

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسة

الشعبة: علوم إقتصادية

العنوان:

تنمية رأس المال البشري وأثره في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة عين تادلس

تحت إشراف الأستاذ:

بكريتي بومدين

من إعداد الطالبة:

منصوري فايذة

أعضاء اللجنة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوظراف جيلالي	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	بكريتي بومدين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	وهراني مجدوب	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2019/2018

تشكرات

« كن عالماً.....فإن لم تستطع فكن متعلماً..... فإن لم تستطع فأحب العلماء..... فإن لم تستطع فلا تبغضهم »

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تدليل ما واجهناه من صعوبات

نخص بالذكر إلى الأستاذ المشرف " بكرتي بومدين " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في اتمام هذه المذكرة

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي وكالة التأمين الوطنية عين تادلس SAA

منصوري فايزة

الإهداء

«الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء
والمرسلين»

أهدي ثمرة جهدي إلى اللذان قال عز وجل << وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا >>

إلى أعز وأرق كلمة في الكون أُمِّي رمز العطاء والحب

إلى من كان سبب وجودي في الحياة وأُنا ر دربي وإلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا

عليه ومنحني الثقة والحب أبي العزيز أطل الله في عمرهما

إلى أعز الناس أخي وإخوتي محمد، فاطمة، لبندة، هجيرة

وإلى الكتاكييت خديجة، سيد أحمد، عبد الغني، محمد هشام

إلى كل الطلبة قسم العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وإلى كل أساتذتي وإلى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد

ويكن لي الاحترام والتقدير

منصوري فايذة

الفهرس

الصفحة	محتوى الفهرس
	الإهداء
	تشكرات
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
01	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري	
04	تمهيد
05	المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري
05	المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال البشري
07	المطلب الثاني: التطور التاريخي لرأس المال البشري
08	المطلب الثالث: أسباب الحاجة لرأس المال البشري ووسائل تنميته
10	المبحث الثاني: خصائص رأس المال البشري ومكوناته
10	المطلب الأول: خصائص رأس المال البشري
10	المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري
11	المطلب الثالث: نظريات رأس المال البشري
12	المبحث الثالث: أبعاد رأس المال البشري وطرق قياسه ومؤشراته
12	المطلب الأول: أبعاد رأس المال البشري
13	المطلب الثاني: طرق قياس رأس المال البشري
15	المطلب الثالث: مؤشرات رأس المال البشري
16	المبحث الرابع: مساهمة رأس المال البشري في تحسين المؤسسة وتطورها
16	المطلب الأول: مميزات رأس المال البشري وكيفية التعامل معه
19	المطلب الثاني: دور رأس المال البشري في تحقيق الجودة وخفض التكاليف
20	المطلب الثالث: دور رأس المال البشري في تحسين ربحية المؤسسة وزيادة الحصص السوقية
22	المبحث الخامس: ماهية قياس أداء العاملين
23	المطلب الأول: تعريف قياس أداء العاملين
23	المطلب الثاني: أهمية قياس أداء العاملين
23	المطلب الثالث: علاقة رأس المال البشري بأداء العاملين
25	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة عين تادلس	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة عين تادلس
27	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية للتأمين
29	المطلب الثاني: المنتجات التي تقدمها الشركة الوطنية للتأمين
30	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين
35	المبحث الثاني: وكالة عين تادلس (2209) مكان الترخيص
35	المطلب الأول: تقديم وكالة عين تادلس (2209)
35	المطلب الثاني: المنتجات التي تقدمها الوكالة وهيكلها التنظيمي
37	المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف وإحصائيات الوكالة
39	المبحث الثالث: المهام والأهداف ونقاط القوة والضعف وإحصائيات الشركة
39	المطلب الأول: مهام الشركة
39	المطلب الثاني: أهداف الشركة
40	المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف للشركة وإحصائياتها
42	المبحث الرابع: مستوى أداء العاملين بالشركة و الشروط الخاصة بالوكالة و الانجازات المحققة بها
42	المطلب الأول: الانجازات المحققة من طرف الوكالة
43	المطلب الثاني: مستوى أداء العاملين بالوكالة
44	المطلب الثالث: الشروط الخاصة بالوكالة
46	المبحث الخامس: تقييم الوكالة الوطنية للتأمين SAA
46	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة
47	المطلب الثاني: تحليل نتائج عينة الدراسة
55	المطلب الثالث: عرض نتائج الإستبيان
56	خلاصة الفصل
57	الخاتمة العامة
59	قائمة المراجع
61	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
32	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتأمين SAA على المستوى المركزي	(1-II)
34	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتأمين SAA على المستوى الجهوي	(2-II)
37	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية على مستوى الوكالة	(3-II)
38	رقم أعمال الوكالة خلال ثلاث سنوات 2016-2017-2018	(4-II)
38	ملخص نشاط الشركة الوطنية للتأمين عين تادلس (2209) حسب كل فروع سنة 2018	(5-II)
41	رأس أعمال الشركة الوطنية للتأمين خلال سنوات 2016-2017-2018	(6-II)
42	ملخص نشاط الشركة الوطنية للتأمين حسب كل فروع سنة 2018	(7-II)
47	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(8-II)
47	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(9-II)
48	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(10-II)
48	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(11-II)
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(12-II)
50	قيام العمال بدورات تدريبية	(13-II)
52	تكلفة الخدمات في الوكالة	(14-II)
53	الحصة السوقية للشركة	(15-II)
54	ربحية الوكالة	(16-II)

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
6	تعريفات رأس المال البشري	(1-I)
17	حالات المورد البشري من حيث انتاج القيمة المضافة وامكانية الاستبدال	(2-I)
18	استراتيجيات التعامل مع رأس المال البشري	(3-I)
35	المنتجات التي تقدمها الوكالة	(1-II)
41	حصص سوق الشركات العامة	(2-II)
45	شروط الإقترطاع	(3-II)
46	أضرار التصادم	(4-II)
47	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(5-II)
47	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(6-II)
48	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(7-II)
48	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(8-II)
49	الكفاءة البشرية في نظر أفراد العينة	(9-II)
49	تنمية الكفاءات البشرية	(10-II)
50	قيام العمال بدورات تدريبية	(11-II)
50	المعرفة في الشركة	(12-II)
51	وسائل تنمية المهارات	(13-II)
51	جودة الخدمات في الوكالة	(14-II)
52	تكلفة الخدمات في الوكالة	(15-II)
52	الحصة السوقية للشركة	(16-II)
53	ربحية الوكالة	(17-II)

مقدمة عامة

المقدمة:

إهتم الإقتصاديون في القرن الماضي برأس المال المادي بإعتباره أساس النمو والتنمية الإقتصادية، ومع تطور الدراسات والمفاهيم الإقتصادية ظهرت أهمية رأس المال البشري بعد المفتاح الرئيسي المحدد للتنمية لكونه المسيطر على رأس المال المادي، وأصبحت المؤسسات المعاصرة بكافة أشكالها تركز جل إهتماماتها على تطوير إستراتيجيات تضمن لها مسaire محيطها سريع التغير، وذلك من خلال الإهتمام به بشتى الوسائل والكيفيات، منة تعليم وتدريب، رعاية صحية وتأمين إجتماعي وغيرها من الإهتمامات، وبالتالي أصبح رأس المال البشري أكثر موجودات المؤسسة أهمية حيث يقع على عاتقه تحقيق التميز والوصول إلى نتائج تضمن له القدرة على التنافس والبقاء في السوق.

إن رأس المال البشري لابد أن يكون في مقدمة القضايا التي تعني بها المؤسسات الإقتصادية على إختلافها، حيث تبث أن العنصر البشري يعتبر أصلا مهما وكأحد عناصر الإنتاج، وبالتالي فهو مصدر الميزة التنافسية والمستدامة في المؤسسة الإقتصادية، بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية، بحيث أصبح في مقدمة المداخل لثروة الأمم، ومن ثم أخذت قضية العناية بتنمية الموارد البشرية بأفضل السبل وأكثرها جدوى مكانتها على إعتبار أن الإنفاق في التنمية يعد من أهم وأعلى درجات الإستثمار ومازالت هذه الأهمية في تزايد مستمر وتأخذ مجراها في الدراسات والفعاليات التي تنظم وبشكل متواصل على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، خصوصا وأن العاملة يشهد يوما بعد يوم تغيرات متلاحقة نتيجة للتطورات التقنية التي تحدث بفعل الإنسان وتنعكس عليه في ذات الوقت، كما أن تقييم أداء الموارد البشرية بكل أشكالها يمثل عنصرا أساسيا في ترشيد إستخدامها لتحقيق أهداف منظمات الأعمال، لما يوفره هذا التقييم من بيانات عن أداء تلك الموارد في الماضي والحاضر والأداء المتوقع منها في المستقبل، ويعتبر تقييم الأداء من الموضوعات الأساسية التي لابد من التركيز عليها في المرحلة الراهنة، خاصة وأن الجزائر تستعد للإندماج في الإقتصاد العالمي من خلال توقيع إتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي والإضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة.

تفرض التغيرات المعاصرة على كافة أشكال المؤسسات إمتلاك رأس مال بشري تتوفر فيه الخصائص التي تمكن المؤسسة من التنافس والإستجابة للتغيرات الحاصلة وبالشكل الذي يضمن لها البقاء والإستمرار وضمن الصدارة، فمن خلال توظيف معارف وقدرات ومهارات موردها البشري تستطيع المؤسسة تحقيق التميز وتحسين قدرتها في المنافسة، خصوصا أن أسواق هذا الزمن تقع بالمنافسين في جميع المجالات، حيث نجد أن في مجال التأمينات تتواجد عدة شركات تعمل للوصول إلى مستوى تنافسي يميزها عن نظيراتها، ضمن هذا الإطار تمحورت إشكالية الدراسة التي نطرحها في السؤال التالي:

■ الإشكالية:

ما مدى تأثير تنمية رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA؟

■ الأسئلة الفرعية:

لإعطاء صورة أكثر وضوحاً للإشكالية يمكن تقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما طبيعة العلاقة بين تنمية رأس المال البشري بأداء العاملين في الشركة الوطنية للتأمينات SAA ؟

السؤال الثاني: كيف يتم تنمية رأس المال البشري بالشركة الوطنية للتأمينات SAA وكالة عين تادلس؟

الفرضيات:

الفرضية الأولى: العلاقة تكون بتوفير وإقامة محور التكوين، التقييم، وتحفيز العاملين.

الفرضية الثانية: تتم التنمية عن طريق التعليم، التدريب، الرعاية والخدمات الصحية.

■ أهمية البحث:

كما يمكن حصر أهمية البحث في النقاط التالية:

- تكمن أهمية البحث الحالي في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ تناول مفهومين مهمين هما رأس المال البشري وأداء العاملين.
- قد يساهم هذا البحث في التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة وأدائها.
- تعزيز فهم الإدارة أو المؤسسة لأهمية رأس المال البشري والأداء.

■ أهداف البحث:

- تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة برأس المال البشري وأداء العاملين.
- محاولة إبراز أهمية رأس المال البشري بالمؤسسة.
- بيان دور تنمية رأس المال البشري في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
- التعرف على درجة العلاقة بين رأس المال البشري وأداء العاملين.
- معرفة مؤهلات وكفاءات رأس المال البشري المتواجدة بالشركة الوطنية للتأمينات SAA.
- التعرف على مستوى أداء العاملين بالشركة الوطنية للتأمينات SAA بوكالة عين تادلس.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد الشركة الوطنية للتأمينات على تحسين مستوى رأس المال البشري وذلك لتحقيق الأداء المتميز.

■ أسباب إختيار الموضوع:

- يعد رأس المال البشري من المواضيع
- وجود رأس المال البشري في المؤسسات التي ينقص الإهتمام به والإستفادة من طاقاته الكامنة.
- الرغبة في معرفة آراء المسيرين حول الإلتفات إلى رأس المال البشري من خلال الإهتمام به.
- توفر جميع المراجع الضرورية له وسبل البحث والتطور فيه.

■ صعوبات البحث:

- نقص الدراسات السابقة في هذا المجال ونقص المراجع.
- صعوبة أداء الجانب التطبيقي إذ كثر من وكالات التأمين لا تتفهم العمل الأكاديمي حيث لم نجد مساعدات تشجعنا على البحث.
- صعوبة التعامل مع وكالات التأمين بالوسائل الإتصال الحديثة.

■ المنهج المتبع:

من أجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث و للإجابة على الإشكالية المطروحة، إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة، حيث يمكننا تحليل البيانات المتحصل عليها من الإستبيان عند تناول الجزء التطبيقي من البحث، وبالإعتماد على الأدوات الرياضية والإحصائية في معالجتها.

■ هيكل البحث:

تضمن هيكل البحث فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي ويمكن شرح ما تضمنه كل فصل فيما يلي:
 الفصل الأول: تحت عنوان الإطار النظري لرأس المال البشري، وفصلناه إلى خمسة مباحث، الأول نبرز فيه ماهية رأس المال البشري، المبحث الثاني خصائص رأس المال البشري ومكوناته ونظريته، والمبحث الثالث أبعاد رأس المال البشري وطرق قياسه ومؤشراته، المبحث الرابع مساهمة رأس المال البشري في تحسين المؤسسة وتطورها وفيما يخص المبحث الخامس ماهية قياس أداء العاملين.
 الفصل الثاني: تعلق بالدراسة التطبيقية بالشركة الوطنية للتأمينات SAA وكالة عين تادلس والذي قسمناه إلى خمسة مباحث، المبحث الأول تم ضمنه تقديم المؤسسة محل الدراسة تشمل بصفة عامة أما المبحث الثاني تقديم وكالة عين تادلس (2209) مكان التريص، المبحث الثالث المهام والأهداف ونقاط القوة والضعف وإحصائيات الشركة، المبحث الرابع مستوى أداء العاملين بالشركة والشروط الخاصة بالوكالة والإنجازات المحققة بها، المبحث الخامس شمل تقييم الوكالة الوطنية للتأمين.

الإطار النظري لرأس المال البشري

الفصل الأول:

تمهيد:

نظرا للتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال واشتداد المنافسة، انتقل الاهتمام من الصراع حول الأصول المادية (الأصول الملموسة) الى الصراع حول الأصول غير المادية (غير الملموسة) وأهمها العنصر البشري هذا الأخير الذي كان يعد مجرد مورد من موارد الإنتاج وأضحى رأسا من رؤوس الأموال القابلة للاستثمار بعدما أيقن الجميع أن سبل النهضة والتقدم هو الإنسان وما يمتلكه من قدرات عقلية وجسدية، وأن الأصول المادية لا فائدة منها دون وجود من يستغلها استغلالا أمثلا ويسيرها بطريقة فعالة نخلق ميزة تنافسية وتساهم في بلوغ الزيادة.

وبذلك التفت الأنظار نحو أهمية رأس المال البشري ودوره في تحسين أداء العاملين خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على وظائف ترتكز أكثر على المعرفة مما دفع المؤسسات إلى التوجه نحو استقطاب رأس المال البشري والعمل على تطويره والاحتفاظ به، وعليه سنحاول الإحاطة بموضوع رأس المال البشري وتنميته، من خلال التطرق الى بعض الجوانب المهمة والمتعلقة به والتي أدرجناها في العناصر التالية:

- ماهية رأس المال البشري.
- خصائص رأس المال البشري ومكوناته ونظريته.
- طرق قياس رأس المال البشري ومؤشراته.
- ماهية الأداء وقياسه.

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

ظهر مصطلح رأس المال البشري منذ عدة سنوات ويعرف على أساس أنه قياس للقيمة الاقتصادية لمجموعة مهارات الموظفين، ويقدر مفهوم رأس المال البشري أن الموظفين ليسوا متساويين وليس كل الموظفين يمكن تحسين كفاءتهم وجودة أداءهم من خلال الاستثمار فيهم فتعليم والخبرات وقدرات الموظفين لها قيمتها الاقتصادية بالنسبة للشركة والاقتصاد ككل.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال البشري

كثيرا ما نتعامل مع مصطلح الكفاءات والمعرفة والمهارات، ولكننا قد نستخدمها دون الدراية التامة بمفهومها الدقيق وأن المؤسسة عندما تهتم بكسبها وجمعها وتطويرها، فهي تمتلك رأس مال من نوع آخر رأس مال يكون لدى أفرادها فقد بينت العديد من الدراسات التي قدمها بعض الباحثين أهمية رأس المال البشري مقارنة برأس المال المادي وقبل توضيح ذلك يتم أولا التعرف على مفهومه.

أولا: مفهوم رأس المال البشري:

تعددت مفاهيم رأس المال البشري تبعا لرؤية وهدف صاحبها وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر وفيما يلي سنتطرق لبعضها:

التعريف الأول: يعرف رأس المال البشري بأنه: "المعارف، المهارات والقدرات الجماعية لموظفي المؤسسة"¹.

التعريف الثاني: يعرف رأس المال البشري بالنسبة:

1- **التعريف الاقتصادي:** هو في التعليم والخبرة إذ أصبح تعريف وقياس رأس المال البشري واستغلاله الاستغلال الأمثل مهما في المستقبل لتحقيق النجاح في المنافسة العالمية في ظل الاقتصاد المعرفي، فإن الشركات والدول التي تدير رأسمالها البشري أفضل من غيرها ستكون هي الأكثر نجاحا، بينما ستخلف عن ركب المنافسة تلك التي تحقق في إدارة رأسمالها البشري.²

2- **تعريف المحاسبين لرأس المال البشري:** هو عبارة عن أصول غير ملموسة للشركة وهناك العديد من الطرق المحاسبية التي يتم من خلالها تمييز قيمة الأصول غير الملموسة، والكثير من المحاسبين يقارنون بين القيمة الدفترية للشركة <<بناء على المكاسب وقيمة الأصول المادية ، وقيمة الأصول غير المادية>>.

3- **تعريف اختصاصيي إدارة الموارد البشرية:** هو عملية تهدف الى تحديد مهام الوظائف التي يؤديها الموظفون والمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء تلك المهام بنجاح، ونمذجة الكفاءات ، الجدارات وهي مثال لنتائج عملية التحليل الوظيفي وفي معظم الأحيان ومختلف الأعراض.

¹ نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة أعمال، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013، ص03.

² د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط2، الإسكندرية ، 2014، ص 221.

- 4- تعريف مركز الإبداع في الخدمة العامة بالولايات المتحدة الأمريكية: هو التغيرات التقنية و الاجتماعية و الاقتصادية السريعة و الضاغطة و المقترنة بتزايد الاحتياجات الأمنية الوطنية و العالمية.
- 5- تعريف فريق الباحثين: رأس المال البشري تشير الى عمليات صياغة الاستراتيجية و السياسية و الاتصالات التي توجه تنسيق و ادارة جهود الموظفين و الاشراف عليهم، و هو الاستثمار في الموظفين (والاشراف عليهم) باعتبارهم أفضل استراتيجية لتحسين الأداء.¹

و هناك محاسب اكتوبري ضرشي آخر يدعى ايه باريول سعى إلى تحديد القيمة الاجتماعية للإنسان في فرنسا: حيث استخدام طريقة فار في حساب القيمة الحالية للمكاسب المستقبلية للشخص. و لكن دون طرح الاستهلاك، حيث اجري تلك الحسابات بناء على الفئة العمرية.²

و أوضح سليمان هوبينيز مؤسس الكلية الأمريكية للتأمين على الحياة في جامعة بتسلفانيا في عام 1914م أن قيمة حياة الانسان يجب أن تخضع لنفس المعالجة العلمية التي يتم تطبيقها على رأس المال التقليدي و الى يومنا هذا تنص شهادة المتعهد المعتمد الحياة المؤهل (سي ال يو) على أن المستفيد خبير في قيمة التأمين على الحياة البشرية.

و على مر القرون تم تطبيق ما يسمى اليوم بنظرية رأس المال البشري لمعالجة العديد من القضايا السياسية العامة.³

التعريف الثالث: يعرف الاقتصادي الأمريكي شولتز " SHULTZ " رأس المال البشري (1961) بأنه: مجموعة العلاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية، ويشمل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، إذ يشمل الكفاءات الذهنية والمستويات التعليمية للسكان ويتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة للمجتمع ككل.

الجدول رقم (1-1): تعريفات رأس المال البشري

1 - تعريف الاقتصاديين	2 - تعريف المحاسبين
3 - تعريف أخصائي إدارة الموارد البشرية	4 - تعريف كبار المسؤولين التنفيذيين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع التالي: حاتم بن صلاح ابو الجدائل، رأس المال البشري الناشر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2012، ص: 220.

¹ أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص: 65.

² حاكم أحسوني، مكرودالمالي، دور ادارة المعرفة في استثمارات رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية بمعمل الاسمنت الكوفة مجلة العربي للعلوم الاقتصادية و الادارية، العدد 21، جامعة الكوفة، ص: 149.

³ حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، رأس المال البشري ادارته و قياسه و استثماره، القاهرة 2012، ص: 221.

ثانيا: أهمية رأس المال البشري

ان رأس المال البشري هو أهم رؤوس الأموال. فهو السبيل الى ايجاد منظمة رابحة في ظل المنافسة، و هناك علاقة ارتباطية بين زيادة كثافة المعرفة و تطورها و زيادة حدة المنافسة و احتدامها في ظل الاقتصاد المعرفي لذلك يجب على المنظمات المعاصرة الحرص على:¹

- تحديد المعارف و المهارات و القدرات و الخبرات و المؤهلات العلمية.
- حسن استغلال مواهب القوى العاملة و قدرتها على الابداع و الابتكار.
- استقطاب و انتقاء و تطوير و استبقاء المواهب عالية الأداء لقد أكد الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم على أهمية دور الانسان و تأثيره الفاعل و الايجابي في عملية التنمية الاقتصادية و في فاعلية عناصر الانتاج المادية، فهذه العناصر لا تكون لها تلك الفاعلية بدون انسان.
- رأس المال البشري ضروري للنجاح طويل المدى للمنظمة في الأداء التنظيمي.
- يعد رأس المال البشري/ الموارد البشرية مفتاحا لنجاح المنظمة/ الشركة و سببا لاختفاقها.
- ان زيادة قدرات و خيرات رأس المال البشري في المؤسسة من شأنها أن ترفع الأداء و تميزه و تخلق التفاهم بين العاملين و تقلل نطاق الرقابة و ترفع مستويات الثقة بين الادارة و العاملين.
- يعتبر رأس المال أحد الأوجه التي تدفع المؤسسة للأمام، للوثب للمستقبل و مواكبة للتقدم، من خلال وضع استراتيجية تحدد من خلالها وضعها الحالي و كيفية الوصول الى الأهداف المسطرة.
- ان رأس المال البشري هو أهم رؤوس الأموال فهو سبيل الى ايجاد مؤسسة رابحة.²

المطلب الثاني: التطور التاريخي لرأس المال البشري

رغم أن نظرية رأس المال البشري الحديثة ظهرت و تطورت خلال نصف القرن الماضي، إلا أن مفهوم رأس المال يعود إلى القرن السابع عشرة الميلادي

- ففي عام 1691م حدد السير ويليام بيتي sir willam petty قيمة للعمال إذا قدرت قيمة رأس المال البشري للتدليل على قوة إنجلترا وتقدير تكلفة من فقدوا في الحرب.
 - و في عام 1853م إقترح ويليام فار قيمة صافي مكاسب الشخص المستقبلية إذ عرفها بأنها تساوي الدخل المصروفات المعيشية، و شبه الثروة بالملكية المادية.
- إن الإتجاه الأكثر إستخداما اليوم و المسى الإقتصاديون العدليون يقوم على أساس من الصيغة المقترحة من قبل ويتشتاين في عام 1867م و من قبل دوبلن و لوتكا في عام 193م.

¹ حاتم بن صلاح السنوسي أبو الجدائل، نفس المرجع السابق ، ص: 235 .

² خليج حسن خلق، اقتصاد المعرفة . جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص: 82.

و هناك العديد من المساهمين المبكرين لأدب إقتصادات رأس المال البشري في إقتراح العديد من طرق الإستثمار في الإنسان من أجل تحقيق العائد على الشركات و من أبرز هؤلاء المساهمين آدم سميث و جين بايتيست و جون ستيوارت ميل و ويليام روز تشير.

- و في عام 1878 م و هنري سجويك في عام 1901 م.
- و في عام 1897 م أدرج تعريف الكائن البشري ضمن تعريف رفينج فيشر لرأس المال، و أدرك الكثير من الباحثين الآخرين أهمية المفهوم ، و لكنهم رفضوا إعتباره سلعة مادية لأسباب عاطفية.
- و في عام 1900 م حاول ألفريد فوقييل تقدير مخزون رأس المال في فرنسا و قد أطلق الطريقة التي إقترحها بيتي في السابع عشر الميلادي و طرح الإستهلاك منه.¹

المطلب الثالث: أسباب الحاجة لرأس المال البشري ووسائل تنميته

تشهد الفترة الحالية تقدما هائلا و تغيرا متسرعاً على جميع المستويات (الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية) و هذا ما أدى إلى إحداث فجوة بين متطلبات التغير مما أكد على ضرورة الإتجاه نحو الإستثمار في الرأس مال البشري كمفتاح للمواكبة و التطور، غير أنه هناك أسباب أخرى سرعت من وضوح صورة الحاجة إلى الرأس المال البشري و نذكر منها ما يلي:²

- (1) أسباب تاريخية: هذه الأسباب هي سلبية التغيرات التاريخية على مختلف الأصعدة و التي نذكر منها:
 - فشل النموذج الإقتصادي المعتمد على رأس المال المادي في تحقيق التنمية.
 - تغير المفاهيم حول العنصر البشري من إعتباره كمجرد عامل ثم ظهور إدارة الأفراد لتتطور بعد ذلك إدارة الموارد البشرية التي تعتبر العنصر البشري أصل من أصول المؤسسة.
 - ظهور علوم جديدة تبحث في أهمية الإستغلال الأمثل للموارد البشرية مثل: علم إقتصاديات التعليم.
 - ظهور نظرية الإستثمار في رأس المال البشري لشولتر في الستينات و ما تبعها من أبحاث و تطبيقات.
 - تطور أساليب و وسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة منها مفهوم دورة حياة العاملين مفهوم خريطة الإحلال و مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية.
- (2) أسباب إقتصادية و إجتماعية: تعتبر الأسباب الإقتصادية و الإجتماعية الأكثر تأثيراً في بلورة الحاجة إلى رأس المال البشري و التي من أهمها نجد:

¹ أبو زعتر، منير حسن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية و سبل تربوية جامعة غزة، كلية التربية، فلسطين، 2009، ص: 82.

² نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص: الإدارة الإستراتيجية لتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص: 04.

- زيادة حدة المنافسة.
 - فقدان الاستقرار في النظام الاقتصادي.
 - إنفتاح النظام الاقتصادي في العالم الخارجي وبالتركيز على المجالات الانتاجية والخدمية.
 - تفاقم المشاكل المرتبطة بالموارد منها مشاكل الطاقة والندرة وتقلبات الأسعار.
 - إهتزاز القيم والتغير في إتجاهات الأفراد.
 - زيادة مستويات الهجرة،
- (3) أسباب تكنولوجية: تعتبر هذه الأسباب نتاج الثورة العلمية والحافزة التكنولوجية التي عرفها العالم وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية ومن أهم الأسباب نجد:
- التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات والمعرفة.
 - الاستعمال المكثف للحاسب الإلكتروني في عمليات إدارة الموارد البشرية مثل: إنشاء بنك المعلومات للعاملين في أسواق العمل لأغراض التخطيط و إتخاذ القرارات و ربطها بشبكة المعلومات تخدم أسواق دولية.
 - الانفجار العلمي و التكنولوجي مما أدى إلى ظهور صناعات جديدة (كالصناعات الإلكترونية و صناعة الخامات...).
 - التوجه نحو النظام الشبكي الذي يناسب عصر اللامركزية و التدقيق المشاريع للمعلومات.
 - الابتكار و المرونة في تطبيق الأساليب الإدارية.¹

❖ وسائل تنمية رأس المال البشري:

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

و لقد نص تعريف المجلس الإقتصادي و الإجتماعي للأمم المتحدة ecsoco على أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن تنمية مهارات و معارف و قدرات أفراد الجنس البشري، الذين يساهمون في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية لبلد ما حيث تتعدد وسائل تنمية رأس المال البشري و لعل أبرزها التعليم و التدريب و فيما يلي سيتم عرض تلك الوسائل:

- 1- التعليم: و يشتمل هذا المجال على كافة أنواع التعليم، بداية من التعليم الإبتدائي فالثانوي فالعالي بالإضافة إلى برامج تعليم الكبار و محو الأمية، و التعليم الذي يتم بالجهود الذاتية كذلك يمكن أن يشمل برامج التوعية العامة و التثقيف و يساهم التعليم بدور فعال في تحقيق كل الأهداف المباشرة و غير المباشرة للإستثمار في العنصر البشري.

¹ أيمن سليمان أبو سويرح، العناصر و المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية، المجلد الثالث و العشرون، العدد الأول، يناير، ص: 222، 223.

- 2- التدريب: يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، و هو تطبيق المعرفة و يمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم، و يلعب التدريب دوراً فعالاً في المساهمة في إحداث التقدم للمؤسسة، و كذلك إحداث التغيير الفكري و الإجتماعي اللازم لعملية التنمية.
- 3- الرعاية و الخدمات الصحية: تشمل تحسين البرامج الطبية و برامج الصحة العامة و تحسين التغذية و تساهم الإستثمارات في هذا المجال في تحسين المستوى الصحي لأفراد المجتمع و زيادة توقعات الحياة الأمر الذي يساعد على زيادة الإنتاج و الإنتاجية.¹

المبحث الثاني: خصائص رأس المال البشري ومكوناته ونظريته

المطلب الأول: خصائص رأس المال البشري

إن معرفة بعض خصائص رأس المال البشري يوفر الأرضية المناسبة للوقوف على البيئة اللازمة للإستثمار فيه ومدى ملائمتها والإلمام بالمحددات التي تقف إزاء قياس عوائده، ومن أهم تلك الخصائص:

- ✓ إن رأس المال البشري غير منظور وغير ملموس؛
- ✓ من الصعوبة قياسه بدقة؛
- ✓ إن رأس المال البشري يتزايد بالإستعمال؛
- ✓ يمكن الإستفادة منه في مراحل متعددة وعمليات مختلفة في وقت واحد؛
- ✓ سهولة حملة وتوفر الإستعداد احماله؛
- ✓ سرعة زيادته وسرعة فقدانه تبعاً للشخص المتجسد فيه؛
- ✓ له آثار ايجابية كبيرة على المؤسسات؛²

المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري

إن رأس المال البشري ليس عياناً جامداً من العناصر المنقولة لكن بعكس ذلك في حقيقته هو علاقة مركبة لتوليفة فريدة من المكونات المتعددة والتي يمكن تفكيكها إلى ثلاثة مستويات وهي:

(1) الكفاءات:

ترمز الكفاءات إلى القابلية على تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية لمادة أوة حقل معين في المواقف العملية، ويشير لويس دينو إلى أن الكفاءات: مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية، حسية، حركية، تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة، أو نشاط بشكل فعال بالإضافة إلى ذلك، تتضمن الكفاءات التنسيق بين المهارات الانتاجية المتعددة، وتحفز على التكامل بين مختلف القدرات، كما أنها نتيجة لعمليات النظام الجماعي في داخل المنظمة ومحيطها المباشر، ويمكن تعزيزها بالتفاعل

¹ ناصر محمد سعود، وآخرون إدارة المعرفة، ط1، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 242.

² جرادات ناصر محمد سعود، مرجع سابق، ص: 244-245.

والاستخدام المشترك تؤكد المفاهيم المختلفة للكفاءات على أنها ليست كيانا واحدا، وإنما هي علاقة أو مجموعة من المكونات المتفاعلة مع بعضها، تثبت علاقة أو قدرة متكاملة تشمل مفردات: المعرفة، المهارات، القدرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو عملية مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفعالية.

(2) المواهب الإبداعية:

تصنف الموهبة إلى خاصة وعامة، فالموهبة العامة تمثل مستوى عال من الإستعداد، فالقدرة العامة على التفكير المتجدد الخلاق والأداء الفائق في مجال من مجالات النشاط الانساني سواء كان علميا أو مهنيا أو اجتماعيا وهي فطرية في أصلها ترتبط بالذكاء، أما الموهبة الخاصة تمثل استعداد عال أو قدرة خاصة على الأداء المتميز في مجال معين أو أكثر من مجالات النشاط الإنساني، وهي ذات أصل تكويني لا ترتبط بالذكاء.

(3) الخبرات التخصصية: تعتبر الخبرة عنصرا أساسيا في تكوين رأس المال البشري، وذلك لأنها تعكس رصيذا متزايد من المعارف والمهارات المتراكمة، لدى فرد أو فريق عمل من خلال الممارسة العلمية لوظيفة أو أكثر في نفس مجال العمل لفترة من الزمن، يتشكل رصيد الخبرة ويتعزز من خلال التجميع والنقل من مختلف موارد الخبرات العلمية والعملية الناجمة عن التعلم من خلال التدريب، فالخبرة الفعلية ليست موهبة فطرية بل هي قدرة مكتسبة.

المطلب الثالث: نظريات رأس المال البشري

لرأس المال البشري مجموعة من النظريات نذكر:

❖ النظرية الأولى: أبحاث شولتز 1961 (theader shultz): يعد مفهوم شولتز للإستثمار في رأس المال البشري

بالغ الأهمية في مجال الإقتصاد والادارة وقد إعتد مفهومه على ثلاث فرضيات:

- النمو الاقتصادي الذي لايمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري (والذي يعرف بفعل العنصر المتبقي ثم صار مرادفا لتغيير الإستثمار في رأس المال البشري يتضمن العديد من النشاطات التي تحسن القدرات البشرية منها:

✓ التعليم النظامي في المستوى الابتدائي والثانوي العالي.

✓ التدريب أثناء العمل.

✓ برامج تدريب الكبار.

✓ التسهيلات الصحية والخدمات.

✓ انتقال الأفراد من أجل تسهيل فرص العمل.

❖ النظرية الثانية: أبحاث بيكر (bacher) : ظهرت جهود بيكر الذي كانت أبحاثه في مجال الإستثمار في

التدريب من أهم الاسهامات في مجال الإستثمار البشري، التي بناء عليها حصل على جائزة "نوبل" عام 1993، حيث كانت مركزة على تطوير مفاهيم الإستثمار البشري، حيث كانت مركزة على تطوير مفاهيم الإستثمار البشري، حيث أوضح بطريقة علمية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة لتحليل في اقتصاديات الإستثمار في المورد البشري مركز في ذلك على وجه هام من أوجه الإستثمار البشري وهو التدريب (نتيجة

لإسهاماته في مجال الاستثمار البشري)، حست ميز بين التدريب العام الذي يزيد في إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب وكذلك أي مؤسسة أخرى.

❖ النظرية الثالثة: أبحاث مينسر (menser): أشار مينسر في أبحاثه من خلال استخدام مفهوم رأس المال البشري إلى أن اختلاف الإيرادات بين الوظائف يعود إلى الاختلاف في مدة التدريب وهذا إختلاف توزيع الدخل بين الوظائف والذي يعود بالدرجة الأولى إلى مقدار إنتاجية كل وظيفة، كما أن الأقدمية والخبرة حسب "مينسر" تعتبر من العوامل التي ترفع من إنتاجية العامل فالاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى إبراز أهميته وتحديد التكلفة والعائد من التدريب في تفسير بعض خصائص السلوك لدى العاملين، التي تتحدد بتحديد تكلفة التدريب والتي قسمناها إلى تكاليف مباشرة (تكلفة معدات التدريب، أجور المدربين والمتدربين)، والتكلفة غير المباشرة التي تشكل تكلفة الفرصة الضائعة بالنسبة للمدرب أو المتدرب، أيضا تحديد العائد من التدريب والذي يشكل إيرادات الأفراد بعد التدريب¹، أي أنه كلما ركز في أبحاثه على دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين ومن أهم استنتاجاته:

- ✓ أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل وكلما زاد أجره.
- ✓ كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- ✓ كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما ازداد الاحتمال في بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة.²

المبحث الثالث: أبعاد رأس المال البشري وطرق قياسه ومؤشراته

المطلب الأول: أبعاد رأس المال البشري

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد رأس المال البشري فمنهم من حدد بثلاث مكونات وهي:

مهارة الابداع، مهارة التميز، ومهارة التعلم، (haroche morette 2005)، في حين حدده آخرون بثلاث مكونات مختلفة: الأفكار، الخبرات، والقدرات (LOPEZ)، (cabrales et al 2010)، أما (wyman.2010) فقد أشار إليه بمكونات الابتكار، والمهارة والخبرة، أما (chang chen.2010) فقد حدد مكونات رأس المال البشري بالقدرات، المعرفة، الابداع، والمهارات، (beneven cortini.2010) فقد حدد مكونات رأس المال البشري بالقدرات، المعرفة، الابداع والمهارات.

(beneven cortini.2010) و (chaudhry.roni.2010) فقد اتفقتا على تحديد أهم مكونات رأس المال البشري: بالمعرفة، القدرة، المهارة والخبرة وسوف يجري اعتماد هذا النموذج لقياس رأس المال البشري لأغراض الدراسة

¹ الملكاوي، ابراهيم الحلوف، ادارة الأداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 74.

² فلاح حسن عدلي الحسين، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص: 232.

الحالية كونه يتلائم مع الطبيعة الميدانية لعينة الدراسة التي تمتاز بمجموعة من المسؤوليات والواجبات التي تتطلب ممارسة هذه الأبعاد ذات الطبيعة غير الملموسة بالإضافة إلى الابتكار وفرق العمل.

(1) المعرفة: عرفها نوتاغا على أن المعرفة ضمنية ومن الصعوبة رؤيتها لأنها متواجدة في العقل البشري، وتم تشكيلها من الخبرة والتعليم لدى الفرد، وعليه فإنه لا يمكن الكشف عنها وتبادلها إلا من خلال الاتصال والمشاركة في تبادل الأفكار والخبرات.

(2) المهارة والقدرات:

• المهارة: المهارة هي القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكييف الأداء للظروف المتغيرة، وهناك درجات مختلفة للمهارة يمكن التعرف عليها عن طريق اختبارات ممارسة معينة.

• القدرات: هي امكانية أداء العمل يصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه.

(3) الابتكار: عرفه جيفلورد (guilford) أن الابتكار هو تفكير تغيري، كما يذكر شتاين (shstein) بأن الابتكار هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرضي لدى مجموعة من الناس.

(4) الخبرة العلمية: هي كل ما يكتسبه المورد البشري ويزيد من قدرتهم على الاكتشاف وإجراء الدراسات العلمية من خلال انجازهم للأنشطة البحثية التي يقومون بها، المتمثلة بمهارات البحث العلمي وأهميته في استخداماته، إضافة إلى أخلاقيات البحث العلمي ودوره في التطور والنمو المعرفي.

(5) فرق العمل: هي مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة لا المتماثلة يعملون معا ويسلكون بجهودهم سلوكا تعاونيا لا تنافسيا نحو تحقيق الأهداف الفردية. وأهداف الفريق وصولا إلى تحقيق أهداف المؤسسة ككل.¹

المطلب الثاني: طرق قياس رأس المال البشري

رغم التقدم الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لا زال هناك إختلاف بين المختصين فيما يتعلق بهاته المقاييس، و هذا راجع إلى اللاملموسة لرأس المال البشري، و الصعوبة الكبيرة في الحصول على البيانات الإحصائية المتعلقة به، حيث عرفته (مدفوني، 2016) بأنه "عملية القياس هي عملية قياس ديناميكية العنصر البشري في المنظمة بما في ذلك إعداد التقارير لذلك، و استخدام هذه المحاسبة يدل على مختلف العوامل التي تشير إلى أهمية رأس المال البشري و هي المعرفة، التدريب، تعيين العامل و الإستغناء عنه، كما تختص هذه العملية بإمداد متخذي القرار بالمعلومات.²

¹ الغالي، طاهر محسن منصور، وادريس صبيحي محمد، أساسيات الاداء وبطاقة التقسيم المتوازن. الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص: 39.

² خميلي فريد، أثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الإبداعية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، جامعة أم البواقي عدد 10، 2009، ص: 342-343.

طرق قياسه: نذكر أهم النماذج وأساليب القياس:

(1) النماذج الوصفية: وهذه النماذج تصف سمات و خصائص رأس المال البشري، و تركز على استطلاع الآراء و اتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشرة على أداء عمليات المعرفة و تحقيق نتائجها المرغوبة، و من أبرز هذه النماذج:

- بطاقة الدرجات المتوازنة لقياس وإدارة أصول المعرفة: جاءت فكرة بطاقة التقسيم المتوازن التي طورها (KAPLOM AND NOTROM) في سنة 1992 و قد وردت تسميات عدة من قبل الباحثين في هذا الشأن منها: بطاقة التقديرات الموزونة، متوازنة تسجيل الأداء، بطاقة تقسيم الأداء المتوازن.

- المقاييس و النماذج المرتبطة برأس المال البشري و الملكية الفكرية: تتولى تحويل المعرفة و الأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المنظمة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية، و تضم نموذج رأس المال الفكري، نموذج تحويل الأصول الغير الملموسة لرأس مال غير ملموس الأصول الفكرية.

- مقاييس و نماذج العائد على المعرفة: هذه النماذج تقوم على أساس إحساب العائد على الأصول.

(ROA)= العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة للمؤسسة، و قد حدد (MARC DENNERY) أربعة عناصر رئيسية لعملية التقييم و تتمثل في: تقييم المتعلم، تقييم النظام، تقييم العائد على الإستثمار، تقييم العملية.

- مقاييس أداء الجامعات وفق التصنيفات العالمية: يمكن القول أن تقييم أداء الجامعات و من خلال المدخل التكاملي الشمولي هو جزء من ثلاثية متكاملة تتمثل ب: الجودة الجامعية و الإعتماد الأكاديمي و تقييم الأداء، و تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من المؤشرات و أغلبها مرتبطاً بقياس الأداء رأس المال البشري، و يتم على ضوء هذه المؤشرات تصنيف الجامعات حسب نتائج التقييم.¹

¹ المصباح، عماد الدين أحمد، قياس عائد الإستثمار في رأس المال البشري، رسالة ماجستير في الإقتصاد غير منشورة، جامعة سورية، كلية الإقتصاد، سورية، 2011، ص: 16-17.

المطلب الثالث: مؤشرات رأس المال البشري

تمثل مؤشرات رأس المال البشري في:

- (1) مؤشر الأمية: يعتبر معدل الأمية من المؤشرات المستخدمة في قياس رصيد رأس المال البشري كميًا، و من البديهي أن زيادة معدل الأمية دلي الكبار تعتبر تخفيضًا كميًا ونوعيًا في رأس المال البشري، وتمثل فجوة يتوجب ردمها، وانتشار الأمية ينعكس بشكل أكيد على إنتاجية عنصر العمل وبشكل أيضًا عقبة في تحسين شروط التنمية وجهود القضاء على الفقر.
- (2) مؤشر التمدرس: يشير معدل التمدرس إلى متوسط عدد السنوات التي أمضاها السكان في الفئة العمرية 15 سنة فما فوق على مقاعد الدراسة.
- (3) مؤشر الرقم القياسي للتعليم: وهو عبارة عن توليفة من معدلات الالتحاق بالمراحل الابتدائية والثانوية والجامعية ومعدل معرفة القراءة والكتابة، كما يشمل أيضًا معدلات التأطير أي عدد الطلاب لكل أستاذ في المراحل التعليمية الثلاثة باعتبارها مؤشرًا على نوعية التعلم في كل مرحلة من مراحل التعليم.
- (4) مؤشر هيكل الانفاق على التعليم: هي عبارة عن النفقات التي تصرف على العملية التعليمية بجوانبها المختلفة، وتوجد نظرة شمولية إلى مفهوم الانفاق على التعليم، وتشمل جميع مصاريف الانفاق المادية، وكذلك ما يتعلق بالنواحي البشرية وما تبذله من جهد تعليمي، ونظرة أخرى تنظر إلى الانفاق من جانب الانفاق الحكومي على التعليم العام دون الأخذ بعين الاعتبار ما تنفقه الأسرة على ابنائها ويشمل الانفاق الحكومي نفقات الابنية المدرسية والمعلمين والاجهزة وغير ذلك من متطلبات المؤسسات التعليمية.
- (5) مؤشر التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: مؤشر التنمية البشرية هو أداة مركبة تهدف إلى قياس التنمية البشرية عن طريق دراسة العلاقة بين مستوى النمو الإقتصادي و مستوى التنمية الإجتماعية باستخدام سلم يتراوح ما بين القيمتين الصفر و الواحد و ذلك من خلال تحديد الإمكانيات التي وفرتها الدولة في ثلاثة جوانب مهمة هي:
 - مدة الحياة و مستوى الصحة.
 - التمدرس وتلقي المعارف.
 - نصيب الفرد من الناتج المحلي الخام.¹

¹ مدفوني هندة، "رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الإستثمار فيه و إشكالية قياس أدائه"، 2006، ص: 145.

المبحث الرابع: مساهمة رأس المال البشري في تحسين المؤسسة وتطويرها

يعتبر رأس المال البشري مخزون نوعي تحتاجه المؤسسة مهما كانت نوعية نشاطها، وهذا المخزون يغني المورد البشري الذي يعد بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والابتكارات وهو العنصر الفاعل والقادر على المشاركة الايجابية من خلال قدراته ومهاراته، حيث يستدعي التفوق على المنافسين توفر آليات يتم من خلالها تحقيق ميزة تنافسية أيضا، وبالتالي تحسين التنافسية، وهذا ما يتم توضيحه بعد تبين أهم المميزات التي يجب أن تتوفر في رأس المال البشري حتى يرتقي إلى مستوى التنافس ويقدم الأفضل.

المطلب الأول: مميزات الرأس المال البشري وكيفية التعامل معه

إن بلوغ مراكز التنافسية وتحقيق التميز يتطلب توفر مميزات المورد البشري المحقق للمزايا لتحسين المؤسسة وتطويرها والتي يتم عرضها فيما يلي:

أولاً: مميزات رأس المال البشري

إن توفر المورد البشري بالمؤسسة لا يعني بالضرورة تحقيق التميز في أداء المؤسسات، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرة المؤسسة على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من الموارد المادية المتمثلة في المعدات، التجهيزات، المباني.... وغيرها من ممتلكات ملموسة خصوصا مع قدرة المؤسسات على تقليد التكنولوجيا في ظل عالم تتحرك فيه المعلومات والموارد التكنولوجية بحرية عبر الحدود، إلا أن توفر المؤسسة على كفاءات يعد الفاصل في خلق فجوة وتحقيق التنافسية، ولكي يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا مسؤولا عن تحقيق التنافسية لابد أن تتوفر فيه المميزات التالية:¹

- أن تكون الكفاءات نادرة وفريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها؛
- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواءا بالتدريب أو التأهيل؛
- عدم إمكانية إستبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة إذ أنه يصعب استمرار في تحسين وتطوير المؤسسة في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها؛

مما سبق يطلق على المورد البشري مصطلح رأس المال البشري إذ كان متميزا بكفاءته ، نادرا، فريدا، وغير قابل للتقليد، كذلك عدم إمكانية إستبداله، أي يعتبر طاقة فكرية وقدرة معرفية ومصدر لخلق القيمة من خلال الإبداع ، الإبتكار والتجديد، أي يكون صاحب شحنة إيجابية محركة لمختلف موارد المؤسسة.

كذلك يستوجب أن يكون منتجا للقيمة المضافة، هذه الأخيرة تتحدد بحسب إقتراب أو إبتعاد العمل الذي يقوم به عن العملاء، أي كلما كان عمل المورد البشري قريبا من العملاء ومنتجا للمنافع التي يرغبونها

¹ عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص: 62.

ومحققا لرضاهم، كلما كانت القيمة المضافة الناتجة منه عالية، وبالعكس فإن الأعمال التي لاتصل للعملاء والتي تكون القيمة المضافة منخفضة، وبالتالي فإن المؤسسات الذكية لا تبدر أموالها على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء وتركز استثمارها في الأعمال عالية القيمة المضافة.

وعليه نجد هناك أربع حالات تحدد نوعية المورد من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال التي نبيها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال

مورد بشري يصعب إستبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة (2)	مورد بشري يصعب إستبداله وينتج قيمة مضافة منخفضة (1)
مورد بشري يسهل إستبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة (4)	مورد بشري يسهل إستبداله وينتج قيمة مضافة منخفضة (3)

المصدر: فرعون أحمد، محمد إيفي، الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، موسوعة الإقتصاد والتمويل الإسلامي، ص: 14.

ويمكن شرح العناصر الموجودة في الشكل كما يلي:

- تعتبر الخلية رقم(1) عن مورد بشري يمكن استبداله أي به حالة من الندرة، ولكنه في ذات الوقت منخفض القيمة المضافة، وتلك الحالة تبدو في بعض الصناعات والمهن المندثرة التي لا تتوفر على أعداد كافية مع المختصين ومع ذلك يكون مستوى الكفاءة لأفراد هذا المورد البشري منخفض نتيجة استخدامهم تقنيات وأساليب عمل مختلفة، واقتضائهم التدريب والاعداد العلمي المنظم، وفي هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبيا وكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الادارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.
- يدل المورد البشري في الخلية رقم (3) على رأس مال بشري منخفض، إذ يصف موارد بشرية متوفرة يسهل إحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المؤسسة، وفي نفس الوقت فأفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة فهم لا يسهمون بدرجة كافية في إنتاج الثروة، ومنه تم تكون قيمتهم السوقية منخفضة، وفي مثل هذه الحالة لا تهتم الادارة بالاستثمار في تنمية وتدريب هذا المورد البشري، وتعهد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر إختصاصات ادارة الأفراد التقليدية.
- الحالة التي تعبر عنها الخلية (4) هي حالة وسط تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرتة في سوق العمل أو لقصر الوقت اللازم لإعداده وتهيئته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة

شيئا، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد تفاديا لتكلفة الاحلال وفي نفس الوقت لإستثمار قدرته على انتاج القيمة المضافة المرتفعة.

- إن أفضل أو أعلى رأس المال البشري في المنظومة السابقة هو الخلية رقم (2) فهي مورد بشري نادر ويصعب الحصول على بديل له في حالة فقدته، كما أنه عالي الانتاجية يحقق قيمة مضافة عالية، مثل هذا المورد البشري يعبر عن رأس المال البشري مرتفع القيمة لآبد أن تحافظ عليه المؤسسة وتعمل على إحاطته بسياس قوي من الرعاية والمحفزات واطلاق الفرص له للإبداع والانتاج وزيادة القيمة المضافة التي يحققها.¹

ثانيا: كيفية التعامل مع رأس المال البشري

تتخذ الإدارة مجموعة من الاجراءات التي تطبق من خلالها استراتيجيات للتعامل مع رأس مالها البشري وفيما يلي جدول يوضح كل حالة من حالات المورد البشري:

الجدول رقم (3-1): استراتيجيات التعامل مع رأس المال البشري

التصرف المناسب له	نوع المورد البشري
إدخال مكون معلوماتي في العمل ليكون أكثر منفعة للعملاء، ومن تم زيادة القيمة المضافة	يصعب استبداله، منخفض القيمة المضافة
مكنة automate العمل وإحلال تقنية الحسابات والمعلومات والاتصالات محل المورد البشري	يسهل استبداله، منخفض القيمة المضافة
التركيز على هذا المورد واستثماره إلى الحد الأقصى	يصعب استبداله، مرتفع القيمة المضافة
التخلص من هذه الأعمال بالإسناد إلى الغير	يسهل استبداله، مرتفع القيمة المضافة

المصدر: فرعون أمجد، محمد إيفي، مرجع سابق ذكره، ص: 16.

مما سبق نستنتج أن رأس المال البشري الذي يصعب استبداله والذي ينتج قيمة مضافة مرتفعة يغبر عن رأس مال المؤسسة الحقيقي، وهم الأفراد يتمتعون بالمهارة والخبرة والكفاءة، وينتجون السلع والخدمات التي يرغبها العملاء ويقبلون عليها، وبالتالي على المؤسسة التركيز على هذا المورد والاستثمار فيه إلى أقصى حد لرفع الربحية وخفض التكلفة وكذا رفع الحصة السوقية، وتحقيق الجودة وفيما يلي سنتناول دور رأس المال البشري من خلال أبعادها.²

¹ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص: 236.

² سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، 2015، ص: 18.

المطلب الثاني: دور رأس المال البشري في تحقيق الجودة وخفض التكاليف

أولاً: دور رأس المال البشري في تحقيق الجودة

لا شك أن مفهوم الجودة يصنع تحدياً من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية نظراً لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة بكل المعايير وتعتمد الجودة على الاتجاه الفكري، وكذا الالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة، من خلال القيام بالتصميم والتنفيذ والمتابعة والتقويم لمختلف الأنشطة والوثائق والتقارير...إلخ.

وفي إطار أفكار وفلسفة الجودة، فالهدف الأساسي لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لإكتساب رضا العميل، ويتوفر المعرفة والمهارات والخبرة في الانجاز، ويبرز دور رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة من خلال الموقع الواسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها ترتبط بين قطبين، الأول متمثل في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي، والقطب الثاني المتمثل في المخرجات الموجهة أياً للمحيط الخارجي، ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بين مختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة من المعلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائها إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى اشباع حاجات ورغبات طالبها، وهذا الاشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم قادرين على إستيعاب ما هو كمطلوب، وكيف يتم انجازه من حيث الجودة.

ثانياً: دور رأس المال البشري في خفض التكاليف

ترتكز المؤسسات بشكل كبير على تحقيق التفوق التنافسي من خلال السيطرة على التكاليف، وتمثل الموارد البشرية محورا أساسيا في ذلك باعتبار أن نفقات وأجور المستخدمين تمثل نسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة، كما أن أهميتها تتحدد بالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة، وحجم النشاط، وهيكل التكاليف الثابتة بالنسبة للتكاليف المتغيرة، فالتحكم في هذه العناصر يشكل فارقاً تنافسياً بين المؤسسات، وهذا ما يدفع العديد من المؤسسات إلى تغيير توظيف مصانعها للبحث عن العمالة أقل تكلفة لتحقيق ميزة تنافسية هيكلية، وبالإضافة إلى ذلك المميزات الناتجة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل إستغلال أثر الخبرة والتعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءة الاستراتيجية وهي من الميزات التنافسية أيضاً تؤثر طريقة استخدام المؤسسة لمواردها البشرية بكفاءة وفعالية تأثيراً هاماً على قدرات المؤسسة التنافسية إذ يمكن لأي مؤسسة أن تتفوق تنافسياً إذا أحسنت استخدام مهارات عاملها وقدراتهم، كما أن سياسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على موقع المؤسسة التنافسي من خلال تخفيض التكاليف، من حيث تحسين النوعية والمحافظة على السيولة الجيدة، حيث يساهم مثلاً نظام التعويضات على نمو المؤسسة إذا استخدمت الكفاءات بشكل جيد وذلك بربطها بأداء العاملين، كما يؤدي أيضاً التدريب المخطط إلى زيادة الكفاءة والانتاجية وتخفيض التكاليف، وبالتالي كل هذه العناصر الداخلية تساهم في تعريف المركز التنافسي للمؤسسة.¹

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 200-201.

المطلب الثالث: دور رأس المال البشري في تحسين ربحية المؤسسة وزيادة الحصص السوقية

يعد أمر تعظيم الربحية وزيادة الحصص السوقية من بين أكثر الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، ولا شك أنها تسخر جميع الامكانيات والموارد اللازمة لذلك، ويعد المخزون النوعي من المهارات، المعارف والكفاءات التي تكزن رأس المال البشري من أهم الموارد التي تسهم في ذلك، وهذا ما سيتم توضيحه في العناصر التالية:

أولاً: دور رأس المال البشري في تحسين ربحية المؤسسة

تستغل المؤسسات ما تملكه من معرفة ومهارات وكفاءات في تحقيق الأرباح، حيث يعتبر رأس المال البشري القوة الذهنية التي تمتلكها والتي تحقق لها الربح والتفوق والثروة.

وقبل تبين دور رأس المال البشري في تحسين ربحية المؤسسة تجدر الإشارة إلى القول أن هناك فرق بين الربح والربحية ونوضح ذلك فيما يلي:

- ✓ الربح: هو صافي التدفق النقدي الناتج عن استثمار مبلغ معين، وهو زيادة قيمة المبيعات للمؤسسة عن السلع والخدمات على تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إيجاد السلع ونقلها وتخزينها وتسويقها، إذا فالربح هو الفائض من التكاليف الذي يتحصل عليه من خصم التكاليف من الإيرادات.
- ✓ الربحية: هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتعتبر الربحية هدفاً للمؤسسة ومقياساً للحكم على كفايتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية.

أما الفرق بين الربح والربحية يتمثل في أن الربحية تتحدد من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، علماً أن المقصود بالاستثمارات هو إما قيمة الموجودات أو قيمة حقوق أصحاب المؤسسة.

وتشكل الربحية مؤشراً كافياً للتنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها في السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في السوق يتجه ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن التنافسية الحالية تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

إن تحقيق الربحية كهدف استراتيجي تسعى إليه جميع المؤسسات يعتمد على خصائص رأس المال البشري الذي تمتلكه والذي كثيراً ما يعتبر محدداً أساسياً لها، ففي دولة اليابان ومملكة ماليزيا مثلاً أشارت نتائج الدراسات في بعض المؤسسات أن ما يفرق بين مستويات أداء هذه المؤسسات هو الاختلاف في مقدار ما تملكه من أصول غير مادية، ومن تم بدأ التفكير في كيفية إدارة هذه الأصول ووضع قواعد وقرارات لتحقيق الربحية.

وقد برزت أهمية رأس المال البشري في توليد الأرباح في منتصف التسعينات حيث ظهر مساران مختلفان، المسار الأول يتمثل في المعرفة والقوى الذهنية والذي يركز على توسيع المجال المعرفي للمؤسسة، أما المسار

الثاني فيتمثل في مدخل الاعتماد على المورد أي الاهتمام بكيفية خلق أرباح من المزيج المميز للموارد المادية والمعرفية للمؤسسة.¹

ثانيا: دور رأس المال في زيادة الحصة السوقية

توفر الحصة السوقية إلى نصيب المؤسسة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الاجمالية للصناعة، وهي تمكن من التعرف على موقف مبيعاتها بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ودرجة التغير فيها يصرف النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات المؤسسة، حيث يمكن أن تنخفض المبيعات ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو في زيادة أو في انخفاض وبشكل عام يمكن القول إذا إرتفع نصيب المؤسسة من السوق فمعنى ذلك أنها تحقق مكاسب وتنفوقا ملموسا في مواجهة منافسيها أما إذا إنخفض نصيبها من السوق فإن ذلك يعني أنها تخسر جزءا من نصيبها في السوق مقارنة بمنافسيها.

والجدير بالذكر بأن الحصة السوقية لا تعد مؤشرا لدى ربحية المؤسسة بمعنى أنها لا تشكل هدفا يحدد ذاته، بل هي مؤشرا يدل على مكانتها بالنسبة إلى منافسيها في السوق (سلعة أو خدمة ما)، وبالنسبة لقياس الحصة السوقية يمكن الوصول إليه من خلال بعض العلاقات باعتبار أن القيمة السوقية تمثل النسبة المئوية لإجمالي مبيعات المؤسسة بالسوق ويمكن حساب ذلك من خلال حجم الوحدات المباعة أو من خلال حجم الإيرادات المتحققة، كما يجب التفريق بين الحصة السوقية العامة والنسبة كما هو موضح فيما يلي:

<p>مبيعات المؤسسة</p> <p>الحصة السوقية النسبية = 100 X</p> <p>مبيعات المؤسسة الرائدة</p>	<p>مبيعات المؤسسة</p> <p>الحصة السوقية = 100 X</p> <p>مبيعات السوق</p>
--	--

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تقوم بتحديد حصتها السوقية وتحليلها، حيث تستخدم هذا التحليل في تحقيق جملة من الأغراض منها:

- ✓ معرفة نصيب المؤسسة من مبيعات القطاع في السوق؛
- ✓ التعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها؛
- ✓ تحديد أسباب نقص أو زيادة الحصة السوقية للمساعدة في اتخاذ القرارات؛

إن تحليل الاتجاهات بشأن الحصة السوقية يوضح وضع المؤسسة مقارنة بالسوق، وبما أن الحصة السوقية مرتبطة بالمبيعات وأن هذه الأخيرة مرتبطة بجودة المنتجات، فإن المؤسسة إذا أرادت توسيع حصتها السوقية ستعتمد بالدرجة الأولى على ما تملكه من المعارف، القدرات، والمهارات البشرية التي يتمتع بها كل واحد، وهذا

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001، ص: 372.

يعني وجود علاقة قوية بين عملية الانتاج وتحقيق الأرباح والمبيعات ورأس المال البشري، حيث يجب أن تمتلك المؤسسة رأس مال بشري مميز عما يملكه المنافسون، كما أسلفنا الذكر في العنصر السابق، كما أن الفروقات في رأس المال البشري قد تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة وعلى تحقيق مزايا تنافسية وتعظيم قدرتها التنافسية، وعليه هنا نستطيع توضيح العلاقة بين رأس المال البشري التنافسي والحصة السوقية، فهذه العلاقة هي علاقة طردية، وبالنسبة للدور قد يكون إيجابيا يحسن من نصيب المؤسسة في السوق إذا تمتع بخصائص إستثنائية تكون مركز قوة المؤسسة.

ويتضح هذا الدور أكثر من خلال تفصيل جملة الأهداف التي يمكن تحقيقها في سبيل توسيع الحصة السوقية والتي نذكر منها:

- بفضل ما تملكه المؤسسة من كفاءات مميزة يمكن وضع استراتيجيات تسويقية فعالة؛
- المعارف المتخصصة والمختلفة تساعد في نجاح عملية التسويق؛
- يمكن الاستفادة من مهارات البيع أو الخبراء في هذا المجال من أجل تحسين المبيعات مقارنة بمبيعات المنافسين؛
- تراكم الخبرات يساعد على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية وتطوير قنوات الاتصال للاستفادة من فرص التسويق¹؛

المبحث الخامس: ماهية قياس أداء العاملين

تعد عملية القياس المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الادارية، وفيها يكشف من الانحرافات في التنفيذ وبعدها يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات، 'ن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة الاتي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون مجورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء والمؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية والنظم.²

¹ الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2001، ص: 20.

² بحضرة سملاي، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08-09 مارس، ورقة 2008، ص 424-425.

المطلب الأول: تعريف قياس أداء العاملين

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء، ويقصد بالقياس measurement عملية تحقيق القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقا لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس، ومع أهمية الخطوة إلا أن هناك من يشكك في أهمية قياس الأداء. فعملية القياس تعتبر عملية أساسية منها تعرف المؤسسة مكانتها ومستقبلها وكما ورد في المقولة الشهيرة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"¹.

المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء

إن لعملية قياس أداء العاملين أهمية كغيره يمكن إيجازها فيما يلي:

- التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.
- اتخاذ القرارات: إن نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية .
- تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن عن وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق استراتيجياتها والخطط المرسومة.
- تطوير الأداء: إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين والعلاقات الخارجية مع العملاء.

المطلب الثالث: علاقة رأس المال البشري بأداء العاملين في المؤسسة

باعتبار أن العملاء يقيمون الخدمة التأمينية وبذلك مؤسسة التأمين، من خلال الاتصال بالعنصر البشري فقد أدرك الباحثون أنه عندما يكون العمال راضيين يكون رضا العملاء كبيرا كذلك، أما عندما يكون منخفضا يكون رضا العملاء منخفضا، لذلك فجعل الخدمات التأمينية تتطلب وضع سياسات التأمين، كما أن تحفيز الموارد البشرية من خلال تقييم أدائهم يعتبر من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العاملين وكذا استثمار طاقاتهم بما ينعكس على زيادة فعالية مؤسسة التأمين وتعزيز تنافسيتها.

وتتمثل العلاقة بين رأس المال البشري وأداء العاملين بالمؤسسة وذلك بتوفير وإقامة:

- 1) محاور التكوين: يعتبر التكوين في قطاع التأمينات من بين أهم الرهانات للرفع من مستوى العاملين في القطاع باختلاف تخصصاتهم من منتجي الخدمات التأمينية، تقنيو الحسابات الالكترونية، المسيرين الماليين، الخبراء ومراقبو التسيير... إلخ فبدونهم لا يمكن تحسين أداء المؤسسة والرفع من قدرتها التنافسية سواء كان في مجال التأمينات على الحياة أو تأمينات الأضرار (غير الحياة). ما يجب الإشارة إليه هو أن قدرات التكوين للعاملين تبدو غير متوافقة مع الاحتياجات الكبيرة للسوق وهي إشكالية مشتركة بين مسؤولي مؤسسات التأمين الذي يشكون من عدم إمكانية إيجاد الكفاءات

¹ أحمد جميل، مغبر محمد، التميز في الأداء ماهية وكيفية تحقيقه في المنظمات ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 22-23 نوفمبر، ورقلة، 2011، ص 155-265.

- المناسبة، وكذا العملاء الذين يشكون من عدم وجود أشخاص مؤهلين للاستجابة لحاجياتهم من الخدمات التأمينية، وهذا نظرا لقلّة مؤسسات التكوين المتخصصة في المجال والتي تكاد تعد على الأصابع رغم الحاجات المتزايدة للقطاع من الكفاءات، ومن أهم مؤسسات التكوين المتوفرة نذكر:
- معهد تمويل التنمية للمغرب العربي (IFID)، وهي مؤسسة تكوين متخصصة تم إنشاؤها وفقا لإتفاقية بين الحكومتين الجزائرية والتونسية في إطار التعاون بين البلدين يوم 03 سبتمبر 1981، يسير المعهد مجلس متساوي الأعضاء مكونة من ممثلين عن البنوك المركزية و وزارتي المالية للبلدين مهنته تلبية الحاجات في تكوين إطارات البنوك ومؤسسات التأمين في البلدين.
 - مؤسسات التكوين الخاص، أهمها المدرسة العليا للإدارة والتنمية (ESMAD)، والمعهد الوطني العالي للتأمين والتسيير (INSAG)¹

(2) تقييم وتحفيز العاملين من خلال نظام الأجور: لا شك أن تحسين جو العمل من خلال تقييم وتحفيز العاملين هو محور أساسي لتقييم الأداء، وبذلك المساهمة في تحسينه والرفع من تنافسية مؤسسة التأمين، توضع نظام تقييم المستخدمين لمعرفة مستواهم للغاية ويؤثر على الأداء النهائي لمؤسسات التأمين من جهة ومن جهة أخرى يمكن أن يكون في حد ذاته حامل لمؤشرات أداء المؤسسة الخاصة بالنسبة للإطارات المسيرة، كما أن عملية تقييم المستخدمين يمكن أن تستعمل لتوجيههم والرفع من أدائهم العام.

هناك عدة طرق لتقييم أداء الموظفين منها نظام التصنيف وهي طريقة من طرق تقييم أداء الموظفين باستخدام الدرجات، ويتراوح التصنيف عادة بين الضعيف، مقبول، ممتاز، ويفوق توقعات ويساعد التصنيف على خلق شعوب بالتنافس بين الموظفين.

كما أن التقييم الذاتي للأداء يعتبر من بين المداخل المهمة لتحفيز أداء الموظف بحيث يقدم المدير نموذجا للموظف يتولى تقييم نفسه وبذلك يمكن للموظفين من خلال تقييمهم لأنفسهم أن يقدموا لمديريهم منظور مختلفا عن أدائهم، وربما يؤدي ذلك إلى تفهم أفضل منهم للعقبات التي تعيق الأداء، هناك العديد من الأسباب المؤدية لإستخدام التقييم الذاتي أهمها:

- ✓ مشاركة الموظفين بفعالية في عملية التقييم؛
- ✓ يصنف الموظف نفسه وباستخدام نفس المعايير التي تستخدمها المؤسسة؛
- ✓ يتيح للموظف ذكر الأهداف والإنجازات التي ربما شهاها مديره أختها بعين الإعتبار في تقييمه؛
- ✓ يساعد على تقييم نهائي أحسن للأداء²؛

¹ توماس ستيوارت، رأس المال الفكري، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الدار الدولية للنشر، جامعة مصر، 2004، ص: 389.

² سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد، جامعة الجزائر، 2003 – 2004، ص: 112.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل نستخلص أن رأس المال البشري يأتي في صدر اهتمامات العديد من الدول، هذا الأخير الذي ينظر له على أنه كلما يزيد من الطاقة الإنتاجية للعنصر البشري كالمعارف والمهارات المكتسبة من خلال التعليم والتكوين والخبرة، والذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل وكنتيجه لما جاء في التعريفات السابقة لرأس المال البشري يمكن القول أن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل مكان وزمان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية الشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين وتحمله مختلف التكاليف التي ستنتج عنه، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي كان سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للشركة الوطنية
للتأمين SAA وكالة عين تادلس

تمهيد:

تسعى كل شركة مهما كانت إلى تحقيق أهداف مسطرة، ولتحقيق ذلك لابد من تسيير جيد وملائم والتعامل الحسن مع الزبائن ولغة الحوار معهم.

تمت الدراسة التطبيقية على مستوى الشركة الوطنية للتأمين وكالة عين تادلس (2209) ولاية مستغانم، وعليه وجب في البداية تقديم الشركة الوطنية للتأمين على المستوى المركزي والمستوى الجهوي، وبلي ذلك تقديم وكالة عين تادلس مكان التريض.

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للتأمين (SAA) وكالة عين تادلس – مستغانم

قبل الشروع في دراسة وتحليل موضوع البحث في الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة عين تادلس والخروج بنتائج الدراسة، وجب إعطاء بطاقة تعريفية حول المؤسسة محل الدراسة بهدف إبراز مكانتها ونشاطها وكذا التعرف على نشأتها وتطورها، ومن جهة أخرى توضيح الهيكل التنظيمي لها باعتبار أنها عبارة عن وحدة أو وكالة ضمن مجموعة من الوكالات الشركة الجزائرية للتأمين على المستوى الوطني.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية للتأمين SAA

أنشئت الشركة الوطنية للتأمين (SAA) في 12 ديسمبر 1963 كمؤسسة مختلطة جزائرية مصرية بنسبة 61% و39% من رؤوس الأموال على التوالي، وهذا نظرا لإفتقار الجزائر عقب الاستقلال مباشرة للإطارات ذات كفاءة في مجال التأمينات.

بدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين إلا أنه بعد ذلك وتحديدًا في 1966/05/27 تم تأمين الحصة السوقية المصرية خلال قمة الهرم وبذلك لإحتكار الدولة لقطاع التأمين.

وفي سنة 1976 وفي نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين أجريت الشركة الوطنية للتأمين SAA على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات، التأمين على الحياة، الأخطار البسيطة للخوادم كالتجار والحرفيين.

سنة 1989 تحصلت الشركة الوطنية للتأمين SAA على استقلاليتها المالية وتحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال يقدر ب 80 مليون دينار جزائري ليرتفع في سنة 1992 إلى 500 مليون دينار جزائري، ليصل في سنة 1998 إلى 2.5 مليار لبيبلغ اليوم إلى 3.8 مليار دينار جزائري.

سنة 1995 وإثر قرار وزاري من خلال التعليمية 07/95 حول التأمينات التي منحت الوطاء الحرة لمزاولة نشاط التأمين بالاضافة إلى اجراءات تنظيمية المتعلقة بالسلع والنقل والمسؤولية المدنية وأيضا التأمين المتعلق بقطاع البناء وبالتالي رفع احتكار الدولة لنشاط التأمين.

والآن في سنة 2018 أصبح يزيد رأس مالها إلى 30 مليار دينار جزائري أو 275 مليون دولار أمريكي، فالشركة تقدم أعلى مؤشرات السوق لتوفي المستقبل بهدوء.

شركة التأمين هي شركة عامة اقتصادية، توافق على ممارسة جميع فروع التأمين ضد الأضرار، تعتبر الشركة الوطنية الرائدة في الجزائر، لها أكثر من 4140 موظف يداومون منذ عام 1963.

✓ الشركة الوطنية للتأمين هي الرائدة في سوق التأمين؛

✓ الثانية على نطاق المغرب العربي؛

✓ ثالث شركة تأمين على الصعيد العربي؛

- ✓ وهي أكبر ستة شركات تأمين في القارة الافريقية؛
- ✓ ولها 4140 موظف ولأكثر من 2 مليون عميل و520 فرع؛

الشركة الوطنية للتأمين هي الآن شركة مؤثرة في سوق التأمين فضلا عن كونها شريكا لعدة شركات وهي تحافظ على مكانتها الرائدة منذ انشائها وتتطلع إلى المستقبل، الشركة الوطنية للتأمين هي صلبة لمواجهة المزيد من التحديات وهي ملتزمة، ومقسمة على أربع مناطق المنطقة الوسطى، المنطقة الغربية، المنطقة الشرقية، والمنطقة الجنوبية ومقسم كالتالي:

❖ الشركة الوطنية للتأمين SAA:

- الشبكة: 520 وكالة؛
- رأس المال: 270 مليار دينار جزائري؛
- الحصة السوقية الوطنية: 25.05%؛

❖ المنطقة الوسطى:

- الشبكة: 165 وكالة؛
- رأس المال: 11.9 مليار دينار جزائري؛
- الحصة السوقية الوطنية: 18%؛

❖ المنطقة الغربية:

- الشبكة: 104 وكالة؛
- رأس المال: 5.2 مليار دينار جزائري؛
- الحصة السوقية الوطنية: 30%؛

❖ المنطقة الشرقية:

- الشبكة: 191 وكالة؛
- رأس المال: 8.8 مليار دينار جزائري؛
- الحصة السوقية الوطنية: 28%؛

❖ المنطقة الجنوبية:

- الشبكة: 55 وكالة؛
- رأس المال: 1.1 مليار دينار جزائري؛
- الحصة السوقية الوطنية: 27%؛

المطلب الثاني: المنتجات التي تقدمها الشركة

تمارس الشركة الوطنية للتأمين (SAA) فروع التأمين المتمثلة في:

(1) تغطية التأمين على الممتلكات:

- التأمين على المخاطر الصناعية؛
- تأمين المركبات؛
- التأمين التجاري (الأفراد المهنيين)؛
- التأمين المتعلق بالبناء والتجميع؛
- تأمين المخاطر الفلاحية؛
- تأمين النقل؛
- التأمين المنزلي متعدد المسالك؛
- المباني التجارية؛
- التأمين على القروض؛

(2) تغطية المسؤولية المدنية:

- تأمين المسؤولية المدنية العامة؛
- تأمين المسؤولية المدنية المهنية؛
- تأمين المسؤولية المدنية للتشغيلية العامة للتأمين ضد المسؤولية؛
- تأمين المسؤولية المدنية لتسليح المنتجات؛
- تأمين المسؤولية المدنية العشرية؛
- تأمين المسؤولية المدنية للأطباء، أطباء الأسنان والقابلات؛
- تأمين المسؤولية المدنية للصيدلة؛
- تأمين المسؤولية المدنية للمختبرات التحليلية؛
- تأمين المسؤولية المدنية المحاسبية، خبراء المحاسبة ومراجعي الحسابات؛

(3) الخدمات:

تتوفر خدمة المساعدة في السيارات من خلال شركة تابعة متخصصة والتي يتمثل دورها في استكشاف الأخطاء واصلاحها ومساعدة العملاء في حالة وقوع كارثة.

(4) تغطية المخاطر الصناعية:

- هو عقد تأمين متعدد المخاطر للتأمين على جميع المباني التجارية مثل ورش العمل، تصنيع أو تجهيز وحدات، هذا العرض هو تأمين مجتمعه من عدة ضمانات.

(5) تغطية مخاطر النقل:

- يغطي التأمين القيمة للسلع من البداية إلى النهاية في سلسلة النقل (من بداية التصنيع حتى التسليم النهائي).

- 6) تغطية مخاطر المنازل وبناء العقارات التجارية:
- فإنه يسمح للمالك أو المستأجر لتوفير السكن أو مبانها التجارية.
- 7) تأمين السيارات:
- أول فرع داخل السوق فإنه يمثل الجزء التاريخي من الشركة الوطنية للتأمين، على الرغم من أن الشركة تتخذ خطوة كبيرة إلى الأمام في تنوع المحافظ.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين

1. المستوى العام (المقر المركزي): الشركة الوطنية للتأمين هي شركة عمومية ذات أسهم ومستقلة مالياً، أما رأس مالها فهو لخزينة العمومية.

يجتمع مجلس الإدارة في دورات عادية أو استثنائية بالمقر، وهو يتكون من أعضاء يتم تعيينهم من طرف مالكي الشركة (الخزينة العمومية)، كما يهتم المجلس بتحديد السياسة العامة المسطرة والأهداف الواجب تحقيقها حسب تعليمات مالكي الشركة، يتولى رئاسة مجلس الإدارة الرئيس المدير العام الذي ينتخب من طرف مجلس الإدارة لمدة ستة سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة وهو يتمتع بالسلطة التنفيذية فيما يتعلق بالتسيير والإدارة، ويساعد هذا الأخير كذلك في مهامه مديرين عامين هما:

- المدير العام المساعد التقني: الذي يقوم بإعداد خطة شاملة لتجسيد السياسة العامة التقنية المسطرة لكل أنواع التأمينات بما في ذلك سياسة التسويق، و تسيير الموارد البشرية التي تدخل في نطاق سلطته.

- المدير العام للمساعد الإداري: الذي يسهر على التسيير الإداري و المالي للشركة.

لكل مديرية و قسم من مديريات المؤسسة الوطنية للتأمين SAA مهام يتم عرضها فيما يلي:

1) قسم التسويق:

- تتمثل مهامها في:
- الإشهار للتعريف بمنتجات المؤسسة.
- تنشيط شبكة التوزيع.
- التخطيط و القيام بالدراسات الخاصة بالمؤسسة.
- تحديد أهداف كل فرع تأمين موسمي.
- البحث و تطوير منتجات جديدة.

2) مديرية الموارد البشرية:

- تتكفل بالمهام التالية:
- إعداد العلاقات الإجتماعية في المؤسسة.
- تكوين الموارد البشرية في المؤسسة من أجل التكيف مع المحيط.
- التنسيق بين مختلف المديريات.
- تنظيم المؤسسة.

(3) مديريات الممتلكات:

تقوم ب:

- تقديم الوسائل اللازمة: المادية، المالية و التقنية.
- مراقبة و متابعة تسيير الممتلكات.
- إعداد الدراسات و مراقبة البرامج الجديدة.

(4) مديرية النقل:

تتمثل مهامها في:

- تحسين خدمات التأمين الخاصة بالنقل.
- تجميع المعلومات الإحصائية.
- تنفيذ عقود التأمين.

(5) مديرية الرقابة:

تقوم بالوظائف التالية:

- تقديم التقارير السنوية.
- البحث عن الفروقات المسجلة.
- متابعة الاستراتيجية الموضوعية من طرف مجلس الإدارة.

(6) مديرية الأعمال القانونية:

و مهامها هي:

- تسيير الأعمال القانونية.
- تحديد الإجراءات التي تسمح بتطبيق القوانين.
- تحديد وسائل التعويض.
- تطبيق القواعد القانونية في المؤسسة.

(7) المديرية المحاسبية و المالية:

و مهامها هي:

- تسجيل عمليات النشاط بدقة حول الوحدات المحاسبية.
- إعداد الميزانية العامة و جدول حسابات النتائج (TCR).
- تسيير الخزينة.
- دفع الضرائب.
- متابعة دفع الأجور و تغطية الديون.

(8) مديرية التنظيم و المعلومات:

تقوم ب:

- تحليل المعلومات المحاسبية و الإحصائية.
- إنشاء شبكة معلوماتية تربط بين المديريات.
- إعداد البرامج المعلوماتية من أجل تسيير المؤسسة.

9) مديرية تأمين العمال:

و يتمثل دورها في:

- تحسين الانتاجية و تخفيض التكاليف.
- إحصاء الأخطار و مبالغ التعويض و تقييم الحوادث.
- تقديم التقارير الخاصة بالمنتجات للمديرية العامة.

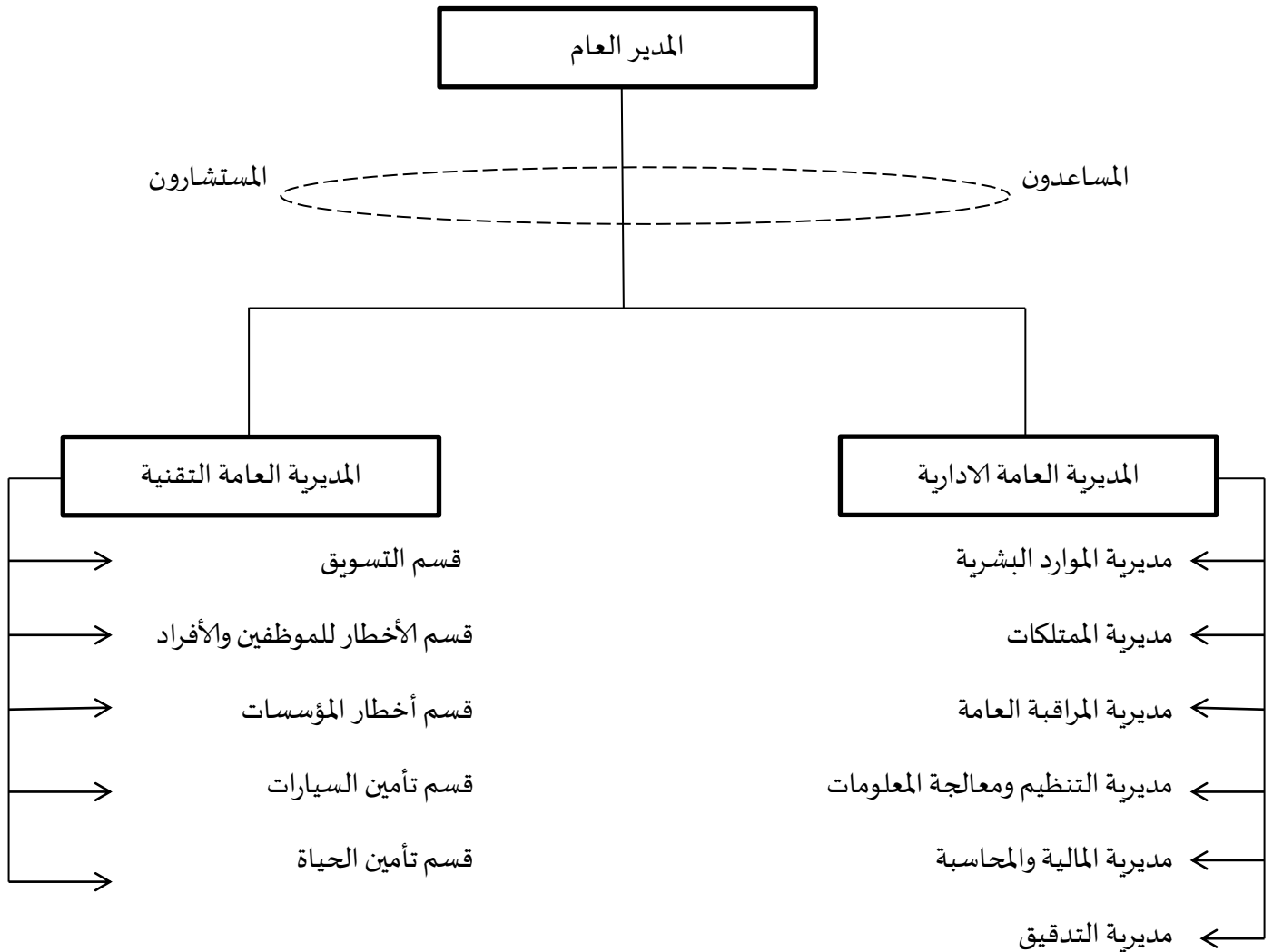
10) المديرية العامة التقنية:

و تحتوي على مديرية إعادة التأمين و مديرية البحث و التطوير و تقوم بالمهام التالية:

- تحديد وسائل إعادة التأمين في المؤسسة.
- مراقبة خزينة المؤسسة. تقييم المردودية في المؤسسة من خلال الأموال الموظفة.

و الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للشركة على المستوى المركزي:

الشكل رقم (II-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتأمين SAA على المستوى المركزي



المصدر: وثائق من المؤسسة

- II. على المستوى الجهوي: الشركة مكونة من 14 مديرية جهوية كل مديرية تشرف على مجموعة من الوكالات التابعة لها بهدف التحقيق من المركزية والسيطرة على المشاكل بأكثر فعالية وسرعة وينقسم عمل المديرية إلى وظيفتين:
- ✓ وظيفة إدارية: تتمثل فيما يلي:
 - تطبيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة وهذا من خلال مراقبة تنفيذها على مستوى الوكالات؛
 - توفير كل وسائل العمل المادية (لوازم مكتبة ومطبوعات) والبشرية للوكالات بأنواعها الثلاثة؛
 - التسيير الإداري والمالي للمديرية والوكالات التابعة لها؛
 - ✓ وظيفة تقنية: وتتمثل فيما يلي:
 - متابعة الأنشطة التجارية والتقنية؛
 - مراقبة صحة التسعيرات والمعايير المطبقة في الوكالات؛
 - إتمام ومتابعة العقود الضخمة التي تفوق قدرات الوكالات؛
- والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للشركة على المستوى الجهوي:

الشكل رقم (II-2): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين SAA على المستوى الجهوي



المصدر: من وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: وكالة عين تادلس (2209) مكان التبرص

المطلب الأول: تقديم وكالة عين تادلس (2209)

تأسست الوكالة الوطنية للتأمين (2209) التي مقرها بعين تادلس مركز في سنة 1986 برأس مال 1مليار دينار جزائري وكان عدد عمالها (03)، وفي سنة 1998 تحول مقرها بعين تادلس وكان رأس مالها خلال تلك الفترة 3مليار دينار جزائري بعدد عمال (05)، والآن وصل رأس مالها إلى 7مليار دينار جزائري وعدد العمال (06).

المطلب الثاني: المنتجات التي تقدمها الوكالة 2209 وهيكلها التنظيمي

❖ المنتجات التي تقدمها الوكالة 2209:

الجدول رقم (II-1): المنتجات التي تقدمها الوكالة

الرمز	اسم الفرع
11	تأمين السيارات
12	تأمين الحرائق
13	تأمين مواد البناء
12	تأمين على الأخطار المتنوعة
22	تأمين ضد موت الحيوانات
21	التأمين الزراعي
31	تأمين النقل البري
33	تأمين النقل الجوي
34	تأمين النقل البحري
42	التأمين على الأشخاص
14	التأمين على المسؤولية المدنية
51	التأمين على القروض

المصدر: من وثائق الشركة

❖ الهيكل التنظيمي لوكالة عين تادلس (2209) على مستوى الوكالة:

1- الوكالة:

تتوزع الوكالات عبر التراب الوطني، وهي تمثل قاعدة هرم الهيكل التنظيمي للشركة بإعتبارها البداية لإبرام أي نوع من أنواع عقود التأمين، وعمل المستويات التنظيمية الأخرى يعتبر إمتداد عمل الوكالات.

2- مصلحة الإنتاج:

تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح حيث يتم مراقبة كل أنواع عقود التأمين على مستواها التي تنجزها الوكالات، وتحتوي هذه المصلحة على ثلاث مصالح هي:

1-2 مصلحة تأمين الأشخاص: تقوم هذه المصلحة بمراقبة كل عقود التأمين على الأشخاص والعمل على ترقية كل المنتجات المباعة في هذا النوع من التأمين كما يتم على مستواها أيضا دراسة ملفات الحوادث ومستوياتها.

2-3 مصلحة تأمين الممتلكات: تنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث فروع:

- ✓ فرع تأمين السيارات: تهتم بكل ما يتعلق بعقود السيارات:
 - ✓ فرع الأخطار المتعددة: "تتكفل بكل أنواع عقود التأمين التي تخص الممتلكات مثل السرقة، الحريق، وأضرار الحياة ... إلخ؛
 - ✓ فرع تأمينات النقل: على مستوى هذه تتم مراقبة كل العقود المنجزة على مستوى الوكالة والمتعلقة بنشاط النقل بمختلف أنواعه، سواء كان نقل بري، بحري، أو جوي، كما يتم معالجة كل ملفات الحوادث المتعلقة بالنقل وتسويتها؛
- 3- مصلحة الأضرار:

تختص هذه المدرسة بدراسة الملفات في التصريح عن وقوع حادث، فهي تختص بالدراسة التقنية للملفات وعلى مستواها يتم تفرغ مبلغ التعويض الممنوح للأشخاص المؤمنين الذين تعرضوا لحادث ما، وتضم هذه المصلحة مصلحتين هما كالآتي:

1-3 مصلحة الأضرار الجسمانية: وهي تخص الأضرار التي يتعرض لها الأشخاص المنقولين في السيارة بما فهم السائق وهذا في حالة الوفاة أو الجروح، للإشارة فهناك بعض الملفات تعالج على مستوى الوكالة والمديرية وبالتالي يرسل الملف إلى المديرية العامة في الجزائر العاصمة من دراسته تقنيا والموافقة على تسويته.

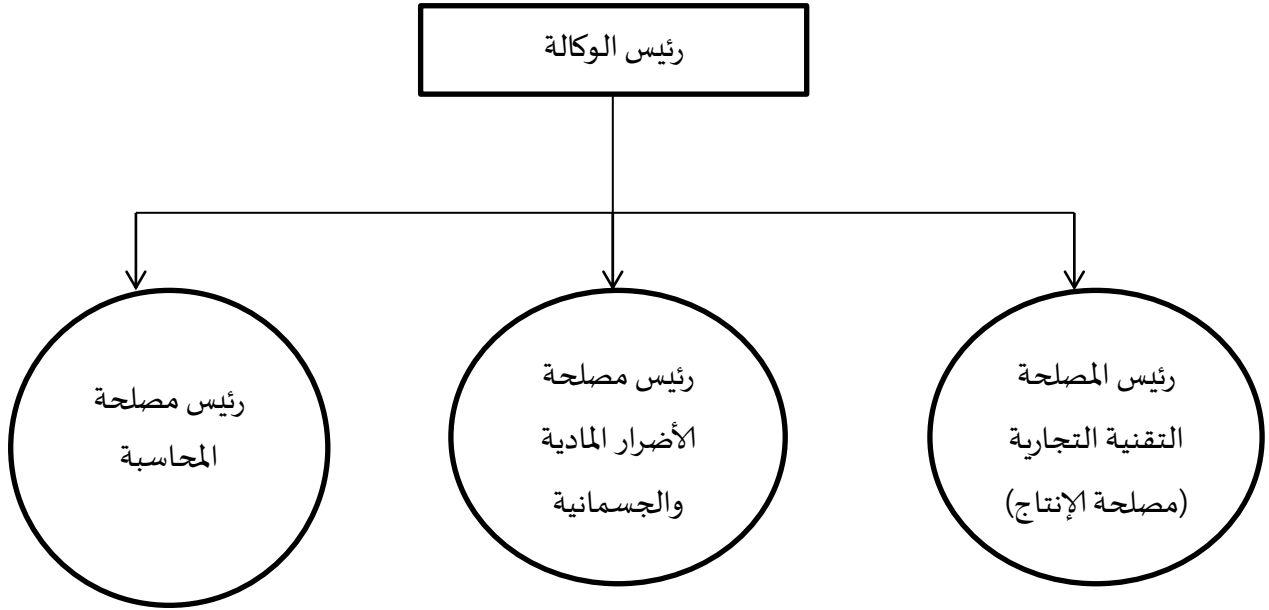
2-3 مصلحة الأضرار المادية: تهتم هذه المصلحة بتعويض الخسائر المادية التي تلحق بالمركبات، كما يتم استخدام منصب آخر على مستوى الحوادث بمعنى أنه هناك شخص يقوم بمهام محددة للوكالة من دراسة الملفات هناك وتسويتها في عين المكان وإعطاء الموافقة بدل أن يبعث الملف إلى المديرية، وهذه الاجراءات لها الأثر الايجابي في الإسراع في تسوية الملفات العالقة وهو ما يرضى الزبون.

4- مصلحة المالية والمحاسبة:

تقوم مصلحة المحاسبة والمالية بالشركة الوطنية للتأمين SAA بما يلي:

- متابعة ومراقبة كل العمليات المحاسبية للشركة، والسعي على تقييد كل عمليات التأمين المحققة وفق المتطلبات القانونية والتشريعية في إطار النظام المحاسبي المالي الخاص بالتأمينات في الجزائر؛
- إعداد القوائم والميزانيات المحاسبية والمالية العامة للشركة، إضافة إلى إعداد التقارير المالية والمحاسبية التفضيلية، والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للشركة على مستوى الوكالات:

الشكل رقم (II-3): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين على مستوى الوكالة SAA



المصدر: وثائق من الشركة.

المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف وإحصائيات وكالة عين تادلس

➤ نقاط القوة والضعف للوكالة (2209):

(1) نقاط القوة للوكالة:

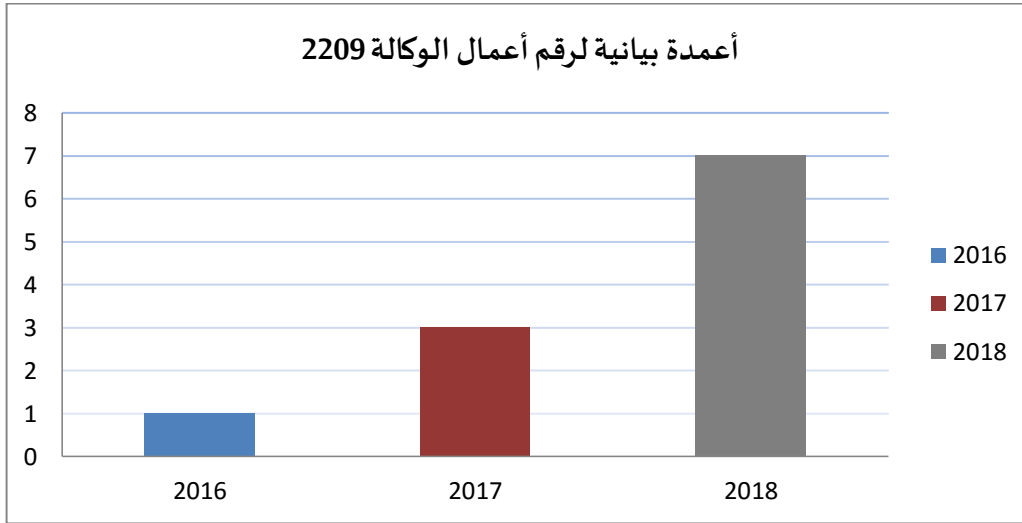
- السمعة الحسنة للمؤسسة؛
- رقم الأعمال متنوع؛
- حنكة وخبرة المستخدمين خاصة مدير الوكالة؛
- الإستقبال الملائم للزبائن؛
- العمل على تسهيل احتياجات الزبائن؛
- مكان تموقع الوكالة؛
- الخدمة الجيدة ما بعد عقد التأمين؛

(2) نقاط ضعف الوكالة:

- هشاشة رقم الأعمال الذي يعتمد بنسبة عالية على منتج واحد؛
- التماطل في التعويض للزبائن؛
- نقص الامكانيات المادية والبشرية؛
- نقص التكوين المستمر للعمال؛

➤ إحصائيات الوكالة:

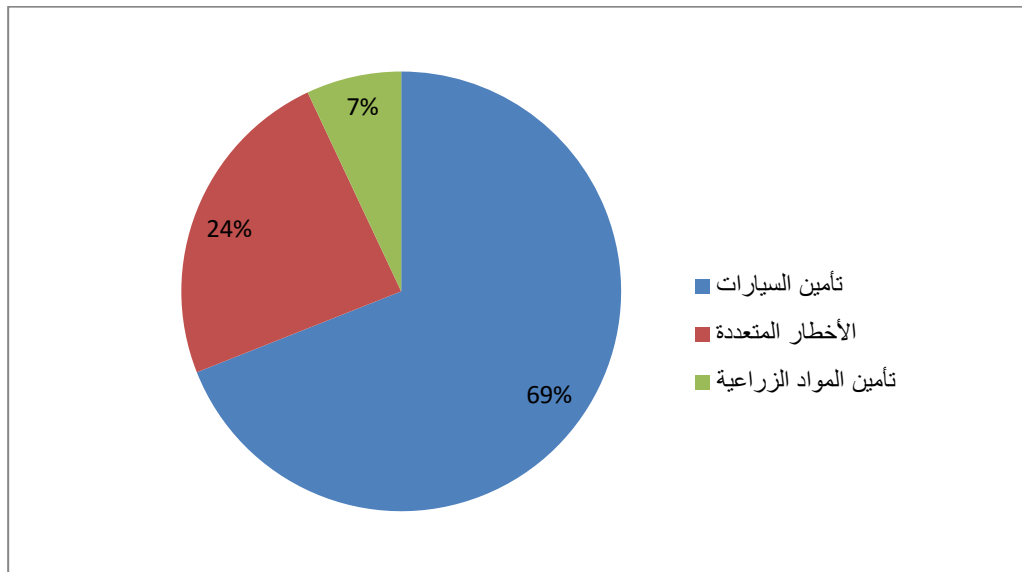
الشكل رقم (II-4): رقم أعمال الوكالة خلال سنوات (2016 – 2017 – 2018)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الشركة.

- نلاحظ من خلال الأعمدة البيانية الخاصة بإحصائيات أعمال الوكالة 2209 أنها حققت تقدما فيما يخص رأس مالها وذلك في سنة 2016 حيث كان رأس مالها 1 مليار دينار جزائري، ثم إرتفع إلى 3 مليار دينار جزائري في سنة 2017 ليصل حسب إحصائيات 2018 إلى 7 مليار دينار جزائري

الشكل رقم (II-5): ملخص نشاط الشركة الوطنية للتأمين عين تادلس (2209) حسب كل فرع سنة 2018



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الشركة.

- من خلال الدائرة النسبية نلاحظ أن تأمين السيارات له أعلى نسبة وهي 69% ويليه الأخطار المتعددة بنسبة 24% تم تأمين المواد الزراعية بنسبة 6.45% ، وهنا نستنتج أنه لا يوجد ثقافة في تأمين المواد الزراعية.

المبحث الثالث: المهام والأهداف ونقاط القوة والضعف وإحصائيات الشركة

من بين مهام الشركة عرض ضمانات للزبون على الأخطار الممكن أن تلحق به في حياته الاجتماعية والمهنية، إذ تقوم بتنظيم نشاط التأمين بدلالة الحاجات والرغبات المحتملة للزبائن، هذا بالإضافة إلى أن شركة مرتبطة بالتطور للبلاد وترتكز على استراتيجية توسيع القاعدة الصناعية.

المطلب الأول: مهام الشركة

تتمثل مهام الشركة فيما يلي:

- تمويل المشاريع الإنمائية؛
- العمل على دراسة سوق التأمينات وإقترح مقاييس فعالة للموازرة للإقتصاد في إطار سياسة البلاد؛
- القيام بإستثمارات سياسية وإقتصادية؛
- تستعمل سياسة الإدخار وتساهم وتشارك كمستثمر تأسيسي؛
- حماية ممتلكات المواطن؛

المطلب الثاني: أهداف الشركة

يمكن تلخيص أهداف الشركة الوطنية للتأمين (SAA) فيما يلي:

- المحافظة على مكانتها كرائد في السوق؛
- الرفع من رقم الأعمال وذلك من خلال البحث عن الفرص خاصة المتعلقة بالأخطار المختلفة؛
- تحسين نظام الإستغلال وذلك بتحديثه؛
- هيكلية موجهة للنشاط؛
- إنشاء فرع للصيانة؛
- تحسين المستوى الوظيفي للعمال (Actualise les connaissances)؛
- التحسين من الصورة الذهنية للمؤسسة (l'image de marque) والبحث عن إرضاء أكبر عدد من الزبائن من خلال التحسين المستمر لجودة الإستقبال والتعويض في أقرب الآجال في حالة الضرر؛
- طرح منتجات جديدة للتأمين ومتطلبات الزبائن، حيث تعتمد المؤسسة طرح منتوجين جديدين للتأمين على الأشخاص؛

المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف للشركة

وتتمثل فيما يلي:

(1) نقاط القوة: نقاط القوة هي الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في

نفس القطاع، ويمكن تلخيص نقاط القوة للشركة الوطنية للتأمين كما يلي:

- وجود مديرية التسويق؛
- تغطية جغرافية هامة على المستوى الوطني؛
- حصة سوقية مهمة؛
- وجود مديرية الموارد البشرية؛
- للمؤسسة ثلاث مراكز للتكوين في كل من (باتنة، تيزي وزو، وهران)؛
- السمعة الحسنة للمؤسسة؛
- إستعمال الحسابات التقديرية والتنبؤية؛
- أسعارها منافسة؛
- محفظة نشاط مهمة؛
- سياسة إتصالية داخلية مناسبة داخل المؤسسة؛
- نظام معلومات متقدم (الحصول على معلومات حول المنافسة)؛
- تحوي على البحث والتطوير؛

(2) نقاط الضعف: وتتمثل في النقاط السلبية والنقائص التي تعاني منها المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات

المنافسة بدرجة أقل ومن أهمها:

- نقص في الإتصال الخارجي حيث أن ميزانيته تمثل 1 % من رقم الأعمال؛
- عدم إستعمال المحاسبة التحليلية؛
- إجراءات الدفع والتعويض أقل مرونة؛
- غياب نوعية وتحسين إتجاه المستهلكين؛
- تكاليف إدارية مرتفعة؛
- ضعف تسيير الأضرار؛
- قنوات التوزيع شبه منعدمة؛
- تبعية في فرع تأمين السيارات؛

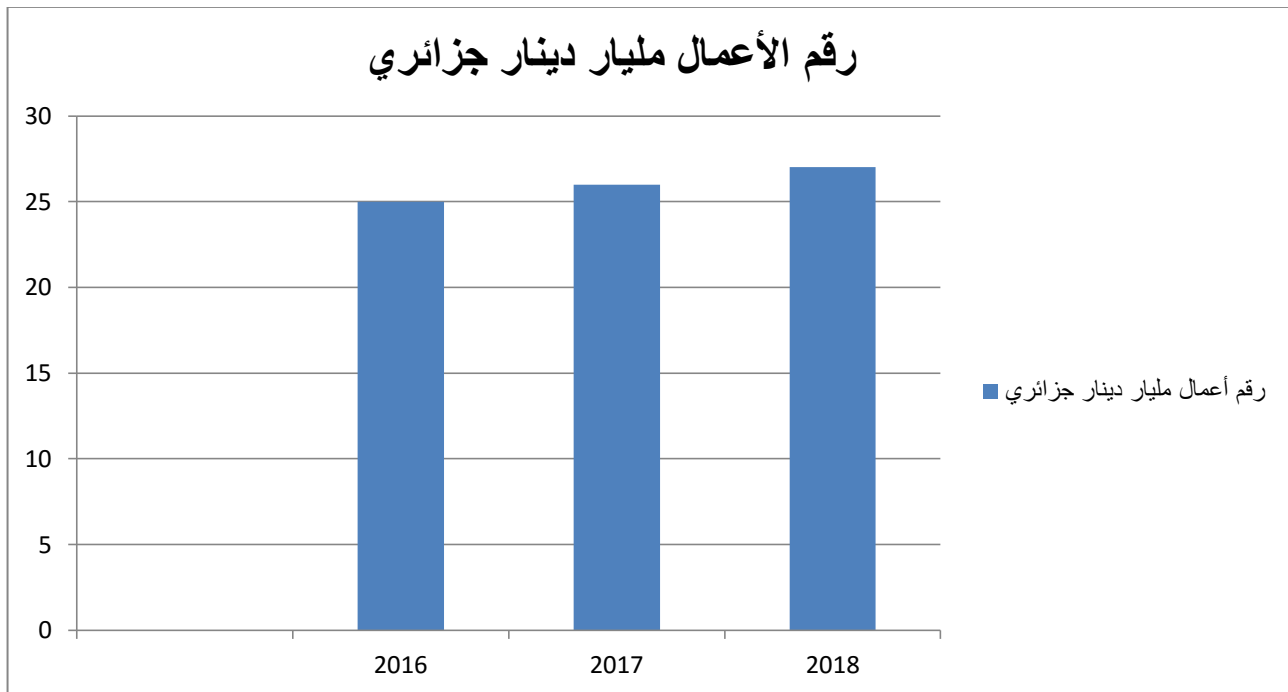
الجدول رقم (II-2): حصص سوق الشركات العامة

المرتبة	الشركات	رأس المال	حصة % 2017	حصة % 2018	التطور 2017/2016
1	الشركة الوطنية للتأمين SAA	26877	23.15	22.50	-0.75
2	الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT	22267	17.88	18.64	0.76
3	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR	15497	14.10	12.97	-1.13
4	الصندوق الوطني للتعاوض CNMA	12643	10.52	10.58	0.06
5	شركة تأمين المحروقات CASH	9895	8.41	8.28	-0.12
	مجموع الشركات العامة	87179	74.05	72.97	-1.08

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق الشركة.

- من خلال الجدول تطرقنا إلى كشف حصص سوق الشركة التأمينية ومن هنا وجدنا أن الشركة الوطنية للتأمين تأخذ المرتبة الأولى من حيث رأس المال والنسبة المئوية من حصصها في السوق.

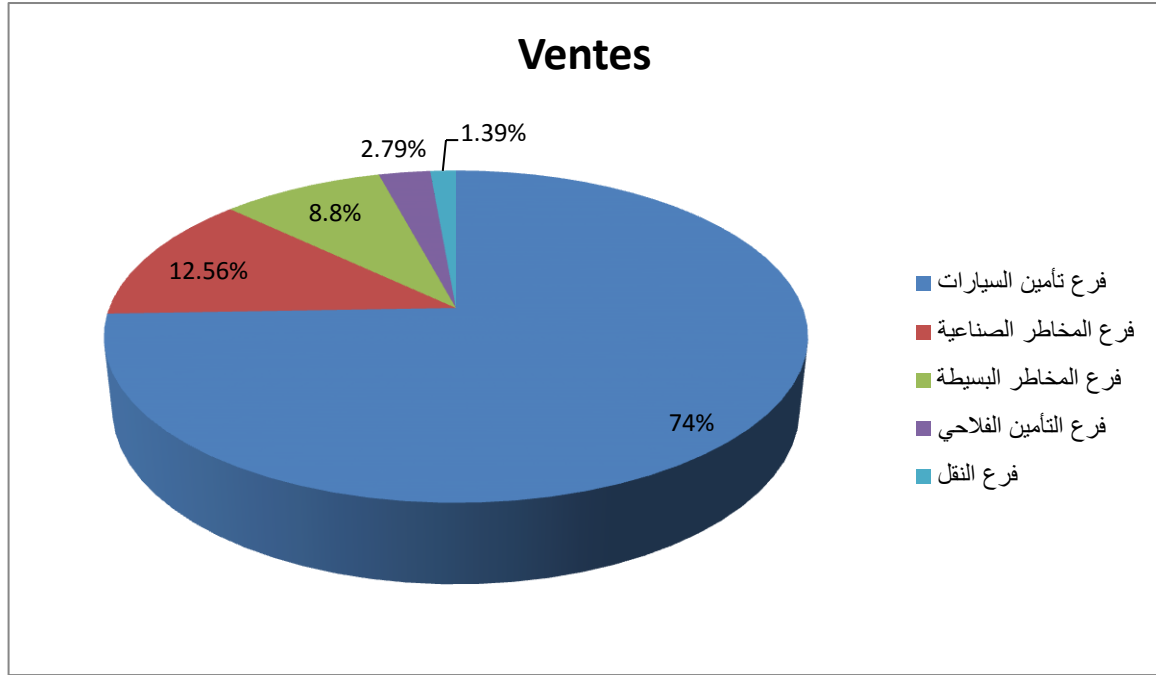
الشكل رقم (II-6): رقم أعمال الشركة خلال ثلاث سنوات (2016-2017-2018)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق الشركة

- من خلال الأعمدة البيانية تطرقنا إلى معرفة رقم أعمال الشركة الوطنية للتأمين (SAA) خلال ثلاث سنوات واستنتجنا أن هناك تطور ملحوظ في رقم أعمالها.

الشكل رقم (II-7): ملخص نشاط الشركة الوطنية للتأمين حسب كل فرع سنة 2018



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق الشركة.

- من خلال الدائرة النسبية قد قدمنا ملخص نشاط الشركة الوطنية للتأمين حسب كل فرع خلال سنة 2018 ومن هنا لاحظنا أن فرع تأمين السيارات له نسبة كبيرة جدا على غير الفروع الأخرى بنسبة 74% ويليه فرع المخاطر الصناعية بنسبة 12.56% ونسبة 8.8% فرع المخاطر البسيطة ولندرج إلى فرع التأمين الفلاحي كانت نسبته قليلة جدا خلال 2016 وهي 2.79% وهنا نلاحظ أنه لا يوجد ثقافة كبيرة للتأمين الفلاحي وفي الأخير نسبة فرع النقل 1.39%.

المبحث الرابع: مستوى أداء العاملين بالشركة والشروط الخاصة بالوكالة والإنجازات المحققة بها

المطلب الأول: الإنجازات المحققة من طرف الوكالة

يشير رأس المال البشري إلى كل الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتوجد من بينهم الأصول الفكرية التي تحقق الابتكارات، الممكن تحويلها إلى أرباح، والتي لا بد من تمييزها عن الآخرين لأنها الأساس في وجود المنتجات والخدمات المنظمة وإبداعاتها مما يحقق لها المزيد من الأرباح.

1- بالنسبة لحصص سوق شركات العمل: تعتبر الشركة الوطنية للتأمين SAA كان يقدر رأس مالها 26877 دينار جزائري، وكانت حصتها 22.50 في سنة 2017، وفي سنة 2018 أصبحت 23.15 تطورت ب 0.65.

2- بالنسبة للنشاط الشركة الوطنية للتأمين سنة 2018: لاحظنا أن فرع تأمين السيارات له نسبة كبيرة جدا على غير الفروع الأخرى بنسبة 74.4%، ويليه فرع المخاطر الصناعية بنسبة 12.56% ونسبة 8.8%

فرع المخاطر البسيطة، ولنذهب إلى فرع التأمين الفلاحي كانت نسبته قليلة خلال سنة 2018 وهي 2.79% هنا نلاحظ أنه لا يوجد ثقافة كبيرة في تأمين فلاحي وفي الأخير كانت نسبة فرع النقل 1.39%.
3- بالنسبة لرقم أعمالها: حققت تقدما فيما يخص رأس مالها وذلك سنة 2016 حيث كان رأس مالها 1 مليار دينار جزائري، ثم إرتفع إلى 3 مليار دينار جزائري لسنة 2017، وليصل حسب إحصائيات 2018 إلى 7 مليار دينار جزائري.

المطلب الثاني: مستوى أداء العاملين بالوكالة

يتطلب إنجاز العمل في المؤسسة حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة تنظيم فعال وتخطيط سليم، بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم والإدارة ككل.

يقوم العاملون في أي مؤسسة بأداء واجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف إستقرت سياسة المؤسسة عليها، يلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز، وللتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائها، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسهم، حيث أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة.

ويعتبر مستوى أداء العاملين بالوكالة:

يتكون عدد عمال الوكالة (عين تادلس) يقدر ب30 عامل مقسمين إلى ثلاث مصالح، ثلاثة في مصلحة الإنتاج، وإثنان على مصلحة الحوادث ومحاسب يشرف على مصلحة المحاسبة بفضل الجهود التي يقدمها عمال الوكالة إستطاعت أن تخرج من دائرة الخطر والنجاة من إفلاس محقق أثناء فترة الإنهيار الإقتصادي، بفضل مجهودات العمال وإنتقاء كفاءات عالية تتميز بالقدرة على الإتصال والإقناع، والدقة في الأداء والسرعة في الخدمة والإبتكار في العمل.

حيث أن الوكالة تتميز بالإهتمام بزبون الداخلي أولا، من خلال حسن إستقطابه، إختياره، تعيينه وتدريبه وغرس ثقافة التعاون وفلسفة الجودة الشاملة فيه، أي الإهتمام به كرأس مال معرفي للمؤسسة، وثانيا تهيئة كل ما يساعده على الإتقان في إنجاز عمله، وثالثا تعزيز أواصر الإتصال بالزبون الخارجي لمعرفة إحتياجاته والكشف عن رغباته وتحديد توقعاته في جودة مخرجات المؤسسة لكي يتم تلبيةها، وأخيرا تشجيعه على المشاركة في تقديم ما من شأنه تحقيق الجودة التي تفوق التوقعات في المؤسسة وخدماتها بما يضمن إستمرار نشاطات المؤسسة وتحقيق طموحاتها المستقبلية ونجاحها.

بالوكالة يتم التركيز على الزبون والإهتمام به وذلك من خلال:

- تحديد إحتياجات الزبون ومتطلباته الحقيقية، التي غالبا ما لا يجيد التعبير عنها أو في إدراكها؛
- التعرف على ميول الزبائن وإتجاهاتهم الحقيقية، التي غالبا ما لا يجيد التغيير عنها أو في إدراكها .
- التعرف على ميول الزبائن وإتجاهاتهم الحقيقية، التي يمكن أن تكون نقطة بداية صحيحة لتحسين الجودة.
- قياس التغذية العكسية (ردة الفعل) من الزبائن لما يقدم لهم كمقياس لمدى رضاهم، وتشجيعهم على المصارحة وإبداء آرائهم في المؤسسة ومخرجاتها.

المطلب الثالث: الشروط الخاصة بالوكالة

تخضع هذه الشروط الخاصة للأمر رقم 07/95 الصادر في 1995/01/25 المعدل والمتمم بالقانون 04/06 الصادر في 2006/02/20 وكذا القانون رقم 31/88 المؤرخ في 1988/07/19 المعدل والمتمم للأمر رقم 15/74 الصادر في 1974/01/30 والمتضمن إلزامية التأمين على السيارات ونظام التعويض على الأضرار.

الشروط: لا تنطبق على هذا العقد إلا الشروط التي تمت المصادقة عليها بموجب تصريحات المكتب على الوجه الأول لعقد التأمين على السيارات مع مراعات أحكام النصوص القانونية الواردة في دفتر الشروط العامة.

- 1- شرط نقل الغير: يمتد ضمان هذا العقد ليغطي العواقب المالية للمسؤولية المدنية اتجاه الأشخاص المنقولين مجانا بواسطة المركبة في حدود عدد المقاعد المرخص بها قانونا في البطاقة الرمادية وهذا مع مراعات أحكام المادتين (13) و (14) من الأمر 15/74.
- 2- شرط خاصة بالمقطورة: يمتد ضمان هذا العقد ليغطي العواقب المالية للمسؤولية المدنية في حالة ربط المركبة موضوع هذا العقد بمقطورة لا يتجاوز وزنها الإجمالي لحمولة 750 كلغ.
- 3- شرط نقل المواد سريعة الإلتهاب: إذا دفع المؤمن له عند اكتتاب العقد، قسما إضافيا لتغطية الأضرار الناتجة عن نقل المركبة لمواد قابلة للإلتهاب، مواد متفجرة، مواد قارضة أو محروقات لا تتجاوز 500 كلغ أو 600 لتر، يعفى من تطبيق قاعدة التخفيض التناسبية في حالة وقوع الحادث و العكس صحيح.
- 4- شرط رخصة سياقة (أقل من سنة): إذا دفع المؤمن له عند اكتتاب العقد، قسما إضافيا عن حيازته لرخصة سياقة مستخرجة منذ أقل من سنة من المصالح الإدارية المختصة، يعفى من تطبيق قاعدة التخفيض التناسبية في حال وقوع الحادث و العكس صحيح.
- 5- شرط السن: إذا دفع المؤمن له عند اكتتاب العقد، قسما إضافيا إذا كان سنه يقل عن خمس و عشرون (25) سنة، يعفى من تطبيق قاعدة التخفيض التناسبية في حال وقوع الحادث و العكس صحيح.

- 6- شرط تأمين المركبات التابعة لوكالة كراء السيارات: يلتزم صاحب وكالة كراء السيارات بعدم كراء المركبات لأشخاص تقل أعمارهم عن 25 سنة و الحاملين لرخص سياقة أقل من سنة واحدة (01) وكل مخالفة لهذا شرط يسقط الحق في الضمان مباشرة.
- 7- شرط الحصول على التخفيض الخاص بالموظفين: يصرح المكتتب بأنه: (أ) في خدمة مباشرة، دائمة و فقط، لصالح إدارة تابعة للدولة، للولايات أو مؤسسات عمومية واقعة تحت وصاية جهاز من أجهزة الدولة.
- 8- شرط خصم الرسوم: في حالة وقوع حادث، تحسب التعويضات المادية الممنوحة للمؤمن له على أساس قيمة قطع الغيار التي يحددها الخبير في تقرير الخبرة (بالرسوم أو بدون رسوم على حسب عقد التأمين و كذا النظام الضريبي الخاضع له بالنسبة للمركبات ذات الاستعمال التجاري).
- 9- شرط القدم: تخصم نسبة القدم التي يحددها الخبير على أساس سن المركبة و حالتها في محضر الخبرة من مبلغ التعويض عن الأضرار الناجمة عن الحادث.
- 10- شرط الإقتطاع: في حالة وقوع الحادث، تخصم الشركة مبلغ الإقتطاع حسب طبيعة المركبة موضوع العقد، و هذا في حال تجاوز مبلغ الأضرار لقيمة الإقتطاع، و بخلاف ذلك لا تعوض هذه الأضرار، و تحدد هذه الإقتطاعات كما يلي:
- الجدول رقم (II-3): شروط الإقتطاع

ضمان التأمين الشامل DASC			
ضمان أضرار التصادم / قيم / DV / VV للسوق			
الإستعمال	نسبة الإقطاع	الحد الأدنى للإقتطاع	الحد الأقصى للإقتطاع
السيارات السياحية ذات وزن أقل من 3.5 طن	5%	2500.00	7000.00
السيارات النفعية ذات وزن أكثر من 3.5 طن	5%	2500.00	7000.00
السيارات النفعية ذات وزن أكثر من 3.5 طن	10%	2500.00	15000.00
السيارات المخصصة لنقل المسافرين - المسافات الطويلة-	10%	2500.00	15000.00
السيارات المخصصة لنقل المسافرين - النقل الحضري-	5%	2500.00	10000.00
السيارات المخصصة لنقل المسافرين - نقل العمال -	5%	2500.00	10000.00
السيارات المعدة للكرء	10%	5000.00	25000.00

المصدر: من وثائق المؤسسة

الجدول رقم (II-4): أضرار التصادم

أضرار التصادم DC		
الرمز	الضمان	حدود الإقتطاع
أضرار التصادم <<ج>>	10000.00	500.00
أضرار التصادم <<د>>	20000.00	10% من مبلغ الأضرار مع حد اقصى 2000.00 دج وحد ادنى 500.00 دج
أضرار التصادم <<ه>>	30000.00	10% من مبلغ الأضرار مع حد اقصى 3000.00 دج وحد ادنى 500.00 دج
أضرار التصادم <<و>>	40000.00	10% من مبلغ الأضرار مع حد ادنى 1500.00 دج
أضرار التصادم <<ر>>	50000.00	10% من مبلغ الأضرار مع حد ادنى 2000.00 دج

المصدر: من وثائق المؤسسة

- في حالة الإحترق الكلي للمركبة أو سرقة المركبة يقتطع مبلغ 5000.00 دج .
- بالنسبة لإنكسار الزجاج يتم إقتطاع مبلغ 2500.00 دج.

المبحث الخامس: تقييم الوكالة الوطنية للتأمين

لمعرفة واقع إدارة رأس المال البشري وكيفية تنميته قمنا بتوزيع إستمارة مكونة من 30 عينة متمثلة في عمال المؤسسة موزعين في مختلف المستويات الإدارية وقمنا بتحليلها للوصول إلى المطلوب.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة

تكونت أفراد العينة من 30 عامل بالشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة عين تادلس.

• أدوات الدراسة:

لقد قمنا بتوزيع الإستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع دراستنا، حيث شمل معلومات متعلقة بالبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المهارات، والكفاءات) وتكون الإجابة ب: نعم أو لا.

• أسلوب التحليل الإحصائي:

بعد تجميع المعلومات من إجابات أفراد العينة قمنا بتحليلها وذلك بإستخدام EXCEL بغرض تفرغ البيانات

المطلب الثاني: تحليل نتائج عينة الدراسة

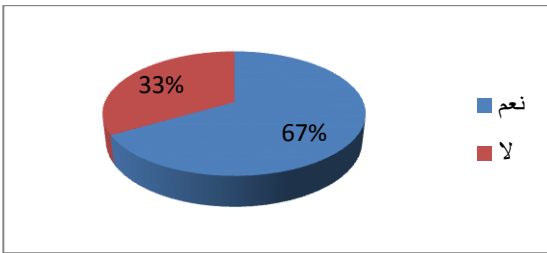
لتحليل محتوى الإستبيان قمنا بتفريغ الأجوبة في شكل نسب مئوية لتسهيل وتحليل مختلف الإجابات على الأسئلة المطروحة.

1) دراسة البيانات الشخصية:

- الجنس:

الشكل رقم (II-8): توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم (II-5): توزيع العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	66.6%
أنثى	10	33.3%
المجموع	30	100%

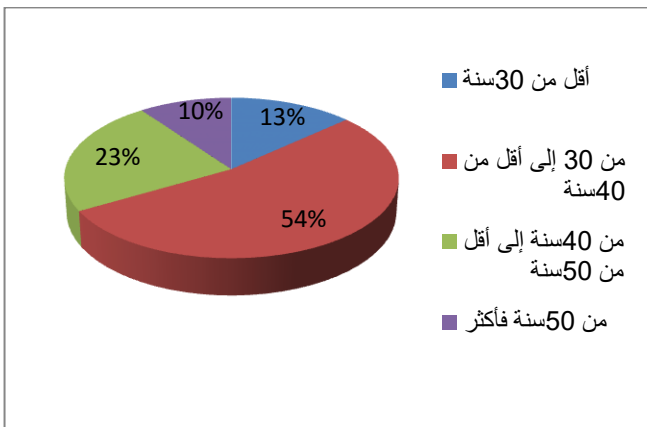
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن 66.6% من العمال ذكور، وأن ما نسبته 33.3% إناث وهذا يدل على المؤسسة توظف كلا الجنسين.

- العمر:

الشكل رقم (II-9): توزيع العينة حسب العمر

الجدول رقم (II-6): توزيع العينة حسب العمر



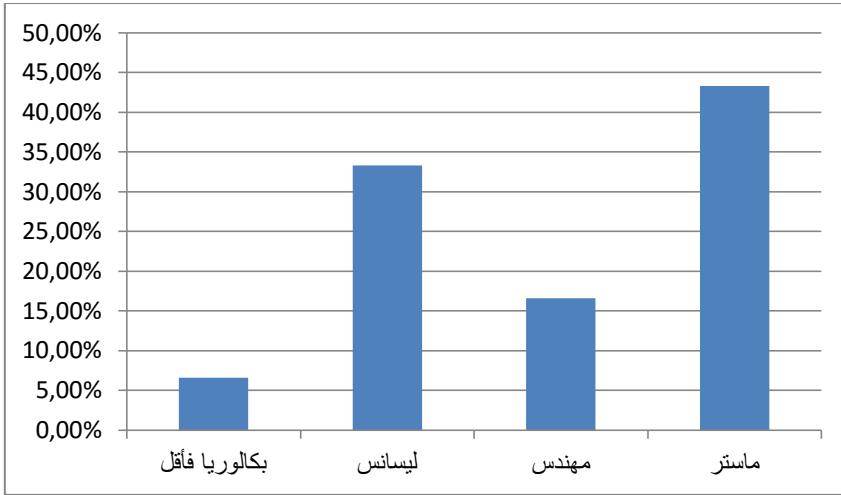
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	13.3%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	53.3%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	7	23.3%
من 50 سنة فأكثر	4	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان

نلاحظ أن معظم العمال يتراوح سنهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، وآخر فئة أكثر من 40 سنة وهذا راجع إلى أن المدير يسعى إلى توظيف العمال الشباب كونهم يتميزون بالسرعة والتجديد وإملاكهم لأفكار جديدة تساعدهم في العمل.

- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (II-7): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (II-10): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



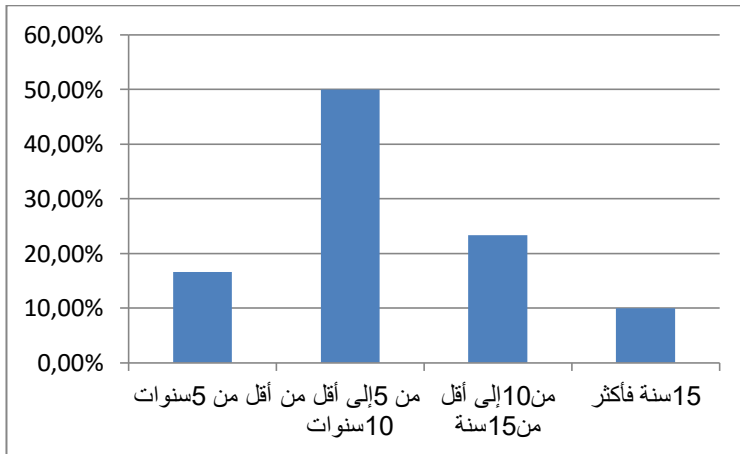
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريا فأقل	5	6.6%
ليسانس	13	33.3%
مهندس	2	16.6%
ماستر	10	43.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الاستبيان

نلاحظ أن معظم العمال في الشركة هم من خريجي الجامعات مستوى ماستر بنسبة 43.3% تفوق كل المستويات ولهم مستويات عالية ويملكون معارف وقدرات تساعد على إنجاز مهامهم، ثم يأتي العمال الذين لهم مستوى ليسانس بنسبة 33.3% وآخر نسبة هي بكالوريا فأقل.

- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (II-8): توزيع أفراد حسب الخبرة المهنية الشكل رقم (II-11): توزيع أفراد حسب الخبرة المهنية



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	16.6%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	50%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	23.3%
15 سنة فأكثر	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن عدد سنوات الخبرة تشير إلى أن 50% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، و 23.3% من 10 إلى 15 سنوات، بينما 16.6% خبرتهم أقل من 5 سنوات، إذن تؤكد الشركة الوطنية للتأمين SAA تحتفظ وتحافظ بالموارد البشرية ذات الخبرة الكبيرة، فهذا يعد مطلباً أساسياً لتولي مناصب إدارية التي تساعد على فهم المتغيرات التي تواجه المؤسسة وإتخاذ القرارات المناسبة.

(2) الكفاءات:

س1: هل تمتلك الشركة الكفاءات البشرية؟

الجدول رقم (II-9): الكفاءات البشرية في نظر أفراد العينة

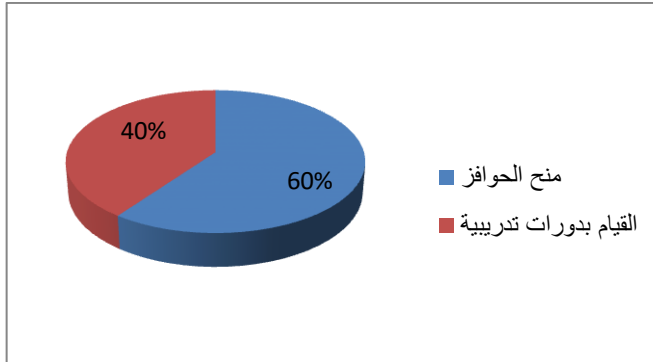
المتغير	النسبة
تمتلك المؤسسة نسبة كافية من الموظفين ذوي الكفاءة	17%
يملك الموظفون كفاءات عالية في مجال تخصصهم	20%
تحرص المؤسسة على الإحتفاظ بالكفاءات المتميزة	45%
تساهم الكفاءات القيادية في الوصول إلى أداء متميز	5%
الموظفين على قدرة لتنسيق معارفهم العلمية والسلوكية	13%
المجموع	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول أن الشركة تحرص على الإحتفاظ بالكفاءات المتميزة حيث قدرت نسبتها 45% وتلها نسبة 20% بإمتلاكها لموظفين ذات كفاءات عالية في مجال تخصصهم، ونسبة 17% بإمتلاكها نسبة كافية من الموظفين ذوي الكفاءة.

س2: ما هي الوسائل المستخدمة في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة؟

الجدول رقم (II-10): تنمية الكفاءات البشرية الشكل رقم (II-12): تنمية الكفاءات البشرية



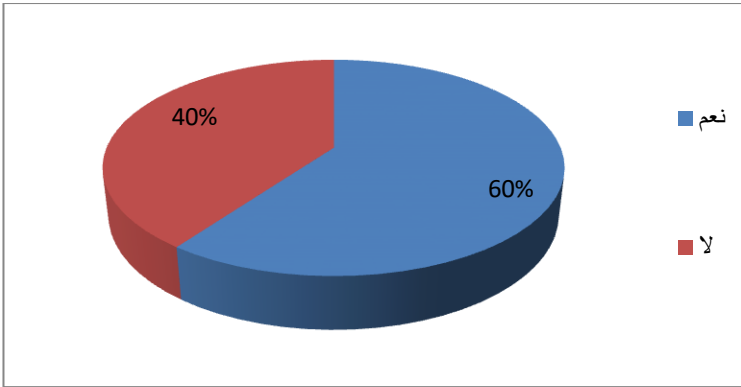
المتغير	النسبة
منح الحوافز	60%
القيام بدورات تدريبية	40%

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ أن الشركة تقوم بمنح الحوافز للعمال خاصة الحوافز المادية وهذا مقابل القيام بعملهم حيث تعتبر الحوافز وسيلة من وسائل تنمية الكفاءات البشرية، مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم.

س3: هل سبق وأن قمت بدورات تدريبية؟

الجدول رقم (11-11): قيام العمال بدورات تدريبية الشكل رقم (11-13): قيام العمال بدورات تدريبية



المتغير	النسبة
نعم (مع ذكر المدة)	60%
لا	40%

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ أن أغلب العمال في الشركة يخضعون إلى برامج تدريبية فكانت نسبة 60% فهي تخص الإداريين الذين يقومون بدورات تدريبية مدتها 4 أشهر أما الذين أجابوا بلا فهذا راجع إلى عدم قيامهم بدورات تدريبية.

3- المعرفة:

س4: كيف تتم المعرفة في الشركة؟

الجدول رقم (12-11): المعرفة في الشركة

المتغير	النسبة
تهتم المؤسسة بإستقطاب المعرفة	40%
يتم تشارك المعرفة بين الموظفين	30%
تحرص الإدارة العليا على نقل المعرفة للعاملين بشكل دائم	15%
تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف	10%
تمتلك المؤسسة قواعد وبيانات من أجل تخزين المعلومات واسترجاعها بسهولة	5%
المجموع	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

من الجدول نلاحظ أن الشركة تهتم بإستقطاب المعرفة ينسبة 40 % وتشكل أعلى نسبة، ويلها نسبة 30% حيث تقوم الشركة بتشارك المعرفة بين الموظفين وهذا يدل على أن الشركة تهتم بشكل كبير بإستقطاب المعرفة.

4- المهارات:

س5: كيف تتم تنمية المهارات؟

الجدول رقم (II-13): وسائل تنمية المهارات

المتغير	النسبة
تهتم المؤسسة بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة النشاط	40%
تتناسب مهارات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم	30%
تركز الادارة العليا على التدريب المستمر كأساس لإكتساب المهارة العملية المتنوعة	20%
تشجيع المؤسسة موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم	10%
المجموع	100%

المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ أن الشركة تهتم بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة النشاط بنسبة 40 % وتلهمها نسبة 30% حيث تتناسب مهارات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم، ونسبة 20% تركز الادارة العليا على التدريب المستمر لإكتساب المهارات المتنوعة.

5- جودة الخدمات في الوكالة:

س6: كيف هي جودة الخدمات في الوكالة؟

الجدول رقم (II – 14): جودة الخدمات في الوكالة

المتغير	النسبة
تتميز خدمات المؤسسة بنوعية مختلفة من المؤسسات الأخرى	50%
نواكب المؤسسة المستجدات العالمية في تقديم خدماتها	0%
يستجيب الموظفون لحاجات الزبائن بسرعة	30%
يراعي الموظفون خصوصيات على كل زبون أثناء تقديم الخدمة	20%
المجموع	100%

المصدر: من اعداد الطالبة

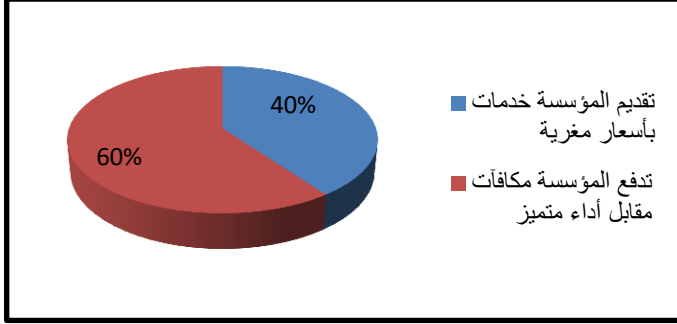
نلاحظ أن أغلب الخدمات في الشركة تتميز بنوعية مختلفة عن المؤسسات الأخرى، حيث تقدر نسبتها 50% ونسبة 30% يستجيب الموظفون لحاجات الزبون بسرعة وهذا يدل على تميز الشركة بخدمات ذات نوعية مختلفة.

6- تكلفة الخدمات في الشركة:

س7: كيف تكون تكلفة الخدمات بالوكالة؟

الشكل رقم (II-14): تكلفة الخدمات في الوكالة

الجدول رقم (II-15): تكلفة الخدمات في الوكالة



النسبة	المتغير
40%	تقديم المؤسسة خدمات بأسعار مغربية
60%	تدفع المؤسسة مكافآت مقابل أداء متميز
100%	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول أن الشركة تدفع مكافآت مقابل أداء متميز بنسبة 60% وهذا مقابل أداء العمال بمهارة وتميز لتشجيعهم للإستمرار بعملهم ولتحسينه أكثر.

7- الحصة السوقية في الشركة:

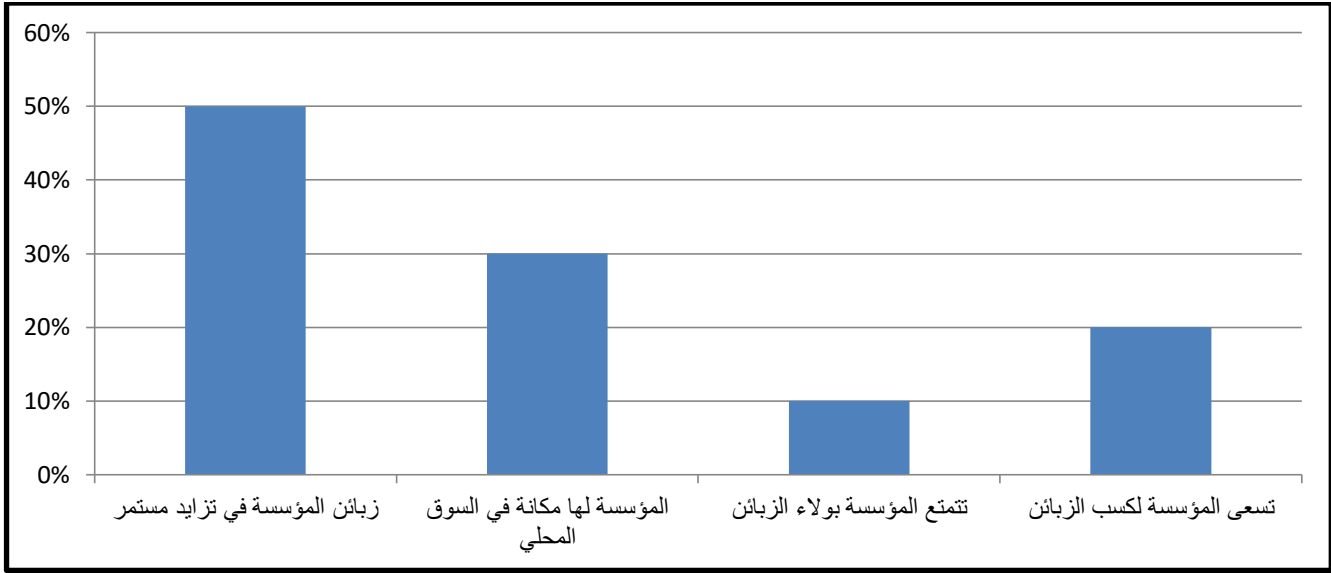
س8: كيف هي الحصة السوقية في الشركة؟

الجدول رقم (II-16): الحصة السوقية في الشركة

النسبة	المتغير
50%	زبائن المؤسسة في تزايد مستمر
30%	المؤسسة لها مكانة في السوق المحلي
10%	تتمتع المؤسسة بولاء الزبائن
20%	تسعى المؤسسة لكسب الزبائن
100%	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل رقم (II-15): الحصة السوقية في الشركة



المصدر: من اعداد الطالبة.

نلاحظ أن زبائن المؤسسة في تزايد مستمر وهذا بنسبة 50% ويليها نسبة 30% أن المؤسسة لها مكانة في السوق وآخر نسبة هي 10% حيث أن المؤسسة لا تتمتع بولاء الزبون، وهذا يدل على أن الزبائن لهم ثقة عالية بالشركة ونسبة أقل بولاء الشركة للزبائن.

8- ربحية الوكالة:

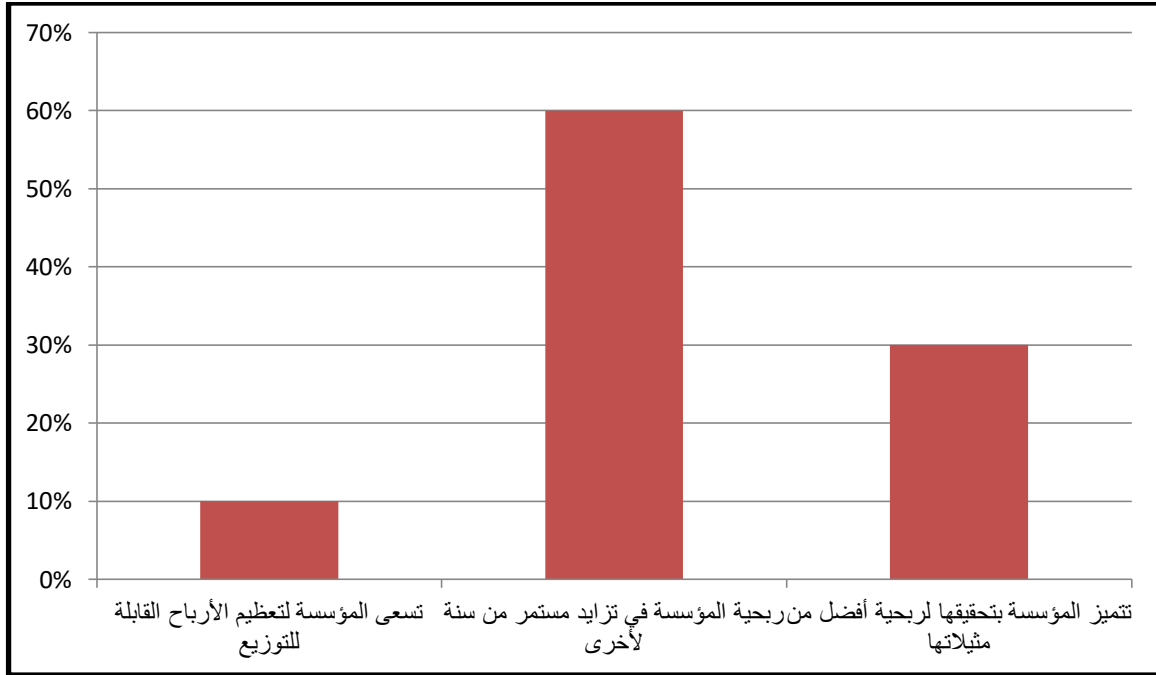
س9: هل تمتلك الشركة ربحية؟

الجدول رقم (II-17): ربحية الشركة

المتغير	النسبة
تسعى المؤسسة لتعظيم الأرباح القابلة للتوزيع	10%
ربحية المؤسسة في تزايد مستمر من سنة لأخرى	60%
تتميز المؤسسة بتحقيقها لربحية أفضل من مثيلاتها	30%
المجموع	100%

المصدر: من اعداد الطالبة

الشكل رقم (II-16): ربحية الشركة



المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ أن ربحية المؤسسة في تزايد مستمر من سنة لأخرى وذلك بنسبة 60% وهذا لتمييز الشركة بعمال ذو كفاءة عالية ومهارات متميزة تتميز المؤسسة بتحقيقها الربحية أفضل من مثيلاتها بنسبة أقل ب 30% وهذا راجع لكثرة الشركات المنافسة التي تتمسز بنسبة مرتفعة عليها.

المطلب الثالث: عرض نتائج الإستبيان

- الشركة توظف العمال الشباب كونهم يتميزون بالسرعة والتجديد وإملاكهم لأفكار جديدة تساعد في العمل.
- معظم عمال الشركة خريجي الجامعات.
- تحافظ الشركة بالموارد البشرية ذات الخبرة الكبيرة.
- تحرص الشركة على الإحتفاظ بالكفاءات المتميزة.
- تقوم الشركة بمنح الحوافز للعمال خاصة الحوافز المادية.
- أغلب عمال الشركة يخضعون إلى برامج تدريبية.
- تهتم الشركة بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة النشاط.
- تتميز خدمات الشركة بنوعية مختلفة عن المؤسسات الأخرى.
- تدفع الشركة مكافآت مقابل الأداء المتميز.
- زبائن الشركة في تزايد مستمر.
- ربحية الشركة في تزايد مستمر من سنة لأخرى.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعريف بالشركة الوطنية للتأمين وبالأخص وكالة عين تادلس والتي كانت محل الدراسة التطبيقية وفي هذه الدراسة توضح لنا أن الشركة الوطنية للتأمين تأخذ المرتبة الأولى في حصص السوق في الفترة 2018/2017 واستنتجنا أن فرع التأمين للسيارات هو الفرع المؤمن عليه بكثرة وله نسبة كبيرة غير الفروع الأخرى.

الخطمة

الخاتمة:

في ظل عولمة الأسواق والمنافسة والتطور الرهيب في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، برزت الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري وضرورة الإستثمار في التعليم والمعرفة وتنمية القدرات الإبداعية والمهارات الإستراتيجية لها، كما أصبحت المؤسسة تواجه تحديات جديدة في كيفية إدارة الموارد البشرية، فبالإضافة إلى إعادة النظر في سياسة جذب وإستقطاب نوعية جديدة منها تتميز بالدراية والمعرفة العالية، أصبح لزاما عليها كذلك إعادة النظر في كيفية تقييم الأداء لهذا المورد وبذلك إما تحفيزه على تحسين أدائه بما يرفع من تنافسية المؤسسة مما ينعكس سلبا على الأداء العام للمؤسسة.

تأخذ عملية التقييم طابعا خاصا لما نكون بصدد تقديم خدمات التأمين التي تتميز بجملة من الخصوصيات تعطي للمورد البشري أهمية كبرى مقارنته بغيره في صناعات أخرى، فهو ركيزة أي توجه نحو التطوير وتفعيل تنافسية مؤسسات التأمين في ظل هذه التحديات المعاصرة، ويعتبر تقييم الأداء العنصر البشري من الموضوعات الأساسية في قطاع التأمين في الجزائر بالنظر إلى إرث العاملين الذي أنتج تأخر كبير كمي ونوعي في أدائهم.

أهم ما يمكن إقتراحه في المجال كمتطلبات لإعادة دور المورد البشري المهم في تفعيل تنافسية مؤسسة التأمين في الجزائر هو ضرورة التعامل بأدوات وأساليب غير تقليدية نأخذ بعين الإعتبار خصوصية الصناعة التأمينية مما يساعد على قياس وتقييم حقيقة أداء المورد البشري في ظل التطورات التكنولوجية المتلائمة في مجالات المعلومات والاتصالات والإنتتاح على أسواق المال، هذا التوجه يفرض على مؤسسات التأمين، ولهدف تحسين تنافسيتهما، بذل جهد أكبر نحو ربط نظام الحوافز بالأداء والإنجاز الفعلي للعاملين.

لذا يتعين على المسؤولين بالمؤسسة أن توجد معظم مواردها للإستثمار في رأس المال البشري وتنميته من خلال وضع نظام تسيير محكم يعمل على الإختيار السليم، التعليم والتدريب الجيد، التحفيز الذي يحث على الإبداع ويخلق الرغبة في العمل بجدية وإلتزام، ويضع قواعد للتقييم الفعال، فالعنصر البشري إذا أحسن توجيهه وتسليحه بالعلم والمعرفة البناءة يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

إختبار الفرضيات:

بالنسبة للفرضية الأولى من خلال ما تناولناه في الفصل الأول تأكدنا من صحة الفرضية بالإعتماد على الدراسات أن عندما يكون العمال راضيين يكون رضا العملاء كبيرا، أما عندما يكون منخفضا يكون رضا العملاء منخفضا ليكون العمال راضيين والعملاء لا بد من إقامة وتوفير محور التكوين وتقييم وتحفيز العاملين.

بالنسبة للفرضية الثانية من خلال ما تناولناه في الفصل الثاني عن أجوبة المستخدمين وبعض المقابلات توصلنا أن التعليم والتدريب والرعاية والخدمات الصحية من أهم الوسائل المساهمة في تنمية رأس المال البشري وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

نتائج الدراسة:

- لرأس المال البشري دور في تحسين وتطوير الشركة.
- يساهم رأس المال البشري في تنظيم الربحية، الرفع من الحصة السوقية، تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.
- من خلال الدراسة التطبيقية تبين لنا أن الشركة الوطنية للتأمينات SAA تتوفر على كفاءات وهي تهتم بإستقطاب المعارف التي تراها مناسبة لأداء مهامها.
- تحتل الشركة الوطنية للتأمينات مركز الريادة مقارنة بمنافسيها وهذا راجع للخدمات التي تقدمها والذي يكون لرأس المال الدور فيها.
- نجاح المؤسسة يرتكز في المقام الأول على كفاءة أداء وحرفية والمهارات التي تتطلب الإهتمام من خلال الإحتفاظ بها وتنميتها بطرق مختلفة كالتعليم المستمر والتحفيز وغيرها من السبل التي من شأنها أن تضيف قيمة لرأس المال البشري الذي يمول عليه في خلق الفجوة.

الإقتراحات:

- ضرورة إهتمام الشركة الوطنية للتأمينات SAA بإستقطاب أفضل الكفاءات البشرية للتخلص من تكاليف التدريب.
- حتمية الإستثمار في الأصول البشرية التي تساهم في خلق قيمة إضافية للمؤسسة.
- يعتبر الإستقطاب، التدريب والتحفيز من أهم أساليب الإستثمار في رأس المال البشري إذا إستغلتم المؤسسة أحسن إستغلال ويطرق علمية.
- معظم المؤسسات لا تولي إهتمامها بالإستثمار التحفيزي وذلك راجع إلى ضعف قدرات المؤسسات.

التوصيات:

- يعتبر الإستقطاب، التدريب والتحفيز من أهم أساليب الإستثمار في رأس المال البشري، إذا إستغلتم المؤسسة أحسن إستغلال ويطرق علمية.
- معظم المؤسسات لا تولي إهتماما بالإستثمار التحفيزي وذلك راجع إلى ضعف قدرات المؤسسات.
- إن أهم عائد يمكن أن تحققه المؤسسة عن إستثمارها في رأس مالها البشري، وهو جذب الكفاءات البشرية وكسب ولائها.

قائمة المراجع:

❖ الكتب:

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2014.
- 2- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات ط1، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 3- تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 4- توماس ستيوارت، رأس المال الفكري، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الدار الدولية للنشر، جامعة مصر، 2004.
- 5- حاتم بن صالح سنوسي، أبو الجدائل، رأس المال البشري إدارته وقياسه وإستثماره، القاهرة، 2012.
- 6- خليج حسن خلق، إقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 7- روية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 8- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 9- الغالي طاهر محسن منصور، إدريس صبيحي محمد، أساسيات الأداء وبطاقة التقسيم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10- فلاح حسن عدلي الحسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 11- مدفونهمدة، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الإستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه، 2006.
- 12- الملكاوي، إبراهيم الحلوف، إدارة الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13- ناصر محمد سعود، وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

❖ المنكرات:

- 14- سملاي بحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير و إقتصاد، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 15- سميرة عبد الصمد، دور الإستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، 2015.
- 16- المصباح، عماد الدين أحمد، قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، رسالة ماجستير في الإقتصاد غير منشورة، جامعة سورية، كلية الإقتصاد السورية، 2011.

17-نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة(دراسة حالة جامعة المسيلة)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص إدارة أعمال، فرحات عباس سطيف، 2013.

❖ المجالات:

18- أيمن سليمان أبو سويح، العناصر و المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، المجلد الثالث و العشرون، العدد الأول، يناير.

19- حاكم أحسوني، مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمارات رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية بمعمل الاسمنت الكوفة مجلة العربي للعلوم الإقتصادية و الإدارية العدد21، جامعة الكوفة.

20- خميلي فريد، أثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الابداعية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية و الدولية، جامعة أم البواقي عدد10، 2009.

❖ الملتقيات و المؤتمرات:

21- أحمد جميل، مغير محمد، التميز في الأداء ماهية وكيفية تحقيقه في المنظمات، الملتقي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 22-23 نوفمبر، ورقلة، 2011.

22- بحصبة سمالي، تسيير المعرفة و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات08-09 مارس، ورقلة 2008.

23- الحاج مداح عرايي، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة الملتقي الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2001.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات



في إطار تحضير رسالة مذكرة ماستر في تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة تحت عنوان تنمية رأس المال البشري وأثره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، قمنا بدراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات SAA وكالة عين تادلس.

قلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الإستبيان مع العلم أن إجابتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم إستخدامها إلا لغرض هذا البحث.

عند الإجابة على أسئلة هذا الإستبيان يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

(1) المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 50 سنة من 50 فأكثر
- المؤهل العلمي: لوريا فأقل ليسانس مهندس ماستر
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

(2) الكفاءات:

س1: هل تمتلك الشركة كفاءات بشرية ؟

- تمتلك المؤسسة نسبة كافية من الموظفين ذوي الكفاءات
- يمتلك الموظفون كفاءات عالية في مجال تخصصهم

- تحرص المؤسسة على الإحتفاظ بالكفاءات المتميزة
- تساهم الكفاءات القيادية في الوصول إلى الأداء المتميز
- الموظفين على قدرة التنسيق معارفهم العلمية والسلوكية

س2: ما هي الوسائل المستخدمة في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة؟

- منح الجوائز
- القيام بدورات تدريبية

س3: هل سبق وأن قمت بدورات تدريبية؟

- نعم لا

(3) المعرفة:

س4: كيف تتم المعرفة في الشركة؟

- تهتم المؤسسة بإستقطاب المعرفة
- يتم تشارك المعرفة بين الموظفين
- تحرص الإدارة العليا على نقل المعرفة للعاملين بشكل دائم
- تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف
- تمتلك المؤسسة قواعد وبيانات من أجل تخزين المعلومات وإسترجاعها بسهولة

(4) المهارات:

س5: كيف تتم تنمية المهارات؟

- تهتم المؤسسة بجذب المهارات التي تناسب مع طبيعة النشاط
- تناسب مهارات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم
- تركز الإدارة العليا على التدريب المستمر كأساس لاكتساب المهارة العلمية المتنوعة
- تشجيع المؤسسة موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم

(5) جودة الخدمات في الشركة:

س6: كيف هي جودة الخدمات في الوكالة؟

- تتميز خدمات الشركة بنوعية مختلفة من المؤسسات الأخرى
- تواكب المؤسسة للمستجدات العالمية في تقديم خدماتها
- يستجيب الموظفون لحاجات الزبائن بسرعة
- يراعي الموظفون خصوصيات على كل زبون أثناء تقديم الخدمة

(6) تكلفة الخدمات في الشركة:

س7: كيف تكون تكلفة الخدمات بالشركة؟

- تقديم المؤسسة خدمات بأسعار مغرية
- تدفع المؤسسة مكافآت مقابل أداء متميز

(7) الحصة السوقية في الشركة:

س8: كيف هي الحصة السوقية في الشركة؟

- زبائن المؤسسة في تزايد مستمر
- المؤسسة لها مكانة في السوق المحلي
- تسعى المؤسسة لكسب الزبائن

(8) ربحية الشركة:

س9: هل تملك الشركة ربحية؟

- تسعى المؤسسة لتعظيم الأرباح القابلة للتوزيع
- ربحية المؤسسة في تزايد مستمر من سنة لأخرى
- تتميز المؤسسة بتحقيقها لربحية أفضل من مثيلاتها