سعيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 288.

تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموجودة في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملين، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل.

**ثانياً:** تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والأراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقدمة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.<sup>78</sup>

**ثالثاً:** الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مهينة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم: هل فكرتم ماذا تعملوا للتقليل من الأخطاء؟ إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أسئلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله: حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء.<sup>79</sup>

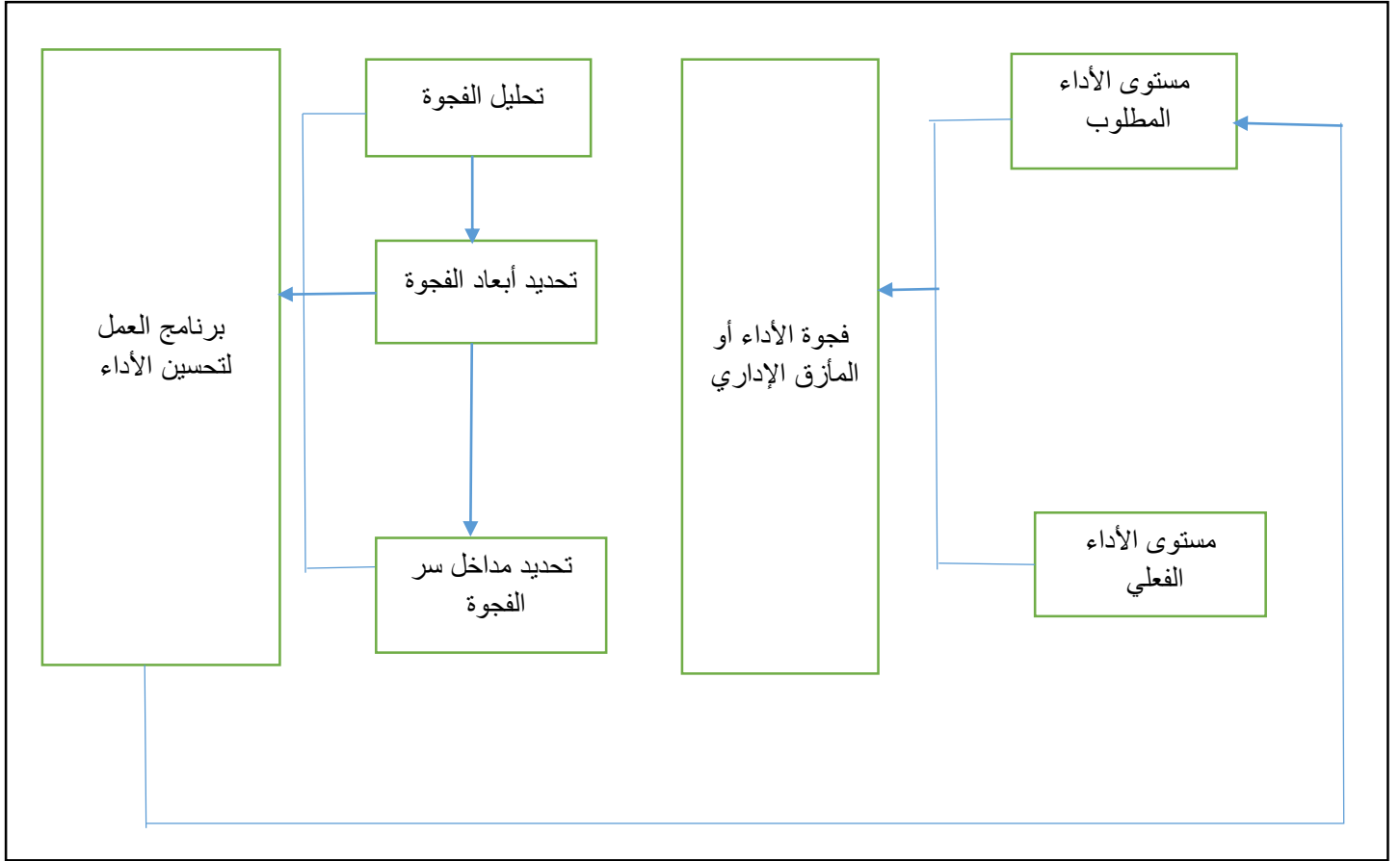
### **المطلب الرابع:** نموذج تحسين أداء العاملين

من بين نماذج تحسين أداء العاملين نذكر نموذج الفكري الأساسي:

<sup>78</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 509-510.

<sup>79</sup> أحمد ماهر، الاختيارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 375.

الشكل رقم (II - 3): نموذج تحسين أداء العاملين



المصدر: علي السليبي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطبع والنشر، مصر، 1998، ص 39.

-يتضمن النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المنظمة العناصر التالية:

\* هناك مستوى مطلوب مستهدف أو مخطط للأداء يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي حشدتها وتوجيهها لهذا الغرض.

\* هناك أيضا الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا أي الإنجاز الفعلي يكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بدأت من خلال فترة زمنية محددة في حالة اختلاف الأداء الفعلي على الأداء المستهدف تتضح فجوة الأداء (وهي القصور في الأداء الفعلي على المستوى المستهدف) تلك الفجوة تمثل مأزق الإدارة الذي يجب أن تبحث له عن علاج.

\* ثم يكون هدف نظام تحسين الأداء هو تحليل هذه الفجوة والتعرف على أسبابها وبالتالي اختيار أفضل المداخل لعلاجها.

\* ويأتي العنصر الأخير في النموذج وهو إنشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق.

\* إذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.<sup>80</sup>

### المبحث الثالث: أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين

يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تنفيذ خطط المنظمة من خلال التدريب والتكوين والحوافز المادية والمعنوية وذلك لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطط ومن ثم تحسين أداء العاملين للرفع من إنتاجية المؤسسة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة.

### المطلب الأول: دور الاستقطاب في تحسين أداء العاملين

لوظيفة الاستقطاب دور في تحريك دافعية الفرد للعمل من خلال طرق وإجراءات الاستقطاب، فالاعتماد على المصادر الداخلية لتغطية المناصب الشاغرة عن طريق الترقية مثلاً يعتبر دافعا ومحفزا للعمال للرفع من مستوى أدائهم بغية الحصول على أكثر فرص للترقية، ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الاستراتيجية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:<sup>81</sup>

\* تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية وتوفير عمالة لديها خبرات بالعمل.

\* تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والإدارية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف.

\* رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وفرص للترقى والنمو مستقبلاً.

وحتى لو تم الاعتماد على المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة، فإن الاهتمام باستقبال المترشحين وتوفير لهم وسائل الراحة من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العمل لدى المنظمة، فمثلاً الاعتماد على الجامعات والمدارس نجد أن هذه الوسيلة تستخدم خاصة في حالات نقص سوق العمل، حيث تتصل المنظمات ببعض طلاب المدارس والجامعات في مستوياتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازتهم، وقبل تخرجهم لضمان التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج، لذا يعتبر هذا المصدر مباشر ومن شأنه رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة ثقتهم بالمنظمة وبأنفسهم وهو يؤثر على قدرتهم ورغبتهم بالعمل في هذه المنظمة.<sup>82</sup>

كما يؤثر الاستقطاب على نفسية الأفراد عن طريق الاستقطاب الداخلي كالترقية والنقل الذي يولد الشعور بالراحة لديهم وإمكانية التقدم في المنصب وشغل منصب أعلى من المنصب الذي يشغله وما يصاحب ذلك من زيادة في الجانب المادي والمعنوي وهذا ما يشجعه على بذل مجهود أكبر ومن ثم ينعكس على مستوى أدائه.<sup>83</sup>

<sup>80</sup> علي السلي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص ص 40-41.

<sup>81</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2001، ص 149.

<sup>82</sup> حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص 164.

<sup>83</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 55.

**المطلب الثاني: دور التكوين في تحسين أداء العاملين**

يلعب التكوين دوراً أساسياً في التأثير على زيادة وكفاية المنظمات، حيث أصبح من النشاطات الأساسية المسندة إلى إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للأفراد العاملين، فهو يهدف إلى مساعدة العاملين في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الحديثة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم وبالتالي استمرار المؤسسة ونموها وبقائها في عالم الأعمال، خاصة في ظل الانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني، وتدفق المعلومات إلى آخر وكثرة المنافسة. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها:

-رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.

-تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.

-تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة.

-تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.

-توعية الموظفين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

-للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلي وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم.

-المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

-تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

-تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

-توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.<sup>84</sup>

**المطلب الثالث: دور التدريب في تحسين أداء العاملين**

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمات اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، إذ طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية ما تصبوا إليه المنظمات، وأصبح لزاماً عليها أن تبحث عن برامج التدريب المناسبة للعاملين، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار العاملين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم

<sup>84</sup> يوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.

ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.<sup>85</sup>

مما سبق يمكن القول أن التدريب أحد أهم الأساليب لتنمية الموارد البشرية (العاملين) في المنظمات وتمكينهم من أداء دورها في مجال التنمية الشاملة، إضافة إلى أن دور التدريب في تحسين أداء العاملين يبرز من خلال أهدافه المتمثلة في زيادة كفاءة وقدرة العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة والمتنوعة التي تعمل على رفع وتحسين مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للأفراد والمنظمة ككل.

#### المطلب الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين

تسعى المنظمات إلى تحسين أداء العاملين من أجل أن يكون الأداء الفردي أفضل من حيث الكمية والنوعية، لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين، كون الحوافز تزيد الإصرار لدى العامل على أداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العامل مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية. إضافة إلى إمكانية تحقيق التفاعل بين الأفراد العاملين والمنظمة من خلال دفع العامل إلى العمل بكل ما يملك لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة. وتساعد في نفس الوقت على منع شعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة الأجواء سواء التي بدورها تدفع العامل إلى المثابرة والثوق بعمله لتحقيق الكفاءة العالية.<sup>86</sup>

إن الحوافز تولد شحنة وطاقة لدى العامل وتوجه سلوكه نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز ومن ثم فإن توفر المنظمة على نظام حوافز فعال يدفع العامل إلى الأداء الصحيح والمتميز.

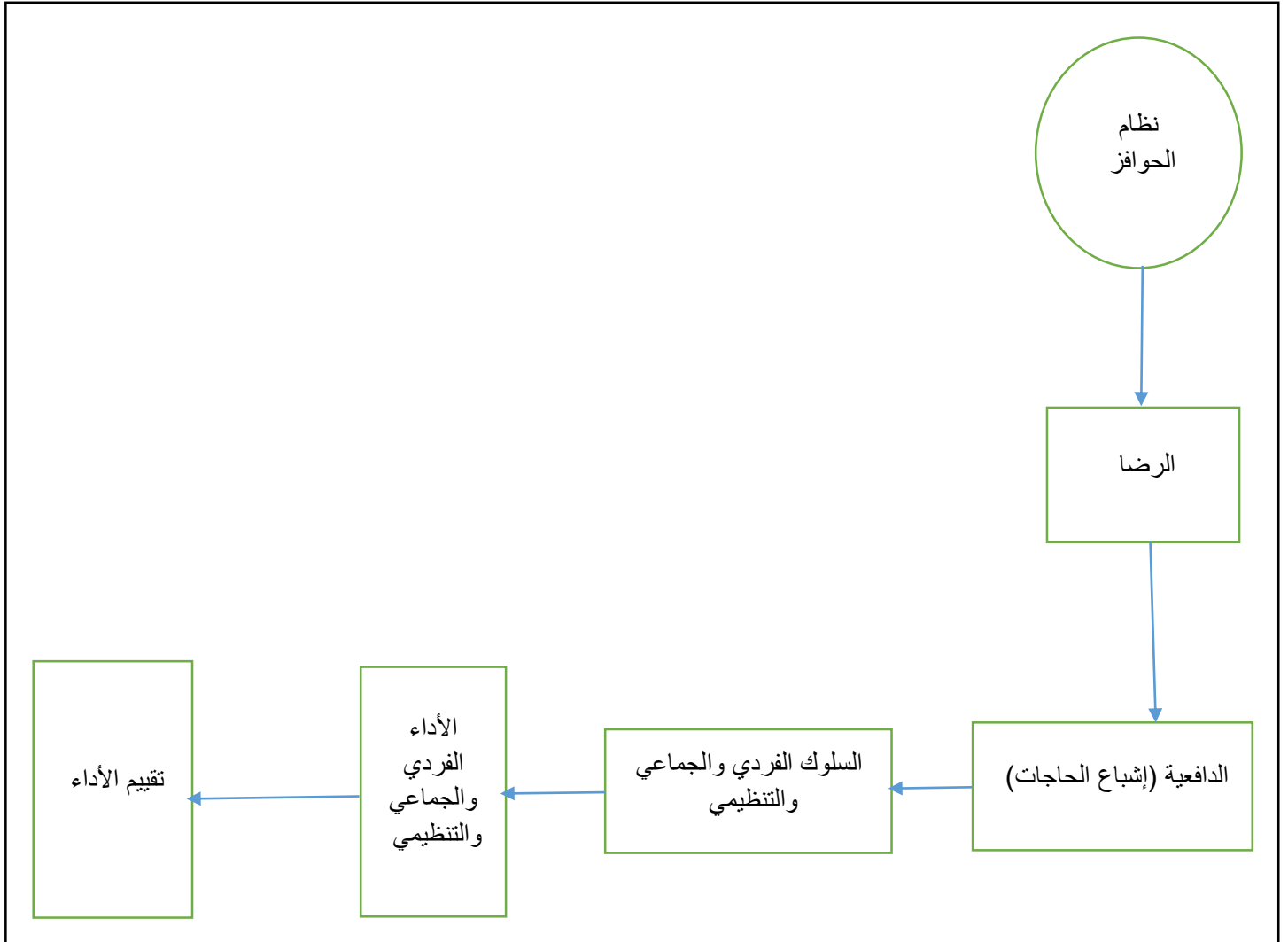
فهناك العديد من البدائل التي تستطيع المنظمات تطبيقها لمنح الحوافز للعاملين على أساس الأداء وتأثير قرارات المنظمة في هذا الشأن بعدة عوامل من بينها السياسات والأهداف العامة للمنظمة والموارد البشرية، تكاليف البديل أو الخيار وتأثير البديل أو الخيار الذي ستخذه المنظمة فهو في غاية الأهمية. وعادة ما تصنف الحوافز استناداً لأداء الفرد أو الجماعة الدائرة، ومن الحوافز التي تمنح استناداً لأداء الفرد لدينا: الحوافز على أساس القطعة وأيضاً الحوافز على أساس الساعة، أما بالنسبة للحوافز على مستوى الجماعة حيث تمنح الحوافز استناداً على أداء الفريق من أجل التغلب على بعض السلبيات التي تتصف بها نظم وبرامج الحوافز.<sup>87</sup> ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء:

<sup>85</sup> يوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>86</sup> العليش محمد الحسن، وسام علي حسين، اسم المقال غير مدون، اسم مجلة غير مدون، جامعة النيلين، كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، العدد 7/مجلد 4، 2016، ص 10.

<sup>87</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 327.

الشكل رقم (II - 4): العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 150.

خلاصة:

تضمن هذا الفصل الجانب النظري لأداء العاملين الذي يعتبر أهم مورد في المنظمة كونه العامل المحرك الأساسي لكل عملياتها، وهو الذي يقوم بالتسيير والإشراف على السير الحسن لها. لذا كان لازماً علينا الاهتمام بالأداء باعتباره الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على مدى فعالية رأس المال البشري في جميع المنظمات، وهذا الأداء قد يكون فردي أو جماعي في المنظمة أو نشاطاً مشتركاً بين الإنسان والآلة، لهذا على المنظمة متابعته وتقييمه باستمرار حتى تتمكن من المعرفة الحقيقية للطاقت البشرية الفعلية التي تمتلكها والقدرة على تحقيق الأهداف، لأن أداء العاملين هو أداء المنظمة ككل.

كما توجد مجموعة من المؤثرات تؤثر على أداء العاملين في المنظمة، ومعنوياتهم، وبإمكان هذه الأخيرة الرفع من مستوى أداء مواردها وذلك من خلال تطبيق ممارسات تسيير رأس المال البشري.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر تنمية رأس المال  
البشري على أداء العاملين في مؤسسة اتحاد التعاونيات  
الفلاحية بمستغانم

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية  
بمستغانم

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة

---

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر تنمية رأس المال البشري على أداء العاملين في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم

تمهيد:

بعد التعرض في الجانب النظري إلى الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين، وتوضيح العلاقة بين المتغيرين وهما رأس المال البشري (متغير مستقل) وأداء العاملين (متغير تابع)، سوف نحاول في هذا الفصل التحقق من طبيعة العلاقة بينهما تطبيقياً وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة "اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم"، باعتبارها أحد أهم المؤسسات العمومية في المنطقة.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة أثر تنمية رأس المال البشري في أداء العاملين بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة.

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية**

اتحاد التعاونيات الفلاحية يقع بمستغانم، يرجع تأسيسه إلى سنوات الستينات، أنظم إلى تعاونيات الحبوب والخضر الجافة التابعة لولاية غيليزان، ليصبح بعدئذ وحدة كاملة بذاتها تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب في 1977/06/01.

يركز نشاطه الرئيسي في استقبال وتخزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الاستيراد والإنتاج المحلي.

**المطلب الأول: تعريف المؤسسة****1- الاسم والصفة الاجتماعية:**

بموجب عقد تلقاه المكتب بتاريخ: 16 فبراير 2010، مسجل بناء على طلب السيد خوادم سعيد بصفته رئيس مجلس تسيير اتحاد التعاونيات الفلاحية لمستغانم تم تكييف القانون الأساسي للاتحاد مع مقتضيات المرسوم التنفيذي 459-96 المؤرخ في 18/12/1996 حيث يحمل هذا الأخير الخصائص التالية:

- تأخذ هذه المؤسسة تسمية اتحاد التعاونيات الفلاحية لمستغانم، كما يرمز لها باختصار باللغة اللاتينية وهي رمز لهذه المؤسسة OGO كما يرافقه علامة U.A.C DE MOSTAGANEM.

**2- الإطار القانوني للمؤسسة:**

بالنسبة لوحدة التعاونيات الفلاحية فقد أنشأت قبل الاستقلال أنشأتها الحكومة الفرنسية بالتعاون مع المعمرين والفلاحين الجزائريين، لذلك فالإطار القانوني شبه منعدم قبل الاستقلال، وبعد الاستقلال ومع إنشاء الديوان كان لا بد من وجود دعائم لممارسة هذه المهمة في كل ولاية ووضعها تحت وصاية الديوان، وقد دخلت مستغانم تحت الوصاية سنة 1976 كما تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

**3- نشاط المؤسسة:**

نشاطها الرئيسي هو التكفل بتوزيع بواخر الشعير والقمح بنوعية الصلب واللين المستورد من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب القابلة للاستهلاك والبذور المصدرة المخصصة لتموين الوطن وإنشاء رصيد منقول للمخزون والأمان بالإضافة إلى استلام وتخزين وتعليب وترويج الحبوب والخضر الجافة والمواد المشتقة الناجمة عن الاستيراد أو المخصص للتصدير عبر ميناء مستغانم إلى معالجة نوعية المنتجات الموردة إلى تعاونيات الحبوب والخضر الجافة أو كل مشتري آخر مهما كان تخصيص هذه المنتجات بما في ذلك تلك التي يتم تسليمها إلى المستهلكين فهي تعمل بقدر المستطاع على وضع الوسائل والمعدات بطريقة مشتركة من أجل تحقيق الأهداف التي يعجز كل منخرط على تحقيقها بواسطة وسائله الخاصة بحث دراسة وخلق كل الوسائل التقنية والصناعية والتجارية لفائدة منخرطيه.

**4-المقر الاجتماعي للمؤسسة:**

الموقع الرسمي للوحدة هي وحدة "اتحاد تعاونيات الفلاحية" تقع في جنوب غرب ولاية مستغانم طريق تحلايتي\_عثمان\_ ص ب 476 بمستغانم، تم إنشاء هذه الوحدة في الستينات وذلك من أجل استقبال وتخزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الاستيراد والإنتاج المحلي.

**5-رأس المال الاجتماعي للمؤسسة:**

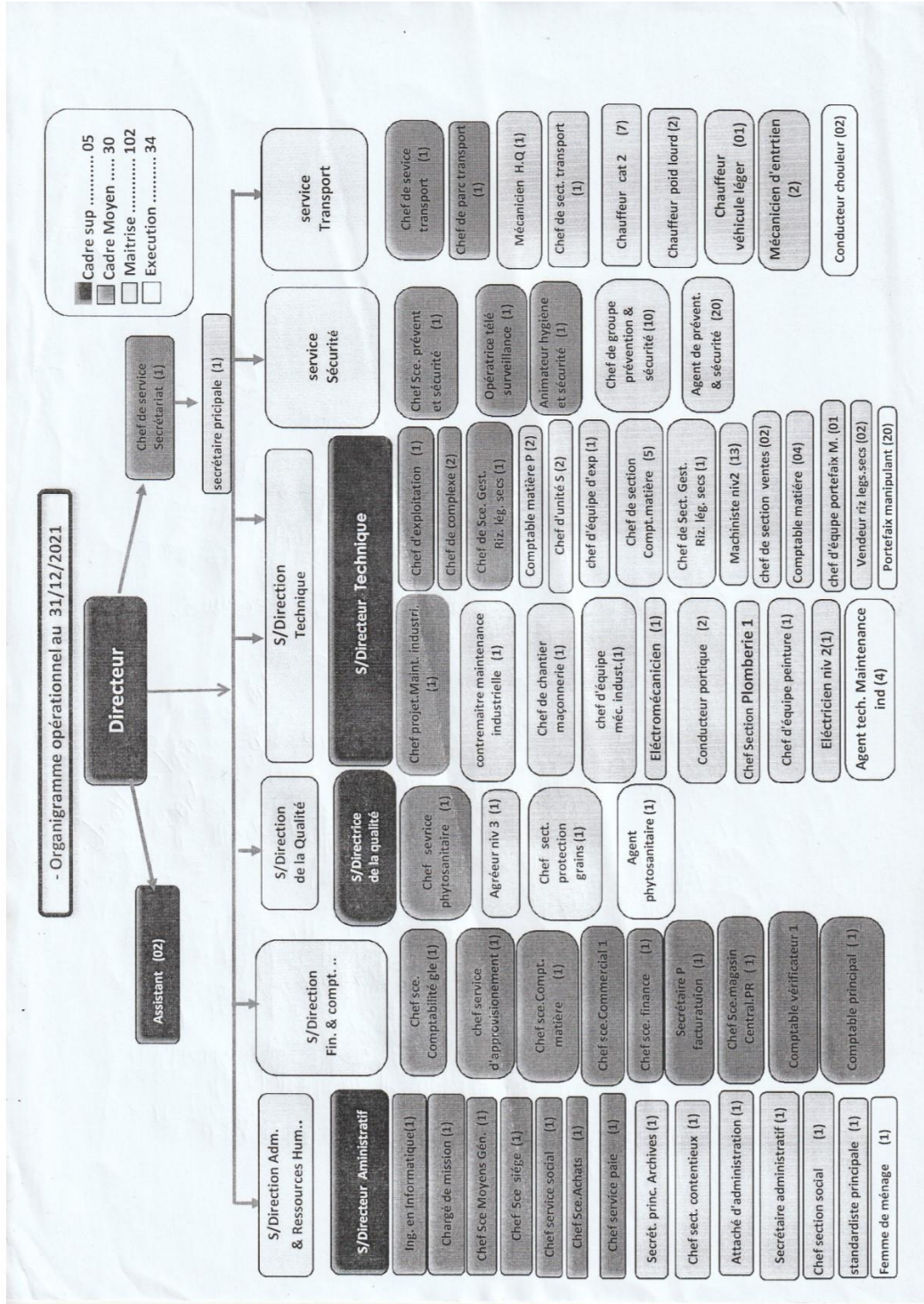
هو رأس مال تضعه الشركة جانبا من أجل الضمان عند الإفلاس، ويقدر رأس مالها سنة دخول وحدة العمل تحت وصاية الديوان عام 1976 ب 80 مليون سنتيم.<sup>88</sup>

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الهيكل الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع الأفراد داخل المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار لموافقتهم التنظيمية ومنه فإن الهيكل هو الوسيلة الإنسانية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين مختلف المنتجات.

<sup>88</sup> وثائق مقدمة من طرف مسؤول إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الشكل رقم (III - 1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم.

## 1- المدير:

يعتبر المسؤول الأول في المؤسسة بالسياسة التي يتبعها في التسيير لتحقيق أرباح في مشروعاتها، يقوم بما يلي:

-دراسة البريد الوارد والصادر

-دراسة الملفات وإمضاءها

-إمضاء الشيكات والسندات

## 2-مدير مساعد:

يقوم بما يلي:

-أعمال المدير إذا كان غائبا

-مساعدة المدير في كل أعماله سواء كان في الغائب أو الحاضر حيث أن مساعدة المدير تكون غير محدودة

## 3-رئيس مصلحة الأمانة العامة:

تسمح بتنفيذ المهام الرئيسية بأفضل مستوى من القدرات المهنية ومن الأعمال التي يقوم بها نجد:

-استقبال زيارات المدير (الزيائن)

-استقبال المكالمات الهاتفية وتنظيمها للمدير

-دراسة الملفات وترتيبها

-استقبال أو إرسال الفاكس إلى الشركات الأجنبية

## 4-نيابة المدير الإدارية والمكلف بالموارد البشرية:

يهتم هذا الأخير ب:

تحديد الأجور

-الاهتمام بالعمال وإعطائهم فرص للغياب

-ترقية العمال

## 5-نيابة المدير المكلف بالمالية والمحاسبة:

تنقسم إلى المحاسبة والمالية تتم فيها عملية المحاسبة بصفة عامة حيث يقوم ب:

-استقبال الملفات الخاصة بالمالية وكذا المحاسبة

-القيام بوضع ميزانية عامة للمؤسسة

#### 6- نيابة المدير المكلف بالجودة:

تقوم ب:

-متابعة المادة المخزنة والحفاظ على جودتها ونوعيتها

-استقبال الموارد الفلاحية (القمح بنوعيه اللين والصلب والشعير)

-الحرص على تخزين الموارد في أماكن مؤهلة لذلك (المخازن)

#### 7-مصلحة التقنية والصيانة:

مسؤول عن ضمان عملية الإنتاج بصيانة التجهيزات وصناعة قطع الغيار الضرورية للألات في حالة تعطل أي آلة

ويقوم ب:

-متابعة صيانة جميع المخازن

-إصلاح كل عطب موجود أو يخص المؤسسة بما فيها الكهرباء، التلحيم والأعمال الميكانيكية

#### 8-مصلحة الاستغلال:

-القيام بتحليل أي معاينة المواد الأولية (المخابر)

-الاهتمام بالتخزين

-متابعة العمال

-متابعة دخول وخروج الحبوب ( من حيث الميزان والنوعية)

#### 9-مصلحة الأمن والوقاية:

تقوم ب:

-المراقبة

-التحكم في تنظيم شاحنات النقل

-الوقاية من خلال التصدي للحوادث والحرائق

#### 10-مصلحة النقل:

تقوم ب:

-تنسيق وتنظيم مختلف أنماط النقل وتنفيذه ومراقبته

-تطبيق تدابير الوقاية والسلامة عبر الطرق

-تعد فهرس أنشطة النقل وتضبطه باستمرار.<sup>89</sup>

### 11-الموارد البشرية بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم:

يقدر المورد البشري العام في الوحدة ب 171 موظف موضحا في الجدول التالي:

الجدول رقم (III - 1): توزيع المورد البشري في المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة
20.46%	35	1/ الإداريون
2.92%	05	2/ عمال الجودة
18.71%	32	3/ عمال الصيانة
26.31%	45	4/ عمال الاستغلال
6.43%	11	5/ السائقين
23.39%	40	6/ أعوان الأمن والوقاية
1.75%	03	7/ عمال النظافة
100%	171	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال دراسة الجدول تبين لنا أن الموارد البشرية في المؤسسة تنقسم إلى 7 فئات وهي الإداريون بنسبة 20.46% وعمال الجودة بنسبة 2.92% وعمال الصيانة بنسبة 18.71% في حين تقدر نسبة عمال الاستغلال ب 26.31% والسائقين بنسبة 6.43% وتقدر نسبة أعوان الأمن والوقاية بنسبة 23.39% وأخيرا عمال النظافة بنسبة 1.75%

### المطلب الثالث: تحديد أهداف المؤسسة

- إرضاء قدر المستطاع حاجيات المطاحن الخاصة والعامة للولاية مع المنتجات المستوردة أو المحلية.

-إرضاء كذلك تعاونيات أخرى مجاورة تحت وصاية المؤسسة الأم O.AIC.

نهاية احتكار الدولة في مجال استيراد الحبوب.<sup>90</sup>

<sup>89</sup> وثائق مقدمة من طرف مسؤول إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم.

<sup>90</sup> وثائق مقدمة من طرف مسؤول إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم.

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة**

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة الميدانية بتحديد مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، تصميم واختيار أداة الدراسة، وكذا التعرض إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

**المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة**

يرتكز موضوع بحثنا هذا في الأساس على معرفة رأي العاملين بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم حول أثر رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين، وعند اختيار عينة الدراسة تم الأخذ بعين الاعتبار رأي المتخصصين في البحث العلمي المتمثل في ان نسبة 10% من المجتمع الكلي للدراسة هي نسبة مقبولة لحجم العينة في الدراسة التحليلية، وعليه تم الاعتماد على أسلوب المسح بالعينة.

وقد ارتأينا إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم من أجل التشخيص الفعلي لواقع رأس المال البشري ومدى أثره على أداء العاملين، إذ يبلغ حجم المجتمع الكلي لهذه الدراسة 171 عامل موزعين على سبعة فئات وهي كالتالي: 35 إداريون، 05 عمال الجودة، 32 عمال صيانة، 45 عمال استغلال، 11 سائقين، 04 أعوان الأمن والوقاية، 03 عمال نظافة.

ونظرا لتعذر وصولنا لجميع مفردات المجتمع بسبب بعض الشروط في المؤسسة، اخترت عينة بصفة عشوائية تمثل ب 20% من مجموع المجتمع الأصلي، إذ تم توزيع 50 استمارة على أفراد العينة في حين تم استرجاع 34 استمارة مكتملة الإجابات، بنسبة 68%.

**المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة**

يحتاج أي بحث علمي أو دراسة إلى مجموعة من الأدوات التي تساعد الباحث في جمع البيانات والمعلومات للقيام بهذه الدراسة.

إن جمع المعلومات الإحصائية تم باستعمال عدة أدوات، ومن بين هذه الأدوات نذكر:

**1- المقابلة:**

تم اختيار المقابلة كأداة بحث تكميلية قصد الحصول على البيانات المتعلقة بإتمام موضوع الدراسة والتي تتوفر على الوثائق والسجلات الممنوحة من طرف المؤسسة، حيث تعتبر من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والجماعات.

وكان الهدف من إجراء المقابلة هو تكييف الاستبيان مع الواقع العملي، إذ ونظرا للاختلافات الكبيرة الموجودة بين ما هو ساري في الدراسات النظرية وبين ما هو مطبق في الميدان العملي، لجأنا لإجراء مجموعة من المقابلات مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية سمحت لنا بإحداث جملة من التغييرات كإعادة صياغة الأسئلة وتبسيطها أو إضافة اقتراحات وتغييرات.

وكان الهدف منها أيضا تحليل الأسئلة بدقة والوصول إلى النتائج بأبسط طريقة.

## 2/- وثائق وسجلات المؤسسة:

تعتبر وثائق وسجلات المؤسسة من أهم مصادر جمع المعلومات، فمن خلالها يمكن الاطلاع على القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة.

## 3/- الاستبيان:

الاستبيان هو أحد الوسائل الأساسية التي يستخدمها الباحث للحصول على البيانات والمعلومات من مصادرها، ويعتمد هذا النوع على استنطاق الأفراد المستهدفين من أجل الحصول على إجابات للأسئلة الموضوعية حول موضوع الدراسة، ثم تعميم أحكامها من خلال النتائج المتوصل إليها على الآخرين الذين لم يشاركوا في الاستبيان.<sup>91</sup> والهدف من هذا الاستبيان هو معرفة واقع تنمية رأس المال البشري وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

إن إعداد الاستبيان هو من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث، لأنه الأساس الذي يضمن صحة النتائج التي يتم التوصل إليها.

1- تصميم الاستبيان: تم تصميم استبيان يمكن من خلاله قياس المتغيرات المنبثقة من هيكل الدراسة، بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في تطوير أداة الدراسة، وقد غطت أداة الدراسة الجوانب الآتية:

### المحور الأول:

اشتمل المحور الأول على البيانات الشخصية، يتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

### المحور الثاني:

تضمن المحور الثاني رأس المال البشري، يحتوي على 6 عبارات حول أثر رأس المال البشري بهدف معرفة واقع رأس المال البشري في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم.

### المحور الثالث:

تطرقنا في المحور الثالث إلى أداء العاملين، ويحتوي على 9 عبارات تتضمن أسئلة حول موضوع الدراسة بهدف التوصل إلى نتائج الدراسة.

### المحور الرابع:

<sup>91</sup> عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، بدون طبعة، مكتبة مديولي، القاهرة، مصر، 1999، ص 148.

## في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم

وأخر محور تمت دراسة أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين، يحتوي على 10 عبارات بغية الوصول إلى العلاقة الموجودة بين رأس المال البشري وأداء العاملين في مؤسسة محل الدراسة والربط بين المتغيرين.

## 1-2 اختبار صدق وثبات الاستبيان:

قبل أن تصل أداة الدراسة إلى الصيغة النهائية مرت بعدة مراحل أو خطوات إجرائية لازمة عادة ما تمر بها عند إعداد الاستبيان.

## 1-3 ثبات أداة الاستبيان:

يقصد بثبات أداة الاستبيان أي أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه..

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام جداول التكرارات والدوائر النسبية، وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

## 1- التكرارات والنسب المئوية:

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة المقابلة والاستبيان، حيث قمن بطرح مجموعة من الأسئلة الموضحة في كل منهما، وفيما يلي سوف نقوم بعرضها وتحليلها بهدف الاستفادة منها.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلة

يتم في هذا المطلب عرض للإجابات عن الأسئلة التي تم طرحها على مسؤول مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم من خلال المقابلة التي تم إجرائها معه.<sup>92</sup>

## السؤال 1: ما هي المصادر التي تعتمد عليها مؤسستكم في الحصول على الموارد البشرية؟

في أغلب الحالات تحصل المؤسسة على العاملين عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل بمستغانم - ANEM - MOSTAGNEM - وذلك ب:

-الاتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل -ANEM MOSTAGNEM- من أجل البحث عن المرشحين المسجلين بالوكالة والذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للوظيفة الشاغرة.

<sup>92</sup> مقابلة أجريت مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم.

في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم

-ثم تقوم المؤسسة بإعلام هذه الوكالة عن المناصب التي تحتاج إلى شغلها وفي فترة محددة تقوم الوكالة بتزويد المؤسسة بقوائم المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.

-بعدها تقوم المؤسسة بإجراء مقابلة واختيار الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة.

**السؤال الثاني: على أي أساس يتم اختيار العاملين المناسبين في مؤسساتكم؟**

تقوم المؤسسة باختيار العاملين المناسبين على أساس:

\*الخبرة المهنية في المجال.

\*التخصص المطلوب.

\*المعايير الأخلاقية.

\*السن.

\*القدرة البدنية.

**السؤال الثالث: كيف يتم تعيين العاملين الجدد؟**

بعد القيام بعملية اختيار العاملين للوظيفة المطلوبة نقوم باختبارهم وذلك حسب حاجة المؤسسة لعمال جدد، فتقوم المؤسسة بإجراء اختبار الكتابي، وعند إظهار الفرد أنه منسجم وقادر على هذه الوظيفة المطلوبة وأداؤه جيد يتخذ قرار التعيين من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية وإجراء عقد عمل (انظر الملحق رقم 04)، وكذا القيام بإعداد ملف للعامل يحتوي على البيانات الشخصية له.

**السؤال الرابع: هل يخضع العاملين لعملية التدريب في مؤسساتكم؟**

نعم يخضع العاملين الجدد لعملية التدريب والتكوين سواء داخلي أو خارجي، ويكون ذلك على أساس تدريبه على طريقة ممارسته لعمله، مثل: التدريب على كيفية استخدام الآلات.

**السؤال الخامس: هل لديكم نظام لتقييم أداء العاملين في مؤسساتكم؟**

يتم تقييم العامل في مؤسساتنا عن طريق مسؤوله المباشر ويكون ذلك بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري، وفي غالب الأحيان نلجأ للتقييم الشهري.

**السؤال السادس: إذا أدى أحد العاملين عمله بشكل جيد، ما هو تقديرك له؟**

في حالة قيام أحد العاملين بأداء جيد فإن المسؤولين يقومون بتقديم الشكر والتقدير والتشجيع المعنوي للعامل، إضافة إلى التحفيزات مثل رفع منحة المردودية الفردية والترقية، وهذا ما يؤدي بشعوره بالفخر والاعتزاز والعمل بشكل أكثر.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة**

من خلال هذا المطلب سوف نحاول التعرف على أهم الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على تنمية رأس المال البشري بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم وأثره على أداء العاملين فيها، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الأربعة للاستبيان والمتمثلة في محور البيانات الشخصية، محور رأس المال البشري، محور أداء العاملين، وأخيرا محور أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين.

**1. تحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول المتعلقة بالبيانات الشخصية:**

للتعرف أكثر على خصائص أفراد العينة تم توزيعها على حسب: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي.

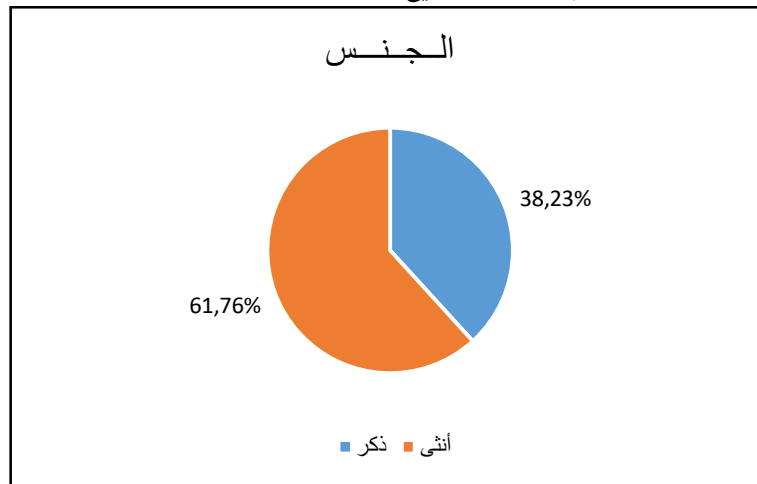
1- الجنس: فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد العينة حسب فئة الجنس مع توضيح النسب المئوية.

**الجدول رقم (III - 2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	13	38,23%
أنثى	21	61,76%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

**الشكل رقم (III - 2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة أفراد العينة من الإناث تفوق نسبة العينة من الذكور، حيث تقدر نسبة الإناث ب 61.76% بينما الثانية أي نسبة الذكور تقدر ب 38.23% من إجمالي أفراد العينة.

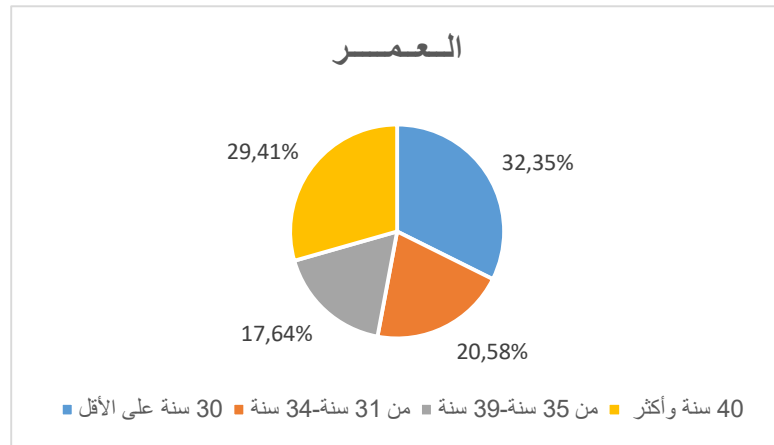
2-العمر: يوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة وفقا للعمر:

الجدول رقم (III - 3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
30 سنة على الأقل	11	32,35%
من 31 سنة-34 سنة	7	20,58%
من 35 سنة-39 سنة	6	17,64%
40 سنة وأكثر	10	29,41%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم

من خلال معطيات الجدول أشارت النتائج أن 32.35% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة على الأقل، بينما 20.58% تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة - 34 سنة، و17.64% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة - 39 سنة، فبالنسبة للفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 سنة وأكثر فكانت 29.41% وهذا ما يبين أن المؤسسة تفضل استقطاب الفئة الشبابية والاستثمار فيها.

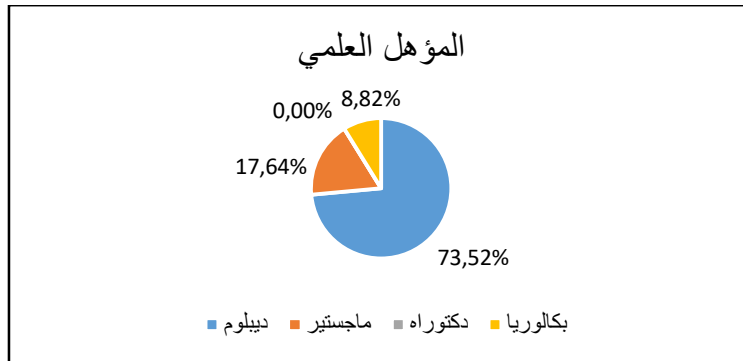
3- المؤهل العلمي: فيما يلي عرض وتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي مع توضيح النسب المئوية:

الجدول رقم (III - 4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ديبلوم	25	73,52%
ماجستير	6	17,64%
دكتوراه	0	0,00%
بكالوريا	3	8,82%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة لديهم ديبلوم بنسبة 73.52%، أما المستوى الجامعي كان بنسبة 17.64%، بينما البكالوريا كانت بنسبة 8.82% والدكتوراه 0 وهذا ما يدل على اعتماد المؤسسة على المؤهلات العلمية في عملية التوظيف في المشاغل، أما بالنسبة للإدارة فتفضل الاعتماد على المؤهلات العلمية.

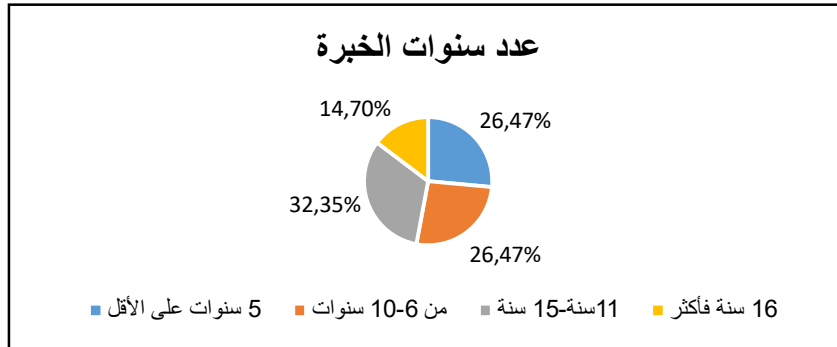
4- عدد سنوات الخبرة: فيما يلي عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية وسنوات الخبرة في العمل مع توضيح النسب المئوية:

الجدول رقم (III - 5): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
5 سنوات على الأقل	9	26,47%
من 6-10 سنوات	9	26,47%
11 سنة-15 سنة	11	32,35%
16 سنة فأكثر	5	14,70%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 5): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

هناك تنوع بالنسبة للأقدمية وسنوات الخبرة في المؤسسة حيث نلاحظ أن العمال التي تتراوح عدد سنوات خبرتهم 5 سنوات وأقل كانت بنسبة 26.47%، والتي تتراوح عدد سنوات خبرتهم 6-10 سنوات كانت بنسبة 26.47% أيضاً، أما عدد سنوات خبرة العمال التي كانت من 11-15 سنة فكانت النسبة 32.35% والتي كانت تتراوح عدد سنوات خبرتهم 16 سنة فأكثر كانت بنسبة 14.70%.

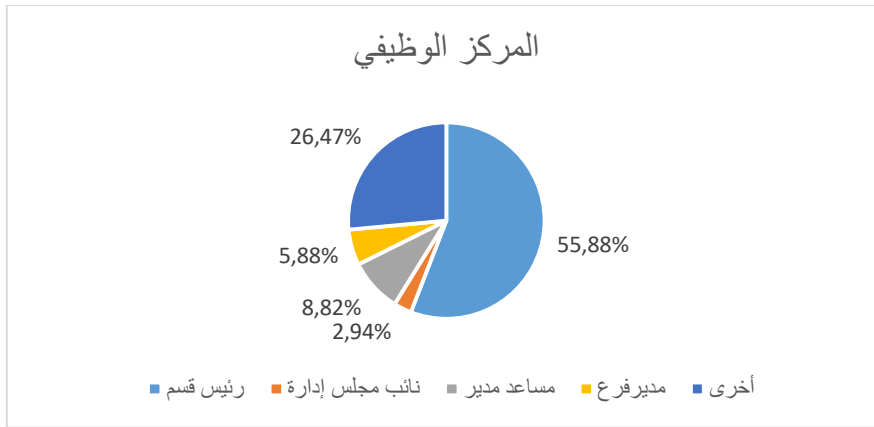
5-المركز الوظيفي: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي مع توضيح النسب المئوية:

الجدول رقم (III - 6): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
رئيس قسم	19	55,88%
نائب مجلس إدارة	1	2,94%
مساعد مدير	3	8,82%
مدير فرع	2	5,88%
أخرى	9	26,47%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد طالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 6): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد طالبة بناء على معطيات الجدول

من خلال النتائج تبين لنا أن وجود اختلاف بين وظائف المؤسسة، بحيث يمثل رؤساء الأقسام أعلى نسبة تقدر ب 55.88% من إجمالي عمال المؤسسة ويرجع سبب ذلك لكبر حجم المؤسسة و تعدد الأقسام في هيكلها التنظيمي، أما رتبة مجلس إدارة فكانت بنسبة ضئيلة تقدر ب 2.94% و مساعد مدير كانت بنسبة 8.82% ، أما بالنسبة لمدرء الفروع فتقدر النسبة ب 5.88% من إجمالي عمال المؤسسة، أما الرتبة الأخيرة فكانت عبارة عن عمال عاديين أو عمال المصنع.... إلخ فقدرت نسبتهم ب 26.47%.

2. تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني المتعلقة برأس المال البشري:

لغرض التعرف على واقع رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور رأس المال البشري.

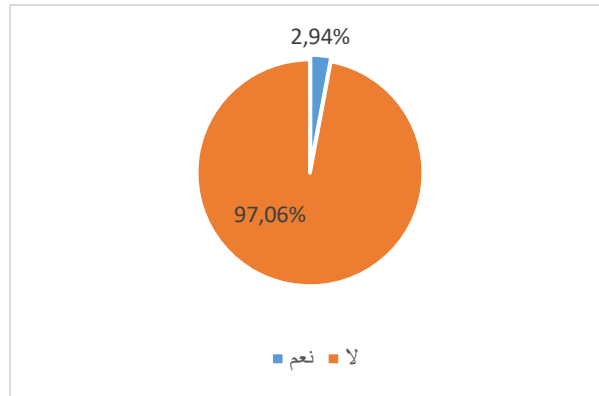
1. هل تم استقطابك عن طريق الإعلانات؟

الجدول رقم (III - 7): الاستقطاب عن طريق الإعلانات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	1	2,94%
لا	33	97,06%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 7): الاستقطاب عن طريق الإعلانات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

أغلب الإجابات كانت بلا دليل على أن أغلب العمال بنسبة 97.06%، لم يتم استقطابهم عن طريق الإعلانات وباقي العمال كانت إجاباتهم بـ نعم بنسبة 2.94% دليل على عدم اهتمام المؤسسة بالإعلانات والإشهار لتوظيف العمال بل على وكالات التشغيل.

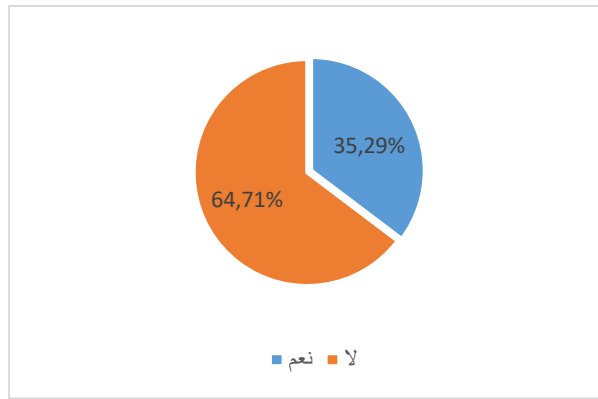
2. هل خضعت لاختبارات قبل تعيينك؟

الجدول رقم (III - 8): الاختبارات قبل التعيين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	35,29%
لا	22	64,71%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 8): الاختبارات قبل التعيين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ أن أغلبية الإجابات كانت بلا بنسبة 64.71% والباقي بنعم بنسبة 35.29% حيث أنه يوجد تفاوت كبير بين النسب فيما يخص الاختبارات قبل التعيين ونسبة الاهتمام بها من طرف المؤسسة.

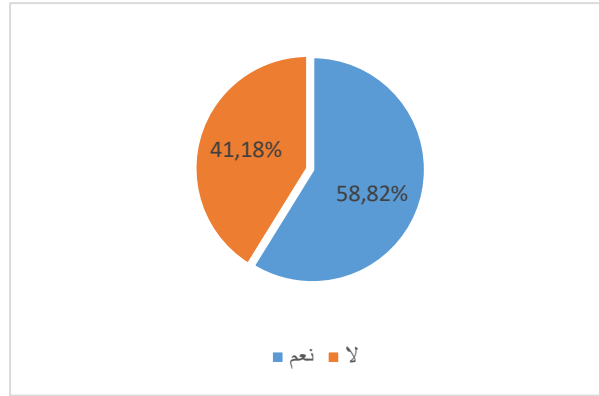
3. هل تحرص المؤسسة على التأكد من مدى توفر المعارف اللازمة لدى العاملين خلال عملية التوظيف؟

الجدول رقم (III - 9): مدى حرص المؤسسة على توفر المعارف اللازمة لدى العاملين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	58,82%
لا	14	41,18%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 9): مدى حرص المؤسسة على توفر المعارف اللازمة لدى العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ أن نصف عمال المؤسسة أشاروا إلى أن المؤسسة تحرص على التأكد من مدى توفر المعارف اللازمة لدى العاملين خلال عملية التوظيف وذلك بنسبة 58.82% والباقي بنسبة لا بنسبة 41.18% وهذا بغية حسن اختيار العامل والوظيفة المناسبة له.

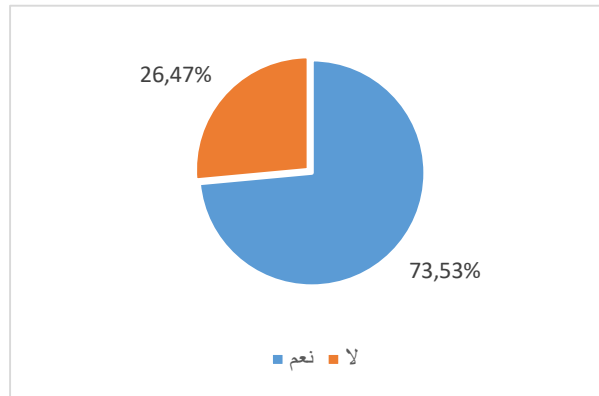
4. هل يتناسب العمل الذي يقوم به مع قدراتك ومؤهلاتك؟

الجدول رقم (III - 10): مدى تناسب العمل مع القدرات والمؤهلات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	73,53%
لا	9	26,47%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 10): مدى تناسب العمل مع القدرات والمؤهلات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

أغلبية العمال يتناسب عملهم مع قدراتهم ومؤهلاتهم وذلك بنسبة 73.53% والباقي لا بنسبة 26.47% وهذا ما يدل على حرص المؤسسة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يسمح للمؤسسة من الرفع من مستوى أدائها.

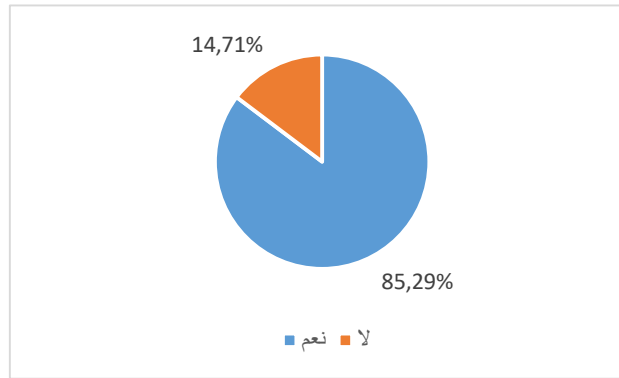
5. هل تشعر بالرضا في وظيفتك؟

الجدول رقم (III - 11): مدى رضا الفرد في الوظيفة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	85,29%
لا	5	14,71%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 11): مدى رضا الفرد في الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ أن أغلبية العمال يشعرون بالرضا في وظيفتهم وذلك بنسبة 85.29% والباقي لا بنسبة 14.71% وهذا ما يدل على راحة العمال بسبب خلق المؤسسة لبيئة عمل ملائمة هذا ما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة الإنتاجية للعامل بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

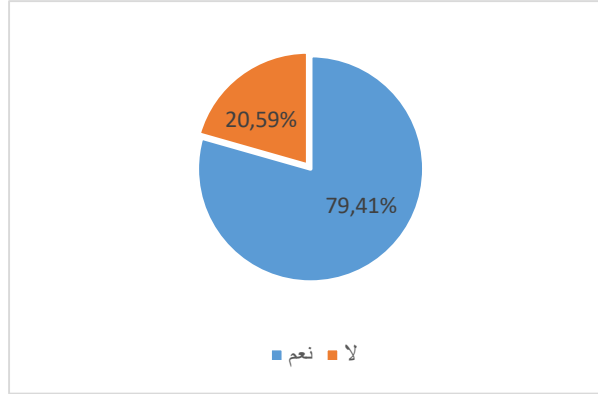
6. هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة؟

الجدول رقم (III - 12): مدى الاستفادة من الحوافز الممنوحة من طرف المؤسسة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	79,41%
لا	7	20,59%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 12): مدى الاستفادة من الحوافز الممنوحة من طرف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

من خلال دراسة العينة تبين لنا أن أغلبية العمال استفادوا من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة وذلك بنسبة 79.41% والباقي لم يستفيدوا من الحوافز المقدمة وذلك بنسبة 20.59% وبالتالي وجود اهتمام من طرف المؤسسة بالحوافز المادية من أجل تحفيز العامل للعمل أكثر فأكثر ومنح منحة المردودية الفردية والترقية.

3. عرض وتحليل الإجابات الخاصة بالمحور الثالث المتعلقة بأداء العاملين:

يتم من خلال هذا المحور تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث المتعلق بأداء العاملين، وهذا عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية.

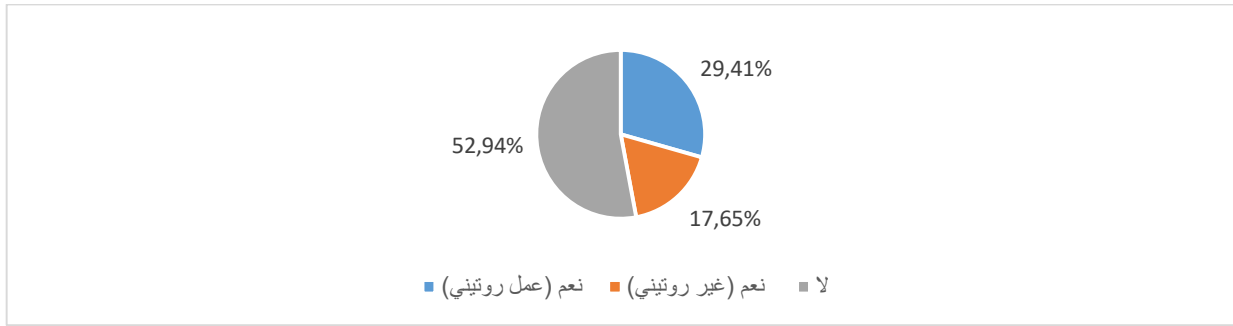
1. هل تلقيت تدريبًا عند التحاقك بالعمل لأول مرة؟

الجدول رقم (III - 13): تلقي التدريب عند الالتحاق بالعمل

النسبة المئوية		عمل غير روتيني	عمل روتيني	التكرارات	الإجابات
17,65%	29,41%	6	10	16	نعم
52,94%				18	لا
100%				34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 13): تلقي التدريب عند الالتحاق بالعمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ من خلال عينة الدراسة أن العمال الذين تلقوا تدريبًا عند التحاقهم بالعمل لأول مرة كان بنسبة 47.06% والباقي لم يتلقوا أي تدريب وذلك بنسب 52.94% حيث أن المؤسسة تفضل التدريب بعد الالتحاق بالعمل وهذا ما يسمح لها بمعرفة مدى النقص الذي يعاني منه الموظف أثناء تأدية عمله.

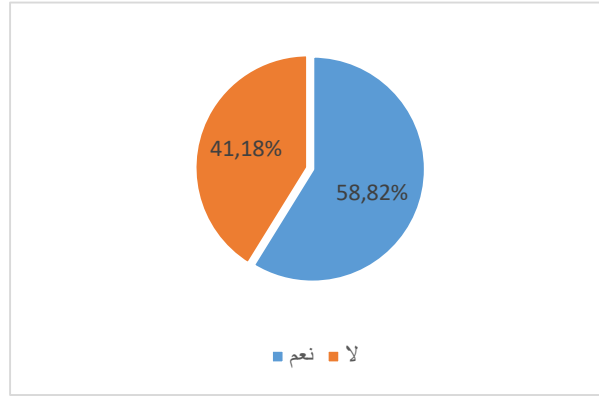
2. هل خضعت للتدريب أثناء عملك بالمؤسسة؟

الجدول رقم (III - 14): التدريب أثناء العمل بالمؤسسة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	58,82%
لا	14	41,18%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 14): التدريب أثناء العمل بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ أن أغلبية العمال تلقوا تدريباً أثناء عملهم بالمؤسسة وذلك بنسبة 58.82% وهذا دليل على كثرة الاهتمام بالتدريب والذي هو أهم جزء من الوظيفة للمورد البشري من أجل تنمية كفاءات عمالها واستجابتهم لمتطلبات الوظيفة والباقي كان لا بنسبة 41.18%.

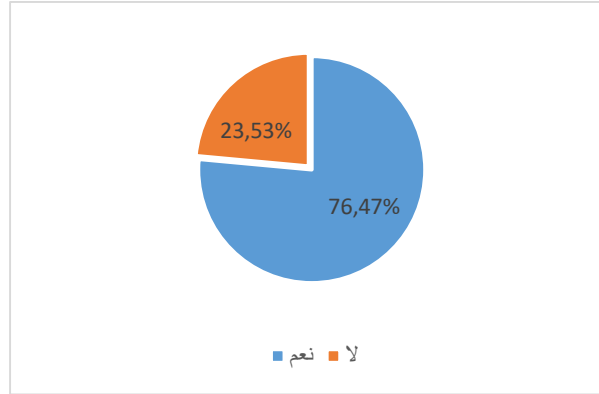
3. هل يتم تقييم أدائك بشكل مستمر؟

الجدول رقم (III - 15): التقييم المستمر للأداء

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	76,47%
لا	8	23,53%
المجموع	34	100%

المصدر: من أداء الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 15): التقييم المستمر للأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

أغلب الإجابات كانت بنعم وذلك بنسبة 76.47% وهذا دليل على اهتمام المؤسسة بتقييم الأداء العمال الذي هو عبارة عن وظيفة مهمة من أجل معرفة مستوى أداء العمال ومعرفة مواطن الثغرات والباقي كانت بلا وذلك بنسبة 23.53%.

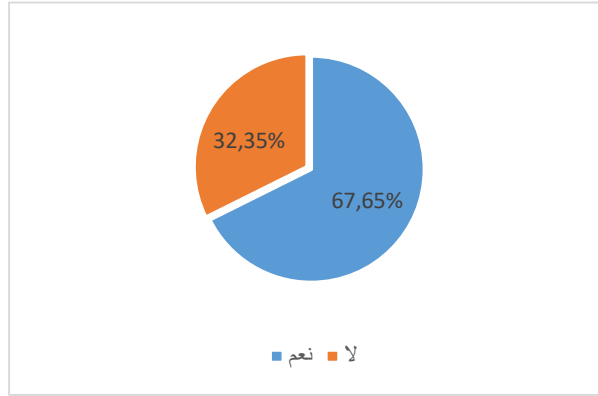
## 4. هل تقوم المؤسسة بتقييم أدائك؟

الجدول رقم (III - 16): مدى تقييم المؤسسة لأدائك

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	67,65%
لا	11	32,35%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 16): مدى تقييم المؤسسة لأدائك



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ من خلال إجابة العمال على أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء عمالها وذلك حسب إجابات العمال التي أشارت إلى نعم بنسبة 67.65% أي الأغلبية والباقي لا بنسبة 32.35% فكلما كان تقييم الأداء مستمر، تكون المؤسسة في تزايد مستمر.

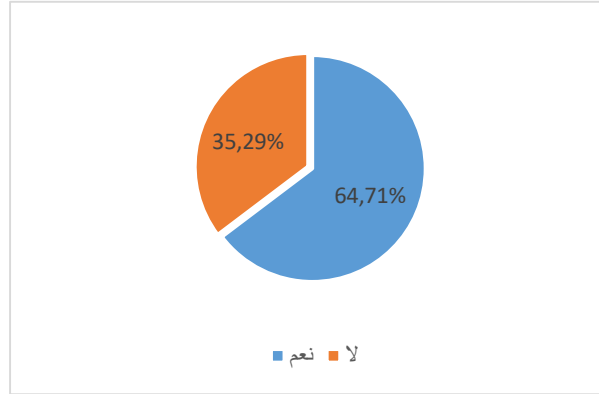
5. هل تقوم دائماً بالتقييم الذاتي للمهارات التي تمتلكها؟

الجدول رقم (III - 17): التقييم الذاتي للمهارات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	64,71%
لا	12	35,29%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 17): التقييم الذاتي للمهارات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ أن أغلبية العمال يقومون بالتقييم الذاتي للمهارات التي يمتلكونها وذلك بنسبة 64.71% وهذا شيء مهم بالنسبة للعامل من أجل معرفة مستواه ومعرفة نقاط القوة والضعف والباقي لا يقومون بالتقييم الذاتي وذلك بنسبة 35.29%.

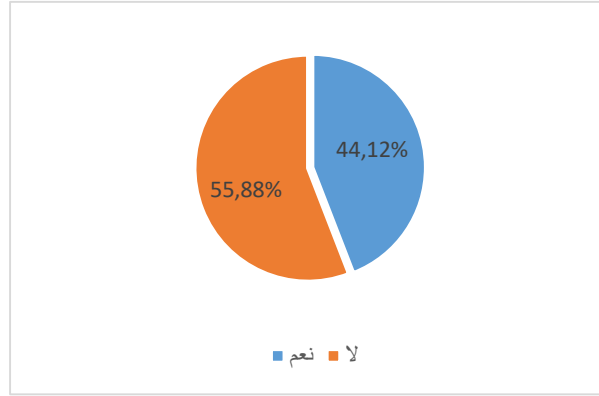
6. هل تحدد المؤسسة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء عاملها؟

الجدول رقم (III - 18): تحديد المؤسسة لمعايير تقييم الأداء

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	44,12%
لا	19	55,88%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج استبيان

الشكل رقم (III - 18): تحديد المؤسسة لمعايير تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

معظم إجابات العينة كانت بـ لا أي أن المؤسسة لا تحدد معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء عاملها وذلك بنسبة 55.88% وباقي الإجابات كانت بـ نعم بنسبة 44.12%.

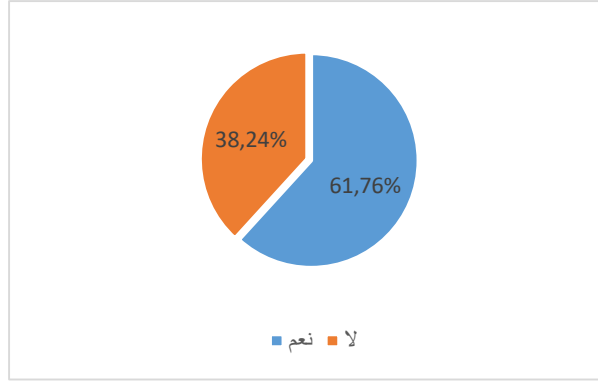
7. هل هناك تحيز من طرف المؤسسة في منح المكافآت والعلاوات؟

الجدول رقم (III - 19): منح المؤسسة للمكافآت والعلاوات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	61,76%
لا	13	38,24%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 19): منح المؤسسة للمكافآت والعلاوات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ أن أغلبية العمال أشاروا إلى أن هناك تحيز من طرف المؤسسة في منح المكافآت والعلاوات وذلك بنسبة 61.76% والباقي لا بنسبة 38.24% .

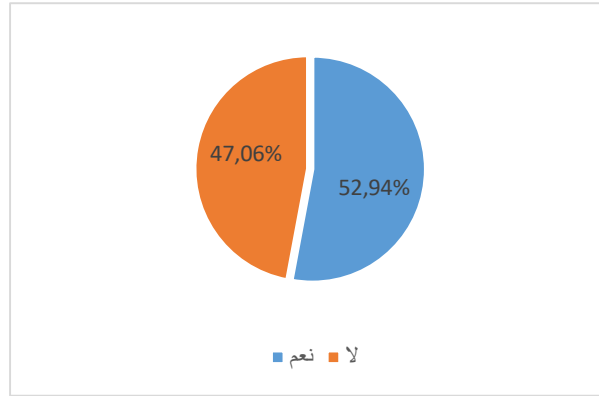
8. هل يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون؟

الجدول رقم (III - 20): تأدية الموظفون لمهامهم

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	52,94%
لا	16	47,06%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 20): تأدية الموظفون لمهامهم



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

من خلال دراسة العينة نلاحظ أن معظم العمال يؤدون مهامهم بأفضل ما يكون وذلك بنسبة 53.94% وبالتالي ارتفاع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وارتياح العامل في وظيفته والباقي لا يؤدون مهامهم بأفضل ما يكون وذلك بنسبة 47.06%.

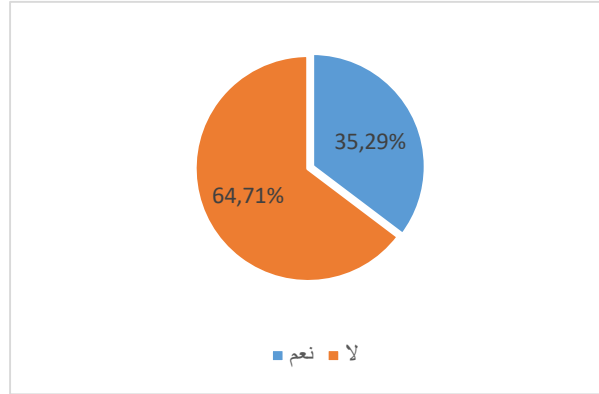
9. هل تستعين المؤسسة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين؟

الجدول رقم (III - 21): مدى استعانة المؤسسة بمراكز ومعاهد تطوير الأداء

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	35,29%
لا	22	64,71%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 21): مدى استعانة المؤسسة بمراكز ومعاهد تطوير الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

أغلب الإجابات كانت بـ لا دليل على أن المؤسسة لا تستعين بمعاهد ومراكز متخصصة لتطوير أداء عمالها وكانت ذلك بنسبة 64.71% وباقي العمال كانت إجاباتهم نعم بنسبة 35.29% وهذا بالنسبة لإطارات المؤسسة أثناء الترقية.

4. عرض وتحليل الإجابات الخاصة بالمحور الرابع المتعلقة بأثر تنمية رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين:

يتم من خلال هذا المحور تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع والذي دار حول أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين، وهذا عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية.

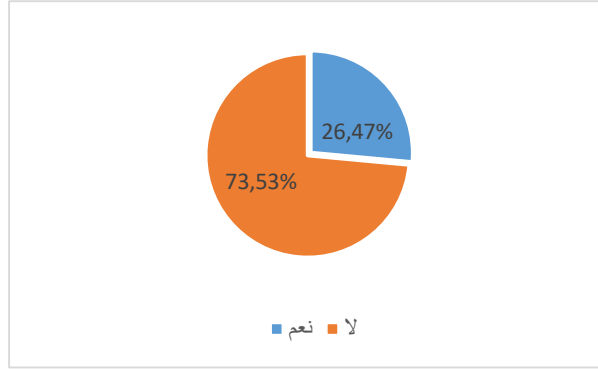
1. هل هناك اهتمام من طرف المؤسسة بتحديد احتياجاتك التدريبية؟

الجدول رقم (III - 22): الاهتمام بالاحتياجات التدريبية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	9	26,47%
لا	25	73,53%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 22): الاهتمام بالاحتياجات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

من خلال دراسة العينة تبين لنا أن أغلبية الإجابات كانت لا بنسبة 73.53% دليل على عدم اهتمام المؤسسة بالاحتياجات التدريبية للعمال وتدريبهم من اجل رفع أداء المؤسسة وباقي الإجابات نعم بنسبة 26.47%.

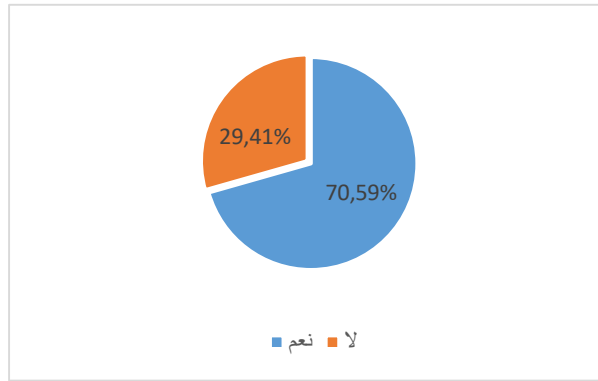
2. هل تتلقى كلمات شكر وتقدير من طرف رئيسك مقابل العمل الذي يقوم به؟

الجدول رقم (III - 23): مدى تلقي العامل للشكر والتقدير

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	70,59%
لا	10	29,41%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 23): مدى تلقي العامل للشكر والتقدير



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

أغلبية العمال أجابوا بنعم بنسبة 70.59% دليل على أن المؤسسة تولي اهتمام بالحوافز المعنوية للعمال من شكر وتقدير مقابل الأعمال المقدمة وهذا ما يساعد العامل على العمل أكثر وأكثر وتحفيزه من أجل بلوغ الهدف المسطر و تحقيق الرضا الوظيفي وباقي الإجابات كانت لا بنسبة 29.41%.

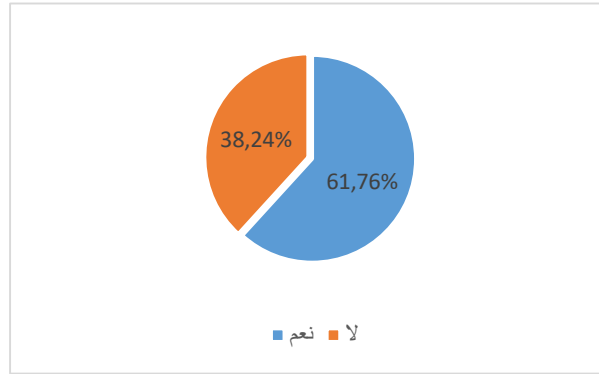
3. هل تعمل المؤسسة على الاستماع إلى آراء العاملين وتأخذ بمقترحاتهم؟

الجدول رقم (III - 24): الاستماع إلى آراء العاملين والأخذ بمقترحاتهم

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
61,76%	21	نعم
38,24%	13	لا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 24): الاستماع إلى آراء العاملين والأخذ بمقترحاتهم



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

أغلب الإجابات كانت بنعم وذلك بنسبة 61.76% دليل على تشارك المؤسسة وعمالها في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم وذلك لأنهم المحتكين المباشرين بالعمل في المشاغل و المؤثرين المباشرين في عملية اتخاذ القرار وباقي الإجابات كانت لا بنسبة 38.24%.

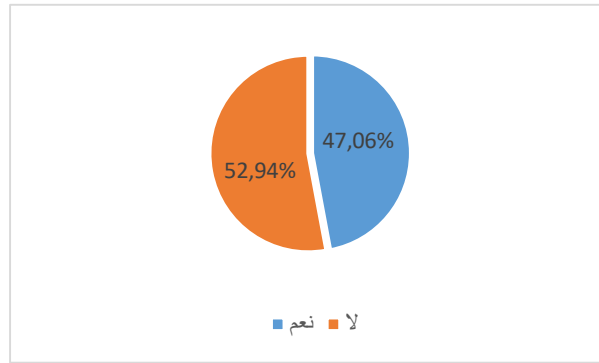
4. هل تعمل المؤسسة على اكتشاف مزايا وقدرات العاملين لديها واستخدامها لتحقيق أفضل النتائج؟

الجدول رقم (III - 25): مدى اكتشاف المؤسسة لمزايا وقدرات العاملين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	47,06%
لا	18	52,94%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 25): مدى اكتشاف المؤسسة لمزايا وقدرات العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ أن المؤسسة لا تعمل على اكتشاف مزايا وقدرات العاملين لديها واستخدامها لتحقيق أفضل النتائج وذلك استناداً لإجابات العمال التي كانت لا بنسبة 52.94% ونعم بنسبة 47.06%.

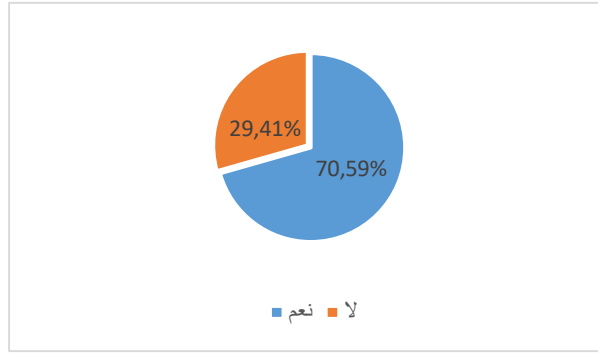
5. هل تعمل المؤسسة على نقل الخبرات المكتسبة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين؟

الجدول رقم (III - 26): مدى نقل الخبرات المكتسبة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
70,59%	24	نعم
29,41%	10	لا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 26): مدى نقل الخبرات المكتسبة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

من إجابات العينة تبين لنا أن المؤسسة تعمل على نقل الخبرات المكتسبة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين وذلك استناداً على إجابات العمال التي كانت نعم بنسبة 70.59% ولا بنسبة 29.41%.

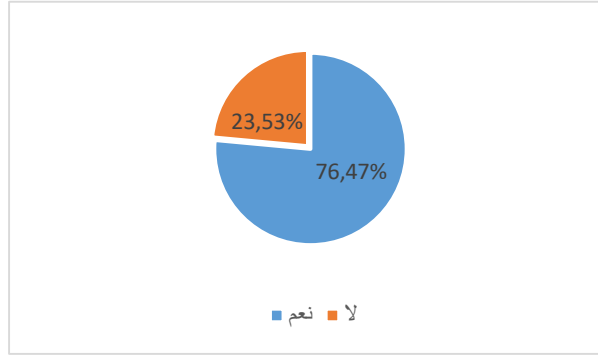
6. هل تقوم المؤسسة بمتابعة أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته؟

الجدول رقم (III - 27): مدى متابعة المؤسسة لأداء العاملين بعد إكمالهم التدريب

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	76,47%
لا	8	23,53%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 27): مدى متابعة المؤسسة لأداء العاملين بعد إكمالهم التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

أغلبية العمال أجابوا بنعم وذلك بنسبة 76.47% دليل على أن المؤسسة تقوم بمتابعة أداء العاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته والنتائج الإيجابية له وعائد التدريب على العامل والمؤسسة وباقي الإجابات كانت لا بنسبة 23.53% .

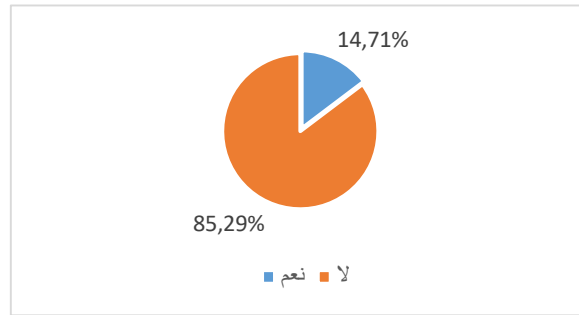
7. هل تقوم المؤسسة بتحديث نظام الحوافز بما يتناسب مع البيئة التنافسية؟

الجدول رقم (III - 28): مدى تحديث نظام الحوافز بالمؤسسة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	5	14,71%
لا	29	85,29%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 28): مدى تحديث نظام الحوافز بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

من خلال دراسة العينة تبين لنا أن أغلبية الإجابات كانت لا بنسبة 85.29% دليل على عدم تحديث المؤسسة لنظام الحوافز بما يتناسب مع البيئة التنافسية وذلك راجع لمحدودية الحوافز الممنوحة من طرف المؤسسة وباقي الإجابات كانت نعم بنسبة 14.71% .

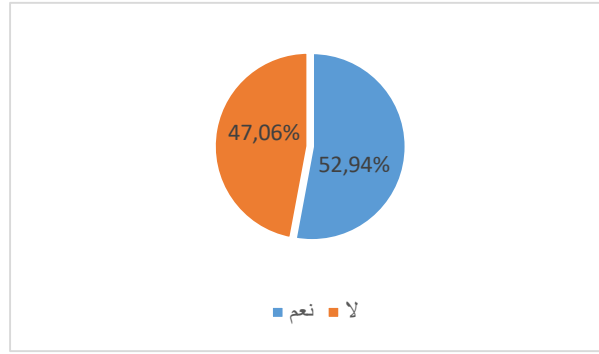
8. هل تربط المؤسسة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة؟

الجدول رقم (III - 29): مدى ربط المؤسسة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
52,94%	18	نعم
47,06%	16	لا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 29): مدى ربط المؤسسة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

أغلبية العمال أجابوا بـ نعم نسبة 52.94% دليل على ربط المؤسسة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة بهدف رفع إنتاجية العامل وتلقيه حوافز مادية من أجل تشجيعه على العمل وباقي الإجابات كانت لا بنسبة 47.06%.

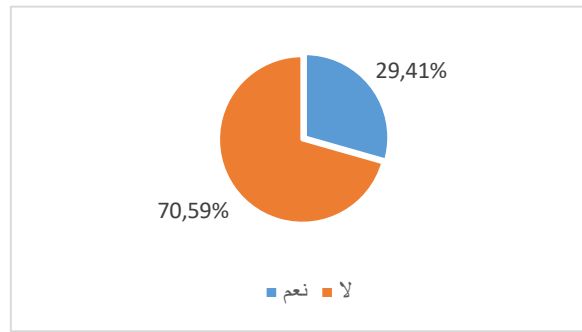
9. هل تمنح المؤسسة حوافز عالية للعاملين الذين يتميزون بقدرات إبداعية؟

## الجدول رقم (III - 30): مدى منح المؤسسة لحوافز عالية للعاملين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	29,41%
لا	24	70,59%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

## الشكل رقم (III - 30): مدى منح المؤسسة لحوافز عالية للعاملين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

أغلب الإجابات كانت لا بنسبة 70.59% دليل على عدم منح المؤسسة حوافز عالية للعاملين الذين يتميزون بقدرات إبداعية وهذا ما يدل على عدم تشجيع المؤسسة للإبداع والقدرات الإبداعية للعامل وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي لا يستحق إلى الإبداع والابتكار وباقي الإجابات كانت نعم بنسبة 29.41%.

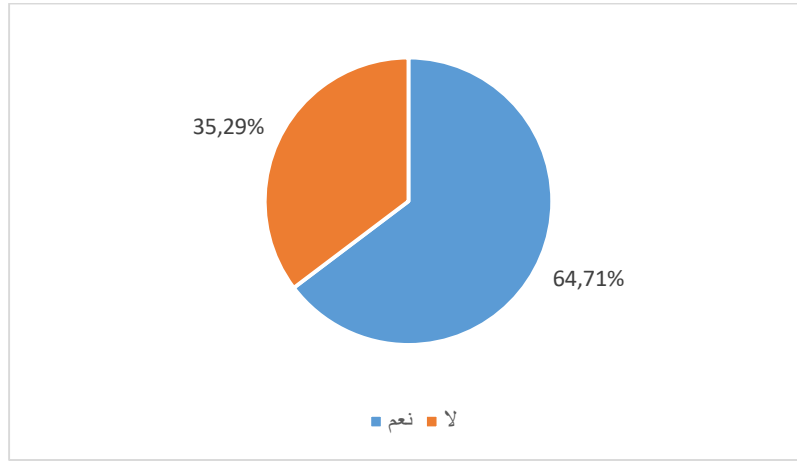
10. هل تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها العاملون؟

الجدول رقم (III - 31): مدى اعتماد المؤسسة على تقارير الأداء لتحديد الحوافز

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
64.71%	22	نعم
35.29%	12	لا
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III - 31): مدى اعتماد المؤسسة على تقارير الأداء لتحديد الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

من خلال إجابات عينة الدراسة تبين لنا أن المؤسسة تعتمد على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها العاملون وذلك استناداً على إجابات العمال بنسبة 64.71% نعم 35.29% لا أي عند استلام رئيس المصلحة لتقارير تقييم الأداء يقوم بتحديد الحوافز على أساسها.

## المطلب الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات

## 1-3 عرض النتائج:

بعد تحليلنا لأثر تنمية رأس المال البشري على أداء العاملين في الجانب النظري وكذا في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم، تمكنا من التوصل إلى مجموعة من النتائج التطبيقية والمتمثلة في قلة نسبة اهتمام المؤسسة بالاختبارات قبل التعيين في حين حرصها على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، توفير المؤسسة لبيئة عمل ملائمة للعامل مما يؤدي إلى الرفع من كفاءتها الإنتاجية، اهتمام المؤسسة بعملية التدريب والتكوين سواء داخلي أو خارجي، إضافة إلى اهتمام المؤسسة بعملية تقييم الأداء الذي يكون عن طريق المسؤول المباشر للعامل مع عدم اطلاع العاملين على النتائج المتحصل عليها من تقييم أدائهم، استعانة المؤسسة بتقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز، ربط المؤسسة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة، مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث تم تسجيل تنوع واختلاف في إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (تنمية رأس المال البشري، أداء العاملين) بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم، حيث اختلفت أيضا إجابات عينة الدراسة حول التحفيز.

## 2-3 اختبار الفرضيات:

من خلال النتائج السابقة تم التوصل للإجابة على فرضيات الدراسة والتي أثبتت عدم صحة الفرضية الأولى المتمثلة في عدم وجود مساهمة ممارسات تسيير رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين بمؤسسة محل الدراسة، وذلك نتيجة عدم استقطابه بالطرق الأحسن والأسهل لجذب الأفراد المؤهلين، إضافة إلى غياب تام لوظيفة تطوير رأس المال البشري في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم من خلال قلة التدريب والتعليم أما بالنسبة للمحافظة على رأس المال البشري فكانت موجودة وذلك بتوفير حوافز معنوية للعاملين مثل الشكر والتقدير، وجود أنظمة مكافأة العاملين المتميزين.

أما بالنسبة للاستثمار في رأس المال البشري فقد يؤثر في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

## خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم وبفضل الوثائق والمعطيات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤول مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وكذا إجابات عينة الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه عليهم، ثم جمع المعلومات وتبويبها وترتيبها وتحليلها وفق متطلبات الدراسة وبمساعدة الجداول والدوائر النسبية، ثم تحليل نتائج المقابلة والاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة، تم استنتاج عدم اهتمام المؤسسة بالتدريب والتحفيز الذي يعتبر من أهم طرق الاستثمار في رأس المال البشري الذي هو المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف وتحسين أداء العاملين بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة .

### الخاتمة العامة

إن تسيير رأس المال البشري يمارس العديد من الأنشطة والمهام ذات الطبيعة المختلفة التي تمكنها من تحسين أداء العاملين، فقد بدأت المؤسسات في الآونة الأخيرة تنظر لممارسات تسيير رأس المال البشري على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها بالإضافة إلى الاستثمار فيه عن طريق الاستقطاب والتدريب والتحفيز والحفاظ على الصحة الجسمية والنفسية للعاملين داخل المؤسسة، وغيرها من المجالات الأخرى حتى يساهم ذلك في زيادة الإنتاجية، والأهم من ذلك هو تنمية معارف ومهارات وخبرات العاملين مما يساهم في تحسين أداء العاملين.

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف عن أثر تنمية رأس المال البشري على أداء العاملين، وبعد القيام بالدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم والإجابة على فرضيات الدراسة التي أشارت إلى عدم وجود مساهمة ممارسات تسيير رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة إضافة إلى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين من خلال كل من التدريب والتحفيز، توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والاقتراحات.

### 1/-النتائج النظرية:

- 1-يشكل المورد البشري داخل المؤسسة عنصرا حيويا وفعالا، إذ يعتبر أحد أهم موارد المؤسسة والركيزة الأساسية لها، حيث بدونها لا يمكن للمنظمة من أداء مهامها وتحقيق أهدافها.
- 2- أصبح الاستثمار في رأس المال البشري ضرورة لأي مؤسسة طالما أنها تعمل في بيئة سريعة التغير ذلك من أجل مواكبة كافة التغيرات وضمان استمراريتها في المستقبل.
- 3-إن الهدف من الاستثمار في رأس المال البشري هو تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتأدية الأعمال الموكلة إليهم بصورة جيدة.
- 4-يقوم تسيير رأس المال البشري بمجموعة من الوظائف (استقطاب رأس المال البشري، تطوير رأس المال البشري وتنميته والحفاظ عليه) والتي تساهم من خلالها في تحسين أداء العاملين.
- 5-إن نظام تقييم أداء العاملين له دور كبير في تحسين أداء العاملين من خلال الكشف عن نقاط القوة والضعف لديهم.
- 6-تقييم الأداء يلعب دورا مهما وأساسيا في تحسين أداء العاملين، إذ أن كلما كان هناك تقييم مبني على أسس علمية كان أكثر فعالية.

### 2/-النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم، وبعد التحليل الإحصائي للبيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1-أظهرت النتائج أن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم هو مستوى ضعيف، إذ وجد أنه هناك قلة في التدريب وطريقة الاستقطاب حيث لا تعتمد على الإعلانات كأحد الوسائل الهامة لاستقطاب العاملين.

- 2- تسجيل اختلاف في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
- 3- تنوع إجابات عينة الدراسة حول التحفيز بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم، حيث أظهرت النتائج وجود تحيز من طرف المؤسسة في الحوافز الممنوحة.
- 4- نوع التدريب الذي يخضعون له العاملون بالمؤسسة محل الدراسة روتيني أي أنه غير فعال بالنسبة لهم، إضافة إلى قلة اهتمام المؤسسة لهذا العنصر ألا وهو التدريب.
- 5- لا تقوم المؤسسة بإطلاع العاملين على النتائج المتحصل عليها من تقييم أداءهم.

### 3/- الاقتراحات:

- على ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي نذكر منها:
- 1- ضرورة الرفع من مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية.
  - 2- اعتماد المؤسسة على طريقة فعالة في تدريب عمالها وإعطاءه الأهمية التي يستحقها من أجل الرفع من مستوى أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.
  - 3- اعتماد المؤسسة طريقة الاستقطاب عن طريق الإعلانات التي نرى بأنها أحسن وأسهل طرق لاستقطاب الأفراد المؤهلين.
  - 4- ضرورة وضع هيئة متخصصة من أجل تصميم نظام تقييم أداء العاملين من أجل تجنب التحيز الشخصي للمقيم في مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم.
  - 5- عند تقديم الحوافز، على المؤسسة تحقيق العدالة الداخلية بين العمال.

### 4/- آفاق المستقبلية للدراسة:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، نقترح فيما يلي مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية وهي كالتالي:

- \* قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسات الجزائرية.
- \* مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية.
- \* أساليب المحافظة على رأس المال البشري ومساهمتها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

أ- المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتعليق، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، 2005.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2001.
4. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
5. أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
6. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري: إدارته وقياسه واستثماره، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة 105، القاهرة، 2012.
8. حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية: من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 2002.
9. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
10. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
11. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
12. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟: سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
13. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
14. سعيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
15. سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، دون طبعة، مركز دراسات واستثمارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، 2007.
16. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
17. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النشر، الأردن، 2003.
18. عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان/الأردن، 2019.

19. عبد المحسن جودة وعبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، دون طبعة، مصر، دون سنة نشر.
20. عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، بدون طبعة، مكتبة مديولي، مصر، 1999.
21. علي السلي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دون طبعة، دار قباء للطبع والنشر، مصر، 1998.
22. علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
23. عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال البشري في سورية: قياس عائد رأس المال البشري، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دون طبعة، دون بلد نشر، 2005.
24. عمار عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، 2012.
25. عمر طراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
26. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
27. فاروق عبد الله فليه، اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007.
28. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دون طبعة، دار المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
29. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
30. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، دون طبعة، الإسكندرية، 2003.
31. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
32. محمد قاسم القريوتي، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2010.
33. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية: سلسلة وثائق الأساسيات، الاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
34. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإسكندرية-مصر، 2008.
35. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
36. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
37. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات علمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

38. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية: وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

## 2- الرسائل الجامعية:

1. أمينة الشحري، الأمن النفسي وعلاقته بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير في علم التربية و الإرشاد النفسي، تخصص: تربية، جامعة نزوى، فلسطين، 2013/2012.
2. حسيبة بن عمار، تكوين الموارد البشرية في المنظمة التربوية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، تخصص: تسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، 2009/2008.
3. ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير منظمات، جامعة خيضر-بسكرة، 2016/2015.
4. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: غير مدون، السعودية، 2009/2008.
5. سامية بعيسي، الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2018/2017.
6. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007.
7. سومية تبه، أثر محاسبة رأس المال البشري على المركز المالي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير منظمات، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس، 2020/2019.
8. عبد الكريم بوطرخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.
9. عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009/2008.
10. عمار بن عيشي، دور التقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
11. فوزية شيباني، المهارات القيادية للإطارات وعلاقتها بكفاءة الأداء، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس وعلوم التربية، تخصص: علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة قسنطينة-2-عبد الحميد مهري، 2018/2017.
12. مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في الأعمال، تخصص: الإدارة وإدارة الأعمال، جامعة عمان، 2007/2006.
13. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009/2008.

14. هندا مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص: إدارة المنظمات، جامعة العربي بن مهيدي-أم الوافي-، 2016/2017.
15. يعبي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007.
16. يوسف بن حمودة، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، تخصص: التقنيات الكمية للتسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-، 2009/2010.
17. يوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة خنشلة، 2013/2014.

### 3-الملتقيات العلمية:

1. رياض بن صوشة، نادية حزيق، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، 13-14 ديسمبر، 2011.
2. سليمة طبابية وآخرون، إدارة رأس المال البشري كاستراتيجية لتميز شركات التأمين، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية، 22-25 أبريل 2013.
3. عبد القادر عيادي، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-، عنوان المداخلة: مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر.

### 4-المجلات العلمية:

1. ألعليش محمد الحسن، وسام علي حسين، اسم المقال غير مدون، اسم المجلة غير مدون، جامعة النيلين، كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، العدد7، المجلد4، 2016.
2. سمية عباس الربيعي، الاستثمار في الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2002، محاضرة أستاذ.
3. علي الفضل، الاستثمار والتنمية البشرية، مجلة ينبع: طروحات عامة، العدد 26، 2008.
4. لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، دراسة استطلاعية لآراء من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد10، العدد 3، الأردن، 2008.
5. الهادي بوقلقول، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد24، جوان2009.

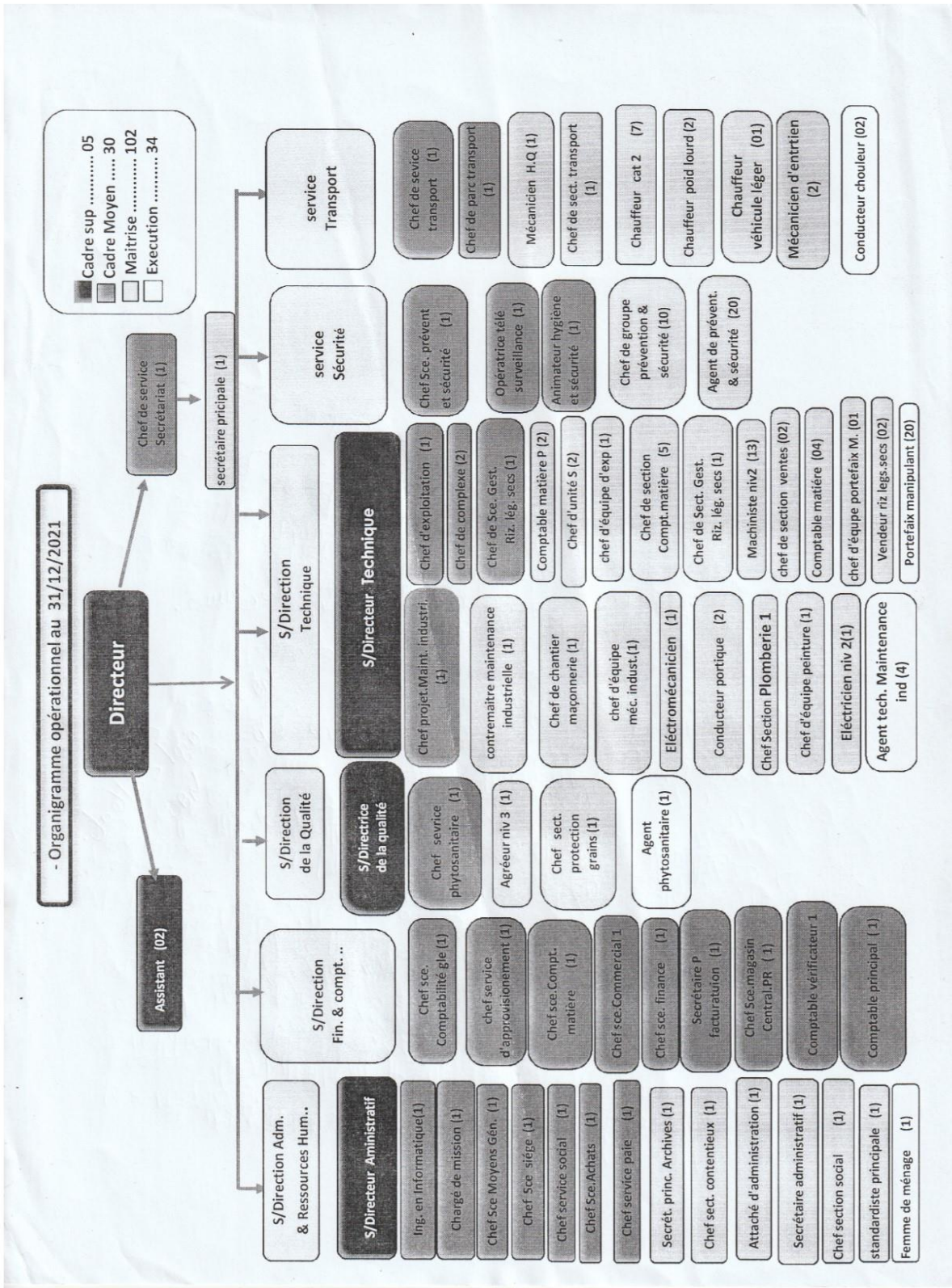
5-المحاضرات:

1. سمية عباس الربيعي، الاستثمار في الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2002، محاضرة أستاذ.

ب/- المصادر باللغة الأجنبية:

1. Angela baron and Micheal Armmstrong, **Human capital Management: acheving added value throught people**, Kogan page, London and Philadelphia, 2007.
2. Besseyer des hortos, **Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concept et outil**, Edition d'organisation, Paris, 1992.
3. Jacqueline (b), Françoise (k), Martin(m), **La fonction des Resource humaines**, Edition dinod, Paris , 2004.

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم



الملحق رقم: 02: أسئلة المقابلة:

س1: ما هي المصادر التي تعتمد عليها مؤسساتكم في الحصول على الموارد البشرية؟

س2: على أي أساس يتم اختيار العاملين المناسبين في مؤسساتكم؟

س3: كيف يتم تعيين العاملين الجدد؟

س4: هل يخضع العاملون لعملية التدريب في مؤسساتكم؟

س5: هل لديكم نظام لتقييم أداء العاملين في مؤسساتكم؟

س6: إذا أدى أحد العاملين عمله بشكل جيد، ما هو تقديرك له؟



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ما ستر تسيير استراتيجي



ملحق رقم 03: استبيان

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي

نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص: تسيير

استراتيجي بعنوان: أثر تنمية رأس المال البشري على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم تكون في سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

فقط.

ونحن إذ نقدر تعاونكم ال صادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تقبلوا منا

خالص الشكر والتقدير.

الطالبة: بن كعبوش أميرة

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور 01: البيانات الشخصية:

1-الجنس

ذكر  أنثى

2-العمر

30 سنة و أقل  من 31 سنة- 34 سنة

من 35 سنة- 39 سنة  40 سنة و أكثر

3-المؤهل العلمي

دبلوم  بكالوريا

ماجستير  دكتورة

4- عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات وأقل  من 6- 10 سنوات خبرة

من 11- 15 سنة خبرة  16 سنة خبرة فأكثر

5- المركز الوظيفي:

رئيس قسم  نائب رئيس مجلس إدارة  مساعد مدير

مدير فرع  أخرى

المحور 02: رأس المال البشري

لا	نعم	
		- هل تم استقطابك عن طريق الإعلانات؟
		- هل خضعت لاختبارات قبل تعيينك في المنصب؟
		- هل تحرص المؤسسة على التأكد من مدى توفر المعارف اللازمة لدى العاملين خلال عملية التوظيف؟
		- هل يتناسب العمل الذي تقوم به مع قدراتك ومؤهلاتك؟

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل تشعر بالرضا في وظيفتك؟</li> <li>- هل استفدت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة؟</li> </ul>
--	--	--

**المحور 03: أداء العاملين**

لا	نعم	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل تلقيت تدريباً عند التحاقك بالعمل لأول مرة؟ ما نوعه (روتيني-غير روتيني)؟</li> <li>- هل خضعت للتدريب أثناء عملك بالمؤسسة؟</li> <li>- هل يتم تقييم أدائك بشكل مستمر؟</li> <li>- هل تقوم المؤسسة بتقييم أدائك؟ وكيف هذه طريقة (واضحة وعادلة أو العكس)؟</li> <li>- هل تقوم دائماً بالتقييم الذاتي للمهارات التي تمتلكها؟</li> <li>- هل تحدد المؤسسة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء عاملها؟</li> <li>- هل هناك تحيز من طرف المؤسسة في منح المكافآت والعلاوات؟</li> <li>- هل يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون؟</li> <li>- هل تستعين المؤسسة بمراكز ومعاهد متخصصة لتطوير أداء العاملين؟</li> </ul>

**المحور 04: أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين**

لا	نعم	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل هناك اهتمام من طرف المؤسسة بتحديد احتياجاتك التدريبية؟</li> <li>- هل تتلقى كلمات شكر وتقدير من طرف رئيسك مقابل العمل الذي تقوم به؟</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل تعمل المؤسسة على الاستمتاع إلى آراء العاملين وتأخذ بمقترحاتهم؟</li> <li>- هل تعمل المؤسسة على اكتشاف مزايا وقدرات العاملين لديها واستخدامها لتحقيق أفضل النتائج؟</li> <li>- هل تعمل المؤسسة على نقل الخبرات المكتسبة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين؟</li> <li>- هل تقوم المؤسسة بمتابعة أداء العاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته؟</li> <li>- هل تقوم المؤسسة بتحديث نظام الحوافز بما يتناسب مع البيئة التنافسية؟</li> <li>- هل تربط المؤسسة بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة؟</li> <li>- هل تمنح المؤسسة حوافز عالية للعاملين الذين يتميزون بقدرات إبداعية؟</li> <li>- هل تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها العاملون؟</li> </ul>
--	--	--

الملحق رقم 04: عقد عمل

.../.../...

**المادة 2 :** يوظف السيد(ة)/الآنسة : ..... في المؤسسة لمدة غير محددة و توقيت كامل.

**المادة 3 :** يتقاضى السيد(ة)/الآنسة : ..... أجرا قاعديا شهريا قدره 00.000,00 دج مطابقا للصنف: .... القسم: .... الدرجة : .... من شبكة الأجور المطبقة في المؤسسة.

**المادة 4 :** زيادة على الأجر القاعدي الشهري، يتقاضى السيد(ة)/الآنسة: ..... المكافآت و التعويضات المستحقة الدفع المنصوص عليها في الإتفاقية الجماعية للمؤسسة

**المادة 5 :** يحكم العقد الحالي أحكام تشريع العمل ، الإتفاقية الجماعية و النظام الداخلي للمؤسسة

**المادة 6 :** يسري مفعول العقد الحالي ابتداء من 2016/10/18

حرر بمستغانم في 2016/10/18

المدير (ة) المعني(ة)

2/2

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**  
**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
وزارة الفلاحة والتنمية الريفية والصيد البحري  
MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE DEVELOPPEMENT RURAL ET DE LA PECHE  
الديوان الجزائري المهني للحبوب  
OFFICE ALGERIENNE INTERPROFESSIONNEL DES CEREALES  
إتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم  
UNION DES COOPERATIVES AGRICOLES DE MOSTAGANEM

رقم: ..... / .ت.ل.م / م / م / 2019 مستغانم في :  
عقد عمل  
لمدة غير محددة و توقيت كامل

مبرم بين ،  
إتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم الممثلة من طرف :  
السيد : ..... الوظيفة : مدير المؤسسة

من جهة، و :  
السيد(ة)/الآنسة : .....  
المولودة(ة) بتاريخ : ..... في : ..... الولاية : .....  
الساكن(ة) : .....

من جهة أخرى

إتفق على ما يلي :  
**المادة 1 :** يوظف السيد(ة)/الآنسة : .....  
في إتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم بصفته : .....  
( ..... )

2/1

الملحق رقم 05: شهادة عمل

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة الفلاحة والتنمية الريفية

MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE DEVELOPPEMENT RURAL



الديوان الجزائري المهني للحبوب



OFFICE ALGERIENNE INTERPROFESSIONNEL DES CEREALES

إتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم

UNION DES COOPERATIVES AGRICOLES DE MOSTAGANEM

رقم: / . ت. ف / م م / 2020

## //Type contrat// شهادة عمل

نحن الممضون أسفله، مدير إتحاد التعاونيات الفلاحية . مستغانم .

نشهد بأن السيد (ة) / الأنة: //Nom Arabe// //Prénom Arabe//

المولود (ة) بتاريخ //Date Naissance// بـ : //Lieu Naissance Arabe//

موظف (ة) ضمن مؤسستنا بصفة ابتداء من //Date entrée// إلى يومنا هذا

يشغل المعني (ة) حاليا منصب: //Profession Arabe// .

سلمت هذه الشهادة لإستعمالها في حدود ما يسمح به القانون.

حرر بمستغانم يوم //01/01/2000//

المدير

Adresse : Route tahalaiti othman BP 476 Mostaganem Tél : 045 20 20 88 Fax : 045 20 20 62

ملحق رقم 06: شهادة نهاية عمل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
وزارة الفلاحة والتنمية الريفية والصيد البحري  
MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE DEVELOPPEMENT RURAL ET DE LA PECHE  
الديوان الجزائري المهني للحبوب  
OFFICE ALGERIENNE INTERPROFESSIONNEL DES CEREALES  
إتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم  
UNION DES COOPERATIVES AGRICOLES DE MOSTAGANEM

رقم : / . ت . ف / م م /

## شهادة نهاية العمل


نحن الممضون أسفله، مدير إتحاد التعاونيات الفلاحية — مستغانم —  
نشهد بأن السيد (ة) / الأنسة: ..... ابن(ة) ..... و .....  
المولود(ة) بتاريخ: / / في: ولاية:  
وظف(ت) ضمن مؤسستنا ابتداء من: / / إلى: / /  
شغل(ت) المعني(ة)، أثناء حضوره(ها) بالمؤسسة، المناصب التالية:  
- منصب: من: / / إلى: / /  
- منصب: من: / / إلى: / /  
- منصب: من: / / إلى: / /  
- منصب: من: / / إلى: / /

سلمت هذه الشهادة، دون شطب و لا زيادة، لإستعمالها على الوجه المشروع.

حرر بمستغانم في / /

المدير


العنوان : طريق محمدالبي عنمان ص.ب 476 مستغانم الهاتف : 045 20 20 88 الفاكس : 045 20 20 62



### ETAT DE LA P.R.I

Notation du mois de Mars 2022

### SERVICE MATIERE



N°	Nom & Prénom	Note du Responsable	Observations
1			De 6 à 10 points = 0 % 11 points = 1 % 12 points = 2 % 13 points = 3 % 14 points = 4 % 15 points = 5 % 16 points = 6 % 17 points = 7 % 18 points = 8 % 19 points = 9 % 20 points = 10 %
2			

Le Responsable

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إعطاء نظرة شاملة عن أهمية تنمية رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وفي مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم بصفة خاصة وأثرها في تحسين أداء العاملين بها، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا على كل من المقابلة مع مسؤولي مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة والاستبيان على عينة عشوائية ذات 34 عامل من أصل مجتمع الدراسة المتكون من 171 عامل.

أبرزت النتائج وجود مستوى ضعيف في تنمية واستثمار رأس المال البشري بمؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية بمستغانم وبالتالي ليس له دور في تحسين أداء العاملين إضافة إلى عدم اعتماد المؤسسة على طريقة فعالة لتدريب عمالها مع عدم وجود هيئة متخصصة من أجل تقييم أداء العاملين.

## الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، رأس المال البشري، تنمية رأس المال البشري، أداء العاملين، تحسين أداء العاملين.

## **Summary:**

This study aims to provide a comprehensive overview of the importance of human capital development in economic institutions in general and in Association of Agriculture Cooperatives of Mostaganem in particular, and its impact on improving the performance of its employees. In order to achieve this goal, we have relied on the analytical descriptive curriculum. We have also relied on both the interview with the officials of the institutions human resources department and the questionnaire on a random sample of 34 workers out of the 171 worker study community.

The results highlighted a low level of development and investment of human capital in the association of Agriculture Cooperatives of Mostaganem and therefore had no role in improving the performance of workers. The institution didn't rely on an effective method of training its workers, with no specialized body to evaluate employees' performance.

## **key words:**

Human resources, human capital, human capital development, employee performance, improving employee performance.