



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

العنوان

أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسات

-دراسة حالة-البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة سعيدة- 2024

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

* رزين عكاشة

من إعداد الطالبة:

❖ هنون شيما

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ:/...../.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور.....مزيان عبد القادر.....رئيساً

الدكتور..... رزين عكاشة.....مشرفاً ومقرراً

الدكتور.....بن سكران.....ممتحناً

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: "وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ"

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم
وأعطانا القوة والمقدرة ما نحتاجه للوصول الى هذا المستوى وإتمام هذا
العمل.

وعرفانا من الجميل اتجاه من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز مذكرتنا
هاته ،نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ المشرف: **عكاشة رزين** على كل ما تكرم به علينا من سعة صدر
ونصح وإرشاد.

والى جميع أساتذة جامعة الدكتور مولاي الطاهر وبالأخص أساتذة كلية
العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الى كل عمال بنك الخارجي الجزائري BEA وكالة سعيدة على حسن
استقبالهم لنا وتعاونهم الفعال.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين...

أما بعد...أتقدم بهذا العمل المتواضع.

إلى من جعل الله شكرهما من شكره ورضائهم من رضاه

إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله ورعاهم

إلى زوجي العزيز

إلى الكتكوت ابني "أمير سليمان"

ورود بيتنا إخوتي وأخواتي وأبنائهم الصغار.

إلى كل زملائي وزميلاتي في مسيرتي الدراسية.

إلى كل من يثابر في سبيل العلم .

والى كل من لم تحملهم مذكرتي وحملتهم ذاكرتي .

شيماء

ملخص:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإهتمام رأس المال البشري من الموضوعات التي تصاعد الإهتمام بها مؤخرا نتيجة إدراك أن العنصر البشري بأداء كفاً وفعال يمثل مورداً ورأس مالا مهماً يجب تقديره وإدراجه ضمن حسابات المؤسسة، كما يعتبر الأداء في المؤسسة هو المحور الرئيسي كونه يعكس أثر إيجابي وسلبي لمستوى الموارد البشري وتحقيق أهداف المؤسسة، إن الإستثمار في رأس المال البشري هو إستثمار ناجح كونه مفتاح العملية الإنتاجية من خلال التحكم في الخبرات والكفاءات والمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون لأداء وظائفهم من أجل الوصول بالمؤسسة إلى التقدم و التطور و تحقيق التنافس بين المؤسسات. وهذا من خلال تطبيق الدراسة ميدانياً في مؤسسة بنك الخارجي الجزائري (BEA) حيث قمنا بتحديد عينة الدراسة (30 عينة) حيث قمنا بتصميم الإستبيان وتحليل بياناته بالإعتماد على المعالجة الإحصائية من خلال برنامج spss كما تم إختبار الفرضيات وتوصلنا إلى نتائج والتي أثبتت فعالية الدراسة هناك أثر لرأس المال البشري على أداء المؤسسات بنك الخارجي الجزائري (BEA).

كلمات مفتاحية: رأس المال البشري - أداء المؤسسات - بنك الخارجي الجزائري BEA ، الكفاءات، التدريب، التكوين، التحفيز.

Abstract:

This study concluded that the interest in human capital is one of the topics in which interest has increased recently as a result of the realization that the human element with efficient and effective performance represents an important resource and capital that must be estimated and included in the organization's accounts. Performance in the organization is also considered the main focus as it reflects a positive and negative impact. For the level of human resources and achieving the organization's goals, investing in human capital is a successful investment as it is the key to the production process through controlling the experiences, competencies, skills and knowledge that workers possess to perform their jobs in order to bring the organization to progress and development and achieve competition between institutions. This is through applying the study in the field at the Bank of Foreign Affairs of Algeria (BEA), where we determined the study sample (30 samples), where we designed the questionnaire and analyzed its data based on statistical processing through the SPSS program. Hypotheses were also tested and we reached results that proved the effectiveness of the study. There is an effect of head Human capital on the performance of institutions (External Bank of Algeria (BEA)).

Keywords: Human capital - institutional performance - BEA Algerian Foreign Bank, competencies, training, formation, motivation.

الفهرس:

كلمة شكر	-----
الإهداء	-----
ملخص:	-----
مقدمة	----- أ

الفصل الأول: الرأس المال البشري وأداء المؤسسات

مقدمه الفصل	5.....
المبحث الأول: رأس المال البشري وخصائصه	6.....
المطلب الأول: ماهية الرأس المال البشري	6.....
الفرع الأول: رأس المال البشري	6.....
الفرع الثاني: خصائص رأس المال البشري	9.....
الفرع الثالث: أبعاد مؤشرات رأس المال البشري	9.....
الفرع الرابع: أهمية رأس المال البشري	12.....
المطلب الثاني: الاستثمار في الرأس المال البشري	14.....
الفرع الأول: مفهوم الاستثمار في الرأس المال البشري	14.....
الفرع الثاني: أبعاد ومحددات الاستثمار في الرأس المال البشري	14.....
الفرع الثالث: أهمية وأهداف الاستثمار في الرأس المال البشري:	16.....
الفرع الرابع: قياس عائد الاستثمار في الرأس المال البشري ونظرياته الاستثمار فيه.....	17.....
المطلب الثالث: أداء المؤسسات وأبعاده	24.....
الفرع الأول: مفهوم الأداء	24.....
الفرع الثاني: أنواع الأداء	26.....
الفرع الثالث: أهمية أداء	27.....
الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين	28.....
المطلب الرابع: تقييم الأداء في المؤسسة وعلاقته برأس المال البشري	29.....
الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء في المؤسسة	29.....
الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء في المؤسسة	31.....

32	الفرع الثالث: معايير قياس الأداء في المؤسسة
34	الفرع الرابع: علاقة الرأس المال البشري بتقييم الأداء في المؤسسات
37	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
37	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
38	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
42	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لبنك الخارجي الجزائري BEA وكالة سعيدة
44	مقدمة الفصل الثاني
45	المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري وهيكله التنظيمي (BEA).....
45	المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري
45	الفرع الأول : نشأة البنك الخارجي الجزائري
46	الفرع الثاني: تعريف البنك الخارجي الجزائري (BEA)
47	الفرع الثالث: تطوّر البنك الخارجي الجزائري في مدى السنوات الأخيرة.....
47	المطلب الثاني: وظائف البنك الخارجي الجزائري و هيكله التنظيمي
47	الفرع الأول: وظائف البنك (BEA) الخارجي الجزائري:
48	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي.....
49	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
51	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
51	الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس
52	الفرع الثاني : خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
53	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
56	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
74	خلاصة الفصل الثاني
76	خاتمة -----
78	قائمة المصادر والمراجع -----
	قائمة الملاحق -----

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم
09	مؤشرات رأس المال البشري	1
13	أهمية رأس المال البشري	2
21	سجل الأداء المتوازن للرأس المال البشري	3
50	معامل الفا كرونابخ	4
51	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	5
52	يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	6
53	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	7
55	يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة	8
56	خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة	9
58	يوضح اختبار (one sample T-test) للبعد الكفاءات والمهارات	10
60	يوضح اختبار (one sample T-test) للبعد التحفيز .	11
61	يوضح اختبار (one sample T-test) للبعد التدريب والتكوين	12
62	يوضح اختبار (one sample T-test) للبعد رأس المال البشري	13
64	اختبار (one sample T-test) للبعد أداء المؤسسة	14
66	يبين متوسطات الحسابية للمحور رأس المال البشري	15
67	متوسطات الحسابية للمحور أداء المؤسسة	16
69	معامل الارتباط	17
70	يوضح اختبار علاقة بين المتغير المستقل رأس المال البشري والمتغير التابع أداء المؤسسة	18

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم
11	أبعاد رأس المال البشري	1
20	منظور بطاقة الأداء المتوازن	2
25	هرم الأداء	3
30	تقييم الأداء في المؤسسة	4
48	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي BEA	5
52	توزيع افراد العينة من حيث الجنس	6
53	يوضح توزيع افراد العينة من حيث الفئة العمرية	7
54	توزيع افراد العينة من حيث المستوى التعليمي .	8
55	توزيع افراد العينة من حيث الخبرة.	9
57	توزيع افراد العينة من حيث الدخل.	10

مقدمة

إن تطور الواقع و المجتمعات البشرية أوجب أن تكون تلك المجتمعات دائمة التغير في مختلف الجوانب و هذا التقدم سببه تقدم معطيات العصر التقنية و العلمية، مما جعل العنصر البشري دائم التطلع و التقدم و هذا ما أدى إلى الصراع في مجالات الحياة كافة، و يتسم بالقدرات البشرية و الانفجار المعرفي و الأداء المتميز ، لذلك تسعى الدول جاهدة إلى تنمية مهارات القوى البشرية العاملة لديها، فمهما اجتهدنا في إختيار الأفراد و جب عليهم رفع كفاءتهم العلمية و المهنية و إكسابهم مهارات و معلومات جديدة . بما أن العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات و تغيير المفاهيم الإقتصادية التقليدية و بدأ الظهور في مفاهيم إقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة و الإهتمام بالعنصر البشري يؤدي مع الأصول الرأسمالية بالمنظمة إلى زيادة قيمة الناتج النهائي.

ومن هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية بإعتبارها الإدارة المسؤولة عن إستقطاب و توظيف و تكوين و تنمية الموارد البشرية و العمل للحفاظ عليها و الإستثمار فيها من خلال البرامج التدريبية و التكوينية المختلفة و العمل على تطوير معارفها و كفاءاتها و مهاراتها و كذا تحفيزها لتفجير طاقاتها الإبداعية المتميزة بما يعود على المنظمة بالفائدة .

يعتبر الإهتمام برأس المال البشري من الموضوعات التي تصاعد الإهتمام بها مؤخرا نتيجة إدراك أن العنصر البشري يمثل موردا و رأس مالا مهما يجب تقدير حجمه وخصائصه ضمن حسابات المنظمة، فهذه القيمة تنعكس على قيمة أسهم الشركة المعاصرة، و التي لا تعكس فحسب قيمة أصولها المادية، بل تعكس قدرات مواردها البشرية و الإدارية، مما يقتضي إيجاد وسائل لتقدير قيمة هذا المورد الثمين و إدراجه ضمن موازاناتها . و هذا الإهتمام يمتد إلى علماء الإقتصاد الذين يهتمهم أيضا تقدير قيمة الموارد البشرية لأي دولة.

و نجد أيضا مفهوم الأداء في المؤسسات و أهميته في تفسير مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها و فشلها في أخرى ، خصوصا تلك المتعلقة بتحقيق الأرباح و التحكم في التكاليف مما يعزز مكانتها في السوق و يرفع من قدرتها على مجابهة المنافسة ، كما نجد أيضا ربط الأداء بالجانب و المعايير المالية لتحديد حالة المؤسسة و قياس أدائها الفعلي و أبعادها لبناء صورة حقيقية

عنها و لا يتحقق هذا إلا بوجود كفاءات جوهرية و خبرات و معارف قيمة في المورد البشري و يستثمرونها في العمل لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

الإشكالية: إلى أي مدى يؤثر رأس المال البشري على أداء المؤسسات (البنوك)؟

و إنطلاقاً من هذه الإشكالية التي يمكن طرح التساؤلات التالية:

_ماهو دور البرامج التدريبية و التكوينية في رفع رأس المال البشري؟

_هل يوجد أثر للتحفيز في تحقيق كفاءة الرأس المال البشري على أداء المؤسسات؟

هل الكفاءات و المهارات لها أثر على الرأس المال البشري؟

الفرضية:

يوجد أثر للرأس المال البشري على أداء المؤسسات (البنوك).

الفرضيات الفرعية:

❖ للبرامج التدريبية والتكوينية دور في رفع رأس المال البشري.

❖ يوجد أثر للتحفيز في تحقيق كفاءة الرأس المال البشري على أداء المؤسسات.

❖ الكفاءات والمهارات لها أثر على الرأس المال البشري.

أهمية البحث:

المراد و الهدف من هذا البحث إبراز مكانة رأس المال البشري في المؤسسة و قدرته على رفع أدائها لتحقيق الأهداف المرجوة باعتبارها المحرك الرئيسي لها نحو النجاح.

أهداف البحث:

تتمثل أهم أهداف البحث في النقاط التالية:

_تحديد مختلف مفاهيم رأس المال البشري.

_كيفية الإستثمار في رأس المال البشري و بيان نظرياته.

_معرفة مختلف مفاهيم الأداء في المؤسسة و معايير قياسه.

منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث و بناء على ما تم إستعراضه، فقد تم الإستعانة بالمنهج

الوصفي من خلال إعطاء مفهوم لكل من رأس المال البشري و الأداء في المؤسسة، بالإضافة إلى

الإستعانة بالمنهج التحليلي في دراسة أثر الرأس المال البشري على أداء المؤسسات، و كذلك

الإعتماد على مختلف المصادر و المراجع و الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري هذا البحث،

كما تم الإعتماد في الجانب التطبيقي بمختلف الأدوات الإحصائية و ذلك لجمع البيانات عن طريق

أداة البحث المتمثلة في الإستبيان و التي تم توزيعها على عينة الدراسة ثم إسترجاعها و تحليلها لغرض إستخلاص النتائج التي يمكن في الأخير الإستفادة منها.

حدود البحث:

إشتملت الدراسة في بعدها المكاني على دراسة أثر الرأس المال البشري على أداء المؤسسات في مؤسسة البنك الخارجي الجزائري (BEA)، أما البعد البشري فقد إقتصرت على 30 عينة، أما البعد الزمني فإن الدراسة إمتدت من 2024/01/24 إلى 2024/02/07.

هيكل البحث:

قصد دراسة هذا الموضوع و الوصول إلى إعطاء نتائج و تفسيرات لمختلف التساؤلات المطروحة، تم تقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: ماهية رأس المال البشري و الأداء في المؤسسات.

المبحث الأول: مفهوم رأس المال البشري و الأداء في المؤسسات.

المبحث الثاني: دراسات سابقة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة بنك الخارجي الجزائري.(BEA)

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و إطار المعاينة و تحليل النتائج.

صعوبة البحث:

_صعوبة الحصول على المعلومات.

_فترة التريص قصيرة.

_إشكالية المستجوبين في الإستبيان.

_إختلاف و تباين المعلومات و المعطيات الخاصة بموضوع البحث.

_صعوبة الحصول على مصادر و مراجع و دراسات التي تناولت الموضوع.

_صعوبة التواصل مع المؤطر.

الفصل الأول: الرأس المال

البشري وأداء المؤسسات

مقدمه الفصل

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة باعتبارها المصدر الرئيسي للمعرفة وأيضاً المتحكم بكل الموارد الأخرى فقد كانت في العصر الصناعي أقل أهميه من الموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة لكن مع تطور الفكري الإداري الحديث نتيجة التحول والانتقال نحو الاقتصاد المبني على المعرفة فرض على المؤسسات التحول إلى مؤسسات قائمه على المعرفة والتي تعتمد بشكل خاص على الموارد البشرية وأصبح التحدي الكبير والشغل الشاغل لها هو التركيز على الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات وهم ما يطلق عليهم بالرأس المال البشري ونظراً لأهمية الرأس المال البشري لابد من إدارته أحسن الطرق والأساليب ومن بين الطرق التي تستخدمها المؤسسات لإدارة رأس مالها البشري هو الاستثمار فيه بهدف تنميه معارفه ومهاراته وخبراته وضمان عدم تقدمها ولهذه الأهمية خصص هذا الفصل لغاره المعرفة على مفهوم رأس المال البشري وكذلك التطرق إلى الاستثمار في رأس المال البشري وكذلك التعرف على أدوات المؤسسات وعلاقته بالرأس المال البشري.

المبحث الأول: رأس المال البشري وخصائصه

المطلب الأول: ماهية الرأس المال البشري

قبل التطرق إلى مفهوم رأس المال البشري يجب الإشارة إلى مفهوم رأس المال

الفكري:

يشير رأس المال الفكري إلى قيمه معرفه موظفي الشركة أو قيمه مهاراتهم أو ماذا تدريبهم على الأعمال أو أي معلومات خاصة يمتلكها الموظفون قد تزود الشركة بميزة تنافسيه على الشركات الأخرى ويعتبر رأس المال الفكري احد الأصول .

يعد رأس المال الفكري هو الخبرة الفنية والمعرفة العملية التي تحتويها المنظمة ومن الجدير بالذكر انه إذا لم تترك الشركة قيمه رأس مالها الفكري فقط تتخطى ممارسات سيئة لإدارة شؤون الموظفين مما يؤدي إلى فقدانها للموظفين ذوي القيمة وبالتالي انخفاض رأس المال الفكري (مسواك حنان وخلافي لويضة، السنة الجامعية 2019-2020، صفحة 08).

مكونات رأس المال الفكري:

ووفقا للخبراء يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة عناصر وهي:

رأس مال بشري: وهو مجموعه المهارات والكفاءات والتدريب والخبرات التي يمتلكها أفراد

المؤسسة .

رأس المال العقلي: {رأس مال الخارجي} وهو يشمل جميع علاقات الشركة مع الموردين

والشركاء والعملاء .

رأس المال الهيكلي:{رأس المال الداخلي} وهو يشمل العلاقات ونظم المعلومات وقواعد

البيانات والسياسات والملكية الفكرية والثقافية (يوم 2024/01/30 الساعة

19:10، <https://www.argaam.com>، بلا تاريخ).

الفرع الأول: رأس المال البشري

بدا ظهور نظريه رأس المال البشري مع نهاية الستينات وبداية السبعينات والمفكر

الاقتصادي mincer jacl هو أول من استخدم عبارة رأس المال البشري في مقال نشره سنه

1958 لكن الظهور الحقيقي للنظرية الجديدة هو كان من خلال مقال الاستثمار في رأس المال

البشري الذي نشره الاقتصادي Schulty theodore سنة 1961 بحسب هذه النظرية تعد الموارد البشرية بمثابة رأس مال لها نفس أهميه الموارد المادية الأخرى وتسير بنفس المبادئ وان الاستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق استثماري على التربية والتعليم يؤدي إلى زيادة الإنتاج الفردي وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته وفي إطار المداخل الفلسفية التي تناولت موضوع تعريف رأس المال البشري يؤكد " العنري 2006 "على أنها قد تعد ولكنها لا تخرج عن ثلاثة :

وهي نظريه اقتصاديات كلفه الصفقة التجارية :

1- نظريه رأس المال البشري.

2- نظريه المنظمة المستندة على الموارد.

3- نظرية المنظمة المستندة إلى الموارد (سعدون حمود كثير الربيعاوي، بلا تاريخ،

الصفحات 83-84).

- كما ذكرنا سابقا فان رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري حيث شاع استخدامه في الستينات على يد scholty ومنذ ذلك الوقت تم اعتبار رأس المال البشري مصدر من مصادر المؤسسة يساهم في تحقيق ميزه تنافسيه وهناك الكثير من المفاهيم والتعريفات لهذا المصطلح ومن هذه المفاهيم والتعريفات رأس المال البشري كما اخترع كل من flamholty 1981 and locey مصدر مفهوم رأس المال البشري في ثلاثة مكونات أساسيه : الكفاءات و الخبرات و المعارف .

- ويرى كل من T torres and M aria أن رأس المال البشري تجاوز المهمة المتعلقة بالمعارف والمهارات والقدرات ليشمل تجارب الحياة العامة والمهارات الجماعية والقيم والمعتقدات والمواقف ونظرا للقيمة الرأس المال البشري للمؤسسة تتبع المؤسسات عاد مجموعه من الاستراتيجيات الملائمة للاستثمار فيه كتوظيف وتدريب والاحتفاظ به وتشجيعه على الابتكار والمرونة ومن التعارف أيضا التي أشار إلى رأس المال البشري من الجانب التنظيمي ما قدمه charlenfe rouna حيث عرفه بأنه المهارات الجماعية والقدرات والخبرات التي يكتسبها الأفراد والعاملين خلال مدة خدماتهم وعرف أيضا رأس المال البشري فهو أصل الثروات الأخرى ذلك أن رأس المال البشري هو أساس كل عمل في المؤسسة وبدونه لا يمكن لها مزاوله أنشطتها الذي وجدت من اجله أما سلك 2006 فقد عرف ذلك المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية لمعارف وخبرات ومهارات وقدرات العاملين .

- أما 1993 scholty فقط أكد على أن رأس المال البشري يعتبر من العناصر أو العناصر الرئيسي لتحسين في المؤسسات والمتمثلة في الأصول والمستخدمين والذين يعملون على إنتاج المنتجات الجديدة وتحقيق الميزة التنافسية فما بين أن رأس المال البشري متعلق بالعمليات التي لها علاقة بالتعليم والتدريب ومختلف المبادرات الأخرى التي تساهم في زيادة مستويات المعرفة المهارات القدرات القيم والأصول الاجتماعية حيث تساهم هذه المبادرات في تحقيق الرضا والأداء وفي النهاية تساهم في رفع أداء المؤسسات ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن رأس المال البشري هو الوحيد المتراكم من المعارف والمهارات الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها العنصر البشري من خلال التدريب والتعليم والذي يجعل عليها الخبرات التي يكتسبها خلال مده العمل وال ذي تساهم بدورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات (الدكتور خليفي عيسى والدكتورة قوادريه ربيحه، 2019 ، الصفحات 22-26).

- ويعرف رأس المال البشري بأنه مخزون من المعرفة والمهارات الخبرة والقدرة على الاختراع ويمكن اكتسابه في جميع مراحل الحياة التي تمتد من سنتين الطفولة المبكرة وحتى شيخوخة وتختلف مقدرة الإنسان على اكتساب المعرفة من مرحله لأخرى من سنين عمره وتتأثر بالوضع الصحي والنفس والبيئة التي يعيش فيها أما الطرق التي يكتسب فيها رأس المال البشري فهي متعددة ومتنوعة وتتغير عبر الزمن (سعدون حمود كثير الربيعاوي، بلا تاريخ، صفحة 85).

- كما يمكن تصنيف رأس المال البشري إلى أربعة فئات كما في الشكل:

1-النجوم والعقول stars brains %7.75 وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة فضلا عن حركتهم الدائمة وفعلهم النشط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية.	2-المتعلمون الجدد new learners %2.5 وهم فئة العاملون الجدد الداخلين للمنظمة والمنقولين والمتقربين إلى وظائف جديدة أخرى والذين عادة ما لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب فيه بسبب ضعف مواقف الإدماج والتكيف مع ثقافتها وبيئته.
3-العاملون الطبيعيون normal employees وهم 20% وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلا بعلاقة انتمائهم للمنظمة والذين	4-العاملون صعب الميراس difficult employees %2.5 وهم فئة العاملون صعب الميراس والتعامل كونهم أصحاب مشاكل في

لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض ان يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعه وعقول مدبره خدمه لمصالحهم او لصالح أضافه القيم الاقتصادية لها .	العمل والتأثير السلبي في الانتاجيه ويفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كل فاتهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري.
--	--

المصدر كتاب إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الأستاذ سعد علي العنري والدكتور احمد علي صالح 2009 دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع عمان صفحه 223 .

الفرع الثاني: خصائص رأس المال البشري

خصائص رأس المال البشري وإبعاده كما يتضح لنا أيضا أن رأس المال البشري يتميز بمجموعه من الخصائص تتمثل في يتكون رأس المال البشري من جزأين جزء فطري جزء مكتسب يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري استثمار موارد ماليه وتخصيص الوقت وكذلك الجهد يتطور رأس المال البشري باستعمال الخبرة في المجال العمل عن طريق التدريب والتعليم يتعرض رأس المال البشري بالتقادم ويحتاج للتجديد يختص رأس المال للبشري بالفرد الذي يكتسبه المعارف والمهارات تعد من المركبات الأكثر أهميه في رأس المال البشري (الدكتور خليف عيسى والدكتورة قوادريه ربيحه، 2019 ، صفحة 27) .

الفرع الثالث: أبعاد مؤشرات رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من اهم المصادر التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية نظرا يمتلكه من مجموعته من المؤشرات المختلفه التي جعلت المؤسسات تعمل على الاستثمار فيها من اجل تنميتها وقد اختلف الباحثون في عدد ومسميات هذه المؤشرات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مؤشرات رأس المال البشري

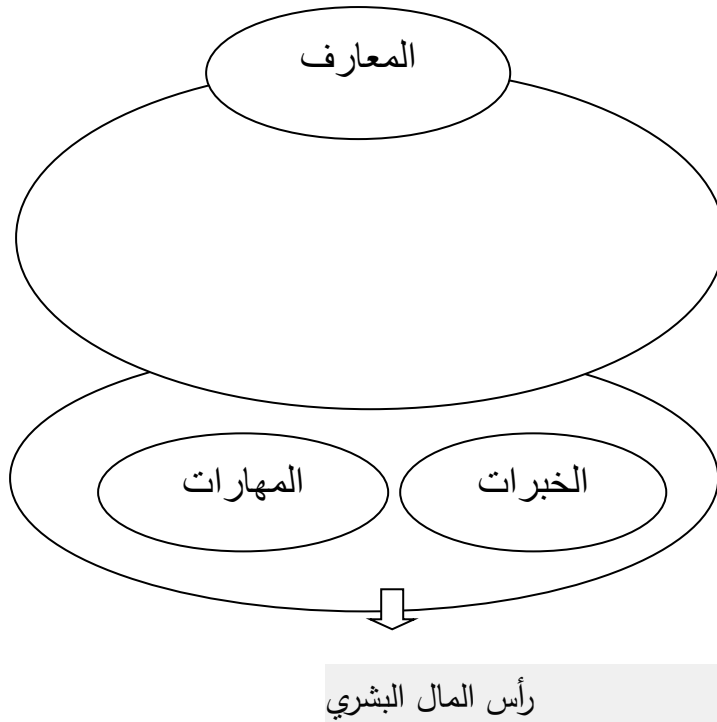
الكاتب	السنة	الأبعاد
Baptiste	2001	معرفة العاملين المهارات
booth	1998	مهارات العاملين التدريب الاتجاهات
Brookng and mootta	1996	خبرات العاملين المعرفة المهارات الإبداع

قابليات القيادة مهارات الاداره المهارات المهنية مهارات حل المشكلات القابليات الابداعيه	1997	Brooking
القدرات المهارات الخبرات المعرفة	1997	Edrinron and malone
المهارات القدرات الصمعه الشهرة المكانة الامكانيه الفريدي	2003	Leliaert and all
لخبره التعليم المهارات المهنية المعرفة الأفكار الابداعيه	2004	Luthans and all
المعرفة المهارات القدرات القيم الأصول الاجتماعية	1993	Scholty
المعرفة المهارات القابلية	1998	Lynn
المعرفة المهارات الأساليب المهنية الشبكات الشخصية للموظفين	1998	Molynrsc
القابلية للمنافسة مهارات العاملين المعرفة اتجاهات العاملين الحوافز السلوك أخلاق العاملين سرعه الاستجابة الإبداع التقليد التكيف التكامل	1997	Roos and al
مهارات العمل والاتجاهات والسرعات الاستجابة	1998	Roos and al
اتجاهات العاملين التشبث في المؤسسة معدل دوران العمل الخبرة والتعليم	1997	Struait
قابليات العاملين	1997	Srily
الكفاءات الخبرات المعارف	1981	Lafery and flaamholty
المعرفة المستندة على القوه العمل قدره العاملين والاتجاهات والخصائص القادة والمسيرين	1999	Tomer
المعرفة المهارات المملوكة من قبل الأفراد المؤسسة	1999	Uan buren
فريق الاداره المهارات المهنية الإبداع والولاء	2000	Ura
الإرث التاريخي التعليم والتجارب مواقف الفرض	2002	Bontis fity eny
معارف خبرات مهارات قدرات العاملين	2006	Saft ansd marcic
المهارات الجماعية القدرات الخبرات	2006	Charlens rourma

-المصدر كتاب اداره رأس المال البشري كما دخل لاداره معرفه الدكتور خليف عيسى والدكتور
قوادريه ربيحه 2019 الوراق للنشر والتوزيع صفحه 29 عمان .

- من خلال الجدول يتضح لنا هذه الأبعاد تدور حول المعارف المهارات والخبرات والتي سيتم
اعتمادها في هذه الدراسة كما هي مبينه في الشكل التالي :

الشكل رقم (01): أبعاد رأس المال البشري



المصدر نفس المصدر السابق صفحة 30

وسيتم شرح كل بعد على حده:

المعارف تشير المعرفة المتعلقة برأس المال البشري إلى قدره واستفادة العاملين من البرامج التدريبية والتعليم المستمر كما يتضمن القدرات الابداعية ولابتكاره

المهارات اختلاف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك للمهارات إلا أن أشار بان مهارة لا تظهر إلا أثناء العمل حيث عرفها بأنها تطبيق المعرفة النظرية أو هي مجموعة من السمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد المثابرة والانضباط والمبادرة حيث اختلف الباحثون في عدد التصنيفات المقدمة للمهارات إلا أن أهم تصنيفات هو تصنيف G le boterfc حيث صنفها إلى ثلاثة وهي المهارات الفردية والمهارات الجماعية والمهارات التنظيمية أو مهارات المؤسسة

وتتمثل المهارات أو القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء عملهم تعبيراً عن إتقانهم لها وتتمثل في المهارات فيما يلي :

مهارات التفكير الابداعية وهي مميزات هذه المهارة هو على العلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات والمحافظة على الاتجاه .

المهارات الانسانية والشخصية وتتمثل في القدرة على العمل من خلال الأفراد ومعهم والاتصال مع الآخرين في جميع المستويات .

المهارات الفنية وتتضمن معرفيات كاملة بممارسات الأعمال بشكل عام والمهارة التكنولوجية الخبرات يشير dervenport and prurak أن الخبرات تشير إلى ما قمنا به فيما حدث لنا في الماضي وتعتبر الخبرة في من المفاهيم التي تعتمد على مستوى المعارف المتراكمة التي يكتسبها الأفراد من خلال العمل الذي يؤديه في الوقت الحالي أو العمل الذي قاموا به سابقا يمكن تقديم الخبرة من خلال مجموعه سنوات العمل في مؤسسه أو خارجها (الدكتور خليف عيسى والدكتورة قوادريه ربيحه، 2019 ، الصفحات 30-33).

الفرع الرابع: أهمية رأس المال البشري

أهمية رأس المال البشري في المؤسسات تظهر في النقاط التالية:

- زيادة الإنتاج وتحقيق أداء جوده.
- زيادة رضا الزبائن والمحافظة عليهم وذلك بتقديم خدمات جوده لهم .
- تحقيق الإبداع والابتكار من خلال القدرة على خلق معارف جديدة وتزليل فيما المعارف سواء كانت منتج جوده أو عمليه أو خدمات.
- تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فوجود رأس المال البشري في المؤسسة يعتبر بحد ذاته ميزه تنافسيه نظرا لما يمتلكه من المعارف ضمنيه يصعب تقليدها من قبل المنافسين (الدكتور خليف عيسى والدكتورة قوادريه ربيحه، 2019 ، صفحة 36).
- كما يمكن توضيح أهميه رأس المال البشري وحسبته الجهات عدد من الأكاديميين من خلال الجدول :

الجدول رقم (02): أهمية رأس المال البشري

الكاتب	السنة	وجهة النظر
Edrinsson	1997	تكمن أهميه في كونه انعكاسا لقيمه المنظمة وثقافتها وفلسفتها
ulrich	1998	يمكن للمنظمة يمكن المنظمة يمكن المنظمة من سرعه الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية من خلال القدرات المعرفية والتنظيمية
Bonits	1998	له أهميه في توليد المعرفة الضمنية التي يمتلكها المنظمة
lothgren	1999	قدراته على تقديم الحلول الجديدة عبر الابتكار ويساهم في تحقيق الأداء المرغوب فيه كونه مقدره اجتماعيه تعمل على خلق التعامل والاقتران داخل المنظمة
العنري	2001	ساهم في اداره الفكرة الإنساني بسرعة ومهارة تنفيذيه حاسمه
General accounting office	2001	هو موجود الأكثر أهميه في المنظمة وهو الذي يحدد طبيعتها ويؤثر في قدرتها على الأداء ويمثل قدره قاعدة المعرفية
يوسف	2005	تضامن أهميه في كونه مصدر الميزة التنافسية
kullan	2007	يساهم في تحفيز العاملين للإبداع والابتكار

له تأثير في الإبداع والعمليات والزيون والأداء	2005	Wang and chang
---	------	----------------

المصدر كتاب رأس المال الفكري الأستاذ سعدون حمودة كثير الربيعاوي والمدرسة والمساعد حسين وليد حسين عباس 2015 دار غيداء للنشر والتوزيع صفحه 90

المطلب الثاني: الاستثمار في الرأس المال البشري

الفرع الأول: مفهوم الاستثمار في الرأس المال البشري

من اجل التعرف على الاستثمار في الرأس المال البشري لابد التعرف أولا عن الاستثمار inrestment وهو :

- الاستثمار هو تخصيص رأس المال الحصول على وسائل إنتاجيه جديدة أو لتطوير الوسائل الموجودة لغاية زيادة الانتاجيه.
- كما يتمثل الاستثمار أيضا في إيداع المؤسسة مبلغ من المال واستثماره في مجالات العمل الجديدة سواء تم الحصول على هذا المبلغ من رصيدها النقدي أو من خلال الاقتراض من جهات أخرى أو تتحصل عليه من المنافسين.
- ويمكن تعريف الاستثمار في الرأس الماء البشري بأنه الاعتماد على مدخرات المجتمع أو الأفراد في تنميه وتطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهذا بزيادة إنتاجياته مما يساهم في زيادة إنتاجيه المجتمع ككل وبالتالي تحقيق الرفاهية وضمان أن يكون مواطننا صالحا في مجتمعه .
- كما عرف أيضا حسب حسن عجلان حسن بأنه الأسلوب أو الآلية التي يمكن أن تخصص المؤسسة من خلالها مبلغ معين بهدف تكوين رأس ماليا البشري بشكل علمي مما يساهم في تحقيق أهدافها خلال فتره زمنيه معينه كما يعرف الاستثمار مال البشري على انه الإنفاق على تطوير القدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة (الدكتور خليفي عيسى والدكتورة قوادريه ربيحه، 2019 ، الصفحات 78-80).

الفرع الثاني: أبعاد ومحددات الاستثمار في الرأس المال البشري

أولا : أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري :

تتمثل في:

- 1- البعد الثقافي : إن الاستثمار في الرأس المال البشري خاصة التعليم ينعكس على التنمية الحضارة للمجتمع وزيادة معرفه الفرد وتمكنه بما يخص وطنه وزيادة وعيه بما يدور حوله
 - 2- البعد الاقتصادي: يظهر من خلال الموارد البشرية المؤهلة للمدرية يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفى الاحتياجات السكان من السريع وخدمات.
 - 3- البعد الأمني: وهو تخصيص نسبه أو تخفيض نسبه البطالة التي تتناقص بارتفاع مستوى التعليم والتدريب والتكوين مما يساهم في الاستقرار الأمني للمجتمع.
 - 4- البعد الاجتماعي : يشمل تنمية قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه القيم السلوكية المتوازنة والأنماط مما يجعله أكثر قدره على استيعاب المشاكل الاجتماعية وترسيخ وتقوية الروابط الأسرية لديه .
 - 5- البعد العلمي : يوفر التعليم والتدريب كوادر علميه مكونه قادرة على الابتكار والاختراع والبحث والتطوير والإبداع مما يساهم في إحداث التنقلات الحضارية المختلفة وإعداد التطور والتقدم والتقني في شتم ميادين الحياة (بن عرامه عبلة ايما زكريا، 2014 ، صفحة 82).
- ثانياً:** محددات الاستثمار في الرأس المال البشري:
- إن عملية التنمية البشرية تتركز على جانبين اثنين متكاملين وهما الأول يتعلق باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكله جانب التأهيل وثانيهما يختص بقضايا العمل والتوظيف ويشكل هذان جانبان الأساس في تكوين محددات الاستثمار وتتمثل فيما يلي :
- 1- التخطيط: نقصد بها وضع الأسس الأزمة لبناء الفرد وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والوسائل والطرق الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات والمتطلبات .
 - 2- التنمية : وهي تحقيق الأهداف علميه التخطيط وانجاز برامجه من خلال توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية الشاملة وتنمية قدراتهم الفكرية والثقافية ومهاراتهم العلمية لتأهيلهم لممارسه مسؤولياتهم كمواطنين منتجين .
 - 3- التوظيف: عرض فرص العمل على القوى البشرية التي يتم تأهيلها وتنميتها من خلال التعليم والتدريب (طره لمياء ، 2014-2015، صفحة 27).

الفرع الثالث: أهمية وأهداف الاستثمار في الرأس المال البشري:

إن التأكيد على أهميه المعارف والمهارات والخبرات ظهر مع ظهور مفهوم رأس المال البشري حيث أكد الاقتصاديون أهميته في خلق الثروة ومع تطوير الاقتصاد على نحو والاقتصاد نحو اقتصاد المعرفة الذي يتميز باعتماد الكبير على المعرفة والمعلومات زادت معه أهم مال البشر كمورد رئيسي في خلق القيمة وتحقيق ميزه تنافسيه جيده وزاد معه رجال الأعمال والرؤساء على إن ما ينفق عليه واستثمار وليس إذا تتجلى أهميته أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري في النقاط التالية :

- زيادة في الإنتاجية .
- زيادة القدرة على الإبداع من خلال تزويد العمال بالمهارات المنتجة والقدرة على تعديل الروتينيات.
- استقطاب وجذب و جذب العملاء وتعزيز ولائهم في المؤسسة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومفيدة وبأسعار مناسبة من خلال تخفيض التكاليف للبيع بأسعار تنافسيه.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات والجديدة والمطورة وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
- تعزيز القدرة والتنافسية للمؤسسة .
- القدرة على استيعاب الفرص في بيئة ديناميكية (الدكتور خليفي عيسى والدكتورة قوادريه ربيحه، 2019 ، صفحة 97).

أهداف الاستثمار في الرأس المال البشري:

تتنوع وتتعدد الأهداف المبتغاة من الاستثمار في العنصر البشري إلى أهداف اقتصادية واجتماعيه وسياسيه وأخرى أهداف مباشره وغير مباشره وهي (سمير صلحاوي، السنة الجامعية 2017-2018، صفحة 77):

(الدكتور خليفي عيسى والدكتورة قوادريه ربيحه، 2019)أ- الأهداف المباشرة:

- زيادة الإنتاج تعد زيادة الإنتاج احد الأهداف المباشرة للاستثمار في العنصر البشري حيث يتم الرطب بين التعاليم وزيادة الإنتاج.

- تحقيق العادة في توزيع الدخول وقالت بين الطبقات المختلفة وبعد التعليم والرعاية الصحية من الأدوات التي تساعد في تحقيق هدف الفروق.
- التوظيف إيجاد فرص عمل مناسبة للأفراد من خلال الملائمة بين رغبات أصحاب الأعمال وما يحتاجونه من مهارات وكفاءات وبين قدرات ومهارات العنصر البشري.
- المساواة الاجتماعية الاستثمار في العنصر البشري خاصة من طرف أو عن طريق التعليم ليساعد على تحقيق المساواة الاجتماعية ونشر المبادئ والتعاون بين الأفراد.

ب- الأهداف الغير المباشرة:

- هذه الأهداف لا تؤدي إلى زيادة الإنتاج بطريقه مباشره إلا أنها تؤدي إلى زيادة بطريقه غير مباشره وأهمها :
- بناء الدوافع الاقتصادية لدى الأفراد ويهدف الاستثمار في العنصر البشري إلى خلق الصفات الاقتصادية البناء التي يقتضيها طبيعة العمل ومنها إتقان العمل وطاعة الرؤساء.
 - أحداث المغير والاجتماعي اللازم لعملية التنمية تعليم العنصر البشري الذي يعمل على أزاله المعوقات الثقافية وخلق اتجاهات علميه تساهم على الانتقال بالمجتمعات التقليدية إلى مستوى العصر.
 - توفير المناخ المناسب للبحث العلمي في المجتمع والمجتمعات ترغب في النمو وهي في حاجه للمزيد من أدوات البحث العلمي والباحثين لدفع عملية التنمية إلى الأمام .
 - تحسين المناخ السياسي تتوافر القدرة قدره من الحرية للأفراد يؤدي إلى مزيد من الإنتاج كما يؤدي إلى تحسين كفاءة الجهاز الحكومي عن طريق ثورة إداريه تقوم على العلم والمعرفة (الدكتور محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، 2014 ، الصفحات 22-23).

الفرع الرابع: قياس عائد الاستثمار في الرأس المال البشري ونظرياته الاستثمار فيه

- إن الاستثمار في الرأس المال البشري هو منافع التي تحصل عليها المؤسسات جراء ما أنفقته على هذا الاستثمار ورغم كون قياس العائد على الاستثمار سهل إلا انه يحمل معه معيقات وصعوبات وذلك أن العائد الذي حصلت عليه المؤسسة من هذا الاستثمار قد يشمل منافع وفوائد يسهل قياسها كما يشمل أيضا فوائد ومنافع يصعب قياسها حيث تشمل الفوائد التي يمكن قياسها

بفوائد يمكن ربطها في الاستثمار مباشرة وقد تأخذ الأشكال التالية زيادة في الإنتاج زيادة في الإيرادات والأرباح إلخ.

- أما الفوائد التي لا يمكن سهوله فهي فوائد لها علاقة غير مباشرة بالاستثمار ويسمى هذا النوع من الفوائد بالفوائد الزمنية وتتمثل في زيادة مستوى الرضا عن العمل تخفيض ضغوطات العمل ارتفاع الروح المعنوية والولاء التنظيمي.... إلخ.

- ومن هنا إظهار عده نظريات حولت إيجاد مقياس لعائد الاستثمار في الرأس المال البشري منها:

- نظريه الإنتاج الحدية: حيث يعظم صاحب العمل ربحه تحديد الطالب على العمل
- نظريه عرض العمل: حيث يعظمه العامل كسبه من الاستثمار في الرأس المالي الناشئ البشري أو ساعات الفارغ.
- نظرية للاستثمار : حيث إن التعلم يرفع الانتاجيه .
- ويعتبر نموذج من ما يسمى بداله الكسب المنسوبة من ابرز النماذج لقياس عائد الاستثمار في الرأس المال البشري ويقوم هذا مجموعه من الافتراضات تتمثل في :
- يتوقع الأفراد عند اتخاذ القرار بالتدريب للحصول على دخول أعلى في المستقبل تعويض تكلفه التدريب .
- إن طول فترة التعليم أو التدريب والمصدر الرئيسي للفتاوت في دخول العمل وان تدريب يرفع إنتاجيه العامل إلا أن التدريب يتطلب تأجيرا للدخل لفترة مستقبلية .
- يفترض أن تقتصر تكلفه التدريب على التكلفة البديلة بمعنى الدخل الذي كان سيحصل عليه الفرد إذا لم يلتحق المؤسسات التدريب.
- يفترض هما الأفراد باتخاذ قرار للتدريب في المستقبل بهذا انقضاء فترة التدريب الأولى وان يظل تدفق الدخل نهاية فترة التدريب الأولى ثابتا خلال الفترة العملية.
- يفترض ثبات سعر الفائدة الذي يستخدمه الأفراد في حسب التدفقات المستقبلية وتتمثل معادلات رأس المال البشري وفق هذا النموذج على التعليم والخبرة وتأخذ الشكل التالي :

$$E, R=F(S$$

$$R = \text{مستوى الأجر}$$

$$S = \text{مستويات التمدرس} / E = \text{مستويات الخبرة}$$

- وقد تلقى هذا النموذج عدة انتقادات منها انه ركز على التعليم واقل مسألة الجودة فيه كما أهمل الأوائل غير النقدية في تقديم معدل العائد .

أولا حساب العائد على الاستثمار :

يتم حساب العائد على الاستثمار باستخدام معدل التكلفة إلى العائد أو بقسمة مزايا وعائدات برنامج المواد البشرية على التكاليف ولابد من استخدام تقييم السنوي لتحقيق العائد على الاستثمار البشري أما بالنسبة طويلة الأجل فلا تتناسب معها مداخل أخرى لفترات أطول والحساب عائد الاستثمار في الرأس المال البشري نستخدم المعادلة التالية :

$$\text{معدل التكلفة إلى العائد} = \frac{\text{مزايا وفوائد برنامج الموارد البشرية}}{\text{تكلفة برنامج الموارد البشرية}}$$

$$\text{النسبة المئوية العائد على الاستثمار} = \frac{\text{فوائد برنامج الموارد البشرية}}{\text{تكلفة برنامج الموارد البشرية}} * 100$$

بالإضافة إلى ذلك يتم حساب العائدات غير الملموسة وذلك من خلال تحويل البيانات إلى قيم ماله ومقارنه ومقارنتها مع تكاليف البرنامج الموارد البشرية وهذه البيانات جمعها أثناء تطبيق برنامج الموارد البشرية وتعلق برود الفعل والرضا والعلم إلى أخره وبعد تطبيق البرنامج يتم جمع البيانات ومقارنه مع ما تم جمعه سابقا للتعرف على الانحرافات والتوقعات المستقبلية تم تحويلها إلى القيم المالية وتشمل هذه العملية ما يلي :

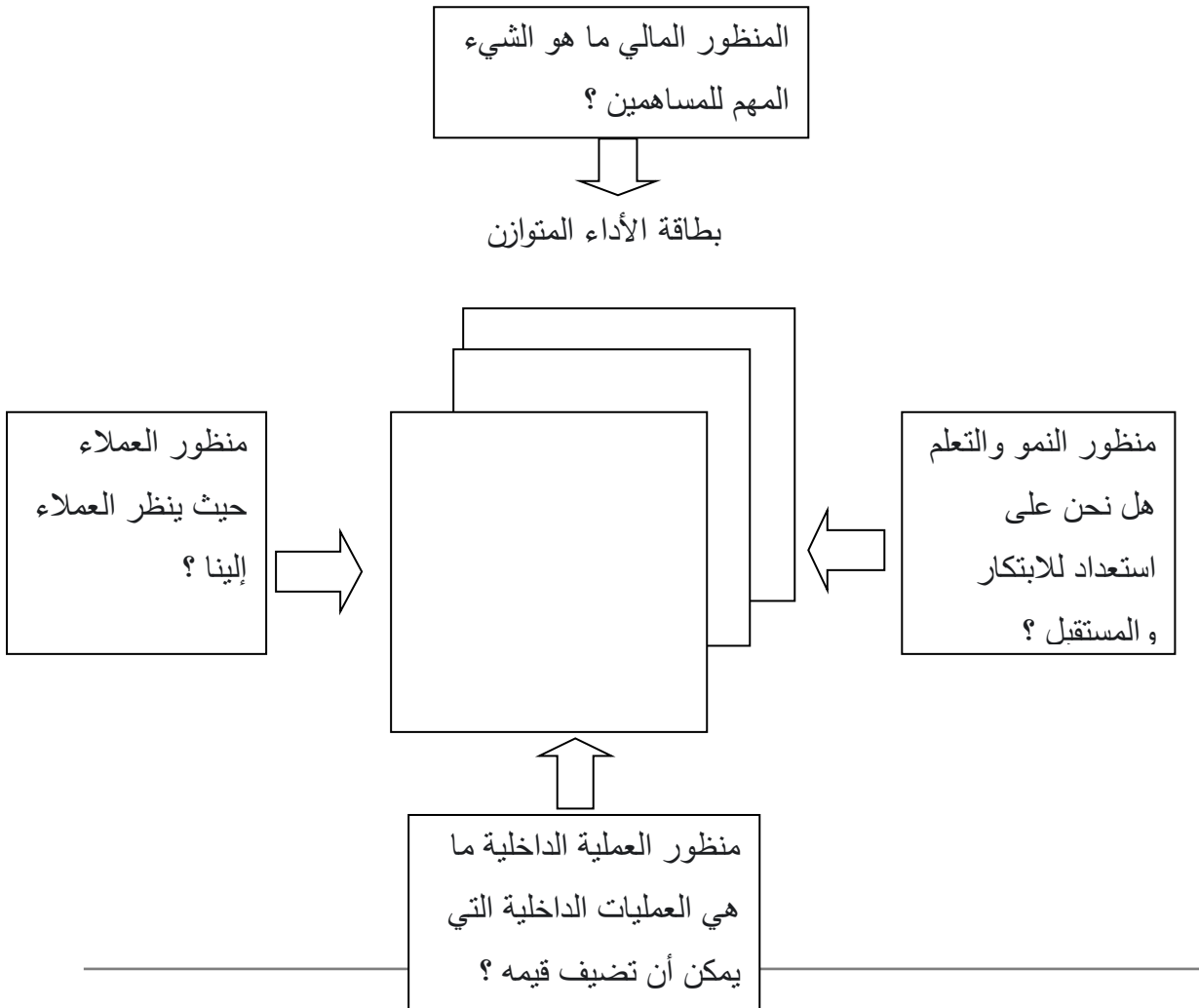
- ✓ تحويل بيانات المخرجات إلى أرباح وتكاليف حيث يتم عرضها كقيمه معياريه.
- ✓ حساب تكلفه مقياس الجودة مثل عدد الحوادث ويتم عرضها كقيمه معياريه.
- ✓ يتم تحويل الوقت الذي يوفره العاملون إلى مزايا وأجور.
- ✓ قيام الخبراء والخارجين والداخليين بتقديم هذه القيم.
- ✓ تتضمن قواعد بيانات الخارجية قيما تقريبية لبنود البيانات.
- ✓ في قيام المشاركين بتقييم بتقدير تكلفه أو قيمه بنود البيانات.
- ✓ يقوم المسيررون أو المشرفون بتقدير التكلفة أو القيمة.
- ✓ يقوم العاملون في الموارد البشرية بتقديم قيمه بنود البيانات .
- ✓ يتم ربط المقياس بالمقاييس الأخرى حيث يتم تحديد التكاليف بسهوله حيث يمكن القول أن قياس العائد من الاستثمار في الرأس من البشر من أصحاب المقاييس التي تواجهها المؤسسة.

قياس عائد الاستثمار في الرأس المال البشري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن :

بالإضافة إلى ما ذكرناه سابقا في المقاييس ظهرت بطاقة الأداء المتوازن إذ تعد هذه الأداة من النماذج المستخدمة لقياس عدد الأسلحة الاستثمار في رأس المال البشري ثم وضعها عام 1992 من قبل الأستاذ مدرسه هارفارد للأعمال rolerts s k kylan ومستشار الإدارة dareid p.norton و هي أداة لقياس الأداء حيث قادتهم أبحاثهم إلى الاعتقاد بأن المقياس بأن المقاييس المالية التقليدية لا يمكن أن توفر صورة دقيقة عنه أداء المؤسسة في بيئة الأعمال الجديدة في التسعينات فبدلا من إجبار المسيرين.

الاختيار بين التدابير المالية الصعبة والتدابير التنفيذية غير المالية ويرى paul h. niren ان بطاقة الأداء المتوازن ترتبط بثلاثة عناصر وهي نظام القياس نظام الإدارة الإستراتيجية وأداء الاتصال كما يرى بعض الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن تعكس أربعة منظورات المالية العملاء العمليات الداخلية التعلم والنمو كما نلاحظ في الشكل التالي :

شكل رقم (02): منظور بطاقة الأداء المتوازن



أما قيمة يخلص النموذج الأداء متوازن لرأس المال البشري فهو مقسم إلى أربعة مربعات كل منها يمثل احد الانشطة الاستثمار في الرأس المال البشري الرئيسية كما هو موضح بشكل ولا تتضمن نشاط التخطيط لأنه يوجه إلى المستقبل وليس إلى الأحداث الحالية ويتضمن كل مربع قياسات للتكلفة والوقت والجودة والكمية بخلاف قياس رد فعل الوارد في أسفل المربعات وتتمثل هذه الأنشطة في :

الجدول رقم(03): سجل الأداء المتوازن للرأس المالي البشري

الإنفاق	الاستقطاب و الاكتساب
- إجمالي تكلفه العمالة كنسبه من مصروفات التشغيل - متوسط الأجر للعامل - تكلفه المزايا المادية كنسبه من كشوف المرتبات - متوسط مستوى الأداء بالمقارنة مع العائد / فرد	- تكلفه تعيين الفرد - وقت شغل الوظيفة - عدد المعنيين الجدد - عدد الإحلال - جودة المعنيين الجدد
الاحتفاظ	التطوير
- المعدل الإجمالي لدوران العمالة - نسبة الترك الاختياري - نسبة الترك من العمالة عاليه الأداء - تكلفه دوران العمل	- نسبة تكلفه التدريب كنسبه من إجمالي الأجور - عدد ساعات التدريب الإجمالي - متوسط ساعات التدريب / عامل - ساعات التدريب الوظيفي - ساعات التدريب للمجموعات الوظيفية - العائد على الاستثمار في التدريب

وفي الأخير يلعب العائد على الاستثمار في الرأس المال البشري دورا هاما في المؤسسات من ناحية الحصول على المعلومات والبيانات حول كفاءة وفعالية أو عدم كفاءة وفعالية الممارسات

التي تقوم بها المؤسسة للاستثمار في رأس مالها البشري من خلال مساهمتها في اتخاذ القرارات المستقبلية حول رأس مالها البشري .

نظريات الاستثمار في الرأس المال البشري

رغم ان نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري لم تتبلور كنظرية إلا بعد وان الفكرة التقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلقى الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية إلا ان الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن 18 فقد وجدت عده محاوله في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى اهمية العنصر البشري .

1- نظرية شولتز (1961):

يعد مفهوم شغل للاستثمار في الرأس المالي البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال راس المال الذي يمكن الاستثمار فيه فمن وجهه نظر شولتز فان هذا النوع من الاستثمار فقد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في الرأس المال المادي ومنه فنمو راس المال البشري يمكن ان يكون من اهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسيه وهي (FLORENTNA XHELILI KRANSIQI, p. 08):

أ- ان النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المداخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في مخزون المتراكم من الرأس المال البشري والذي كان يعرفه بفعل العنصر المتبقي ثم صار مرادفا لتعبير الاستثمار في الرأس المال البشري

ب - يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفق الاختلافات في مقدار راس المال البشري بشري المستثمر في الأفراد

ت - يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبه راس المال البشري إلى راس المال التقليدي.

- وعليه يرى ان سياسة الاستثمار في الرأس المال البشري تتحلى من خلال خمسة ميادين كبرى للنشاط الإنساني وهي :

أ - الصحة حيث يرى ان الاستثمار في صحة العامل تجعله أكثر قوه حيث يعتبر الشخص أكثر تغذية تجعله أكثر مرودية .

ب - التعلم في مكان العمل اعتبر شو ان غياب هذا الفعل يجعل العامل غير وعليه تلجأ المؤسسة إلى تكوين الأفراد الذين ليسوا بعد أكثر مرودية بسبب عدم كفاءتهم .

ت - المدرسة من الابتدائي إلى ثانوي حسب شهور درس المدرسة نوعا مكلفا لأنها ذات مردود والعائد إلى الاستثمار في المدرسة جيد وعليه الإنفاق في المدرسة يعتبر استثمارا في الرأس المال البشري لان المدرسة هي رمز وأساس العدالة .

ث - تعليم الكبار وذلك ان تعليم الكبار يتيح لهم تحسين مشى مشوارهم وصقل مهاراتهم مما يزيد من فرض فرص تحسين دخلهم ومعاشهم في نهاية حياتهم المهنية .

ج - أهجره والتتقل ويقصد منها ويقصد هنا أهجره والتتقل خاصة داخلها من اجل الحصول على المعرفة والحصول على فرص أفضل والتي تسمح للاستثمار في رأس المال البشري تحقيق عائد اكبر

2 - إسهامات بيكر (1964): يعد من اهم الباحثين الذين ساهموا في تطوير نظريه رأس المال البشري فقط فقد حول بيكر التركيز إلى دراسة الانشطة المؤثرة في الدخل المادي والغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري حيث بدا الاهتمام بدراسة الإشكال المختلفه لرأس المال البشري لدى من هجره ورعاية صحية إلى أخره... إلى تركيز من طرف بيكر على عملية التدريب والتعليم والتدريب يمكن ان يكون كاستثمار في الفرد فتجعله في قلب عملية التغيير هذه الوضعية تجعل من الفرد يستفيد من مزايا لهذا يتعامل مع التدريب والتعليم كاستثمار .

- وعليه يعتبر التعليم والتدريب من أفضل نواحي الاستثمار البشري لإعطاء أفضل صوره عن دور ان الدورة في زيادة الإيرادات وفعالية أعماله إلى أخره... وفي محاوله تحليل الجانب الاقتصادي .

للتدريب فرق بك بين نوعين من التدريب هما :

- التدريب العام فهو نوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجيه الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب وكذلك إي منظمه أخرى قد يعمل فيها .

- التدريب المتخصص اما بالنسبة للتدريب المتخصص فهو يزيد من الانتاجيه الحدية للفرد للمنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة اكبر من إنتاجياته الحدية إذا ما عمل بأي منظمه أخرى

يتضح مما سبق ان قيمه إسهامات بيكر في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري وبينما احدث شرطه انقلابا في المفاهيم الاقتصادي بتقديمه نظريه الاستثمار البشري نجد بك الأوضاع بطريقه عمليه

كيفيه استخدام هذه المفاهيم النظرية كاداه للتحليل في الأقتصادييه الاستثمار الموارد البشرية كما ادخل ببيكر في تحليله بعض العوامل ذات التأثير على التدريب .

3- إسهامات مينسر (1958): يرجى يرجع الفضل في تطوير نظريه رأس المال البشري التي تطبقها في مجال قياس معدل العائد على رأس المال البشري إلى ميسر 1958 ولعله من المهم استذكار ان الحافز لتطوير مقاربه رأس المال للبشري وقد كان محاوله فهم الدور الذي تلعبه القدرات الفردية وتركز نماذج رأس المال البشري على قرارات الاستثمار في الرأس المال البشري بواسطة الأفراد وذلك باستعداد استبعاد كل القوى الغير التنافسية التي يترتب عليها تفاوت في الدخل لتمثل الافتراضات الأساسية للنموذج كما طوره مينسر فيما يلي :

- ان طول فتره التدريب او التعليم هي المصدر الأساسي في دخول العامل وان التدريب يرفع إنتاجيه العامل إلى إلا ان التدريب يتطلب تأجيلا للدخول لفترة المستقبل .

- يتوقع الأفراد عند اتخاذ قرارا بالتدريب الحصول على دخل أعلى المستقبل تعوض تكلفه التدريب.

- يفترض ان تقتصر تكلفه التدريب على التكلفة البديلة بمعنى الدخل الذي كان سيحصل عليه الفرد إذا لم يلتحق بمؤسسات التدريب .

- يفترض ان لا يقوم الأفراد باتخاذ قرار التدريب في المستقبل بعد انقضاء فتره التدريب الأولى وان يظل تدفق الدخل المستقبلي بعد نهاية تدريب الأولى ثابتا خلال الفترة العملية

- يفترض ثبات سعر الفائدة الذي يستخدم الأفراد في حسم التدفقات مستقبليه (الدكتور النزعي عز الدين رزين رملي، 2020 ، الصفحات 24-39).

المطلب الثالث: أداء المؤسسات وأبعاده

الفرع الأول: مفهوم الأداء

ان التعريف الأساسي للأداء هو عبارة عن نتائج او السلوك او نتائج الذي يظهره الفرد أثناء العمل او القيام بأي نوع من المجهود وهو بذلك يتساوى مع مصطلح الانجاز وهنا يكمن القول ان الأداء هو الانجاز الذي يعكس النتائج التي تترتب على السلوك الذي يقوم به الفرد في بيئة العمل (نزار عوني اللبدي، 2015، صفحة 78).

تعريف الأداء :

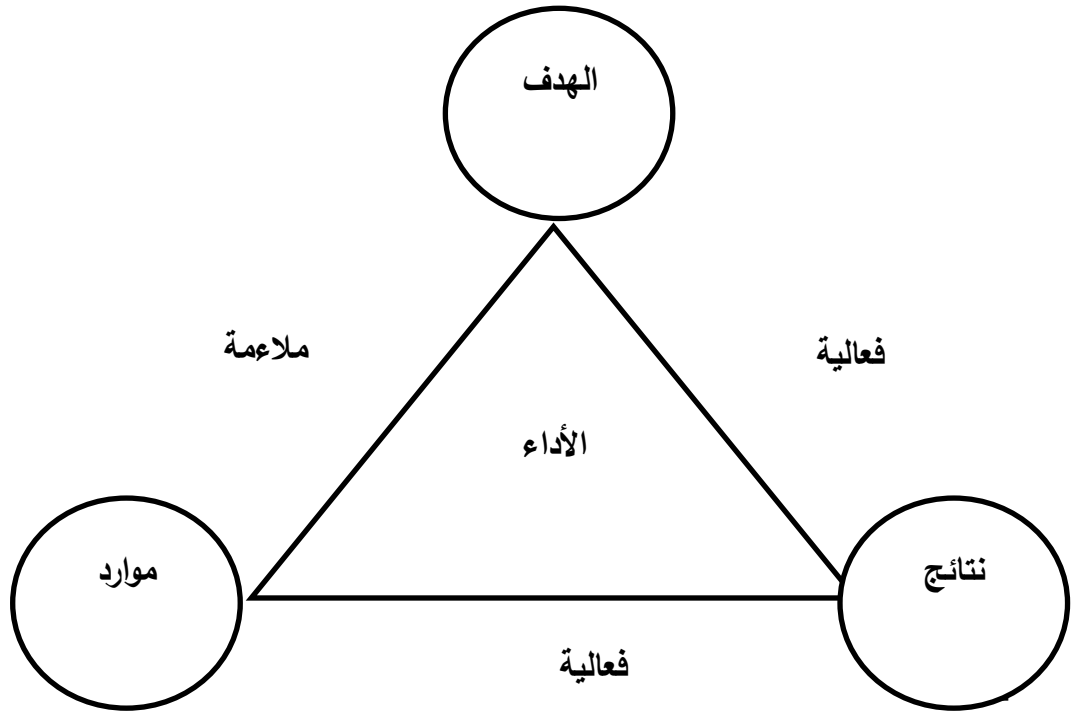
لغويا: أدى الشيء أي قام وقضاه

اصطلاحا : الأداء هو ما يقاس من السلوك (دكتور محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، 2014 ، صفحة 54).

- وفي تعريف آخر للأداء هو الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعليه واستيعابي لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والأساليب المطلوبة.3

- في تعريف آخر للأداء الأداء هو النشاطات المنظورة والضمنية إي الحقيقية المحسوسة وهي المحسوسة التي يتركز عليها نشاط عمل العامل الذي يتحدث بعوامل ثلاثة وهي كميته العمل نوعيته ونمطه (دكتور مجيد الكرخي، 2015 ، صفحة 29).

الشكل رقم(03): هرم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: أنواع الأداء

يكون الأداء حسب معيار التقسيم ومن ثم يمكن تقسيم الأداء على حسب معيار الشمولية ومعيار المصدر (عادل علي، د.ن، الصفحات 05-06).

معيار الشمولية ووفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الكلي والأداء الجزئي :

1-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في دقيقه، ولا يمكن نسب انجازها إلى إي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن لحديثك عن ماذا وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية الإرباح النمو... (Yeus (s) et patriche(J),, 1997, p. 97)

2- الأداء الجزئي هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية المؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن ينقسم حاسبه المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

معيار المصدر: هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي (الداخلي) والأداء الخارجي .

1-الأداء الداخلي ويطلق على هذا النوع من الأداء الوحدة من أي انه ينتج متى تملك المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري : وأداء القراء المؤسسة الذي يمكن اعتبارها أريد إلهاما قادر على تحقيق الإنتاجية كفاءة عالية .

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

- الأداء المالي: يمكن في فعالية تهيئه واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط خارجي المؤسسة التي تسبب في إحداثي ولكن محيط خارجي هو الذي يولده، هذا النوع بصفه عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا مهم إذا تعلق المتغيرات كمييه يمكن قياسها وتحديد أثرها.

الفرع الثالث: أهمية أداء

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا لتقدم تلك المجتمعات، لما له من أثر إيجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنها من إسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد (DRUCKER, 1999, p. 73).

وعليه يحتل موضوع أداء العاملين موقعا متقدما من حيث الأهمية لدى الإدارات المنظمة ومسئوليتها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الأداة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أو إنتاجية بعبارة أوضح، فإن أداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة - الرغبة في أداء المهام الموكلة لهم .

لذا يعتبر الأداء مفهوما جوهريا وهاما للمنظمات كافة (الخدمية - الإنتاجية) فهو المرأة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها، بمعنى أدق هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملاتها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل JERY & SOUAI 2014 وهذا ما يفسر اهتمام جميع مسؤولي إدارات المنظمات وبمختلف مستوياتهم التنظيمية اهتماما كبيرا بأداء عاملهم، باعتبار أن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات الفرد ودافعي فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها في تحقيق أهدافها (فيصل عبد الرؤوف الدحلة، د.ن، صفحة 10).

ويتسع هذا التأثير في ماديته ليصل إلى مستوى الدولة، وذلك لأن الأداء على مستوى الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات فيها، فضلا عن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وتتمثل في الأهداف الاقتصادية حوافز، ترقية، زيادة، أجور ... الخ وكذلك أهدافه النفسية والاجتماعية لالحاجة إلى الاستقرار الوظيفي الشعور بالرضا عن العمل، إثبات الذات.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

وهو العوامل أو المحددة: التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرض، مثل كميته الإنتاج ونوعية الخدمة للعملاء المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور الكفاءة وتتنبر عوامل الأداء، المعبرة عن سلوك الفردي في عمله، في إطار أسلوب التسيير بالأهداف، هدف الموضوعية مسبقاً في بداية فترة التقييم يتعين على العامل تحقيقها خلال فترة زمنية معينة .

- أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي (المطيري عزيز عبد الله، د.ن):

- غياب الأهداف المحددة :

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك. فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف .

- عدم المشاركة في الإدارة :

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يوجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة .

- اختلاف مستويات الأداء :

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

- مشكلات الرضا الوظيفي :

فالفرضية الوظيفية من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية الشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة. التسيب الإداري :

فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

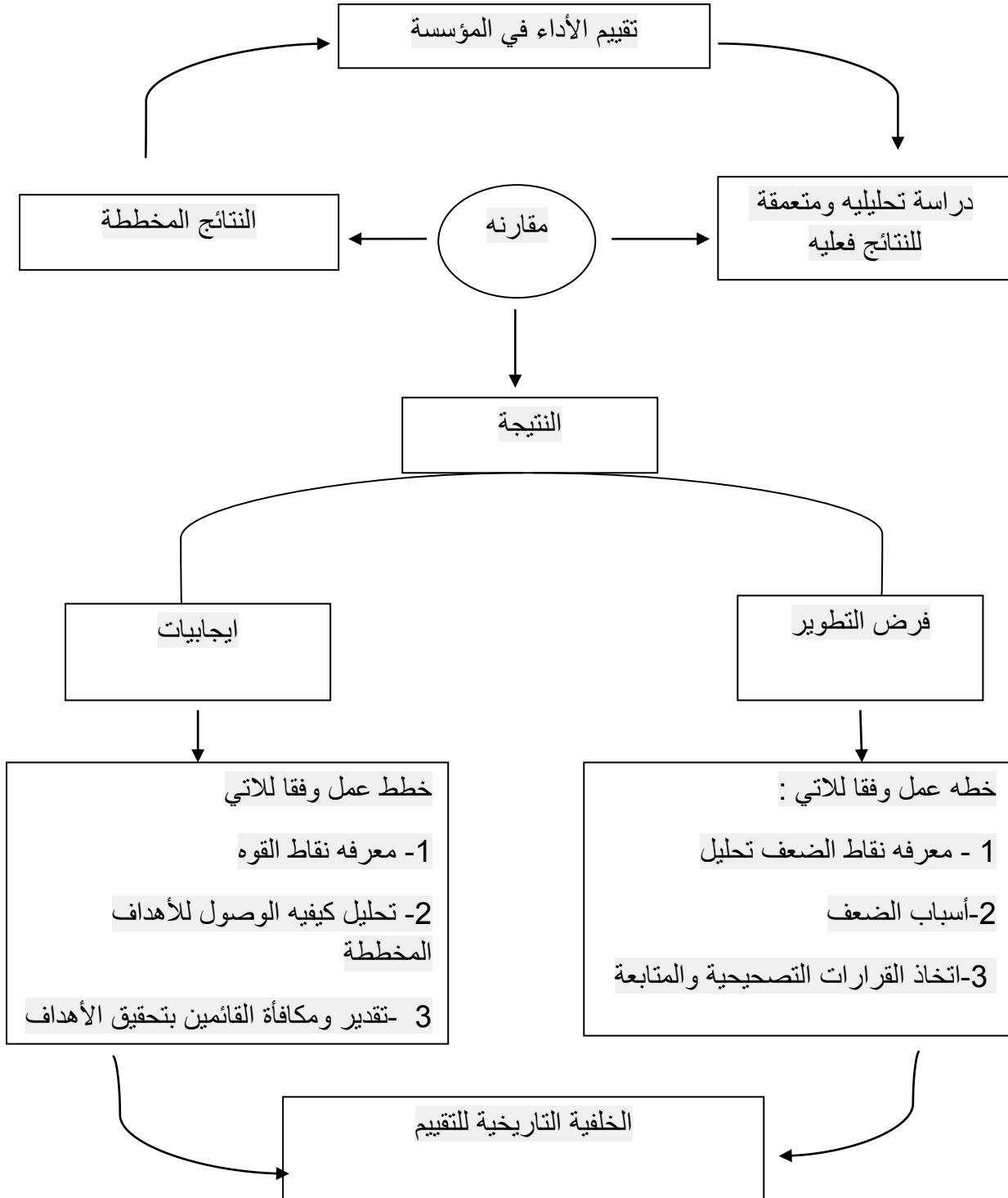
المطلب الرابع: تقييم الأداء في المؤسسة وعلاقته برأس المال البشري

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء في المؤسسة

هناك عدة تعريف لتقييم الأداء في المؤسسة نذكر منها ما يلي يرى البعض ان تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنه النتائج محققه بالنتائج المطلوبة تحقيقها او ممكن الوصول إليها حتى تتكون صوره حيث لما حدث ولما يحدث فعلا وماذا النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعه بما يكون اتحاد قرارات والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء (محمود عبد الفتاح رضوان، 2014، صفحة 11).

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (04): تقييم الأداء في المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحث محمود عبد الفتاح رضوان خبيرة التنمية والتدريب.

- في تعريف آخر تقييم أداء المؤسسي هو عملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الانجاز الفعلي الذي تم أدائه وبين ما يجب ان ينجز وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم نوعيه الأداء الذي تم (محمد قدرى حسين، 2015 ، صفحة 173).

- وفي تعريف آخر لتغيير الأداء : هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظه سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم والمستوى كفاءتهم على قيام أعمالهم الحالية وأيضا للحكم على أمكانية النمو والتطور والتقدم والفرد في المستقبل وتحمل مسؤولياته اكبر

- تقييم الأداء هو عملية قياس لماذا فعاليه وكفاءة الأداء الفعلي

- هو عملية التقدير والمستعمر للإهداء والتغذية العكسية اللازمة لتطوير الأداء والوصول إلى المستوى المطلوب (الدكتور محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، 2014 ، صفحة 55).

- تقييم الأداء هي نظام رسمي لقياس وتغيب التأثير في خصائص الفرض الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتماليه التكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع (نزار عوني اللبدي، 2015 ، صفحة 17).

- كما عرف الباحث العاري في منصور محمد إسماعيل 2005 هو عبارة عن معرفه درجه إتقان العامل للأعمال المطاويه به ومدى التزامه واحترامه لسلوكيات العمل وانظمه وقوانين والنتائج التي حققها ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة والقياس لأدائه خلال فتره من الزمن ومقارنه نتائج هذا القياس بالمعايير محدده سلفا ليتم اتخاذ الخطط اللازمة (الدكتور عبد الله حسن عواد الجنادره ، 2018 ، صفحة 13).

الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء في المؤسسة

ان تقييم الأداء المؤسسية يمر بأربعة مراحل أساسيه وصولا لفاعليه التقييم وكفاءته وهي

كالتالي: 1 - تأسيس معايير الانجاز :

Establishing standards of performance

المعايير هي مقاييس دقيقه ومحدده مقابله للنتائج الانجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الآداب في

مختلف المستويات الاداره وبالأخص في المستوى الوظيفي والمساوي التنفيذي للعاملين هي خطوط الإنتاج وإفراد ومجامع عمل هذه المعايير قد تكون كمييه او إحصائية او غير كمييه وقد تتضمن عناصر منوعه مثل الوقت والتكلفة وحجم الإنتاج ومستوى التكاليف اثنين .

2 - قياس الانجاز الفعلي :

Measure actual performance

وهي عمليه تحديد نتائج المحققة في انجاز الانشطه الوظيفية والواجبات والمهمات التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمييه ونوعييه ولا تخلو أيضا من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على انجاز وأعداد الخطط والبرامج الاداره المختلفة .

3- المقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير :

Compare actual performance

هل هذا من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأعضاء التي حدثت في عمليه الانجاز إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة ان المعايير الموضوعية للانجاز يتم التوجيه نحو الخطوة المالية اما في حاله توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسله الرقابه عند الاداره تنتهي عند استرجاع المعلومات إي عند تلك الخطوة .

4 - تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات :

Evaluate the result

تتم في هذه المرحلة معرفه أسباب ومكان خلق ومعالجته في إي مراحل من مراحل دوره حياه النظام الإنتاجي طبعاً لا يكفي ان يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل او الأخطاء مره ثانيه (محمود عبد الفتاح رضوان، 2014، الصفحات 16-17).

الفرع الثالث: معايير قياس الأداء في المؤسسة

يمكن قياس أداء كل اداره متخصصة في المنظمة بمجموعه من المعايير سواء كان هذا الأداء تخ (محمد قدرى حسين، 2015) طيطاً أم تنظيمياً او توجيهياً أم رقابه والمعايير الجيدة يجب ان يكون

محددا قابلا للقياس واضحا مفهوما للجميع وان يكون ممكن عمليا موضوعيا واقعيا وليكن مرتبطا بالأهداف والخطط بل منبثقة منها .

-والهدف الرئيسي من وضع معايير قياس الأداء المؤسسة للوحدات الحكومية هو تقدير كفاءة هذه الوحدات في تقييم الخدمات العامة للمجتمع ويكون هذا القياس عن طريق معايير مقبولة .
والأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في دوره تفاعلها مع عناصرها الداخلية والخارجية وهو يقوم على إبعاد ثلاثة :

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم تنظيمية المتخصصة
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار سياسات العمل من المنظمة
- أداء المنظمة في أطار الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية .
وتستخدم الاداره مقاييس فاعليه المنظمة لقياس الأداء فيها ولهذا تهتم بتجميع البيانات والمعلومات عن بنود هذه المقاييس وصولا إلى :

- مقاييس الفاعلية الاقتصادية
- مقاييس الفاعلية السياسية الداخلية
- مقاييس الفاعلية السياسية الخارجية
- مقاييس الفاعلية الرقابية
- مقاييس الفاعلية البيئية

وتستخدم المنظمات المعايير التالية كأساس لقياس الأداء:

- 1 - الكفاءة ويشير هذا المعيار إلى حسن استخدام الموارد المتاحة مثل الوقت
 - 2- الموظفين أفضل استخدام وتتضمن قياس التكلفة لكل وحده من المخرجات النسبة بين المخرجات والمدخلان او النسبة بين المخرجات والوقت اثنين الفعالية ويقيس وهذا معيار مدى تحقيق الأهداف العامة او الأهداف التشغيلية الفرعية للوحدات التنظيمية .
 - 3- الإنتاجية يشير هذا المعيار لقياس العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات.
 - 4- الجودة وتتضمن مقاييس الجوده توقعات العميل المستفيد مثل أدقه السرعة الاستجابة
- المسؤولية (محمد قدرى حسين، 2015 ، الصفحات 39-41).

الفرع الرابع: علاقة الرأس المال البشري بتقييم الأداء في المؤسسات

يعد تقييم الأداء له دور بارز في الوظائف الأساسية للموارد البشرية ولیدا من التهمیه الوقوف على علاقة تقييم الأداء في التنمية الموارد البشرية وذلك على النحو التالي :

أ- علاقة تقييم الأداء بسياسة تخطيط الموارد البشرية :

يعد العنصر البشري في المنظمات هو العنصر الأساسي لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية ومن هنا تأتي اهمية تخطيط الموارد البشرية لتوفيرها بالكمية والنوعية اللازمة والتأكد على حسن استخدامها والاستفادة منها الاستفادة القصوى لزيادة الفعالية الانتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال رسم الاستراتيجيات المناسبة لمواجهه الاحتمالات المستقبل وتوقع الانحرافات ومنها قبل وقوعها

ب -علاقة تقييم الأداء بسياسة الاختبار والتعيين والاختيار والتعيين :

يقصد به تلك الإجراءات الأساس والأساليب التي تتخذها المنظمة بغرض التدبير انتقاء العاملة التي تحتاجها لشغل الوظائف الشرة في ضوء الوصف الوظيفي لتلك الوظائف ونتائج عمله تخطيط القوى العاملة بها .

- وتمر بثلاث مراحل ولكل مرحلة منها مفهومها وأهداف ها وهي

- مرحلة الاستقطاب : وتعني البحث عن أعماله المناسبة وخبراتهم وترغيبهم في الانضمام إلى المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة بها

- مرحلة المفاضلة : وهي ان تقوم المنظمة بشعب المعلومات عن المتقدم لشغل المعلومات أساس المفاضلة بين المتقدمين وتساعد على انتقاء أفضل العناصر البشرية بغرض تعيينها للمنظمة.

- مرحلة التعيين : وهي تسكين العناصر التي تم اختبارها بالوظائف شاغرة بغاره تحقيق المزيد من الكفاءة الانتاجية للمنظمة جيم

ج- علاقة تقييم الأداء بسياسة التوصيف الوظائف : تعرف الوظيفة بأنها مجموعه مهام تستند إلى شخص له هوية واسم وهذا تحديد الوظيفة لابد من وصفها إي التعريف بالوظائف والواجبات والمسؤولية المتعلقة بها بينما يرمي توصيف الوظيفة إلى ما ينشرك والمواصفات التي يتعين توافرها في الوظيفة .

لوصف الوظائف وتوصيفها استخدامات كثيرة في مجالات عمل اداره الموارد البشرية وتتمثل في:

- تخطيط الموارد البشرية

- التدريب

- الترقية

- الاختيار والتعيين

- التقلات

- الأجور والمكافآت

ويعتبر وصف الوظيفة احد ومصادر المعلومات التي يسعان بها في تحقيق كفاءة وفعالية نظام تقييم الأداء .

ح -علاقة تقييم الأداء بسياسة تدريب الموارد البشرية :

التدريب عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف المعارف ومهارات وقدرات في مجالات محدده لتحسين أدائه في العمل او تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي والمستقبل بما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة ان الإعداد تأهيل جيد للرأس المال البشري هو أساس الذي يمكنها من الوصول إلى غايات المنظمة كما يعتبر تقييم الأداء مصدرا مهما من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية .

هـ -علاقة تقييم الأداء بسياسة الحوافز :

الحوافز هي مجموعه العوامل التي تهيئها للعاملين لتحريك قدراتهم الانسانيه بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو اكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجات يوم أهدافهم ويحقق أيضا أهداف المنظمة .

العلاقة بين عملية تقييم الأداء العاملين وعملية تحفيز العاملين تكمله في عاملين هما :

- تفهم السلوك البشري من خلال التعرف على مسبباته اللاتي يمكن تأثير فيها وتحفيزها

- تحليل دوافع السلوك الإنساني والتعرف على احتياجاته او تقديرها .

د - علاقة تقييم الأداء بسياسة الترقية هي إحدى أدوات الشغل الوظائف العامة التي يتم من خلالها إسناد وظيفة شاغرة للموظف تكون ذات مستوى أعلى في السلم الوظيفي من وظيفة الحالية ويصاحبها في العادة زيادة في الواجبات والمسؤوليات والمزايا المادية والمعنوية.

وتتمثل علاقة بين أداء العاملين في النقاط التالية :

- تشجيع الموظفين لبذل المزيد من العطاء ومعرفيه المادية والأدبية .
- تقييم الأداء الوظيفية تساهم وقد تكون مانعا للتغير لمن حصلوا على تقدير ضعيف (الدكتور محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، 2014 ، صفحة 239).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سنتطرق فيما يلي إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها:

الدراسة الأولى: دراسة محمد دهان 2002 أطروحة دكتوراه بعنوان " الإستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقابلة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية جامعة منتوري قسنطينة: درس الباحث العلاقة بين التعليم ورأس المال البشري ودور هذا الأخير في نمو الاقتصادي، وتوصلت الدراسة أنه وبعد التطورات الكبيرة والسريعة وغير مسبوقه الذي عرفها العالم بعد الحرب العالمية الثانية والتي فشلت النظريات الإقتصادية التقليدية عن تفسيره، تغيرت نظرة الإقتصاديين إلى التعليم من كونه إنفاقا إلى اعتباره إستثمارا منتجا وإستراتيجيا في رأس المال البشري.

الدراسة الثانية: فرحاتي لويذة 2002 دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير: هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري، رأس المال الزبوني رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكاليف) في شركة الإسمنت عين التوتة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة تفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني، وأهم ما أوصت به الدراسة زيادة الإهتمام برأس المال الفكري وإدارته، كما يجب لأنه مصدر هام لتحقيق التميز.

الدراسة الثالثة: نور الدين طالب أحمد بعنوان: "الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة سونطراك مذكرة ماجستير -ورقلة - الجزائر 2013، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على أداء المنظمات، كما اعتمد الباحث في دراسته على أداة المقابلة والاستبيان واشتملت العينة على 142موظف.

حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

أن الاستثمار في رأس المال الفكري بكل مكوناته يعتبر مفتاحا لتحقيق أهداف المنظمات ونجاح برامجها التي تسعى إلى تحقيقها، من أهم أسباب فشل الكثير من المنظمات جمودها واقتصارها

على الأساليب التفسيرية التقليدية وعدم التفاتها إلى أهمية رأس المال الفكري والاستثمار في تنميته كرهان رابح لنجاحها و تطورها.

نلاحظ بأن هذه الدراسة ركزت على المؤسسة الصناعية كبيرة الحجم، حيث اشتملت عينة الدراسة على 142 موظف.

الدراسة الرابعة: دراسة دحماني عبد العزيز (2015)، **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة**

الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير، جامعة تلمسان. بحثت هذه الدراسة في مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك باعتبارها أهم مؤسسة في صناعية في الجزائر والقوة المحركة للاقتصاد الجزائري، و قد تم استخدام معامل القيمة المضافة (VAIC) في قياس مساهمة رأس المال الفكري، و ذلك بتحليل بيانات مؤسسة سوناطراك خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى غاية سنة 2012 ، و اختبار صحة فرضيات الدراسة باستعمال نموذج الانحدار المتدرج Stepwise Regression من خلال البرنامج الإحصائي spss و قد أثبتت الدراسة وجود علاقة موجبة بين الإنفاق على رأس المال البشري و الأداء المالي و بدرجة أقوى بين رأس المال الهيكلي و الأداء الاقتصادي

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى:

Steve Ukenna، et Al، Effect of Investment in Human Capital Development on Organizational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria، European Journal of Finance and Administrative Sciences، UK، 2010.

استهدفت دراسة (Ukenna et al) تحديد طبيعة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حدد الباحثون أربعة أبعاد أساسية للمتغير

الأول (رأس المال البشري) وبعدين للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) وذلك اعتماداً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الموضوع، تمثلت أبعاد رأس المال البشري في كل من التدريب المهارات، المعرفة والتعليم، فيما قسمت أبعاد الأداء التنظيمي إلى أداء مالي وآخر غير مالي، نتج عن ذلك أربعة فرضيات رئيسية تخص أبعاد المتغير المستقل وعلاقتها بالمتغير التابع وفرضيتين فرعيتين تخصان فعالية الاستثمار في رأس المال البشري في كل من الأداء المالي وغير المالي.

شملت الدراسة عينة قصدية مشكلة من خمس وعشرين مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في العاصمة النيجيرية، قامت الدراسة على توزيع استبانة معدة لهذا الغرض، صممت بناء على سلم ليكرت الخماسي، تم استرجاع كافة الاستبانات الموزعة واخضاع الإجابات للتحليل وفق أدوات التحليل الإحصائية (Anova)، اختبار، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، ومعامل Pearson للارتباط)، اثبتت النتائج وجود ارتباط داخلي كبير بين الأبعاد الأربعة لرأس المال البشري وأهم ما خلصت إليه الدراسة هو الأهمية الكبيرة لبعدي التدريب والمهارات بالمقارنة مع التعليم والمعرفة والعلاقة الوطيدة للاستثمار في رأس المال البشري على الأداء المالي وغير المالي.

الدراسة الثانية:

The Impact of Investments in Human Resources ،Muna Al-Ghazawi
Activities on the Effectiveness of Investment in Human Capital: The
International Journal of ،Case of Commercial Banks in Jordan
2012.، USA، Vol.3 No.18،Business and Social Science

هدفت هذه الدراسة لقياس تأثير الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية على فعالية الاستثمار في رأس المال البشري، والتحقق من العلاقة بين رأس المال البشري وفعالية الاستثمار في البنوك التجارية في الأردن، شمل نموذج الدراسة متغيرات مستقلة متمثلة في التوظيف والتدريب وسياسة التنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها والحوافز، وكذلك المتغيرات التابعة المتمثلة في القيمة المضافة لرأس المال البشري العائد على الاستثمار في رأس المال البشري ومعدل دوران العمل، وقد كشفت النتائج أن هناك تأثيراً للتوظيف، التدريب، الحوافز وسياسة الاستبقاء على فعالية الاستثمار في رأس المال البشري، كما أظهرت كذلك تأثير مباشر لكل من نظام التدريب والحوافز على عائد الاستثمار في رأس المال البشري، والتأثير المباشر لسياسات الاحتفاظ على معدل دوران العمالة

توصي الدراسة الإدارة للموارد البشرية من الأدوات والتقنيات اللازمة لتحسين دورها وتأثيرها على الأداء العام للبنوك، وإنشاء نظام معلومات الموارد البشرية لبناء بيانات فعالة ودقيقة لصناع القرار.

الدراسة الثالثة:

Andreas Utsch، Michael Frese، Andreas Rauch

تأثيرات رأس المال البشري طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية واستخدامها على نمو العمالة من الشركات الصغيرة جامعة أمستردام مجلة نظرية ريادة الأعمال والممارسة 2010

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في إثبات من المصادر البشرية (المالكين الموظفين) التي تؤثر على نمو التشغيل في المقابلة وكيف تؤثر على أداء الموظف وإنتاجيته.

كما اعتمد الباحثين في دراستهم على أداة الاستبيان والمقابلة واشتملت العينة 119 مالك مؤسسة ألمانية في شرق وغرب ألمانيا وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- أن الاستثمار في الموارد البشرية يعتبر عامل مهم في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تبين لنا بأن هذه الدراسة ركزت على أصحاب المؤسسات متوسطة الحجم، حيث كانت عينة الدراسة 119 مالك مؤسسة.

الدراسة الرابعة

Tapati Nandy، Ramchandra Mahapatra، Investing on Human Capital: Safe bet or a gamble، Asian Journal of Management and Research، India، 2010.

- أكدت هذه الدراسة على ان الاستثمار في رأس المال البشري يشكل مخاطرة كبيرة للمؤسسات، الا
- انها أوضحت بانها مخاطرة يجب تحملها لما يشكله المورد البشري من عامل نشط لخلق الثروة والرفع من النمو، تشير الدراسة كذلك ان القدرة على استقطاب العقول المتميزة والافراد الموهوبين والمتحمسين بشدة للعمل، والقدرة على ادارتهم بالطرق المناسبة تشكل مدخلا لبناء القدرات التنافسية المتميزة للمنظمة.

Elita Jermolajeva, Daina Znotina, Investments in the Human Capital for Sustainable Development of Latvia, Daugavpils University Presses, Latvia, 2010.

– عالجت هذه الدراسة الاستثمار في رأس المال البشري من منظور الاقتصاد الكلي، حيث اهتمت بقياس اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التنمية المستدامة في دولة لاتفيا، اشارت هذه الدراسة إلى الارتباط الوثيق بين الاستثمار في رأس المال البشري هو استثمار في المهارات، التعليم، الرعاية الصحية وكذلك التأهيل المهني من اجل جعل الافراد اقتصاديا أكثر إنتاجية التنمية المستدامة، كما توصلت ايضا الى الارتباط الوثيق بين كل من التدريب والمعرفة والعوائد التي يحققها الافراد من جهة ونتاجيتهم الكمية وخصوصا النوعية من جهة اخرى، اذ كلما كان الفرد أكثر تعلّما واعلى تدريبا كلما كانت عوائده المالية اعلى، فالتعليم الافضل والتدريب الجيد يعني انتاجية أكبر ومنه اجور اعلى وفرص أكبر للنمو والتطور الوظيفي.

خلاصة الفصل :

من خلال ما جاء في هذا الفصل يمكننا القول أن سعي المؤسسات لتحقيق مكانة مميزة ورفع الكفاءة الإنتاجية يتطلب معرفة كيفية الإستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة ونظرياته بإعتبار أن هذا المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة وأساس نجاحها في تحقيق أهدافها مهما كان حجمها أو نوعها، وقد إحتوى أيضا إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء حيث أن أهم دليل على نجاح المؤسسات هي إمتلاكها مركز تنافسي في ظل المنافسة ومستوى أداء عال لا يكون إلا بإمتلاكها رأس مال بشري يقوم بأداء مهامه بفعالية وكفاءة ومهارة عالية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بينك

الخارجي الجزائري BEA وكالة

سعيدة

مقدمة الفصل الثاني:

بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى أهم مفاهيم رأس المال البشري والأداء، نحاول في هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية وإسقاطها على إحدى المؤسسات الإقتصادية (بنك الخارجي الجزائري BEA) ولاية سعيدة. من خلال هذا الفصل نتناول مبحثين، الأول عبارة عن بطاقة تعريف بالمؤسسة والثاني حول الأساليب الإحصائية المتعلقة بالدراسة.

المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري وهيكله التنظيمي (BEA)

المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري

الفرع الأول : نشأة البنك الخارجي الجزائري

تم إنشاء البنك الخارجي الجزائري في 01 أكتوبر 1967 طبقا للمرسوم رقم 67-204 برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري .

- مقرها الجزائر العاصمة، بإمكانها إقامة وكالات وفروع، بموافقة وزير المالية كما يمكنها إقامة وكالات خارج الوطن، وتصنيفها لا يكون إلا بموجب نص تشريعي .

- استعاد البنك الخارجي الجزائري تدريجيا نشاطات المؤسسة البنكية التالية :

- القرض الليوني في 01 أكتوبر : 1967 (Le crédit lyonnais).

- الشركة العامة في 31 ديسمبر 1967 : (Société générale)

- قرض الشمال في 30 أبريل 1968 : (Crédit du nord)

- البنك الصناعي للجزائر المتوسط في 31 ماي 1968 : (Banque industrielles d'Algérie et de la méditerrané)

وتحصل البنك الخارجي الجزائري على هيكله النهائي في 01 جوان 1968، وتأسيسه يمثل المرحلة الأخيرة من إجراءات التأميم المصرفي . حيث يسير من طرف رئيس مدير عام ومدير عام مساعد وثلاث مستشارين ، وهم مكلفون بالتسيير و تطبيق السياسة الخاصة بالبنك وتمثيله اتجاه الغير .

فمنذ 1970 كان البنك الخارجي الجزائري محل ثقة لجميع العمليات البنكية للمؤسسات الصناعية الكبرى مع المؤسسات الأجنبية (سوناطراك ، شركة النقل البحري ، شركات البناء ، ... الخ) .

و بعد 21 سنة خبرة و بفضل تطبيق القانون رقم 01-88 في 12 جانفي 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات ، قام البنك الخارجي الجزائري بتغيير صيغته و أصبح يوم 5 فيفري 1989

مؤسسة بالأسهم ، مع المحافظة على هدفه الأساسي المسطر بموجب القانون المؤرخ في 1 أكتوبر 1967.

حاليا للبنك فرعين في الخارج:

- البنك الدولي العربي (باريس)

- البنك العربي للإستثمار و التجارة الدولية (أبو ظبي)

يتم توزيع الرأس المال الإجتماعي على 4 صناديق المساهمة حسب النسب التالية:

- صندوق مساهمة " الإلكترونيك، المواصلات ، الإعلام الآلي " 35 % .

- صندوق مساهمة " كيمياء، بتروكيمياء، صيدلة " 10 % .

الفرع الثاني: تعريف البنك الخارجي الجزائري (BEA)

يعتبر البنك الخارجي الجزائري من بين البنوك الخمسة التجارية المتواجدة في الجزائر البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة و التنمية الريفية. فلديها نفس الهيكل الأصلي (النظام) مثلها مثل السابقة الذكر، يعني أنها بنك إيداع رؤوس الأموال.

- يملك البنك الخارجي الجزائري شبكة ل 78 وكالة متفرعة عبر التجمعات السكنية الكبرى و المناطق الصناعية و مناطق الإنتاج للمحروقات .

- عدد موظفيها 4140 عامل .

- آخر نشاطاتها اختتمت في ظروف ملائمة للبنك ، ميزانية 31 ديسمبر قُدرت ب 78489 مليار دج بالمقارنة بنشاط 1993.

-إنّ البنك الخارجي الجزائري له علاقة بشبكة من 1450 مراسل بنكي موزعين عبر 41 بلد.

- يسير البنك الخارجي الجزائري أكثر من 35 % من التجارة المحليّة.

الفرع الثالث: تطوّر البنك الخارجي الجزائري في مدى السنوات الأخيرة
نشير إلى أنّه بعد نشأتها في 01 أكتوبر 1967 اكتملت بإجراء تأميم البنوك .

بعد نشأتها ورثت هذه الهيئة نشاطات عن بنوك أجنبية التي كانت تنشط في بلدان قبل الإستقلال
خصوصا نشاطات القرض الليوني .

وظيفتها الأساسية هي تسهيل التنمية في اطار التخطيط الوطني و العلاقات المالية و الإقتصادية
للجزائر مع بلدان أخرى .

و في هذا الإطار منحت لها ثقة في معظم العمليات البنكية لأكبر الشركات الصناعية مع الخارج (
 ذات النشاط بين الحجم الكبير) .

إلى غاية استقلالية الشركات سنة 1988 كان البنك الخارجي الجزائري من بين أهم بنوك الدولة
معناه و كما أشرنا إليه آنفا كان دوره الرئيسي هو الوساطة بين المؤسسات و خزينة الدولة .

نستطيع القول استنادا على ميزانية نشاط البنك الخارجي الجزائري ، أنه لم ينقطع عن بذل جهود
مختلفة الأشكال اتجاه زبائنه ، سواء خاصة أو عمومية ، داخليا أو خارجيا الموافق للمقتضيات
الجديدة للحالة الإقتصادية .

في اطار نشاطاتها ، يستعمل البنك الخارجي الجزائري وسائل اتصال و المعالجة المعقدة
كالأنترنيت و الإعلام الآلي و كذا سويقت .

المطلب الثاني: وظائف البنك الخارجي الجزائري و هيكله التنظيمي

الفرع الأول: وظائف البنك (BEA) الخارجي الجزائري:

من بين الوظائف التي يقوم بها هذا البنك نجملها بما يلي:

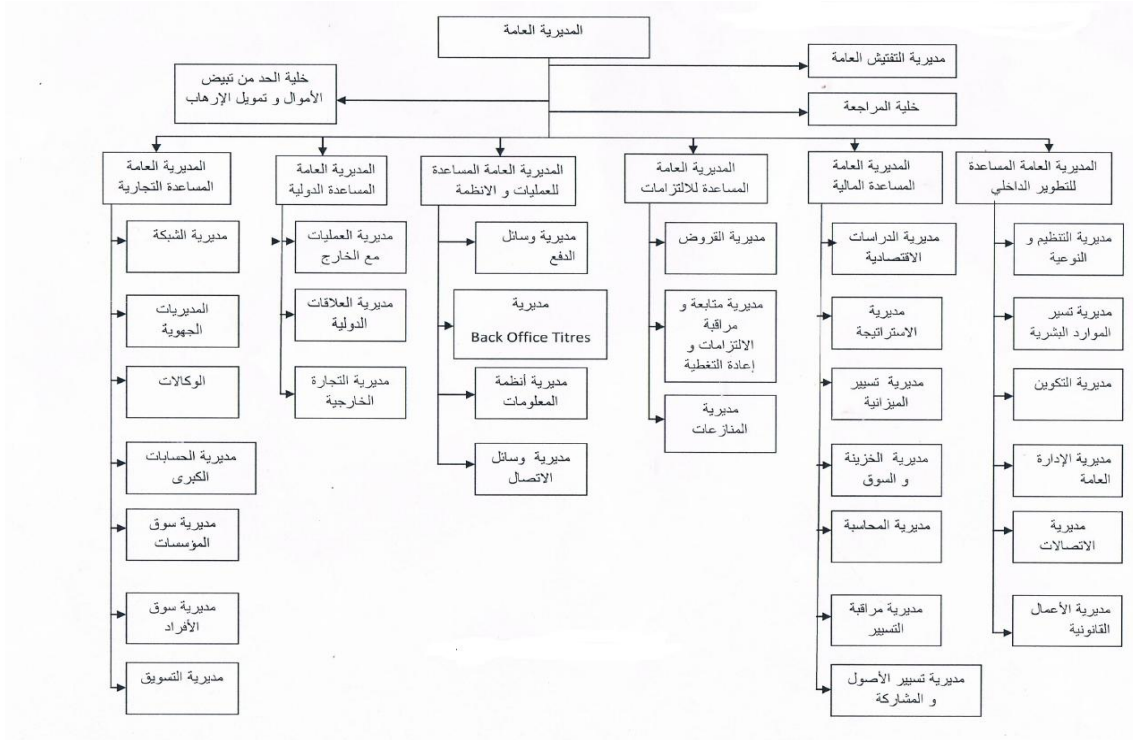
- تسهيل و تطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر و الدول الأخرى.

-بالإضافة إلى تمويلاتها الخاصة فإنها تتدخل بضمانها الإحتياطي و ضمان الوفاء أو حتى
باتفاقات القرض مع مراسلين أجانب لترقية الصفقات التجارية مع دول أخرى .

- تشارك في كل نظام أو مؤسسة تأمين القرض للتعامل الخارجي و يمكن لها أن تكلف بالتسيير أو المراقبة مع الخارج.
- يمكنها تنفيذ كل العمليات المصرفية الداخلية و الخارجية التي تلائم موضوعها و ذلك في إطار القوانين السارية المفعول .
- يمكنها إعادة تسيير المخازن العمومية ، القيام بالشراء أو القيام بالعمليات العقارية أو غير العقارية متصلة بنشاط الشركة ، اتخاذ اجراءات اجتماعية لصالح مستفيديها .
- يجمع القروض على المدى القصير ، المتوسط و الطويل .
- يقدم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي BEA



المصدر: بالاعتماد على وثائق البنك الخارجي BEA وكالة سعيدة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

1 – سيتم في هذا الفصل شرح عينة ومجتمع الدراسة التي اعتمدناها لحل إشكالية بحثنا عن طريق استخدام الاستبيان، إضافة إلى جميع الأدوات المستخدمة في هاته الدراسة.

أولا : يقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة بما، أن الدراسة ، تهتم باثر راس المال البشري على أداء المؤسسات فقد تم اختيار 30 عينة من البنك الجزائري الخارجي

ثانيا : عينة البحث : العينة هي الجز المقصود من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية . كما تعتبر جزءا من الكل ، وهي جزء من معين او نسبة معينة من افراد المجتمع الاصلي وفي هذا البحث تم اختيار عينة للدراسة وهما عمال وموظفي البنك الخارجي من اجل حل إشكالية اثر الراس المال البشري على أداء المؤسسة

تحديد مجتمع الدراسة والعينة :

أولا : يقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة بما، أن الدراسة ، تهتم علاقة بين راس المال البشري واداء المؤسسات .

ثانيا : عينة البحث : العينة هي الجز المقصود من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية . كما تعتبر جزءا من الكل ، وهي جزء من معين او نسبة معينة من افراد المجتمع الاصلي وفي هذا البحث تم اختيار عينة للدراسة عمال وموظفي البنك

الجزائر الخارجي وبناء على ما سبق فإن عينة البحث تمثلت من استمارة استبيان مكون من 30 فردا فقد تم الاجابة عنها ككل

صدق وثبات الاستمارة .

جدول رقم (04): يوضح معامل الفا كرونباخ

معامل الفا كرونباخ	حجم العينة
0.893	30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spssv20

تحليل نتائج جدول رقم (04): من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان معامل الثبات الفا كرونباخ بلغت قيمته 0.893 أي 89.3 % وهي قيمة اعلى من المعامل الافتراضي 0.6 مما يعنى نتائج الأولية للاستبيان امتاز بدرجة صدق جد عالية مما يعني ان ورقة الاستبيان ملائمة للدراسة وصالحة للاستعمال في الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

تمت دراسة العينة حسب مجموعة من الخصائص أهمها الجنس ، والفئة ، والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والدخل على النحو التالي:

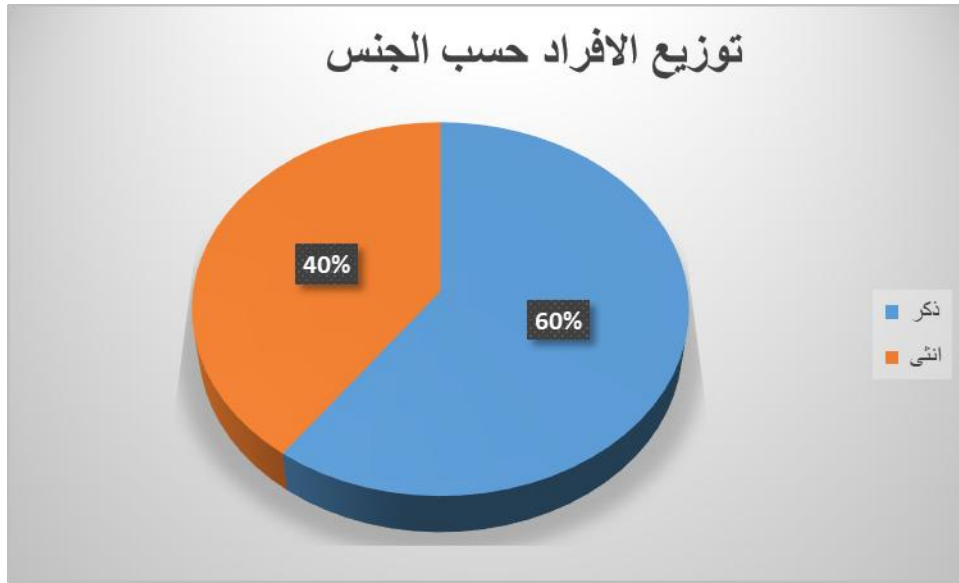
الجدول رقم (05): يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

المجموع	أنثى	ذكر	الخصائص التكرار والنسب
34	12	18	التكرار
%100	%40	%60	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss.v20

يتضح من خلال الجدول رقم (02) بأنه قد بلغت نسبة الموظفين من فئة الاناث في البنك التي وافقت على المشاركة (40%)، اما نسبة الموظفين من فئة الذكور والتي قد بلغت (60%) وهي نسبة تفوق فئة الاناث وعليه يمكن القول ان الفئة الأكثر تفاعلا مع ورقة الاستبيان هي فئة الذكور والشكل البياني يوضح ذلك.

الشكل البياني رقم (06): يوضح توزيع افراد العينة من حيث الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss.v20

الفرع الثاني : خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

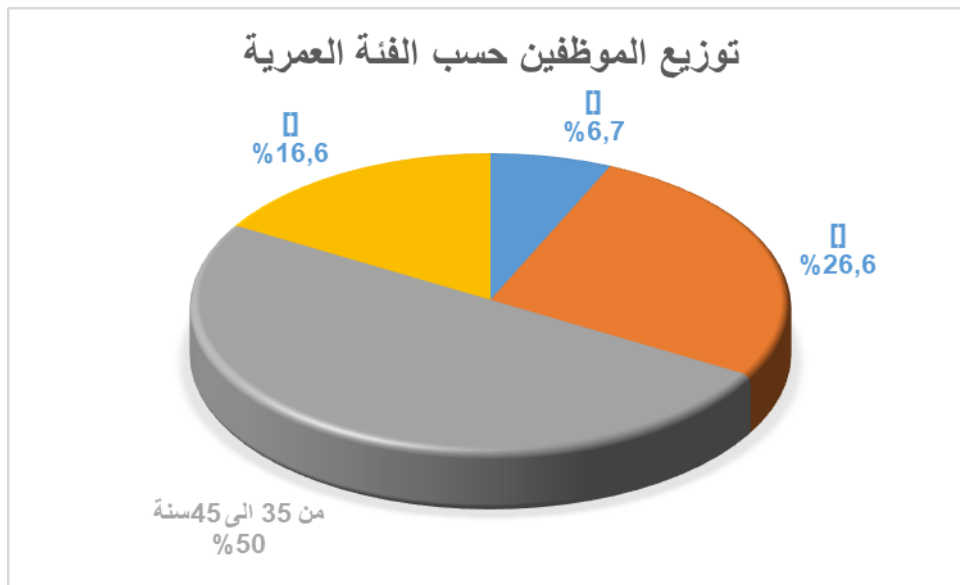
الجدول رقم (06) : يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

البعد : الفئات العمرية	اقل من 25 سنة	من 25 الى 35 سنة	من 35 الى 45 سنة	45 فما فوق	المجموع
التكرار	02	08	15	5	30
النسبة المئوية	%6.7	%26.7	%50	16.6%	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss.v20

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول رقم 03 ان فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 45 سنة هم الفئة الأكثر استجابة مع ورقة الاستبيان بنسبة 50% أي نصف عدد افراد العينة اما باقي الفئة من 25 الى 35 سنة هي ثاني اعلى نسبة وتاليها الفئة مافوق 45 سنة بنسبة 16.6 % والفئة الأقل من 25 سنة بنسبة 6.7%.

الشكل البياني رقم(07): يوضح توزيع افراد العينة من حيث الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss.v20

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

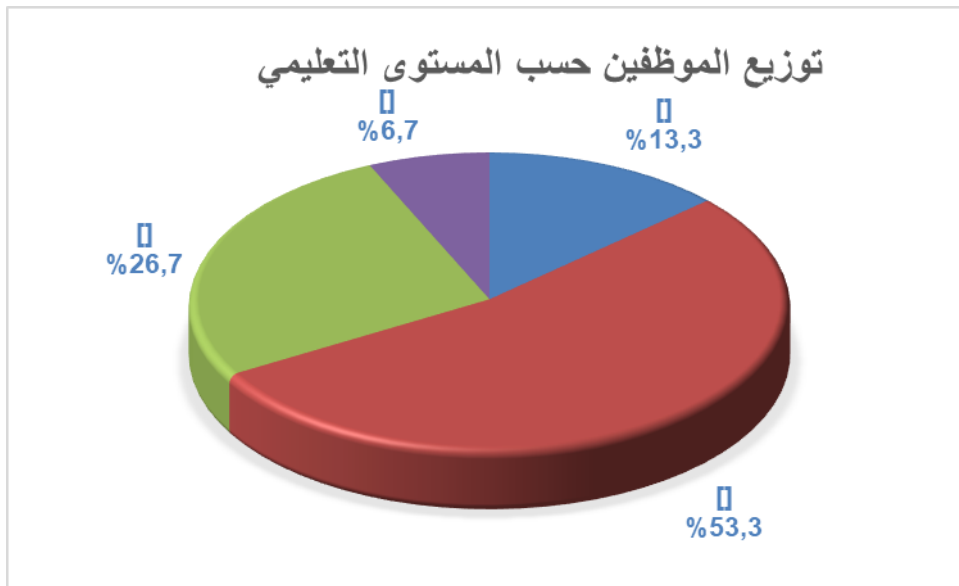
الجدول رقم (07): يوضح خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المجموع	اخرى	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	البعد : المستوى التعليمي
30	2	8	16	4	التكرار
%100	%6.7	%26.7	%53.3	%13.3	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss.v20

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول رقم 04 نلاحظ فئة الموظفين الذين تم استهدفهم هم الفئة الجامعية بنسبة 53.3 % والتي تمتاز بالكفاءة والمهارات ثم تاليه الفئة ذات دراسات العليا بنسبة 26.7 % اما باقي الفئات تم استهدفها بنسب 13.3 % ثانوي .

الشكل البياني رقم(08): يوضح توزيع افراد العينة من حيث المستوى التعليمي .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss.v20

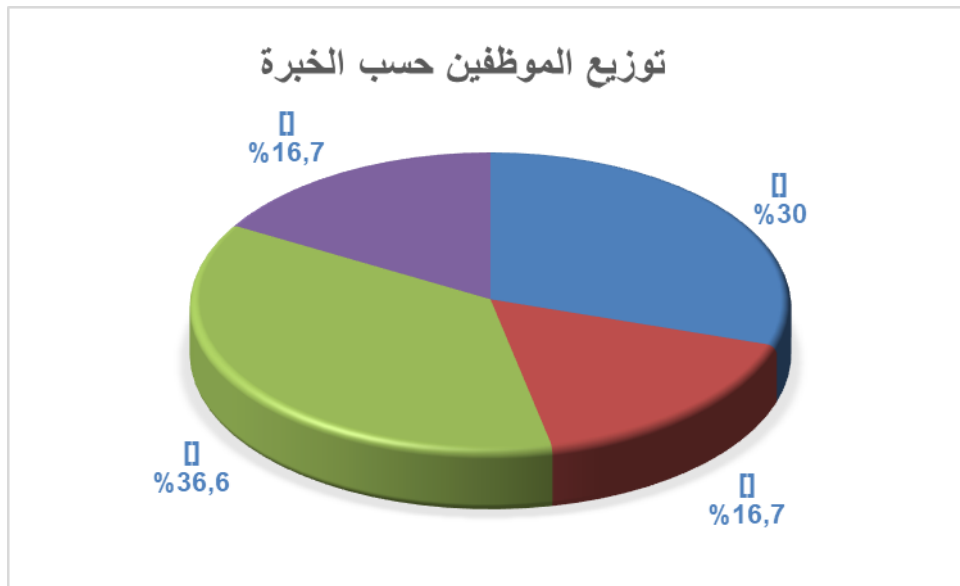
الجدول رقم (08) : يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة

البعد : الخبرة	اقل من 05 سنوات	من 05 الى 10 سنوات	من 11 سنة الى 20 سنة	20 سنة فما فوق	المجموع
التكرار	9	5	11	5	30
النسبة المئوية	30%	16.7%	36.6%	16.7%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss.v20

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول (05) نلاحظ ان الفئة التي تم استهدفها والتي قام بالاجابة على ورقة الاستبيان هي الفئة من 11 سنة الى 20 سنة بنسبة 36.6% والفئة اقل من 05 سنوات بنسبة 30% وتعتبر هذه النتائج منطقية لعدم تجانس العينة الدراسة لاختلاف نشأة وتواجد كل مؤسسة .

الشكل البياني رقم(09): يوضح توزيع افراد العينة من حيث الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss.v20

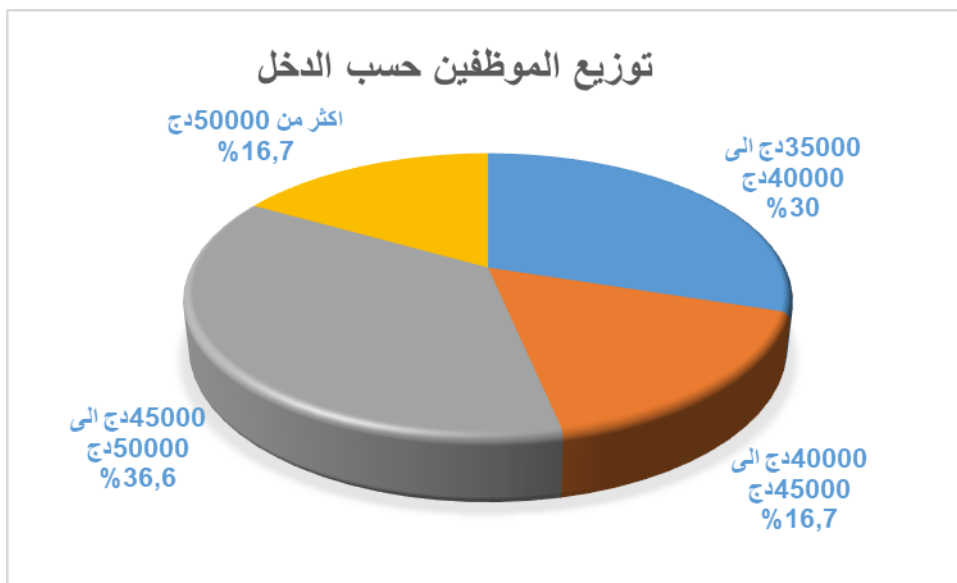
الجدول رقم (09) : يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة

المجموع	أكثر من 50000 دج	45000 دج الى 50000 دج	40000 دج الى 45000 دج	35000 دج الى 40000 دج	البعد : الدخل
30	5	11	5	9	التكرار
%100	%16.7	%36.6	%16.7	%30	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss.v20

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول (06) نلاحظ ان الفئة التي تم استهدافها والتي قام بالاجابة على ورقة الاستبيان هي الفئة التي تتقاضى من 45000 دج الى 50000 دج بنسبة 36.6% والفئة من 35000 دج الى 40000 دج بنسبة 30% وتعتبر هذه النتائج منطقية لعدم تجانس العينة الدراسة لاختلاف نشأة وتواجد كل مؤسسة .

الشكل البياني رقم(10): يوضح توزيع افراد العينة من حيث الدخل.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss.v20

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى :

هناك اهتمام بعناصر رأس المال البشري داخل البنك الخارجي الجزائري.

الفرضية الثانية :

هناك اهتمام بخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال قياس أدائها .

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباطية بين رأس المال البشري وأداء المؤسسة

تحليل ودراسة النتائج :

الفرضية الأولى : هناك إهتمام بعناصر رأس المال البشري المتغير المستقل : رأس المال البشري : تم قياس المتغير المستقل.

والهدف من هذه الفرضية هو معرفة ما إذا كان هناك اهتمام بعناصر رأس المال البشري دخل المؤسسة من خلال قياس ابعاد هذا المتغير بواسطة المتوسط الحسابي العام ومقارنة بمتوسط الحسابي الفرضي 3 ودرجة الثقة اذا كانت عناصر هذه الابعاد معنوية ام لا .

1- البعد : الكفاءات والمهارات :

الجدول رقم (10) : يوضح اختبار (one sample T-test) للبعد الكفاءات والمهارات :

القيمة الاحتمالية اقل من درجة حرية 5%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكفاءات والمهارات	
0.000	0.55	3.80	يوجد في المؤسسة عدد مناسب من العاملين ذوي مهارات وخبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.	01
0.000	0.97	3.53	تشجع الادارة العاملين على الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم المتراكمة وتحثهم على تبادلها ومشاركة زملائهم فيها.	02
0.000	1	3.43	يعمل العاملون في المؤسسة وبتشجيع	03

			منها على تنويع وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التي تساعدهم في مجال عملهم.	
0.000	0.81	3.40	تساهم مهارات وكفاءات العاملين في تنفيذ مهام واعمال بطريقة صحيحة	04
	0.83	3.54	المتوسط العام للبعد: الكفاءات والمهارات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss.v20

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول الخاص بقياس البعد الخاص بالكفاءات والمهارات يتضح ان المتوسط العام للبعد بلغ 3.54 بانحراف معياري 0.83 وهو معنوي وهذا يعني ان بعد راس المال البشري الخاص بالكفاءات والمهارات يعد واضحا لافراد العينة بنسبة 34.5% وفقا لوجهة نظرهم هناك ميل الى الاتفاق ان المؤسسة تسعى دوما الى تطوير مهارات كفاءاتها مما يساهم في تنفيذ مهام بشكل صحيح وقد تم قياس هذا البعد باربعة اسئلة التي هناك اتفاق الى ان المؤسسة تعطي اهمية الى تطوير كفاءات ومهارات راس المال البشري الخاص بها.

2- البعد : التحفيز :

الجدول رقم(11) : يوضح اختبار (one sample T-test) للبعد التحفيز .

القيمة الاحتمالية اقل من درجة حرية 5%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحيز	
0.000	0.77	3.53	تعتبر الحوافز المادي اكثر تأثير من الحوافز المعنوية على العاملين في	01

			المؤسسة.	
02	يهدف التحفيز المعنوي الى تحسين الوضع النفسي لأفراد	3.50	1.25	0.000
03	يزيد التحفيز من رضا العاملين	3.76	0.81	0.000
04	تعتبر الحوافز المعنوية هي التي تدفع العاملين لتكوين والتدريب	3.70	0.74	0.000
	المتوسط العام للبعد : التحفيز	3.62	0.89	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي Spss.v20

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول الخاص بقياس البعد الخاص بالتحفيز التي تقدمها المؤسسة لموظفيها يتضح ان المتوسط العام للبعد بلغ 3.62 بانحراف معياري 0.89 وهو معنوي وهذا يعني بعد راس المال البشري الخاص بالتحفيز يعد واضحا لافراد العينة بنسبة 36.2% وفقا لوجهة نظرهم هناك ميل الى رضا الموظفين عن التحفيز المقدمة من طرف المؤسسة أي البنك الخارجي محل الدراسة وهذا يفسر الى ان الحوافز المقدمة من طرف هذه الأخيرة لها دور في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة من خلال دفعهم الى تدريب والتكوين وتحسين وضعيتهم النفسية وتم قياس هذا المتغير بأربعة أسئلة وكان الهدف منه هو معرفة ما اذا كان هناك رضا على التحفيز سواء مادية او معنوية دخل المؤسسة .

- البعد : التدريب والتكوين :

الجدول رقم (12) : يوضح اختبار (one sample T-test) للبعد التدريب والتكوين.

القيمة الاحتمالية اقل من درجة حرية 5%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحيز	
0.000	1.06	3.36	يساعد برنامج التكوين على تبادل الخبرات بين الزملاء في العمل	01
0.000	1.27	3.56	تؤمن المؤسسة لاهمية تدريب وانعكاساته على اداء العاملين	02
0.000	0.77	3.86	يؤدي التدريب الى ارتفاع مردودية العامل	03
0.000	0.84	3.80	تولي المؤسسة اهتماما كبير للتكوين	04
	0.98	3.65	المتوسط العام للبعد : التدريب والتكوين	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss20

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول الخاص بقياس البعد الخاص بالتدريب والتكوين الذي تقدمه المؤسسة لموظفيها يتضح ان المتوسط العام للبعد بلغ 3.65 بانحراف معياري 0.98 وهو معنوي وهذا يعني بعد راس المال البشري الخاص بالتدريب والتكوين يعد واضحا لافراد العينة بنسبة 36.5% وفقا لوجهة نظرهم ان لهم اهتمام بالتدريب والتكوين المقدمة من طرف المؤسسة وتم قياس هذا البعد لمعرفة أهمية التدريب والتكوين في تطوير أداء العاملين في المؤسسة .

البعد : راس المال البشري

فرضية العدم (H_0): لا يوجد اهتمام بعناصر راس المال البشري

الفرضية البديلة (H_1): يوجد اهتمام بعناصر راس المال البشري

والهدف من هذه الفرضية هو معرفة ما إذا كان هناك هناك اهتمام بعناصر راس المال

البشري والتأكد من العناصر (المهارات والكفاءات، والتحفيز والتدريب والتكوين) كيف

تؤثر على راس المال البشري

الجدول رقم(13) : يوضح اختبار (one sample T-test) للبعد راس المال البشري

المعنوية	القيمة الاحتمالية p	المتوسط الحسابي	راس المال البشري	
معنوي	0.000	3.80	يوجد في المؤسسة عدد مناسب من العاملين ذوي مهارات وخبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.	01
معنوي	0.000	3.53	تشجع الادارة العاملين على الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم المتراكمة وتحثهم على تبادلها ومشاركة زملائهم فيها.	02
معنوي	0.000	3.43	يعمل العاملون في المؤسسة وبتشجيع منها على تنويع وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التي تساعدهم في مجال عملهم.	03
معنوي	0.000	3.40	تساهم مهارات وكفاءات العاملين في تنفيذ مهام واعمال بطريقة صحيحة	04
معنوي	0.000	3.53	تعتبر الحوافز المادي اكثر تأثير من الحوافز المعنوية على العاملين في المؤسسة.	05

06	يهدف التحفيز المعنوي الى تحسين الوضع النفسي لأفراد	3.50	0.000	معنوي
07	يزيد التحفيز من رضا العاملين	3.76	0.000	معنوي
08	تعتبر الحوافز المعنوية هي التي تدفع العاملين لتكوين والتدريب	3.70	0.000	معنوي
09	يساعد برنامج التكوين على تبادل الخبرات بين الزملاء في العمل	3.36	0.000	معنوي
10	تؤمن المؤسسة لاهمية تدريب وانعكاساته على اداء العاملين	3.56	0.000	معنوي
11	يؤدي التدريب الى ارتفاع مردودية العامل	3.86	0.000	معنوي
12	تولي المؤسسة اهتماما كبير للتكوين	3.80	0.000	معنوي
	المتوسط العام للبعد راس المال البشري	3.60		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss20

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول (08) نلاحظ ان الفقرات البعد راس المال البشري حصلت على معدل متوسط عام 3.60 وهي معنوية اقل من 05 % مما يعني رفض الفرضية العدمية القائلة عدم وجود اهتمام بعنصر راس المال البشري دخل المؤسسة وقبول الفرضية البديلة وجود اهتمام بعنصر راس المال البشري وان الابعاد التي تم قياس بها بعد راس المال البشري كلها لقت درجة موافقة عالية من طرف افراد العينة محل الدراسة .

الفرضية الثانية :

هناك اهتمام بخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال قياس أدائها .

فرضية العدم (H_0): لا يوجد اهتمام بخدمات التي تقدمها المؤسسة

الفرضية البديلة (H_1): يوجد اهتمام بخدمات التي تقدمها المؤسسة

والهدف من هذه الفرضية هو معرفة ما إذا كان هناك هناك اهتمام بخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال قياس أدائها .

الجدول رقم(14) : يوضح اختبار (one sample T-test) للبعد أداء المؤسسة

القيمة الاحتمالية اقل من درجة حرية 5%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أداء المؤسسة	
0.000	1.15	3.80	تقدم المؤسسة خدمات في المستوى المقبول	01
0.000	0.79	3.70	اهداف المؤسسة واضحة بالنسبة للعمال	02
0.000	0.30	3.90	الموارد البشرية تحسن من مردودية المؤسسة	03
0.000	0.69	3.83	يحافظ العاملون على الالتزام باوقات العمل	04
0.000	0.69	3.80	تتميز علاقة العاملون برؤسائهم بالواد والتوافق	05
0.000	0.66	3.76	تتوافر لدى العاملين الرغبة والابداع لانجاز العمل	06
0.000	0.67	3.63	يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار	07

08	يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يواجهونها في وظائفهم بشكل دائم	3.43	0.92	0.000
09	يؤدي العاملون المهام الموكلة اليهم طبقا لمعايير المطلوبة منهم انجازها	3.83	0.93	0.000
10	تعتبر البرامج التدريبية وتكوينية من طرق الاستثمار في راس المال البشري	3.90	0.53	0.000
11	تتبع المؤسسة استراتيجيات استثمار المورد البشري لتحسين اداء العاملين	3.96	0.55	0.000
12	تقوم سياسية المؤسسة على الاستعانة بالكفاءات الداخلية وتوظيفها في مراكز عليا	3.90	0.60	0.000
	المتوسط العام للبعد أداء المؤسسة	3.78	0.70	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spps20

تحليل نتائج الجدول : من خلال نتائج الجدول الخاص بقياس البعد الخاص أداء المؤسسة يتضح ان المتوسط العام للبعد بلغ 3.78 بانحراف معياري 0.70 وهو معنوي وهذا يتضح ان افراد العينة جميعهم راضون ومتفوقون على أداء المؤسسة في تقديم خدماتها للعملاء وقد درجة الاتفاق ورضا الموظفين على أداء المؤسسة نسبة 37.8% وهي اعلى من قيمة المتوسط الفرضي 3 وهي معنوي. وقد تم قياس بعد أداء المؤسسة لمعرفة ان هناك اهتمام من طرف المؤسسة بخدمات التي تقدمها للعمال لها دور في تحسين أدائها المالي باعتبار مؤسسة مصرفية محل الدراسة وعليه يمكن رفض الفرضية العدمية المقترحة وقبول الفرضية البديلة يوجد اهتمام بخدمات التي تقدمها المؤسسة .

جدول رقم (15): يبين متوسطات الحسابية للمحور رأس المال البشري

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	متوسط حسابي	درجة الموافقة
الكفاءات والمهارات							
يوجد في المؤسسة عدد مناسب من العاملين ذوي مهارات وخبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل	-	-	8	20	2	3.80	عالية
	-	-	%25.8	%64.5	%6.5		
تشجع الإدارة العاملين على الإستفادة من خبراتهم ومعارفهم المتراكمة وتحثهم على تبادلها ومشاركة زملائهم فيها	8	20	-	-	2	3.53	عالية
	%25.8	%64.5	-	-	%6.5		
يعمل العاملون في المؤسسة وبتشجيع منها على تنويع وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التي تساعدهم في مجال عملهم.	2	3	7	16	2	3.43	عالية
	%6.5	%9.7	%22.6	%51.6	%6.5		
تساهم مهارات وكفاءات العاملين في تنفيذ مهام وأعمال بطريقة صحيحة	6	6	-	18	-	3.40	عالية
	%19.4	%19.4	-	%58.1	-		
التحفيز							
تعتبر الحوافز المادي أكثر تأثير من الحوافز المعنوية على العاملين في المؤسسة	5	4	-	21	-	3.53	عالية
	%16.1	%12.9	-	%67.7	-		
يهدف التحفيز المعنوي إلى تحسين الوضع النفسي لأفراد	2	5	7	8	8	3.50	عالية
	%6.5	%16.1	%22.6	%25.8	%25.8		
يزيد التحفيز من رضا العاملين	-	3	5	18	4	3.77	عالية
	-	%9.7	%16.1	%58.1	%12.9		
تعتبر الحوافز المعنوية هي التي تدفع العاملين لتكوين والتدريب	-	3	5	20	2	3.70	عالية
	-	%9.7	%16.1	%64.5	%6.5		
التدريب والتكوين							
يساعد برنامج التكوين على تبادل الخبرات بين الزملاء في العمل	2	5	5	16	2	3.37	عالية
	%6.5	%16.1	%16.1	%51.6	%6.5		
تؤمن المؤسسة لأهمية تدريب وإنعكاساته على أداء العاملين	4	3	-	18	5	3.57	عالية
	%12.9	%9.7	-	%58.1	%16.1		
يؤدي التدريب إلى ارتفاع مردودية العامل	-	3	2	21	4	3.87	عالية
	-	%9.7	%6.5	%67.7	%12.9		
تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً للتكوين	-	3	5	17	5	3.80	عالية
	-	%9.7	%16.1	%54.8	%16.1		
المجموع	3.60						عالية

96.8%، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن البنك الخارجي الجزائري بسعيدة يطبق رأس المال البشري بدرجة عالية.

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية لجميع عبارات محور أداء المؤسسة فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3.60 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور كانت بدرجة عالية، مما يدل أن معظم المستجوبين من العمال أن البنك الخارجي الجزائري بدرجة عالية.

جدول رقم (16): يبين متوسطات الحسابية للمحور أداء المؤسسة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	تقدم المؤسسة خدمات في المستوى المقبول	2	3	2	15	8	3.80	عالية
		6.5%	9.7%	6.5%	48.4%	25.8%		
2	اهداف المؤسسة واضحة بالنسبة للعمال	2	-	3	25	-	3.70	عالية
		6.5%	-	9.7%	80.6%	-		
3	الموارد البشرية تحسن من مردودية المؤسسة	-	-	3	27	-	3.90	عالية
		-	-	9.7%	87.1%	-		
4	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل	-	-	10	15	5	3.83	عالية
		-	-	32.3%	48.4%	16.1%		
5	تتميز علاقة العاملون برؤسائهم بالواد والتوافق	-	-	10	16	4	3.80	عالية
		-	-	32.3%	51.6%	12.9%		
6	تتوافر لدى العاملين الرغبة والابداع لإنجاز العمل	-	2	5	21	2	3.80	عالية
		-	6.5%	16.1%	67.7%	6.5%		
7	يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار	-	5	5	16	4	3.63	عالية
		-	16.1%	16.1%	51.6%	12.9%		
8	يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يواجهونها في وظائفهم بشكل دائم	-	7	5	16	2	3.43	عالية
		-	22.6%	16.1%	51.6%	6.5%		
9	يؤدي العاملون المهام الموكلة اليهم طبقا لمعايير المطلوبة منهم انجازها	-	-	7	21	2	3.83	عالية
		-	-	22.6%	67.7%	6.5%		
10	تعتبر البرامج التدريبية	-	-	5	23	2	3.90	عالية

دراسة ميدانية ببنك الخارجي الجزائري BEA وكالة سعيدة

الفصل الثاني

		6.5%	74.2%	16.1%	-	-	وتكوينية من طرق الاستثمار في راس المال البشري	
عالية	3.96	4	21	5	-	-	تتبع المؤسسة استراتيجية لاستثمار المورد البشري لتحسين اداء العاملين	11
عالية	3.90	4	19	7	-	-	تقوم سياسية المؤسسة على الاستعانة بالكفاءات الداخلية وتوظيفها في مراكز عليا	12
عالية	3.78						المتوسط العام أداء المؤسسة	

76%، مما يدل على أن معظم المستجوبين من العمال يرون بأن البنك الخارجي الجزائري بسعيدة لها الأداء المالي في تعظيم قيمة المؤسسة بدرجة عالية.

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية لجميع عبارات محور أداء المؤسسة فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3.78 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات بعد المعرفة كانت بدرجة عالية، مما يدل أن معظم المستجوبين من العمال أن البنك الخارجي الجزائري بدرجة عالية.

الجدول رقم (17): يبين معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة.

أداء المؤسسة	التدريب والتكوين	التحفيز	الكفاءات والمهارات		
0,364*	0,070	0,247	1	معامل الارتباط	الكفاءات والمهارات
0,048	0,713	0,188		القيمة المعنوية	
30	30	30	30	حجم العينة	
0,783**	0,759**	1	0,247	معامل الارتباط	التحفيز
0,000	0,000		0,188	القيمة المعنوية	
30	30	30	30	حجم العينة	

التدريب والتكوين	معامل الارتباط	0,070	0,759**	1	0,734**
	القيمة المعنوية	0,713	,000		0,000
	حجم العينة	30	30	30	30
أداء المؤسسة	معامل الارتباط	0,364*	0,783**	0,734**	1
	القيمة المعنوية	0,048	0,000	0,000	
	حجم العينة	30	30	30	30

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (17) نلاحظ أن الارتباط كما هو موضح ذو أهمية بالغة فهو يقرر لنا أن هناك علاقة بين محاور رأس المال البشري وتحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، فهناك أكبر قيمة للارتباط كانت من نصيب محور القدرات بقيمة 73.4% وتعتبر قيمة متوسطة ولكن تأخذ بعين الاعتبار وهذا يعني أن محور القدرات يساهم بشكل أكبر في تحسين الأداء وكذلك قيمة الارتباط بين المعرفة والأداء 78.3% هذا أن محور المعرفة هو أيضا يساهم بشكل أكبر في تحسين الأداء.

الجدول رقم(18): يوضح اختبار علاقة بين المتغير المستقل راس المال البشري والمتغير التابع أداء المؤسسة

الفرضية	راس المال البشري x	قيمة t المحسوبة	قيمة الاحتمالية T المحسوبة	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	قيمة الاحتمالية	نتيجة الاختبار
لا توجد علاقة معنوية موجبة	0.52	8.11	0.000	0.69	0.70	67.38	0.00	رفض الفرضية

بين راس المال البشري وأداء المؤسسة.								H_0
---	--	--	--	--	--	--	--	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss20

تحليل نتائج الجدول: من خلال نتائج الجدول (10) يشير الى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومعنوية بين راس المال البشري وأداء المؤسسة حيث بلغت F فيشر المحسوبة 67.38 وبدرجة معنوية أقل من مجال الثقة 5% اما معامل المتغير المستقل راس المال البشري فهو موجب ومعنوية مما يعني وجود تأثير موجب ومعنوي داخل المؤسسة محل الدراسة أي البنك الخارجي وهذه النتائج الواردة تدل على رفض الفرضية العدمية. وقبول الفرضية البديلة H_1 وجود علاقة معنوية بين رأس المال البشري وأداء المؤسسة ومنه يمكن هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين المتغيرين ويمكن صيغة العبارة التالية: أداء المؤسسة = 1.93 (الحد الثابت) + 0.52 (راس المال البشري) + 0.64 (الخطأ العشوائي).

جدول رقم (19): يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين الكفاءات والمهارات وأداء المؤسسة

المتغير المستقل: الكفاءات والمهارات			المتغير التابع: أداء المؤسسة
معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	
0.364	0.133	0.102	

جدول رقم (1): نموذج تحليل التباين ANOVA بين الكفاءات والمهارات وأداء المؤسسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية Sig
الانحدار	0.561	1	0.561	4.280	0.048
البواقي	3.671	28	0.131		
المجموع	4.232	29	—		

من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

بمعنى أن 13.3% من التغير في تحسين الأداء يعود إلى الكفاءات والمهارات وبما أن مستوى الدلالة 0.048 وهو اقل من 5% فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: H_1 يوجد تأثير دال إحصائيا للكفاءات والمهارات على أداء المؤسسة

معامل الارتباط 0.364

معامل التحديد 0.133

$$Y = 0.223 + 0.364 (\text{الكفاءات والمهارات})$$

جدول رقم (20): يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين التحفيز وأداء المؤسسة

المتغير التابع:	المتغير المستقل: التحفيز
أداء المؤسسة	معامل الارتباط R
	معامل التحديد R^2
	معامل التحديد المصحح

0.599	0.613	0.783	
-------	-------	-------	--

جدول رقم (1): نموذج تحليل التباين ANOVA بين التحفيز وأداء المؤسسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية Sig
الانحدار	2.593	1	2.593	44.281	0.000
البواقي	1.640	28	0.059		
المجموع	4.232	29	—		

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 من اعداد الطالبية بالاعتماد على مخرجات SPSS

بمعنى أن 61.3% من التغير في تحسين الأداء يعود إلى التحفيز وبما أن مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 5% فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: H_1 يوجد تأثير دال إحصائيا التحفيز على أداء المؤسسة

معامل الارتباط 0.783

معامل التحديد 0.613

$$Y = 0.423 + 0.783 (\text{التحفيز})$$

جدول رقم (21): يبين نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين التدريب والتكوين وأداء المؤسسة

المتغير التابع:	المتغير المستقل: التدريب والتكوين
أداء المؤسسة	معامل الارتباط R
	معامل التحديد R^2
	معامل التحديد المصحح

0.522	0.538	0.734	
-------	-------	-------	--

جدول رقم (22): نموذج تحليل التباين ANOVA بين التدريب والتكوين وأداء المؤسسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	2.278	1	2.278		
البواقي	1.955	28	0.070	32.629	0.000
المجموع	4.232	29	—		

من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

بمعنى أن 63.3% من التغير في تحسين الأداء يعود إلى التدريب والتكوين وبما أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 5% فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: H_1 يوجد تأثير دال إحصائيا التدريب والتكوين على أداء المؤسسة.

معامل الارتباط 0.734

معامل التحديد 0.538

$$Y = 0.334 + 0.734 (\text{التدريب والتكوين})$$

الجدول رقم (23): اختبار T-Test لأداء المؤسسة والبيانات الشخصية

المتغيرات الشخصية	نتائج الاختبارات الاحصائية			قبول أو رفض الفرضية
الصف	اختبار leven	اختبار T-TEST		لا توجد فروق
الدلالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة المعنوية	
0.000	15.389	29	0.000	

لا توجد فروق	اختبار T-TEST		اختبار leven	الفئة العمرية
	0.000	29	18.543	0.000
لا توجد فروق	اختبار T-TEST		اختبار leven	المستوى التعليمي
	0.000	29	15.817	0.000
لا توجد فروق	اختبار T-TEST		اختبار leven	الخبرة المهنية
	0.000	29	11.932	0.000
لا توجد فروق	اختبار T-TEST		اختبار leven	الدخل
	0.000	29	11.542	0.000

من خلال النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين (ANOVA) رقم (23) المخرجات أعلاه تشير إلى المتوسط الحسابي لإجابات كل فئة من فئات البيانات الشخصية وبما أن قيمة الدلالة قد بلغت 0.000 وهي أصغر من المستوى الدلالة المعتمد 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة: توجد فروق دالة إحصائية لتحسين الأداء تعود إلى متغيرات البيانات الشخصية.

تحليل نتائج الدراسة من ناحية الاقتصادية:

إن الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين خدماتها وتحسين جودتها من أجل خلق ميزة تنافسية فإن الاهتمام بنوع من هذا رأس المال البشري تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها باتباع استراتيجيات يكون لها في تحسين أدائها.

ولتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية يجب على المؤسسة الاستثمار في العنصر البشري الذي يعتبر العنصر الحيوي والعنصر الرئيسي المؤثر دخل المؤسسة وهو ليس فقط احد مكونات الإنتاجية بل هو احد مكونات الأساسية في التنمية وخصوصا العالم يشهد عدة تطورات يدخل فيها الانسان.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية بمؤسسة البنك الخارجي للجزائر (BEA) محل الدراسة، تبين أن هذه المؤسسة تمتلك قدرات و كفاءات بشرية عالية لها معارف و مهارات و مؤهلات و خبرات متميزة تمكنها من تحقيق أهدافها المسطرة، و هذا نابع من وعي هذه المؤسسات بمدى أهمية راس المال البشري و أثره من خلال الإستثمار و الوصول إلى أداء عال يمكنها من تحقيق التميز و التفرد عن المنافسين لمواكبة التغيرات و التطورات المتسارعة و المتقلبة، و هذا ما تبين من خلال الدراسة الميدانية ، حيث وجدنا أن هذه المؤسسة تمتلك ركيزة مهمة و هي كفاءة الأداء و العنصر البشري في أداء العمل، لذلك أصبح من الضروري الإهتمام بالرأس المال البشري و بنائه و تطويره بإتباره المؤثر الرئيسي في التنمية وفي قيمة الهرم الإستثماري للمؤسسات الناجحة و ذلك لتحقيق أداء بكفاءة و فعالية.

خاتمة

إلى هنا نكون قد أتيننا إلى المرحلة الأخيرة من مراحل البحث والذي كان ثمرة عملنا حيث يعد رأس المال البشري عنصر حاسم في تحقيق التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية مما يرفع من مكانة المنظمة وزيادة فعاليتها لتحقيق أهدافها والوصول بمستوى أداء عال وكفاً لذا يتطلب على المنظمات تقدير قيمة الموارد البشرية والإهتمام بها مما يقتضي إيجاد وسائل لتقدير قيمة هذا المورد المهم وإدراجه ضمن موازنتها، وهذا الإهتمام يمتد إلى علماء الإقتصاد الذين يهتمهم أيضاً تقدير قيمة الموارد البشرية لأي دولة. حيث يعتبر أداء العاملين في المؤسسات حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بمعارف ومهارات وقدرات متميزة وخبرات عالية وكفاءات ناذرة من شأنها أن تسهم من خلال إبداعاتهم وأفكارهم في تفوق المؤسسة وتحقيق أفضليات مهمة ما بين المؤسسات. وعليه فرض على المؤسسات الإهتمام بمواردها البشرية بصفة مستمرة، وكيفية إستقطاب وتوظيف وتدريب وتكوين وتحفيز هذا المورد وتوفير الظروف المناسبة والبيئة الصحية له للحفاظ عليه و إستغلاله لرفع من أداء المؤسسات والوصول إلى أهدافها.

فالإستثمار في الرأس المال البشري هو عملية مستمرة تهدف إلى تكوين العنصر البشري بكفاءات وخبرات عالية مهمة حيث أن اليوم الموارد البشرية في ظل التطورات هي عامل أساسي لنجاح المؤسسات ومصدر للتميز والإبداع. وبالنظر لمختلف الدراسات السابقة التي بنيت على أساسها دراستنا فمن خلال التدريب والتكوين والتحفيز وكفاءات ومهارات العنصر البشري تمكنت المؤسسات من رفع قدرتها في تحقيق أداء جيد.

النتائج:

من خلال ما تم تقديمه في هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من النتائج على ضوء ما تم التوصل إليه و ذلك على النحو التالي:

- تعتبر البرامج التدريبية و التكوينية مهمة في رفع قدرة رأس المال البشري.
- يوجد أثر للتحفيز في تحقيق كفاءة رأس المال البشري على أداء المؤسسات.
- الكفاءات و المهارات لها أثر على رأس المال البشري.

آفاق المستقبلية:

- أهمية المورد البشري لتحقيق أداء جيد للمؤسسة و تحقيق أهدافها.
- ضرورة إهتمام المؤسسة بالبرامج التدريبية و التكوينية.
- إعتداد المؤسسة على نظام تحفيزي مادي و معنوي للعمال.
- أهمية الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التنمية البشرية.

قائمة المصادر والمراجع

1. محمود عبد الفتاح رضوان. (2014). كتاب تقييم الأداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن الناشر المجموع العربية للتدريب والنشر القاهرة.
2. الدكتور النزعي عز الدين رزين رملي. (2020). كتاب الاستثمار التعليمي في الرأس المالي البشري تحديات ورهانات دار المجلس الطباعي والنشر والتوزيع سطيف الجزائر .
3. الدكتور خليفي عيسى والدكتورة قوادريه ربيحه. (2019). كتاب إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة للنشر والتوزيع عمان.
4. الدكتور عبد الله حسن عواد الجنادريه . (2018). كتاب ادارته وتقييم الأداء للنشر والتوزيع الأردن عمان.
5. الدكتور محمد عبد الوهاب حسن عشاوي. (2014). كتاب دور تقييم الأداء في التنمية الموارد البشرية الناشر الحركة العربي المتحدة للتسويق والتوريدات.
6. المطيري عزيز عبد الله. (د.ن). اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة الكرك الأردن.
7. بن عرامه عبله ايما زكريا. (2014). الاستثمار في الرأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يوم دراسي خامس للاستثمار في الرأس المال البشري جامعه العربي بن مهدي سمير.
8. دكتور مجيد الكرخي. (2015). كتاب مؤشرات الأداء الرئيسية دار المناهج للنشر والتوزيع عمان.

9. دكتور محمد عبد الوهاب حسن عثماوي. (2014). كتاب دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية الناشر الشركة العربي المتحدة للتسويق والتوريدات.
10. سعدون حمود كثير الربيعاوي. (بلا تاريخ). كتاب رأس المال الفكري دار غيداء للنشر والتوزيع . تم الاسترداد من 2015 .
11. سمير صلحاوي. (السنة الجامعية 2017-2018). الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية.
12. طره لمياء . (2014-2015). دور الاستثمار في الرأس المال البشري في تطوير اليقظة الاستراتيجية دراسة حاله المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز مديريه التوزيع أم البواقي مذكره ماستر تخصص اداره الأعمال في المؤسسة جامعہ أم البواقي .
13. عادل علي. (د.ن). الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم. رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة.
14. فيصل عبد الرؤوف الدحلة. (د.ن). التكنولوجيا الأداء البشري المفهوم أساليب القياس و النماذج .دار النهضة .عمان.
15. محمد قدري حسين. (2015). كتاب اداره الأداء المتميز قياس الأداء تغيير الأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا دار الجامعة الجديدة الإسكندرية .
16. مسواك حنان وخلافي لويظة. (السنة الجامعية 2019-2020). أثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية. مذكرة ماستر تخصص: إدارة أعمال . برج بوعريرج.

17. نزار عوني اللبدي. (2015). كتاب تنمية الأداء الوظيفي والإداري دار الدجلة عمان .
18. نزار عوني اللبدي. (2015). كتاب تنمية الأداء الوظيفي والإداري دار الدجلة المملكة الاردنيه الهاشمية .
19. يوم 2024/01/30 الساعة 19:10 <https://www.argaam.com> (بلا تاريخ).
20. DRUCKER (P). (1999). , l'avenir du management: selon DRUCKER, ed, Village Mondiale, paris,.
21. FLORENTNA XHELILI KRANSIQI. (s.d.). SANS ANNEE.
22. 19:45 - <https://www.researchgate.net> (15 02 ,2024).
23. Yeus (s) et patriche(J),. (1997). Encyclopédie de gestions. 2eme édition, económico, paris, .

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير قسم العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات



إستبيان

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أما بعد في إطار إنجاز تقرير التريص حول موضوع (أثر الرأس المال البشري على أداء المؤسسات) في مؤسستكم مؤسسة البنك الخارجي BEA بولاية سعيدة أرجوا من سيادتكم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة بوضع إشارة X أمام الإختبار الذي يتفق مع إجابتكم والتي سيكون لها تأثير كبير للوصول إلى نتائج صادقة ومفيدة علما أن إجابتكم سنتعامل معها بسرية وتستعمل لغرض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

من إعداد الطالبة:

هنون شيماء

الموسم الجامعي: 2023-2024

قائمة الملاحق

البيانات الشخصية:

1- الصنف: ذكر ☐ أنثى ☐

2- الفئة العمرية:

☐ من 25 إلى 35 سنة

☐ 25 سنة

☐ من 35 إلى 45 سنة

☐ أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

3-

الخبرة المهنية:

4-

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

الدخل:

☐ 45000-دج

☐ 40000-دج 45000

☐ 35000-دج 40000

أكثر من 50000 دج ☐

5-

المحور

6-

الأول: الرأس المال البشري

م	ب	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
						الكفاءات والمهارات
						يوجد في المؤسسة عدد مناسب من العاملين ذوي مهارات وخبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل
						تشجع الإدارة العاملين على الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم المتراكمة وتحثهم على تبادلها ومشاركة زملائهم فيها
						يعمل العاملون في المؤسسة وبتشجيع منها على تنويع وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التي تساعد في مجال عملهم.
						تساهم مهارات وكفاءات العاملين في تنفيذ مهام وأعمال بطريقة صحيحة
						التحفيز
						تعتبر الحوافز المادي أكثر تأثير من الحوافز المعنوية على العاملين في المؤسسة
						يهدف التحفيز المعنوي إلى تحسين الوضع النفسي لأفراد
						يزيد التحفيز من رضا العاملين
						تعتبر الحوافز المعنوية هي التي تدفع العاملين لتكوين والتدريب
						التدريب والتكوين
						يساعد برنامج التكوين على تبادل الخبرات بين الزملاء في العمل

قائمة الملاحق

					تؤمن المؤسسة لأهمية تدريب وإنعكاساته على أداء العاملين
					يؤدي التدريب إلى ارتفاع مردودية العامل
					تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً للتكوين

المحور الثاني: أداء المؤسسة

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تقدم المؤسسة خدمات في المستوى المقبول					
أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة للعمال					
الموارد البشرية تحسن مردودية المؤسسة					
يحافظ العاملون على الإلتزام بأوقات العمل					
تتميز علاقة العاملون برؤسائهم بالود والتوافق					
تتوافر لدى العاملين الرغبة والإبداع لإنجاز العمل					
يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والإبتكار					
يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يواجهونها في وظائفهم بشكل دائم					
يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقاً لمعايير المطلوبة منهم إنجازها					
تعتبر البرامج التدريبية وتكوينية من طرق لاستثمار في رأس المال البشري					
تتبع المؤسسة إستراتيجية لاستثمار المورد البشري لتحسين أداء العاملين					
تقوم سياسة المؤسسة على الاستعانة بالكفاءات الداخلية وتوظيفها في مراكز عليا.					

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تقدم المؤسسة خدمات في المستوى المقبول	17,994	29	,000	3,800	3,37	4,23
اهداف المؤسسة واضحة بالنسبة للعمال	25,511	29	,000	3,700	3,40	4,00
الموارد البشرية تحسن من مردودية المؤسسة	70,007	29	,000	3,900	3,79	4,01
يحافظ العاملون على الالتزام باوقات العمل	30,040	29	,000	3,833	3,57	4,09
تتميز علاقة العاملون برؤسائهم بالواد والتوافق	31,328	29	,000	3,800	3,55	4,05
تتوافر لدى العاملين الرغبة والابداع لانجاز العمل	30,388	29	,000	3,767	3,51	4,02
يتوفر لدى العاملين القدرة على المبادرة والابتكار	21,448	29	,000	3,633	3,29	3,98
يتحمل العاملون ضغوط العمل التي يواجهونها في وظائفهم بشكل دائم	20,107	29	,000	3,433	3,08	3,78
يؤدي العاملون المهام الموكلة اليهم طبقا لمعايير المطلوبة منهم انجازها	39,565	29	,000	3,833	3,64	4,03
تعتبر البرامج التدريبية وتكوينية من طرق الاستثمار في راس المال البشري	44,441	29	,000	3,900	3,72	4,08

قائمة الملاحق

تتبع المؤسسة استراتيجية لاستثمار المورد البشري لتحسين اداء العاملين	39,072	29	,000	3,967	3,76	4,17
تقوم سياسية المؤسسة على الاستعانة بالكفاءات الداخلية وتوظيفها في مراكز عليا	35,167	29	,000	3,900	3,67	4,13



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة - مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: 02/ق.ع.إق.ك.ع.إق. ع.تج.ع.تس/ج س/2024

اتفاقية تربص

بين:

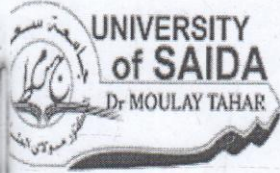
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف رئيسها من جهة

وبين مؤسسة البنك الخارجي BEA
ولاية سعيدة

تم الاتفاق على ما يلي:

- المادة الأولى: تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص لطلبة الجامعة (ق).
- الطالب (ق): هون شيماء : مسجل (ق) في السنة الثانية ماستر / تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات
- المادة الثانية: يهدف هذا التربص إلى تجسيد الدروس من طرف الجامعة ميدانيا.
- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 2024/ 01 / 24 إلى 2024/ 02 / 07
- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية وبناء عليه تشعره بقوانينها الداخلية وإجراءاتها الوقائية والأمنية.
- المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون، وتشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص. (حرر) بسعيدة في: 2024/01/24





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة - مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: ٠٠٠/ق.ع.إق.ك.ع.إق. ع.تج.ع.تس / س ج 2024

استمارة متابعة المتربص

الاسم واللقب	المستوى الدراسي	المواظبة	احترام النظام الداخلي للمؤسسة	التحصيل المعرفي	روح المبادرة
الطالب(ة)	السنة الثانية ماستر	النقطة من 05	النقطة من 05	النقطة من 05	النقطة من 05
هنون شيماء	تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات	05	05	04	05

رئيس قسم
رئيس قسم العلوم الاقتصادية
د. محمد أوي ضياء الدين
قسم العلوم
الاقتصادية

ممثل المؤسسة
DAUDI Ahmed
Chargé D'étude Niveau
Direction
Agence de Saïda