جامعة الدكتور يحيى فارس –المدية–

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم تسيير

العنوان:

دور تنمية رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي

–دراسة حالة مؤسسة نفطال المدية -

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي علوم تسيير

تخصص: إدارة مالية

من اعداد الطالبتين:

- نوال زاوي
- رانة جنادي

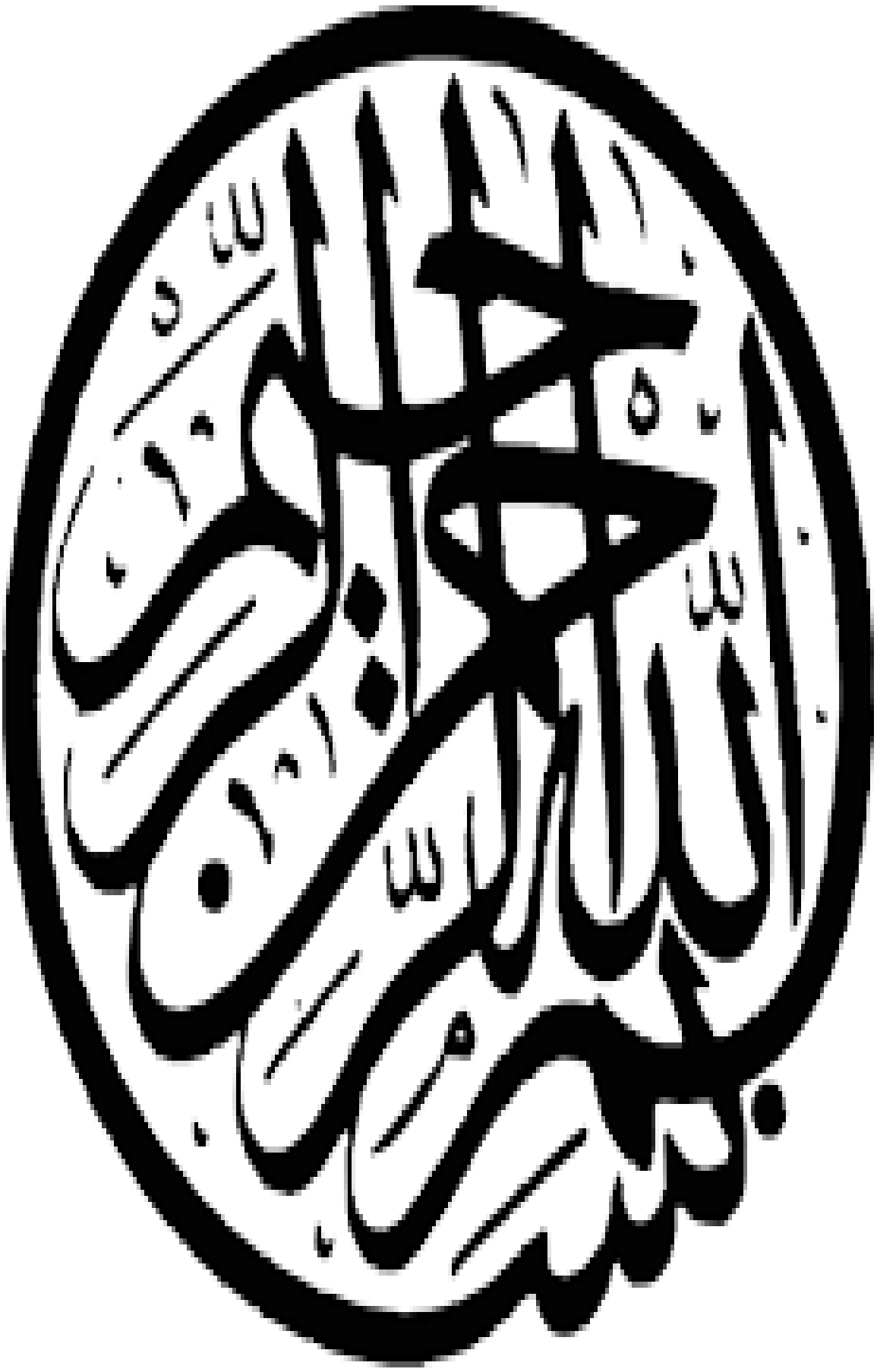
الأستاذ المشرف:

–د/ عماد غزازي

أعضاء اللجنة المناقشة

جعفري جمال		
عماد غزازي		
كحلة عبد الغاني		

السنة الجامعية: 2024/2023



الإهداء

الى من كللها الله بالهيبة والوقار، الى من علمتني العطاء دون انتظار... أمي

الى من وهبني القوة والشجاعة إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار...أبي الغالي

إلى من كانا شمعة تنير دربي ، و كانا دعمي في مشواري حتى ,

وصلت إلى أسمى المراتب " عمي عبدالقادر والمسعود " أطال الله في عمرهما

إلى سندي في هذه الحياة زوجي الكريم على بشوطي

إلى القلوب الطاهرة و النفوس البريئة إلى إخوتي الأعزاء حمزة موسى ميلود ويوسف وسيد على الى بنات

عمي فطيمة هدى شيماء سرين وامينة وهديل ..الى طاطا جميلة وسعاد

الى صديقاتي وزميلاتي في العمل وخارجه رندا. وردة .لامية .جوجو. منال . خولة

إلى الذين أحبونا وأحببناهم، وكانوا مثالا في الإخلاص والوفاء

إلى كل هؤلاء نتقدم بهذا الجهد المتواضع

نوال

الإهداء

الى الينبوع الذي لا يمل العطاء الى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها الى والدتي العزيزة

الى من سعى و شقى لانعم بالراحة و الهناء الذي لم يبخل بشئ من اجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة و صبر الى والدي العزيز

الى سندي في هذه الحياة زوجي الغالي

الى قرة عيني ابنتي الغالية ماريا عائشة

الى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي الى اخوتي وأخواتي

الى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الابداع الى من تكاتفنا يدا بيد و نحن نقطف زهرة تعلمنا الى صديقتي وزميلتي نوال

الى من علموني حروفا من ذهب و كلمات من درر و عبارات من اسمى و اجلى عبارات في العلم الى من صاغوا لي من علمهم حروفا و من فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم و النجاح الى اساتذتي الكرام

اهدي هذا العمل المتواضع راجية المولى عز و جل ان يجد القبول و النجاح

رندا

شكر وعرفان

شكرا لله على توفيقه و إحسانه حمدا له على فضله و امتنانه، على كل النعم الظاهرة و الباطنة، و أن وفقنا لإتمام هذا العمل.

يسرنا أن نتوجه بالشكر و التقدير و العرفان لدكتور "عماد الدين غزازي" المشرف على مذكرتنا هذه. على كل ما قدمه لنا من نصح و توجيه و إرشاد خلال فترة إعداد هذه المذكرة و الذي غمرنا بأخلاقه و بتعامله و قمة تواضعه نسأل الله أن يجزيه خير الجزاء .

كذلك نتقدم بالشكر و التقدير لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير لولاية المدية دون استثناء .

شكرا خاص أيضا لزملاء عيوش رتيبة و غيدي نورالدين و وكال سمير طلبة الدكتورا الذين ساعدونا كثيرا متمنين لهم كل التوفيق في مشوارهم الدراسي

أخيرا نشكر كل من ساهم و قدم لنا النصح و الإرشاد لإتمام هذا العمل سواء بالقول أو بالعمل و مد لنا يد العون من قريب أو بعيد و لهم منا كل التقدير .

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تنمية رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال وسائل تنمية رأس المال البشري والمتمثلة في كل من: استقطاب رأس المال البشري، التعليم والتكوين، التدريب، الرعاية الاجتماعية، والإعلام، وقد تم التطرق الى تحسين الأداء المالي ومؤشرات تقييمه.

تم الإعتماد على تقنية دراسة حالة وذلك بإستخدام الإستبيان كأداة لدراسة، تم توزيعه داخل مؤسسة "نفطال المدية" حول دور تنمية رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي، بغرض جمع معلومات وبيانات الدراسة، وقدر عدد الاستبيانات التي تم إخضاعها للتحليل ب 30 إستبيان، ومن خلال إختبار فرضيات الدراسة وبالاعتماد على برنامج .spss توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لإستقطاب رأس المال البشري دور في تحسين الأداء المالي.
- للتعليم والتكوين دور في تحسين الأداء المالي
- للتدريب دور في تحسين الأداء المالي
- للرعاية الاجتماعية دور في تحسين الأداء المالي
- للإعلام دور في تحسين الأداء المالي

الكلمات المفتاحية: تنمية رأس المال البشري، تحسين الأداء المالي، وسائل تنمية رأس المال البشري ،

Abstract:

This study aimed to know the role of human capital development in improving the financial performance of the economic institution, through the means of human capital development represented in each of: attracting human capital, education and training, training, social care, and media, and the improvement of financial performance and its evaluation indicators were addressed. The case study technique was relied upon by using the questionnaire as a study tool, which was distributed within the "Naftal Medea" institution on the role of human capital development in improving financial performance, for the purpose of collecting information and data for the study, and the number of questionnaires that were subjected to analysis was estimated at 30 questionnaires, and by testing the study hypotheses and relying on the program ....., the study reached the following results: o Attracting human capital has a role in improving financial performance. o Education and training has a role in improving financial performance o Training has a role in improving financial performance o Social care has a role in improving financial performance o Media has a role in improving financial performance



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الإهداء.....–

شكر وعرفان.....–

الملخص.....–

فهرس المحتويات.....**I**

قائمة الجداول.....**V**.

قائمة الأشكال.....**VII**

قائمة الملاحق.....**VIII**

مـقـدمـة..... .....**ب**

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

تمهيد.....**2**

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي وعناصره.....**3**

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وعناصره.....**3**

المطلب الثاني: أنواع الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه.....**5**

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي.....**12**

المطلب الأول: عموميات حول تقييم الأداء المالي.....**12**

المطلب الثاني: تحسين الأداء المالي بإستخدام مؤشرات تقييمه.....**14**

خلاصة الفصل.....**25**

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتنمية رأس المال البشري

تمهيد.....**28**

المبحث الأول: ماهية إدارة رأس المال البشري.....**29**

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري.....**29**

المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري وأسباب الحاجة إليه.....**31**

المبحث الثاني: الإستثمار في رأس المال البشري.....**34**

المطلب الأول: مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري وأشكاله.....**34**

المطلب الثاني: أهمية وأبعاد الإستثمار في رأس المال البشري.....40

المطلب الثالث: قيود الاستثمار في الرأس المال البشري.....43

المبحث الثالث: تنمية رأس المال البشري.....**45**

المطلب الاول : مفهوم تنمية رأس المال البشري.....**45**

المطلب الثاني: تنمية رأس المال البشري كآلية لتحسين الأداء المالي.....**46**

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور تنمية رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي

تمهيد: **67**

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال.....**68**

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نفطال.....**68**

المطلب الثاني : إمكانيات المؤسسة ومنافستيها.....**70**

المطلب الثالث: الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وهيكلها التنظيمي.....

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج **78**

المطلب الأول: الطريقة والادوات 78

المطلب الثاني: تحليل أداة الدراسة 81

المطلب الثالث: الاختبارات البعدية لمعالجة أداة الدراسة .....100.

الخاتمة 110

المراجع 100

الملاحق.....120

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	يبين تقسيمات الحوافز	39
1.3	مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال المدية للسنوات الخمسة " م مكعب	70
2.3	عدد العمال الدائمين والمتعاقدين	71
3.3	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	79
4.3	متطلبات إصلاح النظام المالي العمومي	79
5.3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	80
6.3	مستويات المتوسط الحسابي	80
7.3	مجالات خيارات إجابة	80
8.3	تحليل خاصية الجنس	81
9.3	تحليل خاصية العمر	82
10.3	تحليل خاصية المستوى العلمي	83
11.3	تحليل خاصية المنصب الإداري	84
12.3	تحليل خاصية المستوى الإداري	85
13.3	تحليل خاصية الخبرة	86
14.3	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	87
15.3	الاتساق الداخلي لعبارات بعد استقطاب رأس المال البشري	89

16.3	الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعليم والتكوين	89
17.3	الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب	90
18.3	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرعاية الاجتماعية	91
19.3	الاتساق الداخلي لعبارات الأداء المالي	92
20.3	الصدق البياني	93
21.3	معامل ألفا كرونباخ يوضح ثبات متغيرات الدراسة	93
22.3	تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد استقطاب راس المال البشري	94
23.3	تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد التعليم والتكوين	95
24.3	تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الرعاية الاجتماعية	96
25.3	تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الإعلام	97
26.3	تحليل إجابات عينة الدراسة نحو متغير الأداء المالي	98
27.3	مستويات العلاقة بين المتغيرات	100
28.3	معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين تنمية رأس المال البشري والأداء المالي	100
29.3	معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين تنمية رأس المال البشري والأداء المالي	100
30.3	اختبار مان ويتني لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الجنس للمتغير المستقل (تنمية رأس المال البشري)	101
31.3	اختبار (T) لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الجنس للمتغير التابع (الأداء المالي)	102
32.3	اختبار كروسكال ولاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية العمر للمتغير المستقل (تنمية رأس المال البشري)	103

3.33	اختبار (F) لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية العمر للمتغير التابع (الأداء المالي)	103
34.3	اختبار كروسكال ولاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المستوى التعليمي للمتغير المستقل (تنمية رأس لمال البشري)	104
35.3	اختبار (F) لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المستوى التعليمي للمتغير التابع (الأداء المالي)	105
36.3	اختبار كروسكال ولاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المستوى التعليمي للمتغير المستقل (تنمية رأس لمال البشري)	106
37.3	اختبار (F) لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المنصب الإداري للمتغير التابع (الأداء المالي)	106
38.3	اختبار كروسكال ولاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الخبرة للمتغير المستقل (تنمية رأس المال البشري)	107
39.3	اختبار (F) لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الخبرة للمتغير التابع (الأداء لمالي)	108

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة	هـ
2.2	نموذج الدراسة	47
1.3	عدد العمال الدائمين والمتعاقدين	72
2.3	الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين والوسائل	76
3.3	نموذج الدراسة	78

4.3	خاصية الجنس	82
5.3	خاصية العمر	83
6.3	خاصية المستوى العلمي	84
7.3	خاصية الوظيفة	85
8.3	خاصية المستوى الإداري	86
9.3	خاصية الخبرة	87

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مخطط مؤسسة نفطال المدية	75
2	الاستبيان	76

مقدمة

مقدمة:

تعمل المؤسسات في محيط اقتصادي شديد المنافسة، وسريع التغير والتطور، وحتى تتمكن من الصمود والبقاء من الضروري أن تعمل على تحسين أدائها الشامل، وبالأخص أدائها المالي والذي يمثل صورة وانعكاسا لوضعيتها ومكانتها التنافسية. وسعيا لذلك ومن اجل تحقيق أهدافها المختلفة ولضمان استمراريتها وبقائها في مجال نشاطها ومنافستها للمؤسسات الأخرى، ولكي تحقق هذه الأهداف لابد من قيامها بالمعرفة الدقيقة بالتغيرات الخارجية وكذا التنبؤ الدقيق بالتغيرات المستقبلية وهذا من اجل وضع الخطط اللازمة والمناسبة لمواجهتها، كما يجب تحديد الانحرافات الناتجة عن الخطط والأهداف، وذلك من خلال قياس الأداء الفعلي بالأداء المخطط له مسبقا، ثم العمل على تصحيحها لتحديد مستوى أداء المؤسسة الذي توصلت اليه، والعمل على تحسين أدائها المالي

لتتمكن المؤسسة بلوغ أهدافها يجب أن تتوفر لديها مجموعة من التقنيات والآليات التي تساعدها في استغلال إمكانياتها المتاحة بشكل عقلاني ورشيد ويحقق مستويات ربحية عالية، ومن بين هذه الآليات نجد عملية تنمية رأس المال البشري.

حيث تعتبر تنمية رأس المال البشري أهم المواضيع التي تبحث في مكون العنصر البشري لتطوير وتحسين وتنمية قدراتهم، مهارتهم وخبراتهم وكذا المحافظة عليهم، فتنمية رأس المال البشري من العوامل المهمة للمؤسسة فهي تضمن نجاحها واستمراريتها من خلال العمل على تحسين أدائها الشامل بشكل عام وأدائها المالي بشكل خاص، وذلك من خلال المساعدة في معرفة مواطن القوة والضعف ومحاولة تداركها وتصحيح كل الانحرافات وتجنبها مستقبلا وتحسين أدائها المالي لزيادة أرباحها ورفع مردوديتها.

يتم ذلك في إطار هذه الدراسة ، دراسة دور تنمية رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال الإشكالية التالية:

هل لتنمية رأس المال البشري دور في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة من الضروري طرح الأسئلة الفرعية التالية:

هل لاستقطاب رأس المال البشري دور في تحسين الأداء المالي؟

هل للتعليم والتكوين دور في تحسين الأداء المالي؟

هل للتدريب والرعاية الصحية دور في تحسين الأداء المالي؟

هل للإعلام دور في تحسين الأداء المالي؟

فرضيات

للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، تم الفرضيات التالية:

- لاستقطاب رأس المال البشري دور في تحسين الأداء المالي.
- للتعليم والتكوين دور في تحسين الأداء المالي.
- للتدريب دور في تحسين الأداء المالي.
- للرعاية الصحية دور في تحسين الأداء المالي.
- للإعلام دور في تحسين الأداء المالي في المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع الدراسة في أهمية الأداء المالي للمؤسسة وتقييمه، لتحليل وضعية المؤسسة ومعرفة مواطن القوة والضعف في أدائها ومن ثم تحديد الأساليب المناسبة لتحسينه.

أهمية تنمية رأس المال البشري من خلال الاهتمام بالأفراد داخل المؤسسة من خلال تكوينهم وتدريبهم لتنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم لضمان استمرارية المؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع:

أهداف الدراسة:

محاولة توضيح أهمية تنمية رأس المال البشري في المؤسسة ووسائل تنميته

محاولة توضيح مفهوم الأداء المالي مؤشرات تقيميه وتحسينه

تحديد العلاقة بين تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المالي.

حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة نفطال المدية

ب- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2024/2023

ت- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التالين:

رأس المال البشري كمتغير مستقل والأداء المالي كمتغير تابع

ث- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين بمؤسسة نفطال المدية

صعوبات الدراسة:

ضيق الوقت

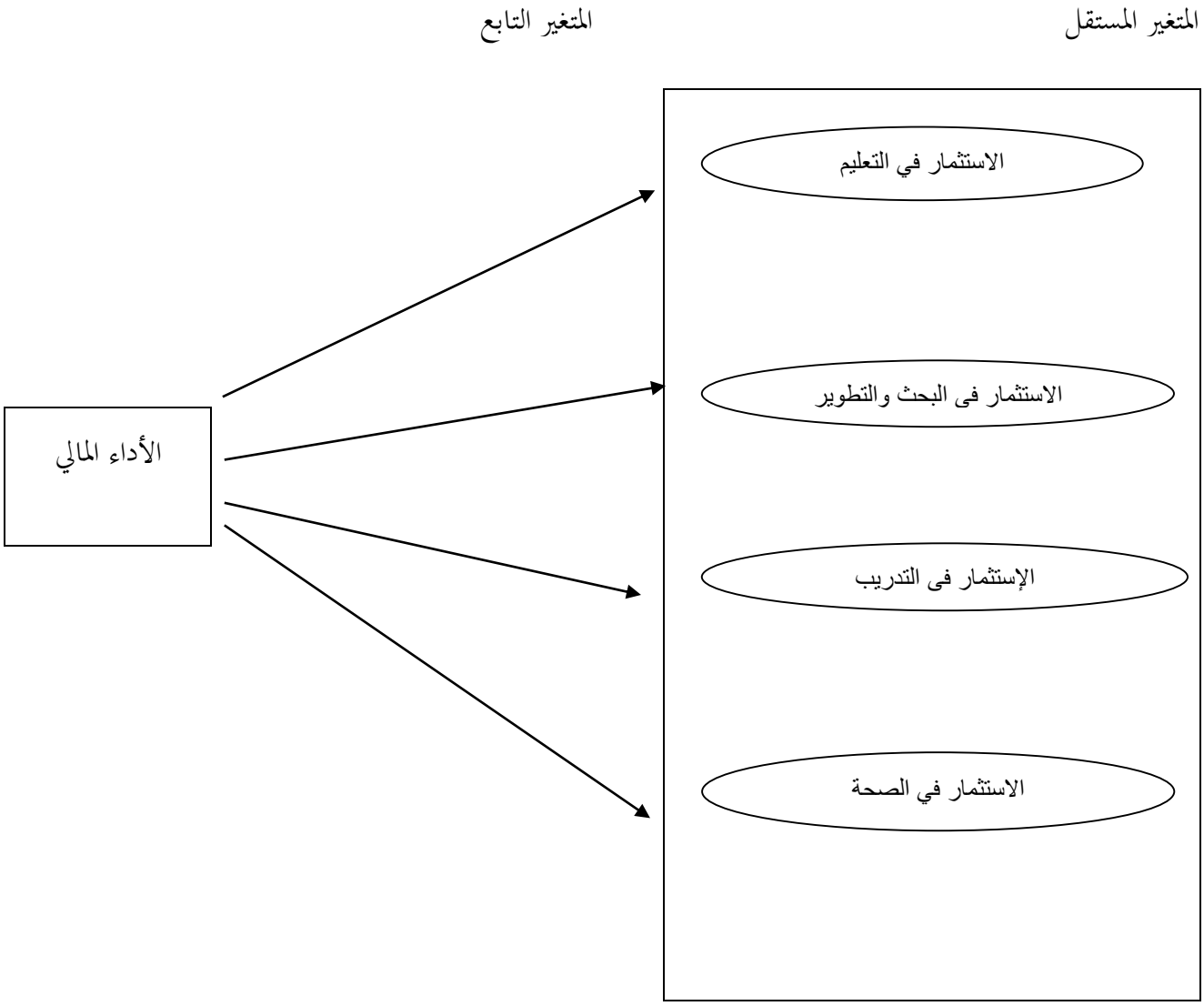
نقص المراجع الخاصة بهذه المواضيع

نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين مختلفين وهما: المتغير الأول هو متغير مستقل يتثمل في الإستثمار في رأس المال البشري أما المتغير الثاني فهو متغير تابع ويتمثل في الأداء المالي،

يتضح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي

الشكل رقم (01):


المتغير المستقل
المتغير التابع
الأداء المالي
الاستثمار في التعليم
الاستثمار فى البحث والتطوير
الإستثمار فى التدريب
الاستثمار في الصحة

منهج وأدوات البحث:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره منهجا مناسبا وملائما لمثل هذه المواضيع، بحيث اعتمدنا عليه في وصف كل من رأس المال البشري كمتغير مستقل مؤثر على الظاهرة المدروسة والمتمثلة في الأداء المالي للمؤسسة باعتباره متغير تابع وتحليل أبعادهما، وذلك من خلال اعتمادنا على مجموعة من المراجع: كالكتب، المجلات، المذكرات والرسائل الجامعية ذات الصلة بالموضوع وهذا بالنسبة للجانب النظري.

أما الجانب الميداني فقد قمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء معتمدين في ذلك على أدوات جمع البيانات المتمثلة في:

1-الاستبيان: حيث تم إعداد مجموعة من الأسئلة متكاملة استندت محاورها على أبعاد كل متغيرات الدراسة لاختبار الفرضيات الموضوعية والأهداف المرجوة من البحث.

2-المقابلة الشخصية: تم الاستعانة بالمقابلة الشخصية كأداة مساعدة لتفعيل عملية جمع الاستبيانات الموزعة ولتفسير بعض نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجراء مقابلة مع عدة إطارات ومسؤولين عن الأنشطة بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة :

-دراسة نجلاء نوبلي إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب –بسكرة-أطروحة دكتورا تخصص محاسبة2015. حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الاطروحة في:"كيف يتم تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بإستخدام أدوات المحاسبة الإدارية"

-دراسة حفاظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري، أطروحة دكتورا في علوم التسيير، تخصص إقتصاد المنظمات، دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية، جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس الجزائر 2018.حيث تمثلت الإشكالية الرئيسية في هذه الدراسة في "كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة"

هيكل البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى أهداف البحث، اعتمدنا تقسيمه إلى ثلاثة فصول تتضمن ما يلي:

بالنسبة للفصل الأول الموسوم بعنوان الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة، فقد تضمن مبحثين، وقد تطرقنا من خلاله في المبحث الأول إلى ماهية الأداء المالي من خلال تبيان مفهومه أهميته وعناصره، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه. وفي المبحث الثاني تناولنا مفهوم تقيم الأداء المالي، مهامه الأساسية، وكذا متطلبات نجاحه، لنتناول في الأخير تحسين الأداء المالي باستخدام مؤشراته.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي لتنمية رأس المال البشري وقد تضمن ثلاثة مباحث تناولنا في المبحث الأول ماهية إدارة رأس المال البشري وضحنا من خلاله مفهوم رأس المال البشري ومكوناته وأسباب الحاجة إليه. أما المبحث الثاني: فقد تطرقنا إلى ماهية الاستثمار في رأس المال البشري وأشكاله بالإضافة إلى أهميته وأبعاده. لنوضح في الأخير أهم القيود المتحكمة فيه.

أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى مفهوم تنمية رأس المال البشري وأهميته، وتنمية رأس المال البشري كآلية لتحسين الأداء المالي.

أما فيما يخص الفصل الأخير تم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية ليحمل عنوان دور تنمية رأس المال البشري في مؤسسة نفطال المدية

تم تقسيمه إلى مبحثين. المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة مؤسسة نفطال المدية تم تقسيمه هو الأخر إلى ثلاث مطالب المطلب الأول قمنا بالتعريف بالمؤسسة من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة أهم مهامها ومنتجاتها. المطلب الثاني كان بعنوان إمكانيات المؤسسة ومنافستيها تم التطرق فيه إلى تطور رقم أعمال المؤسسة والإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة والمنافسة المحلية والأجنبية للمؤسسة. أما المطلب الثالث تحدثنا فيه عن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وهيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني خصص لتحليل ومناقشة النتائج قسم هو الأخر إلى ثلاث مطالب الأول منهم كان بعنوان تحليل نتائج إجابات الأفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة والمطلب الثاني اختبار الفرضيات والأخير تفسير النتائج

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للأداء المالي

تمهيد:

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر ،إذ لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط ،بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار ، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه" من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيدها حتما في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل .

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفا وحيدا وشاملا مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، لتعتبر كمرادفات له ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاء تعريف وحيد والاقتصار عليه يعد غير كاف للوصول الى مفهوم حقيقي للأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره

أولا: مفهوم الأداء المالي أهدافه، أهميته:

أعطيت للأداء العديد من المفاهيم والتعريفات من بينها:

- عرف الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد [1]
- كما يعرف الأداء أيضا بأنه عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والناتج عن ثلاثة عوامل (الدافعية، القدرة، الإدراك) ومدى مساهمته في انجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعال
- وهناك من يرى بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد فكريا كان أو عضليا بغية إتمام المهمة الموكلة إليه وهو سلوك يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء بأنه:

مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد، والتي تعبر عن مستوى كفاءته في انجاز المهام والوجبات المنوطة والموكلة.

أهمية الأداء المالي: بشكل عام تتبع أهمية الأداء في كونه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية فيها لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة وللاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين

ويمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقى الضوء على الجوانب التالية:[2]

[1] رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية. رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية ،2001 ص25.
[2] حمزة كبلوتي، أثر تطبيق المؤسسة الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،جامعة أمحمد بوقرة،بومرداس الجزائري 2016ص79-80

- تقييم ربحية المؤسسة وتحسينها لتعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم.
- تقييم تطور نشاط المؤسسة لمعرفة كيفية توزيعها لمصادرها المالية واستثماراتها.
- تقييم سيولة المؤسسة لتحسين قدرة المؤسسات على الوفاء بالالتزامات
- تقييم تطور نشاط المؤسسة لمعرفة كيفية توزيعها لمصادرها المالية واستثماراتها
- تقييم المديونية لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي
- تقييم تطور حجم المؤسسة لتزويد مستخدمي البيانات المالية بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للمؤسسة.

أهداف الأداء المالي:

تعددت أهداف الأداء المالي، نظرا لتعدد وامتداد آثاره على كامل المؤسسة وعلى جوانب نشاطها ووظائفها ويمكن حصرها فيما يلي:[1]

- **التوازن المالي**: وهو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس استقرار المؤسسة المالي، ويمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات استخدامات الأموال ومصادرها.
- **نمو المؤسسة:** يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات استراتيجية، فالنمو وظيفة استراتيجية جد هامة للمؤسسة، وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة استراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع والاستمرار.
- **الربحية والمردودية:** تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح، فهي تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة وتهدف هذه الأخيرة من قياس الربحية تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه المؤسسة.
- **السيولة:** تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة المخزونات والقيم القابلة للتحقيق إلى أموال متاحة بسرعة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها

[1]صفية يخلف،أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع،كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير،جامعة بليدة 02 الجزائر يوم 25 أفريل 2017 ص8

يقود المؤسسة إلى العجز وعدم قدرتها على الوفاء أو مواجهتها التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات، ويقيس هذا المتغير قدرة أصول المؤسسة المتداولة على تغطية خصومها المتداولة.

- **توازن الهيكل المالي للمؤسسة:** يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل، وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة العسر المالي، أي أن التكلفة المالية تلعب دورا مهما في التخصيص الأمثل للموارد المالية.

ثانيا: عناصر الأداء المالي:

هناك عناصر لها أهمية كبيرة في قياس وتحديد مستوى الأداء في المؤسسات حيث بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، وتتمثل هذه العناصر في:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتتمثل في المعارف المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وانجازها في أوقاتها المحددة وبدون حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين[1]

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولا: أنواع الأداء

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث الى باحث آخر وكل واحد له زاوية رؤية خاصة به، ومن بينها نذكر ما يلي

1. حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي

1 الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

[1]زكلال يمينة أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013/2012 ص16

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

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

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية موارد مادية وموارد مالية [1]

2-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين والذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو الانخفاض بالتالي بدور رقم أعمالها وهامش ربحها.

2. حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما:

1. الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد أو جزء عنصر لوحده في تحقيقها.
2. الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

3. حسب معيار الوظيفة:

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وبتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة الى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:

1. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

[1] عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية- قياس وتقييم، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2002/2001 ص17 الى 20

2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.

3. أداء وظيفة الأفراد: يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتمكن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمرارها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.

4. أداء وظيفة التموين: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال.[1]

4-حسب معيار الطبيعة:

تبعا لهذه المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية، ويمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار إلى

1. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

2. الأداء الاجتماعي: وهو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي الا بتحقق الأداء الاجتماعي.

3. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.[2]

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء المالي:

[1] عشي عادل مرجع سابق ذكره ص من 17 الى 20.
[2] عشي عادل مرجع سابق ذكره ص من 17 الى 20

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، إذ يصنف بعض الباحثين عوامل الأداء إلى عوامل داخلية وخارجية

العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، وبالنسبة **للعوامل الخارجية فتتمثل في**: البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية.

بينما يرى آخرون بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات، ويصنف البعض الآخر العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وهي كما يلي:

1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:

1.1 أسلوب القيادة والإشراف: فمن سمات القائد التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم بالاتجاه الذي يستطيع شحذ هممهم، مما يولد لدى الأفراد العاملين تحت نطاق إشرافه دافعية وحماس نحو أداء العمل بكل طاقتهم.

2.1شعور الفرد بأهميته في المنظمة: شعور الفرد بأهميته في المؤسسة وأنه كعضو فاعل في نظر الإدارة وزملائه في العمل، يولد له شعورا قويا بالانتماء إلى المؤسسة والولاء إليها.

3.1الأجر: فلقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دورا كبيرا وخصوصا إذا كان مصدرا وحيدا أو رئيسيا في الإشباع، كما أن عدم المساواة في الأجر يؤدي إلى شعور الفرد بالغبن وعدم الإنصاف مما يعود بدوره على أدائه.

4.1 التحفيز :ويتمثل التحفيز في المؤسسة "الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في إتجاه موجه نحو الهدف "بحيث يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتها ،أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم ، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها ،لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

5.1 المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

مهارة التقليد وتمكن من انجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا

مهارة الإسقاط تسمح انطلاقا من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين بالوضعية الأولى.

مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول، فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

تعتبر الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لكونها يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة بشكل كبير.

6.1الاستقرار الوظيفي: فثبات الفرد في وظيفته يخلق له دافعا قويا للعمل بجد وإخلاص.

نظم المؤسسة وسياساتها: تلعب النظم والسياسات الإدارية في المؤسسة دورا كبيرا في تشجيع الأفراد على العمل أو العكس، فإذا كان النظام يميز بين من يؤدي العمل على نحو أفضل من غيره أو من الذين لا يكترثون للعمل ومسؤولياتهم، فإن هذا النظام يصبح دافعا قويا للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم.

7.1 التكوين: إذ يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يهدف الى الرفع من قدرات الفكرية والمهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات المطلوبة في مجال التخصص، مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية والنوعية، ويؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد، كما يعتبر نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة،

العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة:

وتتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تهدد المؤسسة فالمحيط الخارجي له تأثير في كبير الأداء ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى

1. عوامل اقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي، التضخم ... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يرتكز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين

2. عوامل اجتماعية: تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، ومن التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية، وتكمن أهمية دراسة العوامل الاجتماعية في تقديم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتوج جديد واستهداف حصة من السوق [1]

3. عوامل تكنولوجية: تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

4. عوامل سياسية وقانونية: هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات ...وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في البعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

ثالثا معايير الأداء المالي:

هناك مجموعة من معايير الأداء المالي التي تعتمد عليها المؤسسة والمتمثلة في:

1–المعيار التاريخي: هنا تستخدم المؤسسة النسب المالية والتي يمكن استخراجها من السنوات السابقة للمؤسسة، حيث يتم مقارنة المالية الحالية مع نسب السنوات السابقة

2–المعايير المطلقة: ويكون المعيار هنا في هذه الحالة محددا بشكل ثابت على شكل رقم أو نسبة مطلقة بحيث يتم مقارنة النسب المالية الخاصة بهذه المؤسسة معه، وعلى سبيل المثال تحديد النسبة المعيارية للسيولة السريعة مرة وبعد استخراج نسبة السيولة المؤسسة يتم مقارنتها مع النسب المحددة مرة، وبالتالي معرفة مدى التطابق أو الانحراف وأسبابه.

3–المعايير الصناعية: وهنا يتم اعتماد معايير الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة، حيث يتم مقارنة أداء هذه المؤسسة مع المؤسسات الأخرى التي تنتمي إلى نفس قطاعها.

[1] عبد المالك مزهود ، مرجع سابق ص93

4-المعايير المستهدفة: في هذه الحالة تقوم إدارة المؤسسة بالتخطيط للوصول إلى نسب معينة وعادة ما يتم التخطيط لها من خلال الموازنات التقديرية، وعند نهاية السنة المالية يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء التقديري والوصول إلى مدى تطابقهما ومعرفة الانحرافات وأسبابها عن وجدت والقيام بالإجراءات التصحيحية إذا كانت هذه الإنحرافات غير مرغوب بها.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي وطرق تقييمه:

المطلب الأول: عموميات حول تقييم الأداء المالي:

الأداء المالي هو أحد الأنواع الأساسية للأداء في المؤسسة والذي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وذلك من اجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، الذي يتم من خلال استخدام المؤشرات والنسب المالية، ولأهمية الأداء المالي في المؤسسة سنحاول التطرق من خلال هذا المطلب إلي تقييم الأداء المالي في المؤسسة من خلال بعض التعاريف وكذلك تحديد مهامه الأساسية ومتطلبات نجاحه

أولا تعريف تقييم الأداء المالي:

أخذ موضوع تقييم المؤسسات ومتابعة أدائها اهتمام كبير من طرف الباحثين، وهناك العديد من التعاريف يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

يعتبر تقييم الأداء المالي مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، وغالبا ما تستخدم المقارنة بينما هو قائم أو متحقق فعلا بينما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة [1]

كما يعرف على أنه: مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات طويلة الأجل وقصيرة الأجل من أجل تشكيل ثروة.

ويعرف أيضا بأنه: عملية تقوم بقياس الأداء المالي الفعلي أو المنجز وذلك من خلال استخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية وذلك من أجل معرفة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها

ويعرفه عبد الله صالح بأنه عمل أو إنجاز أو نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المرجوة [2]

[1] نفيسة حجاج، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بالاتصال على الأداء المالي، أطروحة الدكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2017 ص18

[2] وسيم عبد الله صالح، أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على تقييم الأداء المالي، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية علوم الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، عمان 2014ص20

ثانيا: المهام الأساسية لتقييم الأداء المالي

عملية تقييم الأداء عبارة عن متابعة لمدى تحقيق المؤسسة للخطط التي رسمتها، ويمكن قياسها باستعمال عدة أساليب ذلك لتمكين المسيرين من الإشراف على تنفيذ تلك الخطط ومراقبتها، ويمكن تلخيص أهم مهام أو وظائف عملية تقييم الأداء المالي فيما يلي:[1]

- مراقبة ومتابعة تنفيذ المؤسسة لأهدافها الاقتصادية المحددة مسبقا وللفترة المحددة وذلك بالإعتماد على البيانات والإحصاءات الموجودة على مستوى أقسام المؤسسة، ولضمان تحقيق الأهداف يجب أن تكون محددة مسبقا بكل دقة ووضوح لتسهيل تنفيذها.
- تحديد الانحرافات والجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حدوثها
- معالجة وتصحيح الانحرافات من خلال إيجاد الحلول بإستخدام الوسائل المناسبة والحرص على تفاديها مستقبلا
- العمل على مراقبة أداء المؤسسة للتأكد من كفاءتها في أداء وتنفيذ مهامها وخططها الموضوعية مسبقا ويتحقق ذلك من خلال استخدامها لكافة الموارد المتاحة بطريقة أمثل.

ثالثا متطلبات نجاح تقييم الأداء المالي:

لكي تتمكن عملية تقييم الأداء المالي من الوصول إلى أهدافها ونجاحها يجب توفر مجموعة من الضروريات أو المتطلبات والتي نذكر منها:

- التحديد الدقيق للأهداف: يجب أن تكون أهداف المؤسسة محددة بدقة ووضوح وتكون معروفة من طرف جميع أفرادها بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها.
- قياس الأشياء الصحيحة: وجب على المؤسسة القيام بتحديد وفهم العمليات التي سيتم قياسها وتحديد العمليات الرئيسية ووضعها خريطة التنفيذ والتطبيق لضمان تنفيذها وكذا التأكد من أن المقاييس التي تقيس نجاحها تم اختيارها بشكل صحيح.
- النظر لعملية التقييم على أنها وسيلة وليست غاية: يقوم العاملون والمديرون بالعمل من أجل تحقيق النتائج المرجوة والمرغوبة، والتي تعتبر جوهر رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، فهي تركز على الأهداف التنظيمية باستخدام مقاييس الأداء لقياس الأهداف التي تم تحقيقها.

[1] جليلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس الجزائر 2009 ص73.

المطلب الثاني: تحسين الأداء المالي باستخدام مؤشرات تقييمه:

يمثل تحسين الأداء المالي استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات إنتاجية العمليات، والذي له أهمية كبيرة في المؤسسة

وتعتبر مؤشرات تقييم الأداء المالي وسيلة لتحديد ومعرفة درجة نسبة التحسن فيه، لذلك كان لزاما على المؤسسة استخدام هذه المؤشرات لتحديد التغيرات في أدائها المالي، وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف في نشاطها وأدائها ومن ثم تحديد الطرق والأساليب الملائمة لتحسينه ورفعه.

وسيتم في هذا المطلب التطرق إلى الأسباب والدوافع التي تدفع المؤسسة للسعي المستمر لتحسين أدائها، ثم التعرف على المؤشرات المستخدمة لتقييم الأداء المالي بهدف تحسينه.

أولا: مفهوم تحسين الأداء المالي:

هناك عدة تعاريف لتحسين الأداء المالي نذكرها في النقاط التالية:

- يعرف تحسين الأداء المالي بأنه عملية إدارية ترتكز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بينما يجب أن يكون وما هي عليه الآن، وهي عملية مستمرة ومنهجية ومنتظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها
- كما يعرف بأنه: نتيجة عملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام المكون من قياس الأداء لمعرفة مستوياته، تحليل الأداء لتحديد الإنحرافات وتحسين الأداء باتخاذ الإجراءات التصحيحية، لذلك يمكن القول أن تحسين الأداء نتيجة لعملية تقييم الأداء.
- وفي تعريف آخر له: هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى [1]

مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لعملية تحسين الأداء المالي: باعتبارها القيام بعملية التحسين المستمر للأداء المالي وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة وقياس الأداء الفعلي مع النتائج المرغوب تحقيقها لضمان استمرارية نمو المؤسسة ومواكبتها للتطورات الراهنة.

[1] نبيلة شطارة، سارة لبرش، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة بليدة 02، الجزائر، 2019 ص06

ثانيا أسباب تحسين الأداء المالي:

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر ما يلي:

دوافع التحسين المستمر: من أهم القوى الدافعة لتحسين أداء المؤسسات: معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة، الاهتمام بالجودة، سيتم توضيحها فيما يلي:

أ معدلات التغير السريعة :التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات ، حيث تتمثل أهم أسباب حدوثه في ظروف البيئة الخارجية ،والتي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على قرارات ونشاط المؤسسة بإعتبار أن البيئة الخارجية هي المصدر الأول للحصول على مختلف الموارد التي تحتاجها المؤسسة للقيام بمختلف نشاطاتها مثل : المواد الخام ، العمالة ...الخ، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة كثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها وجب على المؤسسة أن تعمل على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض غير المتوقعة وذلك من خلال الابتكار .

ب: المنافسة: إعتادت العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية، وقد زاد هذا الفكر خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية، حيث لجأت إلى إعادة بناء إقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الإقتصادي لها، غير أن تغير موازين القوى العالمية الكبرى بعد انهيار النظام الإشتراكي أدى إلى نمو فكر الإقتصاد المفتوح وانتشار فكر المنافسة التامة، هذه الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة العمل على تحسين أدائها باستمرار لضمان تحقيق بقائها نموها وإستقرارها.

ج- الحفاظ على المكانة :تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين مختلف المؤسسات التي تكون من نفس قطاعها ومجالها ، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عند تطبيقها مجموعة من الإستراتجيات التي تخلق القيمة للمستهلك لا يمكن للمنافسين تطبيقها ، ويمكن تحقيق ذلك بإعتماد على مصدرين أساسين هما : التفوق المهاري والموارد التنظيمية ، التفوق المهاري يقصد به مهارات العاملين في المؤسسة والذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في المؤسسات المنافسة ،أما الموارد التنظيمية يقصد بها كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المؤسسة وبغض النظر عن نوعها وطبيعة نشاطها .

د-الاهتمام بالجودة: الجودة هي قيام المؤسسة برفع أدائها من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها، وهي السعي الدائم نحو الامتياز والاستمرار في التطور لضمان نموها واستمراريتها وحمايتها من المخاطر وبالتالي تزيد من كفاءتها وأرباحها وسمعتها في مختلف الأسواق.

ثالثا: مؤشرات تحسين الأداء المالي

المؤشرات الكلاسيكية: لكي تضمن المؤسسة تحسن أدائها المالي لابد ان تستخدم مجموعة من المؤشرات المالية لمعرفة مواطن قوتها وضعفها ومستوى أدائها وتتمثل المؤشرات الكلاسيكية في: النسب المالية، مؤشرات التوازن المالي

1 النسب المالية : تعرف النسب المالية بأنها علاقة تربط بين متغيرين أو أكثر من متغيرات القوائم المالية، فلها أهمية كبيرة في دراسة هذه المتغيرات بهدف إيضاح دلالتها ،الحكم على الوضع المالي للمؤسسة ، لكن يجب أن تقدم هذه النسب للمستفيد معلومات تفيده في إتخاذ القرارات المالية حيث لابد من الاعتماد على معايير مرجعية على أساسها يتم تقييم نتائج النسب المالية للمؤسسة ،وهنا تكمن أهمية هذه الطريقة في كون أن أي حساب في القوائم المالية لن تكون له دلالة إذا ما أخذ وحده ولهذا يجب أن ينسب إلى نسبة معيارية أو إلى متوسط القطاع حتى يمكن تفسيره، وتتمثل هذه النسب في ما يلي :نسب السيولة ، نسب النشاط ،نسب الربحية ،نسب المردودية ونسب الهيكل المالي [1]

أ–نسب السيولة: إن مقدرة المؤسسة على سداد التزاماتها اتجاه الغير في مواعيد إستحقاقها يعتبر مدار إهتمام العديد من الأطراف وعلى رأسها الموردين والبنوك، فالمورد يهمه الحصول على ثمن بضاعته في مواعيدها.

تستعمل هذه المجموعة من النسب للحكم على مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بإستخدام الأصول المتداولة، وتتمثل هذه النسب فيما يلي:

- نسبة السيولة العامة: وهي إمكانية تغطية كامل الخصوم الجارية (الديون القصيرة الأجل) من خلال الأصول الجارية.
- نسبة السيولة المختصرة: تبين مدى إمكانية دفع الديون القصيرة الأجل من خلال القيم غير الجاهزة (الحقوق) والقيم الجاهزة (المتاحات)دون الأخذ بعين الإعتبار قيم الاستغلال (المخزونات) التي تتم ببطء تحويلها إلى سيولة مع عدم التأكد من عمليات البيع، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة المختصرة =الحقوق + المتاحات / الخصوم الجارية

أو بتعبير آخر نسبة السيولة المختصرة تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة إلتزماتها الجارية دون إعتبار المخزون، ويحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة المختصرة =الأصول الجارية – المخزون /الخصوم الجارية

[1]اسياءخليفة، محاضرات في التحليل المالي.

قيمة هذه النسبة تتراوح بين 30 كحد أدنى و50 كحد أقصى، وإذا كانت مرتفعة فهي تدل على الحالة الجيدة وإمكانية الدفع دون صعوبات أي تكون الحقوق والمتاحات تساوي نصف الديون قصيرة الأجل أو اقل بقليل [1]

نسبة السيولة الجاهزة (الفورية): تمكن هذه النسبة من مقارنة مقدار السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت بالديون قصيرة الأجل، وتحسب بالعلاقة التالية:

- نسبة السيولة الجاهزة =القيم الجاهزة / الخصوم الجارية

قيمة هذه النسبة تتراوح بين 20بالمية كحد أدنى و30/ كحد أقصى، إذا كانت القيمة مرتفعة معناه وجود أموال غير مستغلة كان من الممكن توظيفها في استخدامات أخرى.

ب –نسب النشاط: تستخدم هذه النسب في قياس وتقييم أداء المؤسسة المتعلق بالمركز المالي قصير الأجل، كمؤشر على نشاطها في تاريخ أو فترة زمنية معينة، وهي تقيس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير أصولها من خلال توزيع مواردها المالية وكفاءتها في استخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات وزيادة المبيعات، ويمكن تلخيصها كما يلي [2]

- معدل دوران العائد على الأصول الثابتة: يعتبر هذا المعدل بمثابة مؤشر على مدى كفاءة المؤسسة في إستغلال أصولها الثابتة لتوليد حجم معين من المبيعات والإيرادات، حيث تستخدم هذه النسبة لقياس حجم المبيعات التي تتولد عن كل دينار من قيمة الأصول الثابتة، وهو يشير أيضا لأثر سياسة المؤسسة في تسعير منتجاتها على المبيعات ويحسب كما يلي:

معدل دوران الأصول الثابتة = رقم الأعمال (صافي المبيعات) / الأصول الثابتة

معدل دوران الأصول المتداولة (الجارية): تعبر هذه النسبة على مدى مساهمة كل دينار مستثمر في توليد المبيعات، وعلى أساس هذه المساهمة يمكن تفسير قدرة ادارة المؤسسة على تنشيط دورة الاستغلال وحجم الاستثمار في الطاقة الإنتاجية، ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران الأصول المتداولة = رقم الأعمال / الأصول المتداولة

- معدل دوران المخزون : نعكس المعدلات السابقة السرعة التي تتمكن فيها المؤسسة من تحصيل حسابتها المدينة وتصريف المخزونات ، ويمكن تحليل وتفسير النسبة السابقة بشكل أكثر دقة من خلال معدل دوران المخزون الذي يعبر على عدة المرات التي يتحول فيها المخزون السلعي إلى مبيعات ،وكلما انخفض هذا المعدل دل على أن

[1] اسياء خليفة مرجع سابق الذكر ص 43

[2] رتيبة زرار ، محاضرات في مقياس التحليل المالي ،تخصص إدارة مالية ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوقرة ،بومرداس ،الجزائر 2018-2019 ص 102الى 104

المؤسسة تعاني من بطئ تصريف مخزوناتها ، مما يؤدي إلى تجميد جزء من أموالها في شكل مخزون ، ومن جهة أخرى فإن زيادة هذا المعدل قد تعني زيادة نشاط المؤسسة وكفاءة إدارة المبيعات في التسويق والتفاوض مع العملاء ويحسب بالعلاقة التالية

معدل دوران المخزون = رقم الأعمال خارج الرسم / متوسط المخزون

متوسط المخزون = مخزون بداية المدة + مخزون نهاية المدة /2

معدل دوران المخزون بالأيام = معدل دوران المخزون /360 يوم

- معدل دوران المدينون (العملاء والحسابات الملحقة): يقيس هذا المعدل دوران المدينين، أي عندما تبيع منتجاتها إلى الزبائن على الحساب، وغالبا ما تضع سياسة سداد لتسديد الديون التي بذمة الزبائن لذلك ينبغي أن تكون هذه السياسة رشيدة في تسيير هذا العنصر المهم من عناصر الموجودات المتداولة، بإعتبار أن تعثر المدينين عن تسديد ديونهم سيؤثر على الوضعية المالية للمؤسسة سلبا، ويحسب بالعلاقة التالية

معدل دوران المدينون = صافي المبيعات الآجلة السنوية / متوسط رصيد المخزون

معدل دوران المدينون (بالأيام) = معدل دوران المدينون /360 يوم

- معدل دوران الدائنون (الموردون والحسابات الملحقة): تعبر هذه النسبة عن الآجال الممنوحة من طرف الموردين بالنسبة للمؤسسة، فهي بمثابة مصدر تمويل قصير الأجل، وتبين مدى كفاءة المؤسسة في تسديد التزاماتها المالية، حيث كلما كانت مرتفعة كلما كان أداء المؤسسة والتزاماتها أحسن، وهذا من المؤشرات التي يؤكد عليها الدائنون المقرضون ويحسب كما يلي:

معدل دوران الدائنون = (المشتريات السنوية الصافية / الدائنون +أوراق الدفع)

- معدل دوران إجمالي الأصول: حيث توضح هذه النسبة عدد المرات التي تتحول فيها الأصول مبيعات (رقم أعمال)، ويحسب بالعلاقة التالية

معدل دوران اجمال الأصول = رقم الأعمال / إجمالي الأصول

- المردودية المالية: تمثل هذه النسبة الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة، تحسب بالعلاقة التالية:

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

- المردودية الاقتصادية: تعبر هذه النسبة عن كفاءة المؤسسة في استخدامها مواردها لتحقيق الأرباح، وتحسب بالعلاقة التالية:

المردودية الإقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الأصول

- المردودية التجارية (نسبة الربحية الصافية): تعبر هذه النسبة على مدى تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية أي باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال، تحسب بالعلاقة التالية:

المردودية التجارية =النتيجة الصافية /رقم الأعمال خارج الضريبة

لا يتوقف إستعمال هذه النسبة على دراسة المؤسسة بذاتها فقط، إنما تتسع إلى حد مقارنتها مع نسب المؤسسات التي تنشط في نفس قطاعها، لأن ضعف هذه النسبة أمام نسب المؤسسات الأخرى يعني ضعف وضعها التنافسي في قطاع نشاطها.

د – نسب الربحية: تعتبر الربحية هدف أساسي وأمر ضروري لبقاء عمل المؤسسة واستمراريتها، وتستخدم نسب الربحية لتقييم قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من أنشطتها التشغيلية مقارنة بالنفقات وغيرها من التكاليف التي تتكبدها خلال فترة محددة من الزمن، وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في إستخدام الموارد الموجودة بحوزتها بكفاية، وتتمثل هذه النسب فيما يلي:

- هامش صافي الربح: تعتبر هذه النسبة مقياس لمقدار صافي الربح المتحقق بعد الفوائد والضرائب عن كل دينار من صافي المبيعات أو الإيرادات، وتحسب بالعلاقة التالية:

هامش صافي الربح =صافي الربح/رقم الأعمال *100

إذا كانت نسبة هامش الربح 20/ تعني أن المؤسسة قد حققت ربحا صافيا مقداره 0.2 مقابل كل دينار من المبيعات.

- العائد على الأصول: تعتبر هذه النسبة مؤشر على مدى ربحية المؤسسة بالنسبة لمجموع أصولها، ويحسب بالعلاقة التالية:

العائد على الأصول = صافي الربح /متوسط مجموع الأصول *100

- العائد على مجموع الأصول: يستخدم معرفة العائد على العمليات التشغيلية قبل الفوائد والضرائب، حيث يشير إلى الأرباح الناجمة عن كل دينار من الأصول وفقا لقيمتها الدفترية، ويحسب بالعلاقة التالية:

العائد على مجموع الأصول =ربح العمليات قبل الفوائد والضرائب /مجموع الأصول *100

تدل النسب الربحية التي لها قيمة أعلى مقارنة بالفترات السابقة فالمؤسسة تحقق الزيادة في المبيعات وبالتالي زيادة في الأرباح.

هـ-نسب الهيكل المالي: هي مجموعة النسب التي تفيد المحلل في تشخيص التوازنات المالية للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل، ويتم من خلالها تقييم سياسة الاستثمار وكذا السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة، وهي نوعان:[1]

- نسبة التمويل: هي النسب التي من خلالها يمكننا معرفة مساهمة كل عنصر من الخصوم في تمويل أصول المؤسسة، كما تمكننا من الحكم على مدى صحة الطريقة المستعملة في التمويل، وينقسم إلى:

نسبة التمويل الدائم: تمثل صياغة أخرى لرأس مال العامل على شكل نسبة حيث من خلالها يمكن معرفة مدى مساهمة الأموال في شراء الأصول غير الجارية، ونحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الدائم =الأموال الخاصة+ الخصوم غير الجارية/ الأصول غير الجارية

حتى تكون هذه النسبة في صالح المؤسسة يجب أن تكون أكبر أو تساوي 1، شريطة ألا يكون الفائض كبير جدا.

نسبة التمويل الذاتي: (الخاص): تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية الأموال الخاصة لاستثمارات المؤسسة، ويمكن حسابها بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الذاتي =الأموال الخاصة /الأصول غير لجارية

يجب أن تفوق هذه النسبة 0.5 حتى نقول أن المؤسسة تحصلت على أغلب استثماراتها من خلال أموالها الخاصة، وبالتالي تعتبر الوضعية المالية مريحة، كما تمكننا من معرفة مقدار الديون طويلة الأجل التي تحتاجها المؤسسة لتغطي باقي إستثماراتها.

- نسب المديونية: هي النسبة التي تقيس مدى استقلالية المؤسسة ماليا وقدرتها على تسديد ديونها، وأهم هذه النسب ما يلي:

نسبة الاستقلالية المالية: لمعرفة مدى إستقلالية المؤسسة ماليا يتم مقارنة الأموال الخاصة بمجموع الخصوم وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الخصوم

يجب أن تكون هذه النسبة تساوي 0.5 أو اقل منها بقليل 0.4، لأنها تقيس مدى إستقلالية المؤسسة دائنيها، فيجب ألا تنخفض عن هذه النسبة وإلا تكون المؤسسة قد فقدت استقلاليتها لان مواردها مشكلة بأكثر من 50/ من الديون.

نسبة قابلية التسديد: تعبر عن مقدار الديون المستعملة في تمويل أصول المؤسسة وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة قابلية التسديد= مجموع الديون /مجموع الأصول

[1]أسياء خليفة، مرجع سابق ذكره ، ص 40 -42

يتم بنسبة قابلية التسديد البنك أو المقرض، وهذا لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ما عليها من ديون، فيستحسن ألا تزيد عن 0.5 فإذا زادت عن هذه النسبة سيتردد البنك في لإعطاء قرض للمؤسسة.

2 مؤشرات التوازن المالي:

يعتبر التوازن المالي من أهم المؤشرات الوضع المالي للمؤسسة، ويعرف التوازن المالي بأنه التوازن بين الأصول الثابتة والأموال الدائمة خلال لحظة معينة

أ رأس المال العامل الصافي الإجمالي: يعرف رأس المال الصافي الإجمالي على انه فائض الموارد الدائمة على الإستثمار في الموجودات طويلة الأجل خلال دورة الاستغلال، أو هو زيادة في الأصول الجارية على الخصوم الجارية.

يركز مبدأ التوازن المالي على مبدأ تمويل الأصول بموارد تتناسب مع مدتها، ومن أجل فحص هذا التوازن يتم حساب الفرق بين الموارد الدائمة والأصول الثابتة للتعرف على مدى كفاية الموارد الدائمة لتغطية الاصول الثابتة، ويحسب هذا الأخير بطريقتين

رأس المال العامل =الأموال الدائمة –الأصول غير جارية

رأسمال العامل = الأصول الجارية –الخصوم الجارية

ومنه

صافي رأس المال العامل الإجمالي =الموارد الدائمة / الاستخدامات المستقرة

التفسير المالي لحالات رأي المال العامل[1]:

- رأس المال العامل =0 الأصول الجارية = الخصوم الجارية، التوازن المالي أدنى، معناها أن المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها في مواعيد استحقاقها، وهذه الحالة صعبة التحقيق، لعدم إمكانية تحقيق السيولة الكافية والالتزامات لمدة طويلة، ويجب الزيادة في رأس المال العامل.
- رأس المال العامل موجب: الأصول الجارية أكبر من الخصوم الجارية، معناه وجود فائض في السيولة في المدى القصير، مما يعبر عن قدرة المؤسسة على ضمان الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير
- رأس المال العامل سالب: الأصول الجارية أقل من الخصوم الجارية، أي عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير، مما يتطلب منها القيام بإجراءات تصحيحية أو تعديلات من أجل تحقيق التوازن المالي، لكم بالمقابل هذا يدل على أن هناك جزء من الاستثمارات ممول بالديون قصيرة الأجل وهذا ليس توظيفا عقلانيا لأموال المؤسسة.

[1] حياة نجار - مرجع سبق ذكره ص19 -20

الاحتياج في رأس المال العامل: يقصد به تلك الاحتياجات في دورة الاستغلال غير المغطاة بالديون القصيرة الأجل، وهو عبارة عن رأس المال العامل الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة، وتحسب كما يلي:

الاحتياج في رأس المال العامل =(الأصول الجارية –خزينة الأصول)-(الخصوم الجارية –خصوم الخزينة)

التفسير المالي للاحتياج في رأس المال العامل:

احتياج رأس المال العامل أكبر من الصفر: وهذا يعني أن احتياجات دورة الاستغلال أكبر من موارد دورة الاستغلال، وبالتالي يجب على المسيرين البحث عن موارد جديدة لتوسيع دورة الاستغلال والقيم القابلة لتحقيق

احتياج رأس المال العامل تساوي الصفر: هذا يعني أن الموارد تغطي الاحتياجات وهي أحسن وضعية للمؤسسة، فكلما كانت احتياجات رأس المال العامل تقترب من الصفر دلت على حسن تغطية الاحتياجات بالموارد.

احتياج رأس المال العامل أقل من الصفر: هذا يعني أن موارد دورة الاستغلال أكبر من احتياجاتها، وبالتالي يعاب على المسيرين أن هناك موارد مالية فائضة لم تستخدم في توسيع دورة الاستغلال

ج–**الخزينة الصافية:**[1] الخزينة الصافية هي مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة استغلالية، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فورا، ونحسب الخزينة الصافية كالتالي:

الخزينة الصافية = رأس المال العامل–الاحتياج في رأس المال العامل

وتكون لدينا ثلاث حالات:

–الخزينة سالبة: المؤسسة تعاني من عجز مالي لتسديد الديون المستحقة وبالتالي يجب على المسؤول المالي البحث عن الموارد الملائمة لتغطية العجز مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفتها

–الخزينة معدومة: التوازن محقق لكن في حده الأدنى

–الخزينة موجبة: هناك فائض في السيولة، فيجب على المسؤول المالي توظيف هذا الفائض مع الأخذ بعين الاعتبار المردودية المرتقبة من جهة وشروط تحويل هذه التوظيفات إلى سيولة عند الحاجة إليها من جهة أخرى.

المؤشرات الحديثة:

تعتبر هذه الأدوات من المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء، كما يمكن أن تمثل منهج متكاملا في إعادة هيكلة نظم الإدارة المالية، حيث يرجع ذلك إلى قدرتها على الربط بين الأداء المالي للمؤسسة وأهدافها، ويتم استعمال هذه الطرق لقياس المردودية وكذا قياس الأداء العبر عنه بخلق القيمة وتتمثل هذه المؤشرات في: مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة / مؤشر القيمة السوقية المضافة

[1]كريم قوية ، محاضرات في التحليل المالي، تخصص محاسبة قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس الجزائر 2019-2020 ص21.

مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (ECONOMIC –VALUE –ADDED):

تعد القيمة الاقتصادية المضافة من أبرز المؤشرات الحديثة التي كانت نتاج تعديلات قامت بها شركة (Stern-Co &Stewart)على الدخل المتبقي، وأصدرته بمسمى جديد كعلامة تجارية – (ECONOMIC VALUE –ADDED، في نهاية الثمانينات ،يقوم هذا المؤشر بتحويل القيمة المحاسبية الدفترية للمؤسسة إلى القيمة الإقتصادية الدفترية ،التي تمثل مجموع الموارد المستثمرة في المؤسسة لكل من المقرضين وحملة الأسهم ،وتحت إطار مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة فإنه ببساطة يمثل النقد في المؤسسة والمبالغ النقدية التي يمكن تحريرها من المؤسسة ،إذا كان هذا الأخير أكبر من السابق ، يمكننا القول أننا قد حققنا قيمة للمساهمة ،هذا الانجاز الجدير بالذكر قد نشر في مجلة "فورتشن" في سبتمبر 1993

تشمل القيمة الإقتصادية المضافة جميع ديون الملكية، بالإضافة إلى الأرباح لكلفة رأس المال ككل، فهي عبارة عن تحقيق إنتاج مضاعف ضمن نفس التكاليف وأفضل الموارد وفي نفس الظروف المحيطة، حيث تعني قياس وتقدير القيمة الفعلية للمؤسسة في ضوء عائد الإستثمار الذي تطلبه المستثمر في تلك المؤسسة، ويتم حسابها عن طريق إحتساب صافي الربح الناتج عن عمليات التشغيل بعد خصم الضرائب يخصم منه رأس المال المستثمر ويضرب في المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال [1]

يمكن تعريف القيمة الاقتصادية المضافة: صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب وبعد التعديلات مخصوما منه تكلفة التمويل الكلي لفترة معينة، في ضوء هذا المؤشر فإن الاستثمارات التي تخلق القيمة الإقتصادية المضافة موجبة القيمة لها الأفضلية على البدائل التي لا تحقق قيمة اقتصادية موجبة.

- إذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة أكبر من الصفر: في هذه الحالة يمكن القول أن المؤسسة ناجحة ويكون هناك زيادة في ثروة الملاك وبالتالي يكسبون أكثر من أصل الاستثمار
- إذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة تساوي الصفر: فهذا يعني أن المؤسسة قد أنتجت بقدر ما استثمرت من أموال
- إذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة أصغر من الصفر: هذا يعني تآكل في ثروة الملاك

يمكن تلخيص مفهوم القيمة الإقتصادية المضافة بأنها الربح أو الخسارة الذي يتبقى بعد طرح ثمن تكلفة جميع أنواع رأس المال المستعمل.

تبرز أهمية هذا المؤشر فيما يلي:

[1] محمد أحمد الحواني، القيمة الاقتصادية المضافة والمؤشرات المالية كمعيار لتقييم الأداء المالي، مذكرة ماجستير، تخصص مالية وإدارة المخاطر، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا - عمان، الأردن 2018ص21

- يوضح معيار التحسن المستمر والفعل لثروة المساهمين.
- قياس حقيقي للأداء التشغيلي والإداري
- معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل
- أداة للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المتوقعة
- أداة للتقييم الشامل لعملية إتخاذ القرارات الإدارية والمالية
- معيار ينشئ لغة مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة في إطار الرقابة والمتابعة.

يمكن القول أن القيمة الاقتصادية المضافة: مقياس الأداء الأكثر نجاحا التي تستخدمها المؤسسات، لأنها تعد أيضا مقياسا للأداء المالي للمؤسسة وتعد جوهرية جدا لتحسين أداء المؤسسة.[1]

2- مؤشر القيمة السوقية المضافة: MARKETING VALUE ADDED MVA

هو ثاني ويعتبر هذا المؤشر أداة خارجية لقياس إنشاء القيمة في المؤسسة، فهو يمثل الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة والقيمة الدفترية لمجموع أموالها المستثمرة [2]

القيمة السوقية المضافة تعتمد بشكل مباشر على القيمة الاقتصادية المستقبلية، حيث تعبر عن الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس المال المستثمر من قبل المالكين المقترضين.

ان المعيار الجيد لقياس أداء المؤسسات الناجحة يكمن في تحقيق قيمة سوقية مضافة موجبة كونها مقياس جوهري يلخص الأداء الإداري والتشغيلي للمؤسسة على إدارة مواردها بهدف تعظيم ثروة المساهمين

وتعرف القيمة السوقية المضافة: على أنها الفرق بين القيمة السوقية الحالية للمؤسسة ورأس مال الموظف أو قيمتها الدفترية أي أنها تمثل الثروة المتحصلة لحملة الأسهم، ويتم حسابها كما يلي:

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية –رأس المال المستثمر[3]

من الجدير بالذكر أن هناك عدة عوامل رئيسية تؤثر على القيمة السوقية المضافة، حيث يمكننا تلخيصها في النقاط التالية:[4]

- معدلات النمو في الإيرادات وصافي الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر، ولكي تكون القيمة السوقية المضافة موجبة لابد أن تكون معدلات النمو هذه تفوق كلفة رأس المال المستثمر

[1] محمد أحمد الحواني ، مرجع سبق ذكره ص 21
[2] سارة معاليم ، سميحة بوحفص ،مرجع سبق ذكره ص404
[3] رغد خليفاوي ، مرجع سبق ذكره ص 49-51
[4] نفس المرجع أعلاه ص 51

- إنتاجية الدرهم المستثمر، حيث كلما زادت هذه الإنتاجية في ظل ثبات رأس المال المستثمر أو إنخفاضه كلما زادت القيمة السوقية المضافة خاصة في ظل إنخفاض أو ثبات كلفة رأس المال.

- الحد الأدنى من هامش الربح المطلوب لخلق ثروة إضافية للمساهمين ،يعكس مقياس القيمة السوقية المضافة توقعات المستثمرين إتجاه الإيرادات التي سوف تكتسبها المؤسسة في المستقبل ،وعلى ذلك فإن القيمة الإقتصادية السوقية المضافة تعادل القيمة الحالية للقيمة الإقتصادية المستقبلية فإذا توقع المستثمرون تحقيق المؤسسة لعائد يعادل تكلفة رأس المال المستثمر فان المؤسسة في هذه الحالة تكون قد حققت قيمة تساوي رأسمالها المستثمر ولم تحقق أي قيمة سوقية مضافة، أما في حالة تحقيق إيراد يفوق تكلفة رأس المال المستثمر فإن المؤسسة تكون قد حققت قيمة سوقية مضافة موجبة.

لذلك فإن التغير في القيمة الإقتصادية المضافة خلال فترة زمنية معينة يرتبط بصورة كبيرة بالتغير في القيمة السوقية المضافة المستقبلية، وبالتالي يمكن القول أن القيمة الاقتصادية المضافة مقياسا داخليا يمكن أن تعتمد عليه إدارة المؤسسة، حيث أنها تعكس الإيرادات المتوقعة مستقبلا للمؤسسة، وبالتالي فهو مقياس حيوي ومهم يلخص أداء المؤسسة ويعكس مدى نجاحها في إدارة مواردها لأجل تعظيم القيمة لتلك المؤسسة

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن الأداء مفهوم واسع جدا لأنه حظي باهتمام العديد من الباحثين حيث يعبر الأداء عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة في سعييها لتحقيق أهدافها، فقد اختلفت أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه كما تعددت مستوياته ومؤشرات قياسه إلا أن هناك عوامل مؤثرة فيه منها ما هو داخلي كالعنصر البشري، الإدارة، التنظيم ومنها ما هو خارجي كالعوامل السياسية، الإقتصادية الاجتماعية، إذ يمكن القول أن رأس المال البشري يلعب دور كبير في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، تطوير المنتجات وتقديم منتجات جديدة، إضافة إلى أن رأس المال البشري يساعد في تطوير العمليات داخل المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تحسين الكفاءة والفعالية فيها .

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لتنمية رأس المال البشري

تمهيد:

يعتبر رأس المال البشري موردا استراتيجيتا لا محدود من الإبداع والابتكار والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأس مالها البشري، وذلك كون أن المورد البشري أصبح من أهم الأصول داخل المؤسسة وأصبح المحرك الرئيسي لكافة أنشطتها وجميع جوانب التنمية لكافة القطاعات سواء كان على المستوى الاقتصادي أو السياسي

المبحث الأول: ماهية إدارة رأس المال البشري

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري

بدأ إستخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين وهذا ما تؤكده كتابات شولتز 1961، وكتابات بيكر سنة 1964، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر، وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه الى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات وهناك العديد من المفاهيم والتعاريف التي تعطى للرأس المال البشري.

أولا تعريف رأس المال البشري:

تعريف تيودور شوتز: يرى الخبير الاقتصادي تيودور شولتز بأن رأس المال البشري هو "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن إستخدامها في إستغلال مجمل الموارد الاقتصادية، ويمثل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع "[1]

تعريف بيكر في كتابه" رأس المال البشري" الذي نشره عام 1964 أن رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية، للإنتاج كالمصانع والآلات ويستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والرعاية الصحية، وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر [2]

كما عرف رأس المال البشري على أنه: مجموعة متجمعة من الخبرات، المهارات، المعلومات، المعرفة، والخصائص والبراعة في أداء العمل والقدرات التي يمتلكها مجموع الأفراد العاملين في المؤسسة في كل المستويات الإدارية.[3]

وهناك من يرى أن الرأس المال البشري هو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها. [4]

---

[1]نادية ابراهيمي ،دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة مسيلة) مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص الإدارة الاستراتجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحاة عباس سطيف الجزائر الصفحة 02 .

[2]نادية ابراهيمي ، المرجع نفسه ص 3

[3]يوسف مسعداوي ،دور الاستثمار في التعليم في تنمية راس المال البشري، دراسة تقيمية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد ،العدد12،المجلد 01 جامعة سعد دحلب ،البليدة الجزائر 2015ص235

[4]هاشم الشميري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي ، دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان 2008 ص50

من خلال ما سبق يمكن تعريف الرأس المال البشري بأنه: أصل غير ملموس، يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها وهو يتكون من مجموع الخبرات والمعارف والمهارات والحماس، والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملين داخل المنظمة، والتي ما استغلت بالشكل الصحيح فإنها تحقق ربحية للمؤسسة وتعزز من تنافسيتها وبقائها في ظل المنافسة الشديدة.

ثانيا خصائص رأس المال البشري:

لرأس المال البشري عدة خصائص تساهم في شغله مكانة إجتماعية محددة في المجتمع نذكر منها:[1]

. يعد القوة المحركة والمسير لمختلف الموارد المادية والتقنية.

.. يعد قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته وذلك بما يحقق مطالبة واحتياجاته واحتياجات مجتمعه

.يساهم في المسؤولية الاجتماعية سواء كان جماعات أو أفراد

.تعد المعارف والكفاءات المركبات الأكثر أهمية

كما يتميز رأس المال البشري بخصائص لها تأثير كبير على المنظمة وهي:

يتكون رأس المال البشري من جزئين: جزء فطري وجزء مكتسب

يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل أو عن طريق التكوين والتعليم

يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج لتجديد

يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه

رأس المال البشري غير ملموس

يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل

[1]محمد منير عودة بشير،دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني –دراسة حالة "بنك فلسطين" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ،غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ،تخصص إدارة الموارد البشرية 2015ص42

المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري وأسباب الحاجة إليه

أولا: مكونات رأس المال البشري [1]

يتكون رأس المال البشري من ثلاث عناصر أساسية التكامل فيما بينها يعطي قيمة للفرد الذي يمتلكها وهي المعرفة، القدرة، المهارة وسنتطرق إليها فيما يلي:

- المعرفة: تعتبر المعرفة موردا ثمينا وهي محل إهتمام كبير في أدبيات رأس المال البشري، وينبغي التمييز بين المعرفة الضمنية التي تتميز بعدم إمكانية تبادلها بسهولة والمعرفة الواضحة التي يمكن تدوينها

وتعرف المعرفة بأنها مجموعة الأفكار والآراء والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تكونت لدى الفرد نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر الموجودة في بيئته المحيطة وتفاعله معها ويمكن التميز بين نوعين من المعرفة:

المعرفة الصريحة: التي يمكن تجسيدها عن طريق النصوص، الرسوم، الصور أو الرموز ويمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات، اللقاءات، الكتب وغيرها.

المعرفة الضمنية: وهي ثمرة الخبرة الشخصية يمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول والتي يصعب نقلها وتحويلها للأخرين.

- المهارة: تمثل القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل، وتكمل القدرات الإنسانية في القدرات العقلية والقدرات الكلامية، حيث من أهم مسؤوليات إدارة المؤسسة التعرف على الفروقات في قدرات الأفراد وتدريبهم حتى تنمو مهارتهم حتى المستوى المطلوب لأداء العمل، وتمثل المهارة القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل، وتتنوع المهارات التي تتوفر في العاملين وهي: مهارة التنفيذ، مهارة التنسيق، مهارة الدعم، مهارة التحقيق، مهارة التجديد، مهارة التقييم، مهارة التركيز، مهارة الإنهاء.
- القدرة: يقصد بها جميع الصفات والخصائص الذهنية والبدنية الفطرية منها والمكتسبة بالتكوين أو التدريب والتي يعتبر توفرها بمستوى معين لدى الفرد شرطا أساسيا لتحقيق الكفاءة في أداء مهامه وتعتبر مصدر من مصادر التفوق على المنافسين وتحقيق القيمة المضافة

[1] عبد الحفيظ قارة ،كمال القاسمي ،دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية –دراسة تطبيقية مجموعة من المؤسسات بولاية المسيلة ،مجلة مجاميع المعرفة تندوف –كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد 06العدد 1أفريل 2020ص 183.

لذلك فإن العديد من المؤسسات ستحتاج إلى مدراء يمتازون بمجموعة من القدرات التي يمكن تلخصيها في مالي:

براعة التغيير، المصداقية الشخصية، براعة إيجاده.

ثانيا: أسباب الحاجة إلى رأس المال البشري

إن التغيرات السريعة والتقدم في جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، أدت إلى إحداث ثغرة في متطلبات التغيير، وذلك لفهم الغرض من النهج الاستراتيجي لإدارة رأس المال البشري ولمعرفة قيمة الأصول البشرية ذلك ما أكد ضرورة الاتجاه نحو الاستثمار في الرأس المال البشري غير أنه هناك أسباب أخرى وضحت الحاجة الى هذا الأخير بحيث نذكر منها:[1]

1/الأسباب التاريخية:

- ظهور مفاهيم جديدة حول العنصر البشري وتطورها إلى إدارة الموارد البشرية التي تعتبر أصل من أصول المؤسسة
- فشل النموذج الاقتصادي المعتمد على رأس المال المادي في تحقيق التنمية
- ظهور نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري كنظرية شولتز في الستينات.
- ظهور علوم جديدة تبحث في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

2/ أسباب اقتصادية واجتماعية:

- زيادة حدة المنافسة
- فقدان الاستقرار في النظام الاقتصادي
- انفتاح النظام الاقتصادي على العالم الخارجي وبالتركيز على المجالات الإنتاجية والخدماتية.
- تقلبات الأسعار وتفاقم المشاكل المرتبطة بالموارد منها مشاكل الطاقة، الندرة.
- زيادة مستويات الهجرة
- إهتزاز القيم والتغير في اتجاهات الأفراد

[1]ميلود وعيل، المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها، حالة الجزائر، مصر، السعودية دراسة مقارنة خلال فترة 1990-2010 أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2013-2014 ص74

3/ أسباب تكنلوجية:

- التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات والمعرفة وصناعة الخامات.
- الانفجار العلمي والتكنولوجي مما أدى إلى ظهور صناعات جديدة كالصناعة الإلكترونية بشبكة معلومات تخدم أسواق دولية.
- الإستخدام المكثف للحواسيب الإلكترونية في عمليات إدارة الموارد البشرية كاتخاذ قرارات وربطها.
- التوجه نحو النظام الشبكي الذي يناسب عصر اللامركزية والتدقيق المتسارع للمعلومات.
- التركيز على الجهد الفكري للعامل أكثر من الجهد العضلي
- الابتكار والمرونة في تطبيق الأساليب الإدارية.

المبحث الثاني: الاستثمار في الرأس المال البشري

يعد الاستثمار في الرأس المال البشري من ضمن أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية على إختلاف طبيعتها، لذلك فإنه من الضروري العناية بتنمية الموارد البشرية بأفضل السبل وأكثرها جدوى، ويتحقق هذا بالاهتمام بالعنصر البشري عن طريق الإنفاق عليه لأجل الرفع من قدراته وجعله مسايرا للتكنولوجيات الحديثة وبالتالي فإن النفقات الاستثمارية المخصصة من أجل اكتساب المعرفة (تعليم وتدريب اليد العاملة) تساهم بشكل أساسي في الرفع من مستويات الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في الرأس المال البشري وأشكاله

أولا: مفهوم الاستثمار في الرأس المال البشري

يمكن أن يعرف الاستثمار في الرأس المال البشري على أنه:

كل إنفاق استثماري على المجالات المختلفة من خدمات صحية، تدريب مهني، تعليم نظامي والتعليم للكبار وكذلك الهجرة للعمل.

عرفه المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (ECSOCO): عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري اللذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما أو يمكنهم أن يساهموا فيها على أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين، بل يمتد على الإشتراك الفعلي أو المنتظر أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.[1]

وكذا يعرف على أنه تلك المدخلات التي تخصصها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المزايا التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة بعيدة عن المنظمات الأخرى، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي ترتكز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية.

[1] عبد المطلب بيصار، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،العدد17،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ، الجزائر 2017 ص179

ـ كما يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه إنفاق استثماري على البيئة والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم، وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته[1]

ويعرف أيضا على أنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، ولاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله

من خلال التعاريف السابقة يتضح جليا أنه:

الاستثمار في الرأس المال البشري هو كل إنفاق استثماري على مجالات استثمارية متعددة، أهمها تطوير التدريب، التعليم الكفاءات والصحة، ويخصص هذا الإنفاق الاستثماري لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد بهدف تحقيق الأداء المتميز، ورفع الإنتاجية وتعزيز الوضع التنافسي.

ثانيا: أشكال الاستثمار في الرأس المال البشري:

هناك عدة أشكال للاستثمار في الرأس المال البشري منها:

1-التعليم:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي تساهم في تحقيق التنمية، لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يساهم التعليم في تراكم رأس المال البشري، وتعتبر سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، بحيث تهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة والمقصود بالتعليم في مجال الملكية الفكرية هو وضع مناهج منظمة

لتدريسها في المرحلتين ما قبل الجامعة والجامعة.

ويعتبر التعليم كعملية تزويد للفرد بالمعارف العلمية وإيصاله إلى مرحلة التفكير السليم، من خلال معرفة الأشياء والظواهر والقيم والمبادئ التي تساعده في مواجهة المواقف المختلفة عبر حياته كلها ، وبالتالي فهو يهتم بالمنهج المؤدي إلى إحداث تغيرات سلوكية ، كما يهتم بتنمية المعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العلمية،

[1]وعيل ميلود المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3 2013 -2014 ص289 .

ويهدف التعليم إلى تطوير الملكيات الفكرية و اكتساب المعارف العلمية التي تمكن الأفراد من الحصول على كفاءات مهنية معينة تؤهلهم للإلتحاق بوظائف محددة، كما أنه يمثل نشاطا اقتصاديا ينتظر من ورائه تحقيق منفعة من جهة ،ويتطلب زيادة فعالية أداء الأفراد المتعلمين من جهة أخرى [1]

2-التدريب:

تتجه المنظمات إلى التدريب لرفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين وتزويدهم بمستجدات وخبرات جديدة تساعدهم على تحقيق الأهداف المحددة، ومن هذا المنطلق يمكن تعريفه على أنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم، ويقصد به أيضا عملية تعلم الهدف منها تطوير وتحسين كفاءة الأداء لدى الأفراد، أي إحداث تغيير بالرفع من مستوى الأداء إلى مستويات رفيعة عن طريق الخبرة والتمرن فالتدريب يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة أو مساعدة على علاج أوجه القصور في أدائهم الحالي .

-أهمية التدريب:

- ارتفاع إنتاجية العامل المتدرب نتيجة لزيادة معارف وتنمية مهارته
- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهارتهم وقدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات التغيب عن العمل.
- تحسين الثقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك توثيق العلاقة بينهم.
- يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع سوية أدائها بكفاءة وفعالية.
- يعتبر التدريب من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل داخل المؤسسة وظائف جديدة.

1. التكوين:

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، حيث يكون لهذه العملية عائد يظهر في شكل زيادة في الإنتاجية الكلية كما تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ومن أهم ما ورد من التعاريف نجد:

[1] حمزة مرادي، "دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي"مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة باتنة 2009-2010 ص3

التكوين هو مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها.المواقف، التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها

ويتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات:

- إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد.
- إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة.
- استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
- إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط بوسائل أخرى لمساعدة التكوين.
- المتابعة: حيث يجب متابعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة.

2. الدوافع والحوافز[1]:

4-1 الدوافع:

تعتبر الدوافع القوى النابعة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل، ويرتبط مفهومها بالسلوك الإنساني إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية تتمثل فيما يلي:

- أن السلوك هو نتيجة. أي أن هناك أسباب لكل سلوك.
- إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.
- إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.

وللدوافع أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة، ومن بين الفوائد المترتبة عن ذلك ما يلي: .

- إن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة.
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
- تؤدي الدوافع إلى زيادة الأفراد في العمل.

[1]حمزة مرادي، "دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي"مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة باتنة 2009-2010 ص4

- يساعد تشخيص الدوافع بصفة دقيقة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها

2-4 الحوافز:

تعتبر الحوافز كأداة تستعملها المؤسسة للرفع من إنتاجية الفرد وزيادة حماسه للقيام بعمله على أكمل وجه وفي هذا الشأن يمكن التطرق إلى بعض التعاريف التي أسندت لها:

. تعرف الحوافز على أنها شعور لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة.

.كما تعرف الحوافز على أنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل والامتناع عن الخطأ فيه.

وللحوافز أهمية كبيرة لدى الفرد والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- زيادة العوائد المحققة في المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية لأفراد العاملين.
- تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وذلك بمساهمة نظم الحوافز في إبراز قدرات العاملين وطاقاتهم، والاستفادة منها قدر الإمكان.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح مؤسسته.

أنظمة الحوافز: تختلف أنظمة الحوافز من مؤسسة إلى أخرى وذلك باختلاف إمكانياتها المتاحة والجدول التالي بين لنا أنواع هذه الحوافز:

الجدول رقم(2-1): يبين تقسيمات الحوافز

طبيعة التقسيم	نوع التقسيم	مفهومه
من حيث مادتها	حوافز مادية	تشمل أموال ومزايا مادية، كالسكن النقل والطعام وأشياء مادية أخرى والحوافز المالية هيا الأكثر شيوعا
	حوافز معنوية	هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة وأكثرها شيوعا هي فرص التعلم ولإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة ...الخ
من حيث اتجاه تأثيرها	حوافز إيجابية جاذبة	هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة.
	حوافز سلبية منفردة	هي حوافز تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ضار وهذه أيضا يمكن أن تكون مادية أو معنوية.
من حيث من يحصل عليها	حوافز فردية	هذه الحوافز موجهة لكل فرد على حدة وقد تدفع الأفراد المنافسة للحصول عليها
	حوافز جماعية	وهذه الحوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تتقاسمها بطريقة أو أخرى

المصدر سعاد نائف برنوطي " إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل ط3،7002 ص 355 – 357

3. الاستثمار في الصحة:

يمثل تحسين الأفراد مدخلا آخر من المداخل غير التقليدية للاستثمار في الموارد البشرية ومثل هذا النوع من الاستثمار يمكن أن يزيد من كفاءة وإنتاجية الأفراد ، فعلى سبيل المثال في معظم الدول النامية يمكن أن يؤدي توفير وتحسين القيمة الغذائية للوجبات المقدمة للأفراد وتقديم الرعاية الطبية إلى تحسين إنتاجية الأفراد، ومن ثم قد يدخل هذا في

مجال الإستثمار في الموارد البشرية للأفراد ، طالما يؤدي إلى تحسين وارتفاع الإنتاجية وهناك بعض الأمثلة التي توضح أهمية الإستثمار في صحة الأفراد، ففي المكسيك أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن الأفراد كانو يصابون بإغماءات أثناء العمل نتيجة عدم حصولهم على الغذاء الكافي ، ونتيجة لذلك قامت الشركة بتقديم وجبات إفطار لكل العاملين ، وأيضا هناك برنامج أخر في مجال الاستثمار في صحة الأفراد ويتمثل في البرامج الموجهة الى تخفيض أو منع التدخين ، فالعلاقة بين المشاكل الصحية والتدخين واضحة وقوية ،فإن نسبة الغياب بين المدخنين أعلى عن نظيراها بين الأفراد غير المدخنين وبالتالي سيؤثر على مستوى إنتاجيتهم لذلك فإن إتباع الشركات لبرامج وسياسات من شأنها منع التدخين تؤدي إلى إقلاع الأفراد عن التدخين .

نوع آخر من الاستثمار يتعلق بالناحية الصحية للأفراد هو توفير المنظمات لنوادي أو مراكز رياضية تابعة للشركة، حيث يقوم الفرد فيها بمزاولة الرياضة والتمرينات اللازمة للياقة البدنية وقد وجدت نتائج بعض الدراسات أن المنظمة استطاعت تحقيق عائد على استثمارها يتمثل في تخفيض معدلات الغياب وتحسين في الصحة الذهنية والعقلية والنفسية وزيادة الإنتاجية ومقاومة الضغوط وزيادة الالتزام التنظيمي.

المطلب الثاني: أهمية وأبعاد الإستثمار في رأس المال البشري:

لقد أكد مارشال على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا، وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محددة إن لم يستغل في سبيل التقدم، وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

أولا: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

للاستثمار في الرأسمال البشري أهمية كبيرة، تظهر هذه الأهمية على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة

على مستوى الفرد: هناك مجموعة من الفوائد للاستثمار البشري تنعكس على الفرد مباشرة والتي من أهمها نجد:

- تنمية طاقات وقدرات الفرد العملية والعلمية التي تعتبر من أهم الموارد اللازمة لعملية تطوير العلم والتكنولوجيا
- اكتساب المعارف والمهارات التحليلية والابتكارات والقيادات.
- تفجير الطاقات الكامنة في الأفراد وحسن إستغلالها.
- الاستغلال الأمثل للطاقات والإمكانيات المكتسبة.
- تحريك القدرات الفنية والعلمية وتوجيهها نحو خدمة الأهداف المسطرة.
- إتاحة الفرصة للنمو والترقية وإفساح المجال للإبداع والابتكار.

على المستوى المؤسسة: إضافة إلى الفوائد المباشرة للرأسمال البشري على مستوى الفرد هناك مجموعة من الفوائد التي تنعكس على المؤسسة بصفة عامة والتي من بينها نجد:

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظام الاقتصادي والاجتماعي ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- خلق المرونة للتكيف مع المتطلبات والاحتياجات المستقبلية التي ترسمها المؤسسة.
- التوزيع المناسب للقدرات البشرية من خلال الملائمة بين متطلبات العمل والقدرات المتاحة.
- الحفاظ على مستوى معين من القدرات والمهارات الضرورية لتطوير واستمرارية المؤسسة
- مضاعفة الثروات البشرية لمواجهة التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات الفكرية.
- مقاومة ومنع تقادم المهارات خاصة في ميدان الهندسة والعلوم والوظائف المتخصصة في مجال الإعلام الآلي والالكترونيات.
- تحقيق القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية وتلبية متطلبات الجودة.
- تقليل التكاليف والخسائر في الإنتاج والتجهيزات.
- تخفيض معدلات الغياب ومعدل دوران العمل.
- القضاء على رتابة ونمطية العمل.
- خلق جو يسوده التعاون المشترك والولاء الاجتماعي والرغبة في تحقيق الأهداف.

ثانيا: أهداف الاستثمار في رأس المال البشري:

إن من بين أهداف الاستثمار في رأس المال البشري تحسين الأداء الشامل في المؤسسات، ويمكن تقسيم أهداف الاستثمار في رأس المال البشري إلى أهداف مباشرة وأخرى غير مباشرة

الأهداف المباشرة:

- هدف زيادة الإنتاج: زيادة الإنتاج من بين الأهداف المباشرة للاستثمار في العنصر البشري، ويربط الاقتصاديون بين التعلم وزيادة الإنتاج، يؤدي التعليم إلى زيادة الإنتاجية للأفراد من خلال خلق طبقة من الفنيين في المجالات العلمية، الفنية، التكنولوجية، التي تزيد من الإنتاج وتعمل على تطويره ليتلائم وظروف التقدم.
- هدف تحقيق العدالة في توزيع الدخل: ويعد هذا الهدف أحد الأهداف الأساسية والهامة للاستثمار في العنصر البشري، يقارب بين الطبقات الغنية والفقيرة، ويعد التعليم والرعاية الصحية من الأدوات التي تساعد في تخفيف حدة الفروق بين دخول الأفراد، وان كان للأدوات الأخرى مثل: الإعانات التي تمنح للفقراء وغيرها من النفقات إضافة إلى الضرائب التي لها دور كبير في إعادة توزيع الدخول بين الأفراد.

- هدف تحقيق التوظيف: هذا الهدف يقع على رأس الأهداف التي توليها الدول أهمية كبرى وتدرجها في سياستها الاقتصادية والاجتماعية إلى سياستها المالية والنقدية، هذا الهدف يتمثل في إيجاد فرص عمل مناسبة للأفراد، ويكون ذلك عن طريق الملائمة بين رغبات أصحاب الأعمال وما يحتاجونه من مهارات وكفاءات، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق استثمار في العنصر البشري سواء عن طريق التدريب أو التعليم.
- الزيادة في رأس العمل: وذلك عن طريق الملائمة بين رغبات أصحاب الأعمال وبين ما يحتاجون إليه من مهارات، فمثلا عن طريق التعليم والتدريب يمكنه تنمية إنتاجية الأفراد الذين ينزلون إلى السوق العمل بما يوفي احتياجات هذه السوق.
- سرعة تكيف الأفراد مع التطورات التقنية: ذلك أن التحسينات في النواحي التقنية تؤدي إلى زيادة البطالة الفنية، لذلك يجب أن يهدف الاستثمار في العنصر البشري إلى سرعة تكيف الأفراد مع هذه التقنيات الجديدة.
- هدف حركية العمل: ويقصد به أن ينقل الفرد من مكان الى آخر بحثا عن العمل، وتهدف إلى زيادة مرونة الانتقال الاقتصادي للعنصر البشري من خلال التعليم التدريب، حيث يعد من أبرز خصائص الإنسان المتعلم أنه أقدر على مواجهة التغير الاقتصادي والاجتماعي.
- هدف تحقيق المساواة الاجتماعية: فالاستثمار في العنصر البشري عن طريق التعليم يساعد في تحقيق المساواة الاجتماعية، وذلك بمد العون للطبقات الفقيرة المحرومة، ونشر مبادئ التعاون بين الأفراد.

الأهداف الغير المباشرة:

هذه الأهداف إن كانت لا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج بطريقة مباشرة، الا أنها تساهم في ذلك بشكل غير مباشر ومن أهمها:

بناء الدوافع الاقتصادية للأفراد عن طريق خلق الصفات الاقتصادية البناءة التي تقتضيها طبيعة العمل، الرغبة في إتقان العمل، والاستقرار في العمل، واحترام قوانين العمل، واحترام المواعيد، وغير ذلك من الدوافع لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية الاقتصادية، وإحداث التغير الاجتماعي اللازم لعملية التنمية، حيث أن مصدر التغيير لا يوجد في الأنظمة والقوانين فقط بقدر ما يوجد في الأفراد.

ثالثا: أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري:

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد نذكر منها:

1- البعد الثقافي: حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

2- البعد الاقتصادي: من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات، إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليما، تكوينا وتدريبا لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية

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

4- البعد العلمي: حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في ظروف العمل داخل المنظمة.

5- البعد الأمني: حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع مستوى التعليم التدريبي مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار [1]

المطلب الثالث: قيود الاستثمار في الرأس المال البشري

فيما يلي بعض القيود التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الإعتبار عند تطبيقها للمفاهيم الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري:

- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي ومن أمثلتها عدم ارتباط مالك رأس المال البشري للاستثمار البشري بصفة شخصية ، فبالرغم من أن الفرد يمكنه تأجير استثمار لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تبيع المنظمة آلة لا تحتاجها ، وعدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك ، حيث يمكن فقده كليا بموت صاحبه ، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري ، كما يتطلب

[1] ورقة عمل في الاستثمار في رأس المال البشري، مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، السعودية 2007، ص6 الموقع الالكتروني www.abahe.co.uk

تكوين رأس المال البشري وقت أطول نسبيا عن وقت الاستثمار المادي ، إلى جانب كل هذا هناك اختلاف منحنى إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحنى إنتاجية الأصل المادي ، والاستثمار في الموارد البشرية وتوطينها مطلب مهم وملح ولكنه صعب التحقيق.

- النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثل صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة واعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين لدراسة ،ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة ، وكذا صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم والذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل والمتغيرات الأخرى المؤثرة ،بالإضافة إلى صعوبة تحديد أو إختيار معدل الخصم المناسب واللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد الفيصل لنجاح أو فشل أي برنامج ، فعند حساب معدل العائد على التدريب لابد من تضمين المنفعة غير المادية مثل جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب ،لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياسا ماديا مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أفضل مما هي عليه .
- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار فالفرد ينفق على المأكل والملبس والمسكن والرعاية الصحية، وهي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري، لكن النفقات في هذه الجوانب لازمة أيضا للفرد لكي يعيش وتستمر حياته، وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك وللاستثمار.
- صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري ويرجع هذا الى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق مثل المركز الأدبي وتحقيق الذات، وإذا فرض أن المستثمر استطاع تعظيم مثل هذه العوامل غير المادية، فقد لا يمكن اعتبار اختياره اختيار غير رشيد.

وبالرغم من وجود بعض الصعوبات المتعلقة بتطبيق مفاهيم الاستثمار البشري، إلا أنها تمد الباحثين بوسائل لتقييم برامج الموارد البشرية المختلفة والوصول إلى قرارات وسياسات واستراتيجيات أكثر فعالية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم لا يجب أن تمنع صعوبة تطبيق هذه المفاهيم من استخدامها، بل فقط يجب أن تستخدم بحذر مع أخذ القيود السابق ذكرها في الاعتبار، ومحاولة إيجاد حلول لها تزيد من فعالية تطبيقها [1]

[1] رواية حسن ص82 83.

المبحث الثالث: تنمية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري أحد أهم عناصر رأس المال الفكري حيث أصبح نمو المؤسسات ونجاحها، بل وحتى بقائها مرهونا بمدى استعدادها لتنمية رأس مالها البشري.

مطلب الأول: مفهوم تنمية رأس المال البشري

أولا: تعريف تنمية رأس المال البشري:

تعرف تنمية رأس المال البشري على أنها: عبارة عن تعبئة للطاقات البشرية وبلورة لإمكانياتها المتعددة ومواهبها العقلية والجسدية لزيادة قيمتها ورفع مكانتها، ليمكن استخدامها بصورة مبدعة في طريق الاستغلال الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية [1]

كما تعرف على أنها: عملية زيادة المعارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول بأن تنمية رأس المال البشري هي: تلك العملية التي من خلالها يتم رفع وزيادة كفاءات وقدرات ومهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي من خلالها يمكن استغلال الموارد المادية للمؤسسة بشكل أمثل.

ثانيا: أهمية تنمية رأس المال البشري:

إن تنمية رأس المال البشري أضحت من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا بإعتبارها العملية الضرورية ، لتحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العملية والفنية والسلوكية ، فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بالمعارف أو معلومات أو مبادئ أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج ،وهي أيضا وسيلة تكوينية تزوده بالطرق العلمية والأساليب المتطورة والمسالك المتبناة في الأداء الأمثل ، كما أنها وسيلة فنية تمنحه خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية ومهاراته اليدوية ، إضافة إلى كونها وسيلة سلوكية تعيد النظر في مسلكه الوظيفي والاجتماعي .

أوضحت الدراسة التي أجراها المعهد الكندي للمحاسبين القانونين أن مدراء أكثر من 300 مؤسسة كندية ومؤسسة أمريكية يعتقدون أن المعرفة والمعلومات التي تملكها العناصر البشرية هي العامل الرئيسي للنجاح في الوقت الحاضر،

وسائل تنمية رأس المال البشري: التعليم التدريب الرعاية الاجتماعية الإعلام

[1]محمد منير عودة بشير،دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني –دراسة حالة "بنك فلسطين" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية،غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال،تخصص إدارة الموارد البشرية 2015.

آليات بناء وتكوين وتنمية رأي المال البشري: يمكن حصر أهم ملامح الدور الإيجابي للإدارة العليا للمؤسسات فيما يتعلق ببناء رأس مال بشري وتكوينه وتنميته والاحتفاظ به في النقاط التالية :

- تقديم الدعم المالي اللازم لأنشطة البحوث وتطوير وتوفير الإمكانيات المادية والتجهيزات التي يحتاجها الخبراء والمتخصصين حتى يمكن استخراج أكبر قدر من طاقاتهم الإبداعية والابتكارية الكاملة،
- أن تتبني الإدارة العليا إبتكارات واختراعات العاملين وان تجعلها موضوع التنفيذ مهما كلفها ذلك، على اعتبار أن هذه الابتكارات تعتبر استثمارا له عائد ومردودية في الأجل الطويل
- توفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لخلق بيئات إيجابية لتعليم الذاتي.
- زيادة المبالغ المخصصة للإنفاق على التدريب الإبداعي مع زيادة الإنفاق على المهمات الخارجية للعاملين عند إرسالهم لاكتساب خبرة من بيئات التعليم الدولية في الشركات العالمية الكبرى.
- اتخاذ قرارا فورية بمكافأة المبتكرين وأصحاب الأعمال الإبداعية.
- التشجيع على تبادل الخبرة والمعرفة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال.
- منح إدارة الموارد البشرية كافة الصلاحيات التي من شأنها تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تقوم بدور فعال في بناء تنمية رأس المال البشري في المؤسسة.

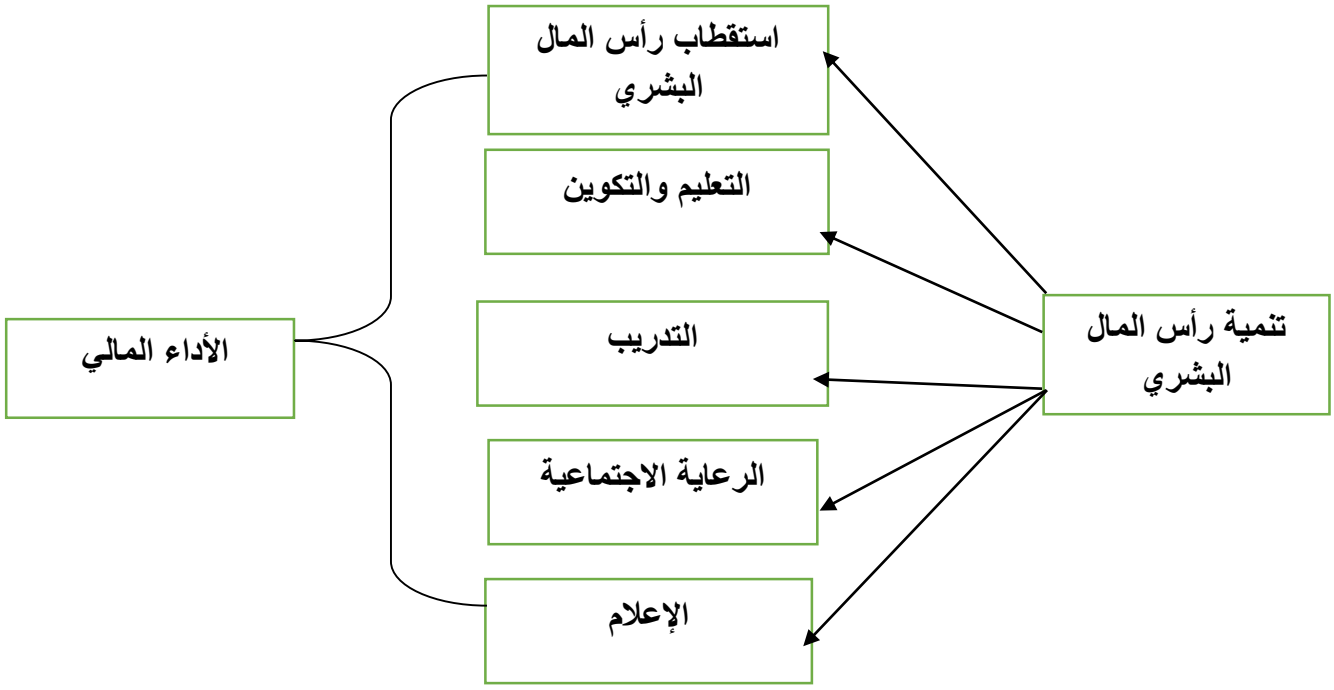
المطلب الثاني: تنمية رأس المال البشري كآلية لتحسين الأداء المالي

تعد تنمية رأس المال ذات أهمية بالغة والحجر الأساس لنجاح الأداء المالي للمؤسسة، وإحراز التميز فيه، فهي من الآليات التي تعتمدها المؤسسة لتحسين أدائها المالي عن طريق إستخدام وسائل تساهم في تنمية مهارات وقدرات العاملين ومن ثم تحسين أدائهم، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة المالي وزيادة نشاطها ورفع مردوديتها وتوفير السيولة اللازمة والتقليل من المديونية، ومن ثم الوصول إلى أعلى مستويات الربحية.

يمثل تحسين الأداء المالي أحد أهم الأهداف وأولها التي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الإستخدام الأمثل والرشيد لمواردها المتاحة، ولتضمن نجاحها في ذلك تعتمد على إختيار أحسن وأفضل المعايير والمؤشرات التي تعتمدها لتقييم أدائها المالي، وإكتشاف نقاط قوتها وضعفها فيه والانحرافات في خططها وتصحيحها وتفاديها مستقبلا.

وفي هذا السياق سنناقش من خلال هذه الدراسة العلاقة بين تنمية رأس المال البشري وتحسين الأداء المالي، ومدى مساهمة وسائل تنمية رأس المال البشري في تحسين الأداء المال، والشكل التالي يوضح العلاقة بينهما:

نموذج الدراسة



الشكل رقم 02

أولا: دور الاستقطاب في تحسين الأداء المالي:

يعتبر الاستقطاب من أهم وسائل تنمية رأس المال البشري ، فهو مرحلة جوهرية وعامل مهم جدا بالنسبة للمؤسسة ،ويتطلب إنجازه بشكل دقيق وبطريقة علمية بعيدة عن العلاقات الشخصية والعواطف بإعتباره أول خطوة لنجاح المؤسسة في نشاطها وتفوقها فيه، هذه المرحلة يتم من خلالها البحث عن أفضل الموارد البشرية من حيث الخبرات ،الكفاءات، المعارف والمهارات في أداء العمل بما ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة الشامل وأدائها المالي بشكل خاص ، فالتنوع في رصيد المؤسسة البشري وامتلاك أفرادها لمهارات متنوعة وكفاءاتها متميزة وقدرات عالية يكون له أثر كبير ومباشر على فعاليتها ونجاحها. هذا يجعل عملية إختيار الشخص المناسب ليكون في المكان المناسب أمر حساس ومهم جدا ،هذه العملية التي تتطلب أن يتم إختيار الأفراد من ذوي الخبرات المتنوعة وخاصة في المجالات المالية بإعتبار الجانب المالي هو المحرك الدافع للمؤسسة وهو صورة عاكسة لإمكانيتها وقدرتها على توفير متطلبات واحتياجات العمل في المؤسسة والمحاسبية ،وممن لهم القدرة على تحسن الفرص والتهديدات وأيضا إستشعار المشاكل ولهم المهارة أيضا في إعطاء الحلول و إقتراح البدائل في وقت قصير بما يساهم في تطوير نشاط المؤسسة ومنه تحسين أدائها المالي على المدى القصير وصولا إلى تحقيق الاستقرار وإعطاء المؤسسة القدرة على تجنب التأثر سلبا بما يحدث

في محيطها من تقلبات ،وبالتالي المحافظة على أداء المؤسسة في مستوياته المطلوبة وبالأخص أدائها المالي ومن ثم تحقيق التحسن فيه على المدى المتوسط والطويل ، من خلال الرفع في مؤشرات قياسه وتحقيق التوازن المالي في الأجل الطويل، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة وثروة الملاك والمساهمين ،فتصبح بذلك المؤسسة قادرة على المنافسة والاستمرار ومواجهة التحديات والصعوبات مستقبلا، وبالتالي تحقيق الريادة والبقاء .

وبناءا على كل ما سبق يمكن إقتراح الفرضية التالية " **لاستقطاب رأس المال البشري دور في تحسين الأداء المالي"**

ثانيا: دور التعليم والتكوين في تحسين الأداء المالي

يعتبر التعليم والتكوين من أهم العوامل المساهمة للنهوض بالعنصر البشري لأجل مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي والرفع من كفاءة ومهارة العاملين ، فالتعليم مرحلة أولية وضرورية ،فهو عملية إيصال مجموعة المعارف والمعلومات يركز على الجانب النظري العلمي ويستهدف بناء وتطوير منظومة معارف عملية ، فهو يمكن الفرد من بناء شخصيته باكتساب مختلف المهارات والخبرات التي تدع له مؤهلا للعمل في منصب معين ، بل هو عملية مستمرة باستمرارية حياة الفرد ، فهو يتعلم من أخطائه، هذه الطريقة في" التعلم من الخطأ" تعتبر من أكثر وأهم الوسائل التي تسمح للفرد بأن يكتسب خبرات جديدة في مجال عمله ويتزود بمهارات متنوعة ومعارف أكثر تمكنه من تحسين أدائه في العمل بما ينعكس على تحسن أداء المؤسسة ككل بما في ذلك الجانب المالي ،إضافة إلى ذلك ،فالتعلم أثناء العمل أو بواسطة العمل يمثل أيضا وسيلة مهمة وأداة للفرد على تطوير نفسه وتنمية قدراته واكتساب لمهارات جديدة تمكنه من العمل بكفاءة أكثر

قدرته على مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول، والمساهمة بآرائه واقتراحاته، وإعطاء أفكار جديدة لطرق أداء العمل وسبل تحسينه، بما ينعكس على أداء المؤسسة ويزيد من تنافسيتها

أما التكوين فهو يتضمن تنمية مهارات، كفاءات وجهود الأفراد في المؤسسة، فهو عملية مستمرة، بحيث يكون ملازما للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العلمية، ويجب أن يكون له هدف دقيق، محدد وواضح فهو يركز على الجانب التطبيقي العلمي، فمن الضروري أن تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية لعمالها، تهدف خصوصا لتحسين طرق وأساليب عملهم، واكتساب مهارات جديدة، وتوضيح كيفيات وإنجاز العمل بالطرق الصحيحة بما يزيد من كفاءة وفعالية الفرد، كل حسب وظيفته ومكانته.

يعتبر التعليم والتكوين نشاطان مكملان لبعضهما البعض، فالتعليم أساس التكوين وكلاهما يساهمان في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، فنجاحها مرتبط بهما، ويكمن ذلك من خلال حسن إستغلال السيولة المتوفرة لدى المؤسسة وتحقيق

خزينة موجبة ،وقدرتها على تسديد ديونها قصيرة وطويلة الأجل ، ومحاولة التقليل من مديونيتها وحسن إستغلال مواردها المتاحة وتوفير السيولة اللازمة لتحقيق استقلاليتها واستقرارها المالي ،لذلك يعتبر إستمرارية عمليتي التعليم والتكوين للمورد البشري للمؤسسة أحد أهم عوامل ضمان نجاحها وتفوقها واستمراريتها في مجال عملها ولما لا إستكشاف لمجالات وأسواق أخرى سعيا للبحث عن زبائن جدد وحتى موردين جدد ،بما يحقق لها الريادة والبقاء .

وبناء على ذلك، يمكننا إقتراح الفرضية التالية " للتعليم والتكوين دور في تحسين الأداء المالي "

ثالثا: دور التدريب في تحسين الأداء المالي

يعد التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحسين أداء العاملين بها، وهذا ما أكدته الدراسات التي توصلت إلى أن البرامج التدريبية سوف تمكن المؤسسة من أن تقطع شوطا طويلا ليس لتحسن أداء الفرد فقط بل المؤسسة ككل.[1]

فالتدريب إذا عامل مهم يسمح للعاملين بتطوير وتجديد وزيادة كفاءتهم وخبراتهم ويبرز مواهبهم وطاقتهم، فهو نشاط مستمر ومنظم يهدف إلى تنمية معلومات، مهارات واتجاهات الأفراد، وتحسين وتطوير طرق وأساليب تعاملهم مع الزبائن بما يضمن وفائهم للمؤسسة.

وقد أكدت الدراسات بأنه من أجل تحسين الأداء المالي، يجب أن تشارك المؤسسات في مبادرات تنمية الموارد البشرية على أساس منتظم، والتي يجب أن تركز جميعها على جعل الموظفين أكثر فعالية وكفاءة في أداء واجباتهم [2]

فالتدريب يساهم بشكل كبير في تطوير أساليب العمل، فهو يمكن المؤسسة من تطوير مستوى العاملين، حيث يمكنهم من القيام بأعمالهم بكل مهارة وتميز، وبالتالي يتحسن أداء المؤسسة وترتفع مردوديتها وتنمو أرباحها، وهذا بدوره يحفز العاملين على تقديم أفضل مستويات الأداء وثم تصل المؤسسة إلى أعلى مستويات الكفاءة،

التدريب يحقق عدة أهداف للمؤسسة تتمثل في: تحسين ربحية المؤسسة، تحسين المعارف، والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة، تحسين معنوية العاملين، يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية [3]

وبناء على ذلك، يمكننا إقتراح الفرضية التالية: "للتدريب دور في تحسين الأداء المالي "

رابعا: دور الرعاية الاجتماعية في تحسين الأداء المالي:

تتطلب عملية تحسين الأداء المالي للمؤسسة رعاية إجتماعية للعاملين فيها ومناخ آمن ومناسب لقيامهم بأعمالهم بكل راحة وأمان، فهي تعد من الأولويات في أماكن العمل ،فعدم توفير المناخ الآمن والسليم يؤثر بشكل سلبي على

[1] فيصل وليد جميعان، أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء المالي في البنوك التجارية الأردنية ـ مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط عمان، الأردن 2021 ص61

[2] نفي المرجع السابق ص61

[3] فيصل وليد جمعيان، سبق ذكره ص 11 12

أداء الموظفين ومن ثم أداء المؤسسة ككل ،فهناك عدة إجراءات تساعد في الحفاظ على الموظفين والتقليل من حوادث وإصابات العمل ،من بينها الاهتمام بالنظافة والحرص على توفير وسائل مكافحة الحرائق بالمؤسسات ، توفير كافة وسائل الإسعافات الأولوية وبعض الأدوية الطبية البسيطة على موظفيها ، تحسن نشاطها وتنمي أرباحها وتزيد من المبيعات الناتج عن رضا زبائنها عن منتجاتها وخدماتها ، وبالتالي ارتفاع مؤشرات ربحيتها وتحسن سيولتها وزيادة مردوديتها .

وبناء على ما سبق يمكن إقتراح الفرضية التالية " للرعاية الاجتماعية دور في تحسين الأداء المالي "

خامسا: دور الإعلام في تحسين الأداء المالي

أهم ما يميز المؤسسات المعاصرة هو سهولة التواصل والاتصال من خلال إعتمادها على تكنولوجيا الإعلام والاتصال المتطورة ،التي تساهم بشكل كبير في بناء علاقات جديدة وواضحة ومعقدة ومتشابكة في نفس الوقت ذات كفاءة وفعالية أكثر وبتكاليف أقل ،فتوفير المعلومات والمعارف المستمر من داخل المؤسسة وخارجها يساهم بشكل كبير في دعم إتخاذ القرارات ، ويسهل عمل الأفراد ويزيد في قدرتهم على إيجاد الحلول بسرعة أكبر وتقديم وتبادل الآراء و الاقتراحات بما يزيد من البدائل ويوسع دائرة الأفكار المتبادلة وبالتالي يزيد مستوى الابتداع في العمل ويحسن طرق العمل بما يدعم : الزيادة في المبيعات وبالتالي الرفع من رقم الأعمال وزيادة الحصة السوقية ، تخفيض تكاليف الإنتاج ، تحسين مستوى جودة المنتجات ،التخفيض في الوقت المخصص لأداء المهام ،وبالتالي تحسين نشاط المؤسسة وزيادة ربحيتها وتحسين سيولتها ومنه تحسين مستوى أدائها المالي .

وبناء على ذلك يمكننا إقتراح الفرضية التالية " للأعلام دور في تحسين الأداء المالي "

خلاصة الفصل:

يعتبر رأس المال البشري العنصر الهام والمكون الرئيسي لرأس المال المعرفي بالمؤسسات، كونه يعد الحجر الرئيسي والمورد الأساسي في عصر المعرفة، متمثلا في الثروة المعرفية والمهارات والخبرات المتواجدة في أذهان الأفراد العاملين بالمؤسسة، وهذا ما يجعله رائدا في المجال الاستثماري للمؤسسات الناجحة ويكون ذلك بالمحافظة عليه وتطويره، وتوفير له المناخ المناسب للعمل والإنتاج، ومن ثم تخلق إنسانا على مستوى عال من الكفاءة والتأهيل يكون قادرا على التنافس في ظل مستجدات العصر من التكنولوجيا العالية والعولمة.

وإن أهم ما جاء به اقتصاد المعرفة ظهور نظريات رأس المال البشري، التي وضحت أنه يفوق رؤوس الأموال الأخرى في الهرم الاستثماري إذ يحتل القم

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لدور تنمية راس المالي البشري

في تحسين الأداء المالي

تمهيد:

بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول رأس المال البشري، والأداء المالي للمؤسسة والدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لمؤسسة نفطال المدية، وذلك لدراسة أثر تنمية رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسة على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين، وسندرس بالتفصيل مؤشرات رأس المال البشري والمتمثلة في المعرفة والخبرات والمهارات ومعنويات الموظفين ومدى تأثيرها على الأداء المالي لمؤسسة نفطال المدية، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبيان الذي قمنا بإعداده وتوزيعه على عينة البحث المختارة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال

المطلب الأول: التعريف بالشركة

أولا: لمحة تاريخية عن الشركة:

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها ومن اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاته تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أناصدرمرسومرقم101/80 في 6 افريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية "ERDP" بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما بعد وفقا لمرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين1:

مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطاك؛

مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال وعرفت على الصعيد الوطني الدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من:

"Naft" مصطلح عربي و يعني النفط.

"al"اختصار لكلمة الجزائر"algeria"

بداية من 18 افريل1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة برأسمال مقداره40000000000 دج مقسمة إلى 665 سهم اي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك، أصبح رأسمالها 15.650.000.000 دج في السنوات الأخيرة، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة و رمزها يتكون من 5 خطوط يمثل فروع مؤسسة نفطال و هي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت و العجلات و أخيرا فرع الشراكة و النشاطات الدولية

[1]www.naftel.dz

ثانيا: مهام مؤسسة نفطال:

تتمثل مهام مؤسسة نفطال "الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها" في التالي[1]:

- تعبئة غاز البترول المميع;
- إنتاج الزفت
- توزيع وتخزين وتسويق أنواع الوقود، غاز البترول المميع وزيوت التشحيم، وأنواع الزفت، والعجلات
- المطاطية، ووقود الغاز المميع، وبعض المنتجات الخاصة.
- نقل المنتجات النفطية.
- السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق.
- معالجة الزيوت المستعملة سابقا ورسكلتها.
- السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة الشركة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية.
- السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة.

حرصا منها على تامين وتوفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني تلجا نفطال إلى طرق نقل متعددة

النقل البحري عبر الساحل والأنابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة;

السكة الحديدية لتمويل المستودعات;

و**الطرق البرية** لتمويل الزبائن والمستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية;

تتوفر نفطال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر و 336 تسيير حر، و 1135 نقطة بيع معتمدة.

ثالثا: منتجات المؤسسة:2

الزيوت: على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نفطال مجموعة متكاملة من الزيوت والتي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، وهذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الثلاثة :زيوت خاصة بمحركات البنزين، زيوت خاصة بمحركات الديازال، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي، زيوت تشحيم الماكينات

[1] www.naftel.dz

[1] أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة
[2] أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة

الوقود: يعتبر الوقود سائل سريع الإلهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الإحتراق الداخلي، ويمكن تصنيف الوقود حسب الإستخدام إلى: الوقود الخاص بالاستخدام البري، الوقود الخاص بالاستخدام الجوي، الوقود الخاص بالاستخدام البحري

العجلات: تقوم شركة نفطال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات "السياحية، الشاحنات، الماكينات الصناعية " مادة الزفت: هي مادة معدنية طبيعية ناتجة عن تقطير البترول متكونة أساسا من الهيدرو كربون ذات اللون القاتم وصلبة تستخدم في البنيات والأشغال العمومية وأيضا في ترصيف الطرقات

مواد خاصة: تتمثل في الزيوت المصنعة إنطلاقا من البترول المقطر والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثل (الصيدلية، صناعة الشموع، منتجات إستهلاكية، المتفجرات)

المطلب الثاني: إمكانيات المؤسسة ومنافسيها

أولا: تطور رقم أعمال مؤسسة نفطال

عرفت مبيعات مؤسسة نفطال في السنوات الخمسة الأخيرة ارتفاعا كبيرا لبعض المنتجات وانخفاض في البعض الأخر وذلك لعدة أسباب و سنوضح كل هذا في الجدول التالي:

جدول رقم " 3-1 " مبيعات الوقود للمقاطعة التجارية لنفطال المدية للسنوات الخمسة " م مكعب

النوع / السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021
البنزين العادي	**97604**	**107839**	**107792**	**97880**	**76652**	**34381**
بنزين ممتاز	**358704**	**315689**	**280160**	**281854**	**239565**	**120545**
بنزين بدون رصاص	**201842**	**225306**	**226166**	**235084**	**209801**	**402545**
مازوت	**1069123**	**1061862**	**1049963**	**1055887**	**945895**	**1018493**
سير الغاز	**71989**	**99513**	**143514**	**200383**	**215837**	**296360**
المجموع	**1799262**	**1810209**	**1807595**	**1871088**	**1687750**	**1872324**

المصدر: الدائرة التجارية بالمقاطعة التجارية نفطال المدية

في الجدول السابق أشرنا إلى تطول مبيعات شركة نفطال المدية للمنتجات الأساسية بالنسبة لخمس سنوات الأخيرة ونلاحظ من خلال هذا الجدول إن المبيعات من البنزين العادي مثلا قد انخفضت بنسبة صغيرة نوعا ما وحسب رأيي السبب في ذلك التطور في المستوى المعيشي للفرد من سنة إلى أخرى وتناقص عدد السيارات القديم وظهور الجديدة التي تحتاج إلى البنزين الممتاز.

أما الزيادة في البنزين بدون رصاص تتعلق بزيادة نسبة السيارات ذات الترقيم الجديد واهتمام أصحابها البيئة وغيرها.

أما بالنسبة للمازوت فقد ارتفع بنسبة كبيرة مع انه يستعمل لبعض أنواع السيارات والشاحنات وحافلات النقل، أما بالنسبة لسير الغاز فقد ارتفعت مبيعاته باعتباره الأرخص من كل المنتجات السابقة وباعتباره انه لا يضر بالبيئة وهذا اعتبار حماية البيئة من الأهداف الإستراتيجة لنفطال بالإضافة إلى أن مستعملي سير الغاز لا يدفعون قسيمة السيارات السنوية.

توفر نفطال كذلك ما يقارب 13.3 مليون طن من المنتجات النفطية سنويا، وهو رقم مرشح للارتفاع بالنظر إلى الطلب المتزايد باستمرار[1].

ثانيا: الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة:

الإمكانيات البشرية:

حسب مقرر مصلحة الموارد البشرية الذي يعتبر وثيقة لتحليل مختلفا لأرقام الهامة عن الإمكانيات البشرية والذي يسمح بتقييم وضعية الشركة في مجال الموارد البشرية فانه يترجم التغيرات و التطورات الحاصلة سواء من حيث العمال الدائمين أو المؤقتين للسنوات الأخيرة و نوجزها في الجدول التالي[2]:

الجدول رقم" 3 –2 " عدد العمال الدائمين والمتعاقدين

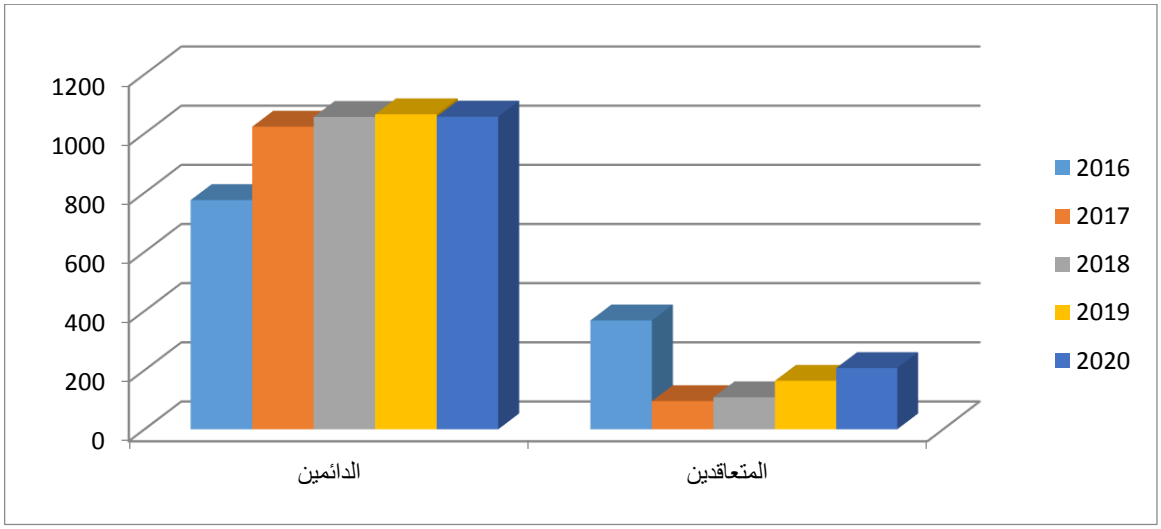
عدد العمال/السنة	2019	2020	2021	2202	2023
الدائمين	1065	1057	1052	1042	1138
المتعاقدين	164	207	231	246	143

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

[1] أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة

[2] مقابلة مع بلطرش محمد رضا،إطار مكلف بالدراسات في مصلحة الموارد البشرية،بتاريخ 26 05 2024

الشكل رقم" 3-1 " عدد العمال الدائمين والمتعاقدين



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات المؤسسة

من خلال الشكل المنجز من طرفنا نلاحظ أن عدد العمال الدائمين ارتفع ويعود ذلك إلى لحوافز التي ساهمت في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال الذي أدى إلى تحقيق أهداف الشركة.

الإمكانيات المادية[1]:

شركة نفطال تتشكل من بنية تحتية ذات أهمية بالغة من اجل توفير المشتقات البترولية في جميع أنحاء الوطن، هذه الشركة لديها شبكة تتكون من:

47 موقعا ارضيا لتخزين الوقود

41 مركزا لتعبئة غاز البترول المميع بطاقة تصل إلى 1.2 مليون طن سنويا

09 مراكز تجزئة خاصة بغاز البترول المميع

49 موقعا فرعيا لتخزين غاز البترول المميع

30 موقعا للتخزين الخاص بالنقل الجوي

06 مراكز تخزين خاصة بالنقل البحري

15 مركزا لإنتاج الزفت بطاقة تصل إلى 400.000 طن سنويا

[1] أوراق و مستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

24 مركز الزيوت التشحيم والعجلات المطاطية

700 كلم من الأنابيب

3300 شاحنة توزيع

ثالثا: لمنافسة المحلية والأجنبية لمؤسسة نفطال:

المنافسة المحلية: تعتبر محطات الخدمة ونقاط بيع غاز البوتان المكيف من ابرز المجالات التي كانت متاحة للخواص المحلي ينفي نشاط التوزيع، بعدها أصبح بإمكانهم توسيع وزيادة أنشطتهم في التوزيع وتخزين المواد البترولية ومشتقاته وذلك فيما يخص كل من المنتجات التالية الوقود، الزيوت، الزفت وكذا غاز البترول المميع وقودا، على مستوى شبكة التوزيع الوطنية للوقود نجد أكثر من 1723 نقطة بيع حيث 60 منها هي تابعة للمتعاملين الخواص منذ تطبيق القرار رقم 435/97وذلك في نوفمبر 1997 الذي ينص على فتح نشاطات النقل، تخزين وتوزيع المواد البترولية للمستثمرين الخواص والأجانب وذلك لمواجهة الطلبات متزايد عليها والرخص الممنوحة لإقامة مراكز التخزين ومحطات الخدمات الخاصة في تزايد مستمر سنة بعد أخرى حيث وصل العدد في سنة 2000 إلى 121 محطة بعدها تم تخفيض العدد وذلك بسب بتشبع السوق الوطنية

تعتبر محطات الخدمة ونقاط بيع غاز البوتان المكيف من ابرز المجالات التي كانت متاحة للخواص المحلي ينفي نشاط التوزيع، بعدها أصبح بإمكانهم توسيع وزيادة أنشطتهم في التوزيع وتخزين المواد البترولية ومشتقاته وذلك في ما يخص كل من المنتجات التالية الوقود، الزيوت، الزفت وكذا غاز البترول المميع وقودا، على مستوى شبكة التوزيع الوطنية للوقود نجد أكثر من 1723نقطة بيع حيث 60 منها هي تابعة للمتعاملين الخواص منذ تطبيق القرار رقم 97/ 435وذلك في نوفمبر 1997 الذي بنص على فتح نشاطات النقل، تخزين وتوزيع المواد البترولية للمستثمرين الخواص والأجانب وذلك لمواجهة الطلبات لمتزايد عليها والرخص الممنوحة لإقامة مراكز التخزين ومحطات الخدمات الخاصة في تزايد مستمر سنة بعد أخرى حيث وصل العدد في سنة 2000 إلى 121 محطة بعدها تم تخفيض العدد وذلك بسبب تشبع السوق الوطنية

المنافسة الأجنبية:

لقد أصبحت الجزائر من الدول المستقطبة للمستثمرين الأجانب وأكدت بذلك أحقيتها كثاني اكبر قوة اقتصادية على المستوى الإفريقي حيث أن عودة الاستقرار، ارتفاع الإيرادات البترولية وكذالك الفائض المالي المسجل خلال الفترة الأخيرة كل هذه العوامل جعلت من الجزائر وجهة مميزة للاستثمار الأجنبي و خاصة في مجال استغلال، تحويل

وكذا تخزين و توزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها ويمكن ذكر بعض المؤسسات الأجنبية التي تنشط في الجزائر في قطاع توزيع المنتجات البترولية.

. زبائن مؤسسة نفطال:

يتم توزيع المنتجات البترولية ومشتقاته من مؤسسة نفطال على نوعين من الزبائن1:

التسيير المباشر: وهي المرافق التي تتولى تسييرها مؤسسة نفط المباشرة دون اللجوء للوساطة.

زبائن آخرون: وهم كل من لا يعود تسييرهم لمؤسسة نفطال نص نفهم إلى:

التسيير الحر: هي مؤسسات للتسيير الحر مرتبطة مع مؤسسة نفطال بعقد للتسيير أهمها.

تجار وموزعون: هم من الخواص (تجار الزيوت والمواد الخاصة) وهم مرتبطون مع المؤسسة بعقد الولاء.

نقاط بيع معتمدة: وكلاء معتمدون، مرافق تابعة للخواص وتكون مرتبطة مع المؤسسة بعقد تجاري محدد.

المطلب الثالث :الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهيكلتها :

الفرع الأول : الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

تشكل حماية البيئة محورا أساسيا في إستراتيجية نفطال التي تؤمن تماما بمبادئ النمو الاقتصادي المستدام ومن هذا المنظور، استثمرت نفطال كثيرا في ترقية وقود غاز البترول المميع والبنزين بدون رصاص، وباشرت عملية تعبئة واسعة من اجل استرجاع الزيوت المستعملة والأبخرة. كما أدرجت نفطال ضمن إستراتجيتها مشاريع تنموية هامة مثل مشروع تطوير النقل بواسطة الأنابيب مشروع الدفع الالكتروني " البطاقات المزودة بالشرائح الالكترونية "و إنشاء منظومة معلوماتية متكاملة, و تحديث مراكز التعبئة إلى جانب تجديد شبكة محطات التوزيع .و يشمل تكوين و تأهيل الموارد البشرية موقع الصدارة في التصور الاستراتيجي للمؤسسة سعيا منها إلى رفع مستويات الكفاءة و إلحاقها بركب آخر التطورات التقنية و التكنولوجية2.

.الفرع الثاني .الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال:

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ف مما لا شك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي ومن خلال الملحق رقم 1 الذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال يمكن تقييمه كالتالي:

[1]مقابلة مع بوخاتم خير الدين،رئيس مصلحة الموارد البشرية، بتاريخ 26 02 2024.
[2]وثائق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب شركة نفطال, بالإضافة إلى كل من مساعد المدير "الحرص على الأمن الداخلي للمؤسسة" و الأمانة العامة و المكلف بالشؤون القانونية "التمثيل القانوني للمؤسسة في جميع المنازعات الداخلية و الخارجية" و مسؤول الأمن الصناعي "الحرص و تامين جميع المنشآت القاعدية و ذلك من خلال توفير جميع وسائل الحماية"

كما أن لنفطال خمسة دوائر وهي:

دائرة التقنية والنقل: يدير شؤونها 35 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة النقل، مصلحة الاستغلال والصيانة، مصلحة التموين والتوزيع":

مصلحة النقل: تهتم بكل ما يتعلق بالمواصفات داخل المؤسسة من خلال إبرام عقود مع شركات خاصة لنقل الوقود مثلا.

مصلحة الدراسات والإنشاء: تهتم بدراسة جميع المنشآت قيد الانجاز وكذا المستغلة "إعداد التصاميم.

مصلحة الاستغلال والصيانة: تتكلف بتوفير وسائل الاستغلال وصيانتها.

مصلحة التموين والتوزيع: تهتم بتموين مصلحة النقل والصيانة بالأموال اللازمة لهم.

دائرة التسويق: يدير شؤونها 10 موظفين يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الديون، مصلحة الشبكات، مصلحة العجلات، مصلحة الزيوت":

مصلحة الديون: تهتم بمتابعة جميع ديون الزبائن مع الشركة.

مصلحة الشبكات: تهتم بمتابعة كل ما يتعلق بمحطات الوقود وذلك من خلال توفير كل ما يتعلق باحتياجات المحطة.

مصلحة العجلات: تهتم بكل ما يخص مبيعات العجلات وتسييرها.

مصلحة الزيوت: تهتم بكل ما يخص مبيعات الزيوت وتسييرها.

دائرة المالية والمحاسبة: يدير شؤونها 14 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الخزينة، مصلحة الميزانية، مصلحة الزيوت":

مصلحة الخزينة: تضم صنفين الإيرادات "تهتم بالحسابات الخاصة بالإيرادات الواردة من مختلف محطات ومراكز الوقود التابعة للشركة " أما النفقات "تهتم بالمشتريات التي تعمد إليها المديرية.

مصلحة الميزانية: تعمل بالموازات مع مصلحة الخزينة وتهتم بإعداد الميزانية التقديرية.

مصلحة المحاسبة: تقوم بمتابعة مختلف الحسابات الداخلة والخارجة من المؤسسة.

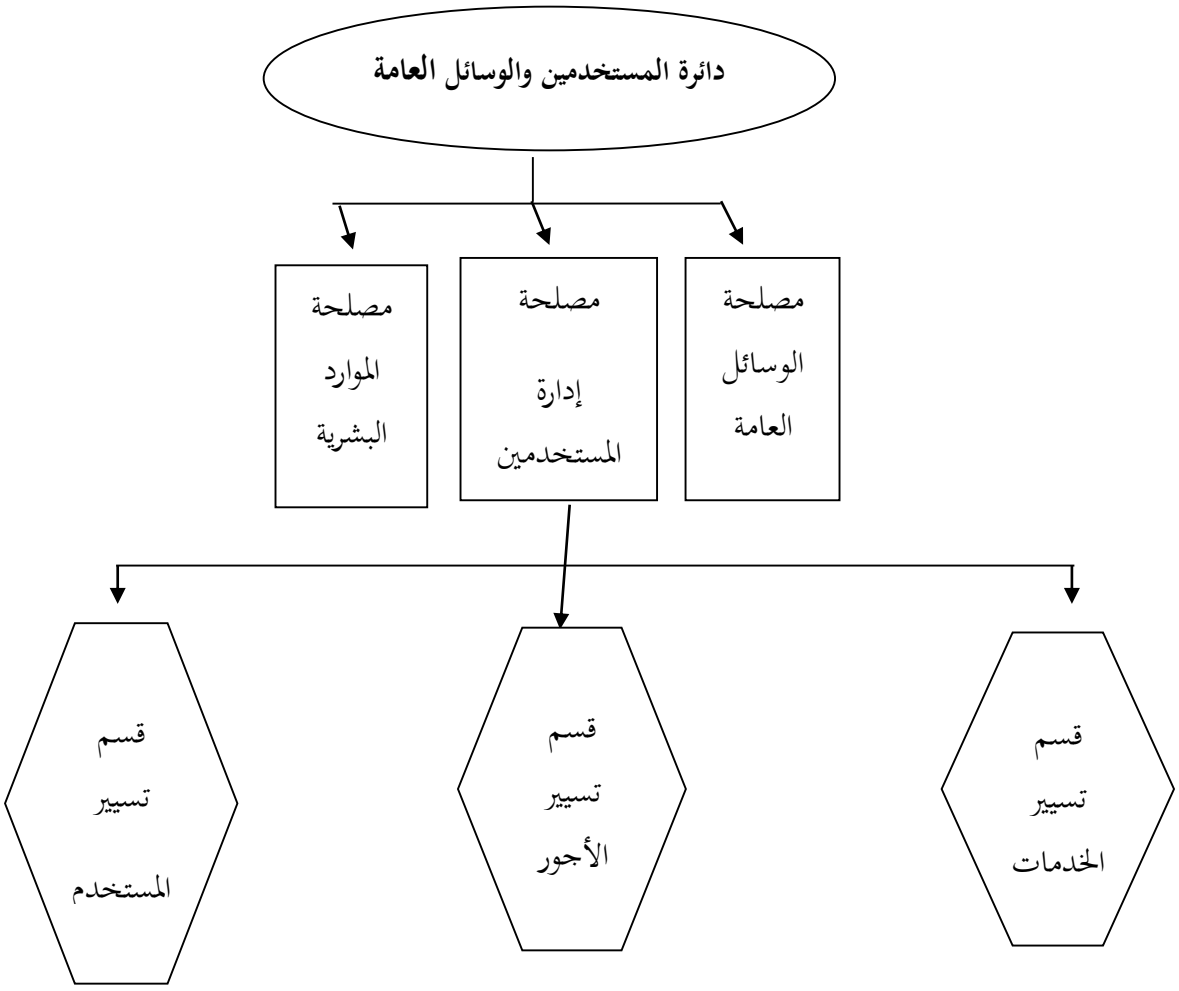
دائرة الإعلام: يدير شؤونها 3 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة" مصلحة النظم والشبكات، مصلحة المعلومة والتسيير".

مصلحة النظم والشبكات: تهتم بمراقبة شبكات الاتصال داخل المؤسسة.

مصلحة المعلومة والتسيير: تقوم باستقبال وإرسال جميع المعلومات اللازمة من طرف المديرية العامة.

دائرة المستخدمين و الوسائل العامة: يدير شؤونها 37 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الموارد البشرية، مصلحة إدارة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة" و للتفصيل نقترح الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم " 3-2 " الهيكل التنظيمي لدائرة المستخدمين والوسائل



المصدر: منجز من طرف الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

–مصلحة الوسائل العامة: تهتم بتوفير جميع الوسائل الضرورية للعمال، تأميم المكاتب والحواسب.

-مصلحة الموارد البشرية: وهو مكان إعدادنا للتربص تهتم هذه المصلحة بالتالي:

تسيير الحياة المهنية للعامل؛ تكوين الموظفين؛

توظيف العمال بالكم والنوع اللازم حسب عدد المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي إعداد القرارات الخاصة بالسيرة المهنية للعامل "التقاعد، الترقية، العقوبات"؛ تسيير الملفات الإدارية للمتعاقدين؛ مصلحة إدارة المستخدمين: تهتم بكل ما يتعلق بإعداد نظام الرواتب وتسيير شؤون المستخدمين حتى الاجتماعية منها "تضم هذه المصلحة ثلاثة أقسام هي: قسم تسيير الخدمات، قسم تسيير الأجور، قسم تسيير المستخدمين".

المبحث الثاني :تحليل ومناقشة النتائج

المطلب الثاني: الطريقة والأدوات:

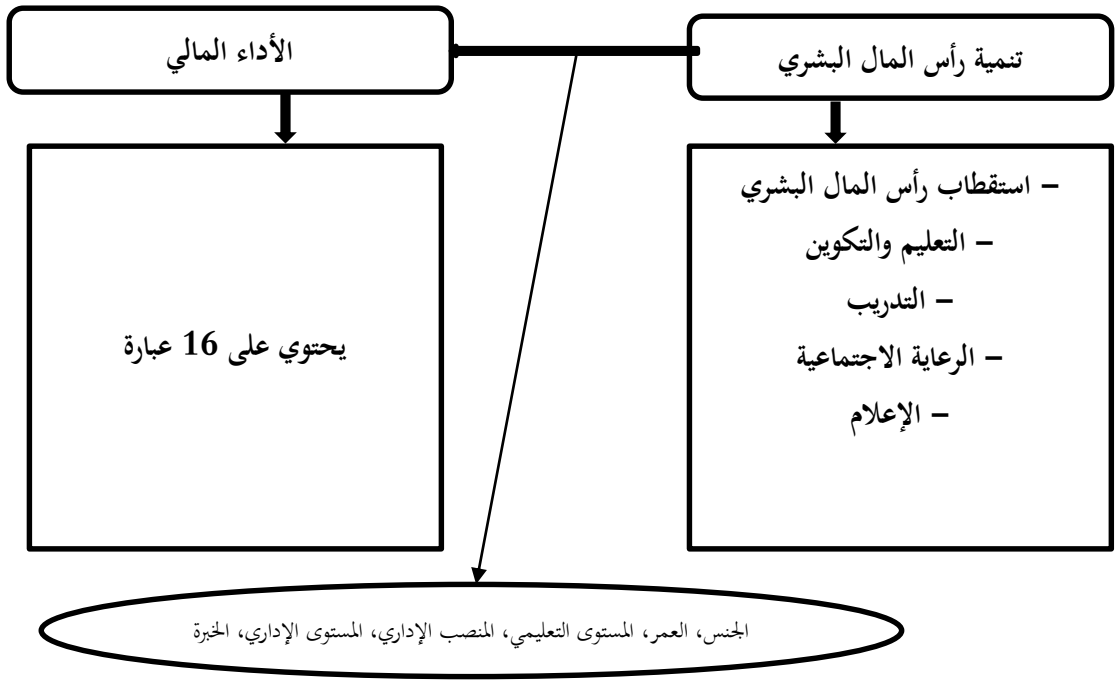
سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، والطريقة والأدوات.

الفرع الأول: منهج ونموذج الدراسة:

لتوفير البيانات عن الإشكالية موضوع الدراسة وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة، فإنه سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا، والذي سنتناول من خلاله مدى تأثير تنمية رأس المال البشري على الأداء المالي لمؤسسة نفطال بالمدية.

أما فما يخص نموذج الدراسة فيبين الشكل التالي المتغيرات التي تم الاعتماد عليها في دراستنا:

الشكل رقم (3-3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

كما يتمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين في مختلف المستويات والوظائف الإدارية بمؤسسة نفطال، هذا وقد تمثلت عينة الدراسة في 26 عاملا.

الفرع الثاني: أداة الدراسة:

تم صياغة استبانة لقياس متغيرات الدراسة (**تنمية رأس المال البشري والأداء المالي**) بالاعتماد على ثلاثة محاور أساسية هي:

❖ **المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:** تضمن هذا المحور أربعة ستة أبعاد يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس	العمر	المستوى التعليمي	المنصب الإداري	المستوى الإداري	الخبرة
ذكر	من 20 إلى 29 سنة	ثانوي	مدير مؤسسة	الإدارة العليا	أقل من **05** سنوات
	من 30 إلى 39 سنة		نائب مدير مؤسسة		**من5** إلى **10** سنوات
		ليسانس	رئيس قسم		من **11** إلى **16** سنة
أنثى	من 40 إلى 49 سنة	ماستر	رئيس مصلحة		
		دراسات عليا	مساعد إداري		أكثر من **16** سنة
	أكثر من 50 سنة			الإدارة الوسطى	

المصدر: من إعداد الطلبة.

❖ **المحور الثاني: تنمية رأس المال البشري:** قمنا بتقسيم هذا المحور إلى خمسة أبعاد أساسية هي: (**استقطاب رأس المال البشري، التعليم والتكوين، التدريب، الرعاية الاجتماعية، الإعلام**)، وتضمن كل بعد عدة عبارات، وبالتالي فإن هذا المتغير تضمن **25** عبارات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-4): متطلبات إصلاح النظام المالي العمومي

استقطاب رأس المال البشري	التعليم والتكوين	التدريب	الرعاية الاجتماعية	الإعلام
05 عبارات	06 عبارات	06 عبارات	04عبارات	04 عبارات

المصدر: من إعداد الطلبة.

❖ **المحور الثالث: الأداء المالي:** تضمن هذا المحور **16** عبارة.

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح درجات المقياس المستخدم:

الجدول رقم (3-5): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الخيارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة أداة الدراسة: تم الاعتماد في معالجة أداة الدراسة على أدوات الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية، وتتمثل أهم الأساليب التي تم استخدامها فيما يلي: التكرارات والنسب المئوية؛ الأسلوب الإحصائي شابيرو لتحليل التوزيع الطبيعي، معامل الارتباط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة؛ المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، اختبار (t) واختبار (f)، اختبار مان ويتني، واختبار كروسكال واليس لتحديد الفروق.

كما قمنا بتفسير نتائج المتوسط الحسابي على أساس ثلاث مستويات هي منخفض، متوسط، مرتفع، وقمنا بتقدير مجال لكل مستوى من المستويات الثلاث كالتالي:

الجدول رقم (3-6): مستويات المتوسط الحسابي

المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع
المجال	{1-2.33}	{2.34-3.67}	{3.68-5}

المصدر: من إعداد الطلبة.

كما تم تقدير متوسط استجابة كل عبارات من عبارات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-7): مجالات خيارات الإجابة

الخيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	{ 1- 1.79}	{ 1.80 - 2.59}	{ 2.60 - 3.39}	{ 3.40 - 4.19}	{ 4.20 - 5.00}

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: تحليل أداة الدراسة:

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى إجراء مختلف الاختبارات المساعدة في التحليل، ابتداء بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

1: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية: سيتم في هذا المطلب تحليل الخصائص الشخصية (الجنس العمر، المستوى التعليمي)، والوظيفية (، المنصب الإداري، المستوى الإداري، والخبرة).

أولا: تحليل خاصية الجنس لعينة الدراسة: سنعتمد في تحليل خاصية الجنس على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

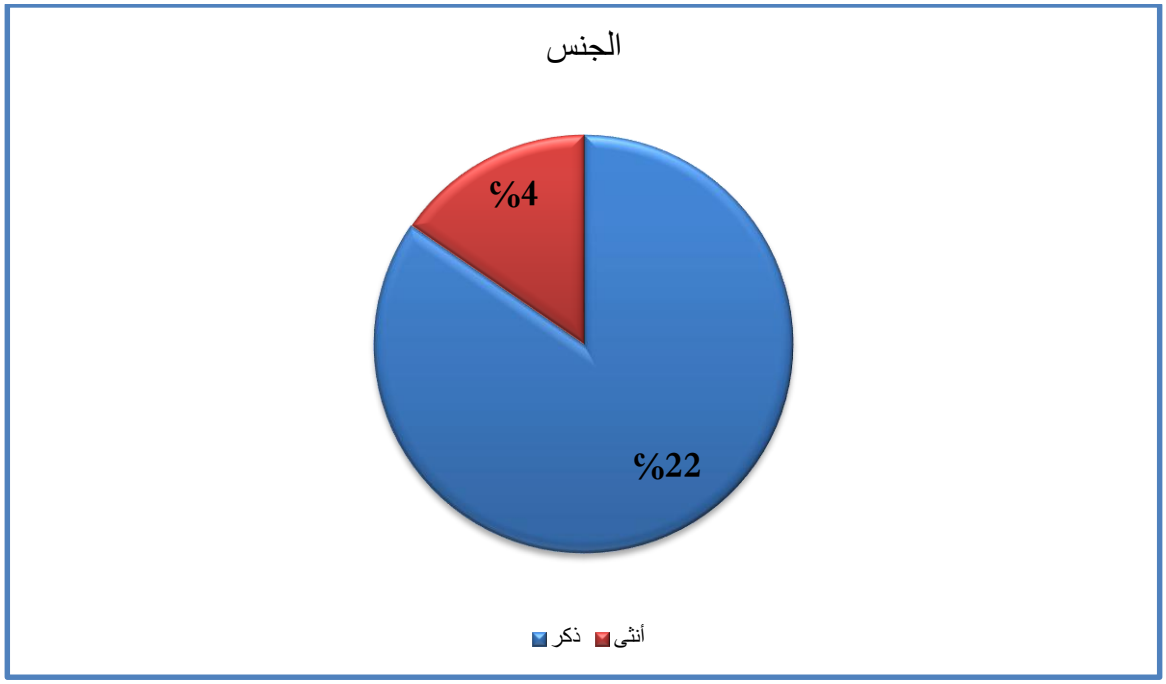
الجدول رقم (3-8): تحليل خاصية الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	%84.6
أنثى	04	%15.4
المجموع	26	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن غالبية أفراد العينة كانت من الذكور، فقد بلغ عددهم 22 بنسبة 84.6%، في حين بلغ عدد الإناث 04 بنسبة 15.4%، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-4): خاصية الجنس



ثانيا: تحليل خاصية العمر لعينة الدراسة: سنعتمد في تحليل خاصية العمر على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

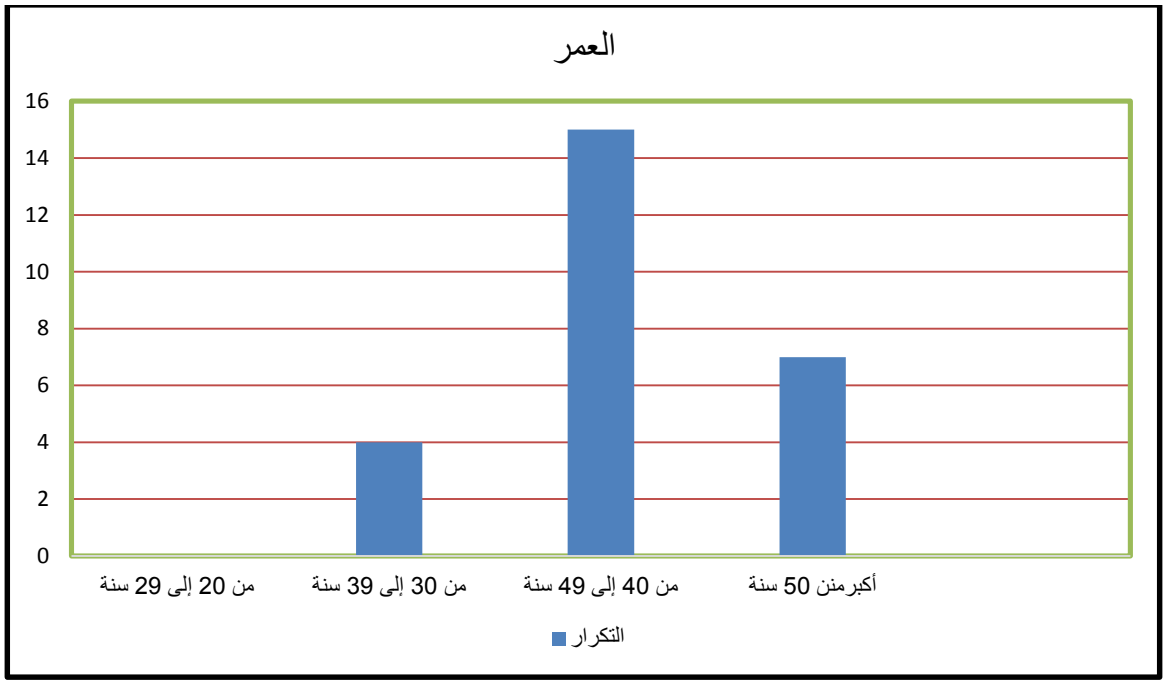
الجدول رقم (3-9): تحليل خاصية العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى من 29 سنة	00	%00
من 30 إلى 39 سنة	04	%15.4
من 40 إلى 49 سنة	15	%57.7
أكبر من 50 سنة	07	%26.9
المجموع	26	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن تقريبا ما يعادل نصف حجم كانت أعمارهم تنحصر من 40 إلى 49 سنة، فقد بلغ عددهم 15 بنسبة 57.7%، تلتها فئة أكبر من 50 سنة وقد بلغ عددهم 07 بنسبة 26.9%، ثم تلتها فئة من 30 إلى 39 سنة فقد بلغ عددهم 04 أفراد بنسبة 15.4%، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-5): خاصية العمر



ثالثا: تحليل خاصية المستوى التعليمي لعينة الدراسة: سنعتمد في تحليل خاصية المستوى التعليمي على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

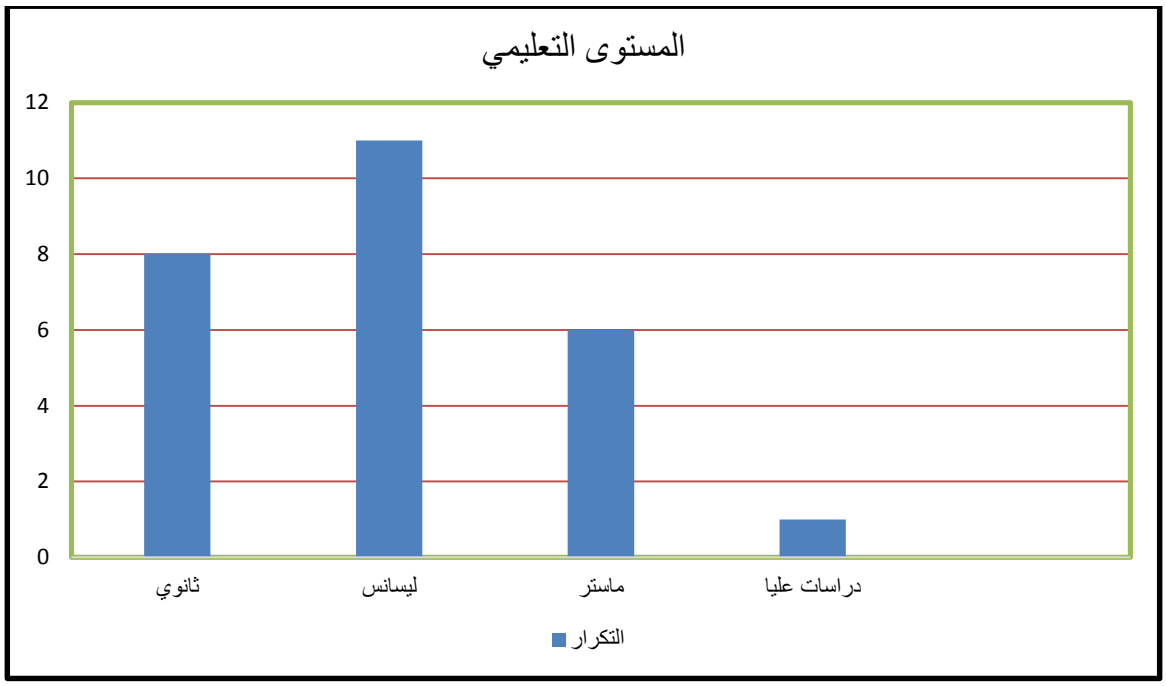
الجدول رقم (3-10): تحليل خاصية المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	8	%30.8
ليسانس	11	%42.3
ماستر	6	%23.1
دراسات عليا	1	%3.8
المجموع	26	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن غالبية أفراد العينة من حملة الليسانس والثانويين، فقد بلغ عدد حاملي الليسانس 11 بنسبة 42.3%، وبلغ عدد الثانويين 08 بنسبة 30.8%، تليها فئة حاملي الماستر فقد بلغ عددهم 06 بنسبة 23.1%، ثم تليها فئة الدراسات العليا فقد بلغ عددهم فرد واحد فقط بنسبة 3.8%، وعليه يمكن القول بأن عينة الدراسة تتمتع بمستوى مقبول مما سينعكس إيجابا على متغيرات الدراسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-6): خاصية المستوى التعليمي



رابعا: تحليل خاصية المنصب الإداري لعينة الدراسة: سنعتمد في تحليل خاصية المنصب الإداري على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

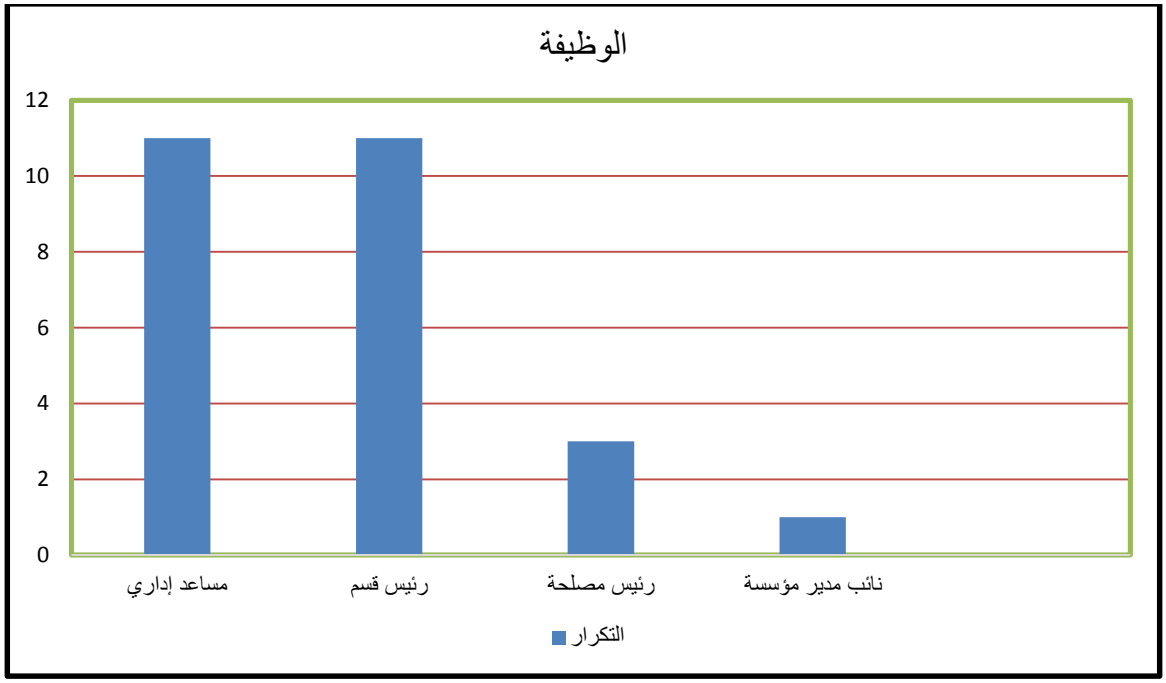
الجدول رقم (3-11): تحليل خاصية المنصب الإداري

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
مساعد اداري	11	%42.3
رئيس مصلحة	11	%42.3
رئيس قسم	3	%11.5
نائب مدير المؤسسة	1	%3.8
المجموع	**26**	**%100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن غالبية أفراد العينة مساعدين إداريين ورؤساء مصالح، فقد بلغ عددهم 11 بنسبة 42.3%، تليها فئة رؤساء الأقسام فقد بلغ عددهم 03 بنسبة 11.5%، ثم تليها فئة نائب مدير المؤسسة فقد بلغ عددهم فرد واحد فقط بنسبة 3.8%، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-7): خاصية الوظيفة



خامسا: تحليل خاصية المستوى الإداري لعينة الدراسة: سنعتمد في تحليل خاصية المستوى الإداري على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

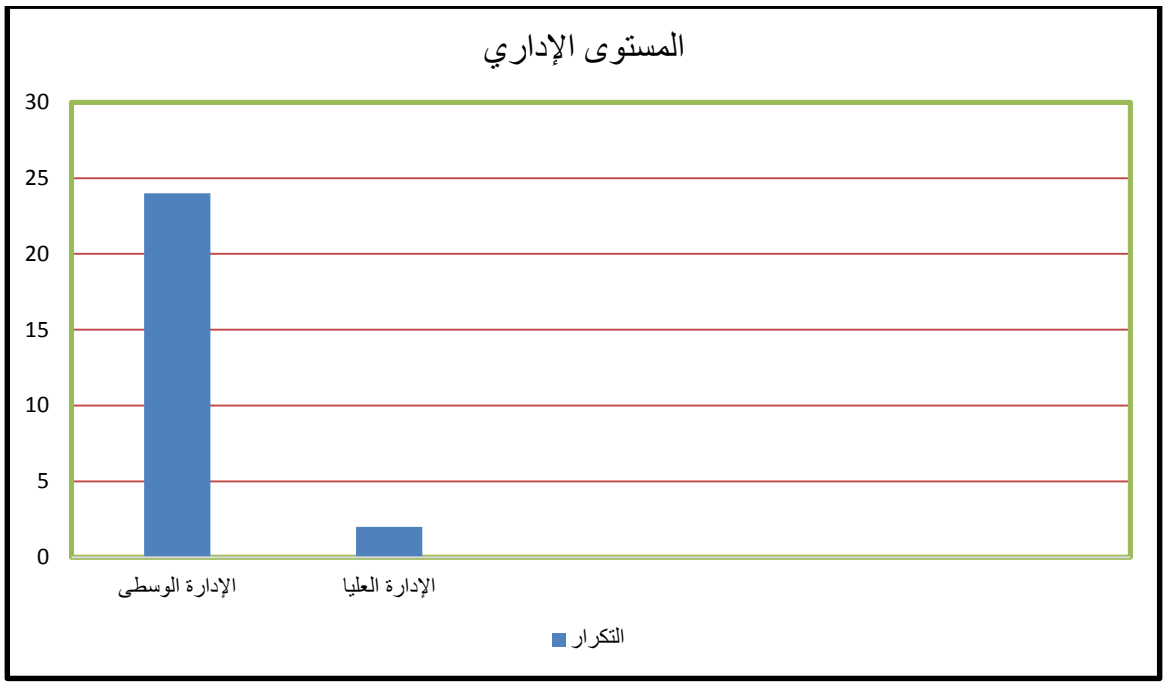
الجدول رقم (3-12): تحليل خاصية المستوى الإداري

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الادارة الوسطى	24	%92.3
الادارة العليا	2	%7.7
المجموع	26	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن غالبية أفراد من الإدارة الوسطى، فقد بلغ عددهم 24 بنسبة 92.3%، تليها فئة موظفي الإدارة العليا فقد بلغ عددهم 02 بنسبة 7.7%، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-8): خاصية المستوى الإداري



سادسا: تحليل خاصية الخبرة لعينة الدراسة: سنعتمد في تحليل خاصية الخبرة على حساب التكرارات والنسب المئوية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

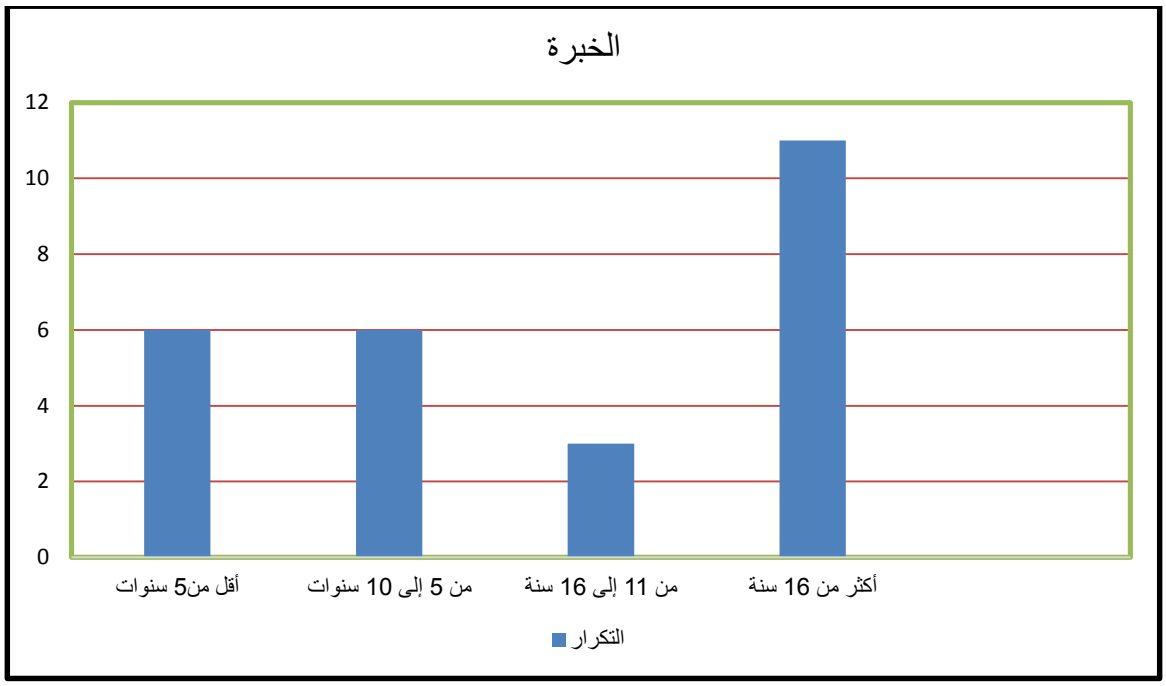
الجدول رقم (3-13): تحليل خاصية الخبرة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	%23.1
من 5 إلى 10 سنوات	6	%23.1
من 11 إلى 16 سنة	3	%11.5
أكثر من 16 سنة	11	%42.3
المجموع	26	**%100**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 16 سنة، فقد بلغ عددهم 11 بنسبة 42.3%، تليها فئة أقل من 5 سنوات وفئة من 5 إلى 10 سنوات، فقد بلغ عددهم 06 بنسبة 23.1%، ثم تليها فئة من 11 إلى 16 سنة فقد بلغ عددهم 03 بنسبة 11.5%، وعليه يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة كافية تسمح لهم بالإجابة على أسئلة الاستبانة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03-09): خاصية الخبرة



الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي: سنعتمد في إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة على اختبار شابيرو – ويلك، باعتباره المناسب في العينات الأقل من 50 مبحوثا، حيث سنعتمد على مستوى الدلالة (α=0.05)، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما سيسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات اللامعلمية وهذا ما يجعلنا أما فرضيتين أساسيتين هما:

- (H_0) : بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- (H_1) : بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (3-14): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

	اختبار كولموجروف سميرنوف		اختبار شابيرو ويلك	
متغيرات الدراسة	**قيمة Z**	**مستوى الدلالة**	**قيمة Z**	**مستوى الدلالة**
تنمية رأس المال البشري	0.135	0.200	0.880	0.006
الأداء المالي	0.189	0.018	0.939	0.129

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بالاعتماد على قيم اختبار شابيرو ويلك نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة الدلالة (***Sig***) للمتغير المستقل (**تنمية رأس المال البشري**) كان أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات المتغير المستقل لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات اللامعلمية، أما قيمة الدلالة (***Sig***) للمتغير التابع (**الأداء المالي**) كان أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات المتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية.

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه، أي أن العبارات تقيس المراد قياسه، وعلى ضوء ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

أولا: الاتساق الداخلي لعبارات بعد استقطاب رأس المال البشري: قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات بعد استقطاب رأس المال البشري مع المتغير ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3–15): الاتساق الداخلي لعبارات بعد استقطاب رأس المال البشري

البعد	العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
استقطاب رأس المال البشري	العبارة 1	0.713	0.000
	العبارة 2	0.887	0.000
	العبارة 3	0.869	0.000
	العبارة 4	0.812	0.000
	العبارة 5	0.817	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، حيث توجد عبارات أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط وهو فوق 75%، كما توجد عبارات أتت متوسطة أي سجلت ارتباط في مستوى متوسط أي ما بين 50% و75%، ولا توجد عبارات أتت دون 50%، وعليه فإن جميع العبارات تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعليم والتكوين: قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات بعد التعليم والتكوين مع المتغير ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3–16): الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعليم والتكوين

البعد	العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
التعليم والتكوين	العبارة 1	**0.892**	**0.000**
	العبارة 2	**0.888**	**0.000**
	العبارة 3	**0.808**	**0.000**
	العبارة 4	**0.461**	**0.018**
	العبارة 5	**0.918**	**0.000**
	العبارة 6	**0.832**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، فكلها أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط وهو فوق 75%، ماعدا العبارة الرابعة أتت دون 50%، ولكنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإن جميع العبارات تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب: قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات بعد التدريب مع المتغير ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-17): الاتساق الداخلي لعبارات بعد التدريب

البعد	العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
التدريب	**العبارة 1**	0.800	0.000
	العبارة 2	0.922	0.000
	العبارة 3	0.883	0.000
	العبارة 4	0.802	0.018
	العبارة 5	0.451	0.021
	العبارة 6	0.581	0.002

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، حيث توجد عبارات أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط وهو فوق 75%، كما توجد عبارات أتت متوسطة أي سجلت ارتباط في مستوى متوسط أي ما بين 50% و75%، وتوجد عبارة واحدة فقط أتت دون 50%، ولكنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإن جميع العبارات تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

رابعا: الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرعاية الاجتماعية: قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات بعد الرعاية الاجتماعية مع المتغير ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-18): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الرعاية الاجتماعية

البعد	العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الرعاية الاجتماعية	العبارة 1	0.848	0.000
	العبارة 2	0.744	0.000
	العبارة 3	0.757	0.000
	العبارة 4	0.808	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، حيث توجد عبارات أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط وهو فوق 75%، كما توجد عبارات أتت متوسطة أي سجلت ارتباط في مستوى متوسط أي ما بين 50% و75%، ولا توجد عبارات أتت دون 50%، وعليه فإن جميع العبارات تتمتع باتساق جيد، وبالتالي لا نستثني أي عبارة من التحليل.

خامسا: الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع (الأداء المالي): قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان والقيمة الاحتمالية لكل عبارة من عبارات الأداء المالي مع المتغير ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-19): الاتساق الداخلي لعبارات الأداء المالي

البعد	العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الأداء المالي	العبارة 1	0.452	0.020
	العبارة 2	0.616	0.001
	العبارة 3	0.595	0.001
	العبارة 4	0.475	0.014

	العبارة 5	0.367	0.065
	العبارة 6	0.284	0.160
	العبارة 7	0.412	0.036
	العبارة 8	0.573	0.002
	العبارة 9	0.510	0.008
	العبارة 10	0.075	0.715
	العبارة 11	0.553	0.003
	العبارة 12	0.394	0.047
	العبارة 13	0.518	0.007
	العبارة 14	0.843	0.000
	العبارة 15	0.569	0.002
	العبارة 16	0.867	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط لجميع العبارات كانت موجبة، وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها، حيث اختلفت هذه العلاقة من حيث درجتها، فقد أتت بدرجات متفاوتة، حيث توجد عبارات أتت قوية أي سجلت أعلى ارتباط وهو فوق 75%، كما توجد عبارات أتت متوسطة أي سجلت ارتباط في مستوى متوسط أي ما بين 50% و75%، كما توجد عبارات أتت دون 50%، وهي غير دالة إحصائيا ونعني بذلك العبارة الخامسة والسادسة والعاشرة ما جعلنا نستثني هذه العبارات من التحليل.

سادسا: الصدق البنائي: تم الاعتماد على الصدق البنائي من أجل قياس العلاقة بين المتغيرات المدروسة والاستبيان ككل، وحتى يتم ذلك اعتمدنا على معامل الارتباط سيبيرمان لقياس العلاقة بين المتغيرات المدروسة والاستبيان ككل، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-20): الصدق البنائي للاستبيان

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
تنمية رأس المال البشري	0.959	0.000
الأداء المالي	0.828	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (0.828 و0.959) وهي قيم عالية وموجبة تدل على أن هناك علاقة بين متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان، كما أن قيمة الدلالة بلغت (0.000) وهذا ما يدل على أن معامل الارتباط معنوي عند مستوى الادلالة 0.01.

5سابعا: ثبات أداة الدراسة: يعرف الثبات على أنه إلى أي درجة يعطي المقياس نتائج متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أي أن الثبات يعني استقرار المقياس فلو تم إعادة الدراسة مرة أخرى على نفس العينة تحت نفس الظروف نحصل على نفس النتائج، ويتم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، وعلى ضوء ذلك قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-21): معامل ألفا كرونباخ يوضح ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرونباخ
تنمية رأس المال البشري	0.958
الأداء المالي	0.908
الاستبانة ككل	0.960

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (**تنمية رأس المال البشري**) بلغت (0.958) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المتغير، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع (**الأداء المالي**) بلغت (0.908) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل أيضا على ثبات عال لهذا المتغير، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغت (0.960) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل أيضا على ثبات عال للاستبانة.

الفرع الرابع: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو المتغيرات المدروسة: سنقوم بتحليل كل المتغيرات المدروسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي بالنسبة لكل متغير على حدة.

أولا: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو متغير تنمية راس المال البشري: سنعتمد في تحليل هذا المتغير على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي.

أ. **تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد استقطاب رأس المال البشري:** الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-22): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد استقطاب رأس المال البشري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	3.58	1.102	موافق	متوسط	2
العبارة 2	3.69	1.158	موافق	مرتفع	1
العبارة 3	3.38	0.983	محايد	متوسط	5
العبارة 4	3.54	0.989	موافق	متوسط	3
العبارة 5	3.50	0.949	موافق	متوسط	4
استقطاب رأس المال البشري	**3.61**	**0.915**	**موافق**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة المتوسط الحسابي لبعد **استقطاب رأس المال البشري** بلغت 3.61، وهي ذو مستوى متوسط، كما جاءت درجة استجابة أفراد العينة موافق، كما نلاحظ بأن كل العبارات كان لها متوسط حسابي ذو مستوى متوسط، ما عدا العبارة الثانية الذي كان لها متوسط حسابي مرتفع، ويعزى هذا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على سد العجز في اليد العاملة وجذب عمالة ماهرة ومؤهلة تستجيب لمتطلبات الوظيفة والقيام بمهامها بأحسن صورة ممكنة.

ب. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد التعليم والتكوين: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-23): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد التعليم والتكوين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	3.81	1.234	موافق	مرتفع	6
العبارة 2	3.81	1.201	موافق	مرتفع	5
العبارة 3	4.08	0.845	موافق	مرتفع	3
العبارة 4	4.35	0.562	موافق بشدة	مرتفع	1
العبارة 5	4.08	0.796	موافق	مرتفع	2
العبارة 6	3.88	0.909	موافق	مرتفع	4
التعليم والتكوين	**4.00**	**0.783**	**موافق**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة المتوسط الحسابي لبعد **التعليم والتكوين** بلغت 4.00، وهي ذو مستوى مرتفع، كما جاءت درجة استجابة أفراد العينة موافق، كما نلاحظ بأن كل العبارات كان لها متوسط حسابي ذو مستوى مرتفع، ويعزى هذا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تدعم عمليات التعليم والتكوين من خلال قيام الأفراد ذوي الخبرات والمهارات في المؤسسة بنقل المعرفة إلى العاملين الذي هم في أدنى مستوى منهم، الفردي والجماعي وكذا تعزيز وتثمين الاتصالات المفتوحة بين الأفراد من أجل نقل المعرفة وتشاركها فيما بينهم.

ت. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد التدريب: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-24): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد التدريب

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	4.08	0.845	موافق	مرتفع	3
العبارة 2	3.96	0.958	موافق	مرتفع	6
العبارة 3	4.00	1.020	موافق	مرتفع	5
العبارة 4	4.15	0.675	موافق	مرتفع	2
العبارة 5	4.19	0.567	موافق	مرتفع	1
العبارة 6	4.04	0.662	موافق	مرتفع	4
التدريب	4.07	0.635	**موافق**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة المتوسط الحسابي لبعد **التدريب** بلغت 4.07، وهي ذو مستوى مرتفع، كما جاءت درجة استجابة أفراد العينة موافق، كما نلاحظ بأن كل العبارات كان لها متوسط حسابي ذو مستوى مرتفع، ويعزى هذا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على توفير التدريب المستمر لعمالها من خلال تخصيص ميزانية معتبرة لذلك من أجل إكسابهم المزيد من المعارف والمهارات وبالتالي تحسين أدائهم.

ث. تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الرعاية الاجتماعية: الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-25): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الرعاية الاجتماعية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	4.54	0.508	موافق بشدة	مرتفع	1
العبارة 2	4.31	0.679	موافق بشدة	مرتفع	2
العبارة 3	3.92	0.688	موافق	مرتفع	3
العبارة 4	3.92	0.891	موافق	مرتفع	4
الرعاية الاجتماعية	**4.17**	**0.542**	**موافق**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة المتوسط الحسابي لبعد **الرعاية الاجتماعية** بلغت 4.17، وهي ذو مستوى مرتفع، كما جاءت درجة استجابة أفراد العينة موافق، كما نلاحظ بأن كل العبارات كان لها متوسط حسابي ذو مستوى مرتفع، ويعزى هذا إلى أن المؤسسة محل الدراسة توفر الرعاية لعمالها من خلال توفير بيئة عمل آمنة وكذا تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية من نقل وإطعام وإيواء.

ج. **تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الإعلام:** الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-26): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو بعد الإعلام

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	4.15	0.613	موافق	مرتفع	4
العبارة 2	4.19	0.491	موافق	مرتفع	2
العبارة 3	4.19	0.634	موافق	مرتفع	3
العبارة 4	4.27	0.604	موافق بشدة	مرتفع	1
الإعلام	4.20	0.490	**موافق بشدة**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة المتوسط الحسابي لبعد **الإعلام** بلغت 4.20، وهي ذو مستوى مرتفع، كما جاءت درجة استجابة أفراد العينة موافق بشدة، كما نلاحظ بأن كل العبارات كان لها متوسط حسابي ذو مستوى مرتفع، ويعزى هذا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تستعمل تكنولوجيات حديثة ومتطورة من شأنها تحسين تقديم الخدمات للزبائن.

ثانيا: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو متغير الأداء المالي: سنعتمد في تحليل هذا المتغير على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تقدير متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات وتقدير مستوى المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3–27): تحليل إجابات عينة الدراسة نحو متغير الأداء المالي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة	المستوى	الرتبة
العبارة 1	4.08	0.628	موافق	مرتفع	10
العبارة 2	4.04	0.599	موافق	مرتفع	12
العبارة 3	4.42	0.578	موافق بشدة	مرتفع	1
العبارة 4	4.04	0.662	موافق	مرتفع	13
العبارة 5	3.92	0.796	موافق	مرتفع	14
العبارة 6	4.27	0.452	موافق بشدة	مرتفع	4
العبارة 7	4.35	0.629	موافق بشدة	مرتفع	3
العبارة 8	4.35	0.629	موافق بشدة	مرتفع	2
العبارة 9	4.08	0.628	موافق	مرتفع	9
العبارة 10	4.19	0.567	موافق	مرتفع	5
العبارة 11	4.12	0.653	محايد	مرتفع	6
العبارة 12	4.12	0.864	موافق	مرتفع	8
العبارة 13	3.88	0.653	موافق	مرتفع	15
العبارة 14	4.12	0.711	موافق	مرتفع	7
العبارة 15	4.04	0.528	موافق	مرتفع	11
العبارة 16	3.81	0.694	موافق	مرتفع	16
الأداء المالي	**3.95**	**0.494**	**موافق**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة المتوسط الحسابي لبعد **الأداء المالي** بلغت 3.95، وهي ذو مستوى مرتفع، كما جاءت درجة استجابة أفراد العينة موافق، كما نلاحظ بأن كل العبارات كان لها متوسط حسابي ذو مستوى مرتفع، ويعزى هذا إلى أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تعظيم عوائدها المالية وتعظيم أرباحها من خلال الاستثمار في رؤوس أموال كبيرة من شأنها تحسين الأداء المالي للمؤسسة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.

المطلب الثالث: الاختبارات البعدية لمعالجة أداة الدراسة:

سيتم في هذا المبحث بإجراء الاختبارات البعدية لمعالجة أداة الدراسة، وهذا بدء باختبار العلاقة، وفي الأخير اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة.

الفرع الأول: اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة:

سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات ذلالة إحصائية بين تنمية رأس المال البشري والأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل ذلك قمنا باختبار العلاقة بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان الذي يعتبر مناسبا في حالة المتغيرات الرتبية وفي حالة عدم اتباع المتغيرات التوزيع الطبيعي، وهذا ما هو عليه الحال في دراستنا أي لدينا متغيرات رتبية لا تتوزع توزيعا طبيعيا، حيث تم اختبار علاقة بين المتغير المستقل (تنمية رأس المال البشري) والمتغير التابع (الأداء المالي)، حيث تم تفسير درجة العلاقة بالاعتماد على ثلاث مستويات هي:

الجدول رقم (3-28): مستويات العلاقة بين المتغيرات

ارتباط موجب (طردي)			ارتباط سالب (عكسي)		
قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف	متوسط	قوي
{1 - 0.75}	{0.75 - 0.5}	{0.5 - 0}	{0 - 0.5-}	{0.5- 0.75-}	{0.75- إلى 1-}

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، **تحليل البرنامج الإحصائي *spss***، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 272.

الجدول رقم (3-29):معامل الارتباط سبيرمان يوضح العلاقة بين تنمية رأس المال البشري والأداء المالي

البيان	الأداء المالي
معامل الارتباط سبيرمان	0.722
مستوى الدلالة	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة معامل الارتباط سبيرمان التي تفسر العلاقة بين تنمية رأس المال البشري والأداء المالي بلغت 0.722 وهي قيمة متوسطة فهي تدل على أن هناك علاقة خطية بين المتغيرين، وهي دالة

إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي توجد علاقة بين تنمية رأس المال البشري والأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفروقات: سنقوم في هذا المطلب باختبار الفرضية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول استجابة الأفراد المبحوثين وفقا لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الإداري، المستوى الإداري، الخبرة المهنية)، وبما أن المتغير المستقل (**تنمية رأس المال البشري**) لا يتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنقوم بإجراء الاختبارات الامعلمية (اختبار مان ويتني المناسب لعينتين مستقلتين، واختبار كروسكال واليس المناسب لأكثر من عينتين مستقلتين)، أما فيما يخص المتغير التابع (**الأداء المالي**) فبما أنه يتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنقوم بإجراء الاختبارات الامعلمية المتمثلة في باختبار (t) المناسب لعينتين مستقلتين واختبار (f) لأكثر من عينتين، لمعرفة الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية والوظيفية.

أولا: اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية الجنس: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس، فإننا سنعتمد على اختبار مان ويتني للمتغير المستقل (**تنمية رأس المال البشري**)، وكذلك سنعتمد على اختبار (T) لعينتين مستقلتين للمتغير التابع (**والأداء المالي**)، وعلى ضوء ذلك سنقوم بمقارنة قيمة الدلالة بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- (H_0) : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس.
- (H_1) : توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الجنس.

والجدول التالي يوضح اختبار مان ويتني لخاصية الجنس كما يلي:

الجدول رقم (03-30): اختبار مان ويتني لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الجنس للمتغير المستقل (تنمية رأس المال البشري)

البيان	قيمة مان ويتني	مستوى الدلالة
تنمية رأس المال البشري	28.000	0.255

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة الدلالة للمتغير المستقل (**تنمية رأس المال البشري**) بلغت 0.255 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تنمية رأس المال البشري تعزى لخاصية الجنس.

والجدول التالي يوضح اختبار (T) للمتغير التابع (**الأداء المالي**) لخاصية الجنس كما يلي:

الجدول رقم (3–31): اختبار (T) لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الجنس للمتغير التابع (الأداء المالي)

البيان	قيمة T	مستوى الدلالة
الأداء المالي	1.885	0.072

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير المستقل (**الأداء المالي**) بلغت 0.072 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المالي تعزى لخاصية الجنس.

ثانيا: اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية العمر: لمعرفة ما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر، فإننا سنعتمد على بمقارنة قيمة الدلالة بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- (H_0) : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية العمر.
- (H_1) : توجد فروق في إجابات فئة الأساتذة تعزى لخاصية العمر.

وبما أن المتغير المستقل (**تنمية رأس المال البشري**) لا يتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنعتمد على اختبار كروسكال واليس باعتباره الاختبار المناسب لأكثر من عينتين مستقلتين، أما المتغير التابع (**الأداء المالي**) فإننا سنعتمد على اختبار (F) باعتباره الاختبار المناسب لذلك.

والجدول التالي يوضح اختبار (كروسكال واليس) لخاصية العمر كما يلي:

الجدول رقم (3-32): اختبار كروسكال ولاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية العمر للمتغير المستقل (تنمية رأس المال البشري)

البيان	قيمة كروسكال ولاس	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تنمية رأس المال البشري	1.088	02	0.580

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة الدلالة للمتغير المستقل (**تنمية رأس المال البشري**) بلغت 0.580 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل (**تنمية رأس المال البشري**) تعزى لخاصية العمر.

والجدول التالي يوضح اختبار (F) للمتغير التابع (**الأداء المالي**) لخاصية العمر كما يلي:

الجدول رقم (3-33): اختبار (F) لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية العمر للمتغير التابع (الأداء المالي)

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.2310	2	.1160	0.454	0.641
داخل المجموعات	5.866	23	.2550		
المجموع	6.098	25			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع (**الأداء المالي**) بلغت 0.641 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع (**الأداء المالي**) تعزى لخاصية العمر.

ثالثا: اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية المستوى التعليمي: لمعرفة ما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية المستوى التعليمي، فإننا سنعتمد على بمقارنة قيمة

الدلالة بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- (H_0) : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية المستوى التعليمي.
- (H_1) : توجد فروق في إجابات فئة الأساتذة تعزى لخاصية المستوى التعليمي.

وبما أن المتغير المستقل (**تنمية رأس لمال البشري**) لا يتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنعتمد على اختبار كروسكال واليس باعتباره الاختبار المناسب لأكثر من عينتين مستقلتين، أما المتغير التابع (**الأداء المالي**) فإننا سنعتمد على اختبار (**F**) باعتباره الاختبار المناسب لذلك.

والجدول التالي يوضح اختبار (كروسكال واليس) لخاصية المستوى التعليمي كما يلي:

الجدول رقم (3–34): اختبار كروسكال ولاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المستوى التعليمي للمتغير المستقل (تنمية رأس لمال البشري)

البيان	قيمة كروسكال ولاس	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تنمية رأس لمال البشري	5.786	03	0.123

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة الدلالة للمتغير المستقل (**تنمية رأس لمال البشري**) بلغت 5.786 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل (**تنمية رأس لمال البشري**) تعزى لخاصية المستوى التعليمي.

والجدول التالي يوضح اختبار (F) للمتغير التابع (**الأداء المالي**) لخاصية المستوى التعليمي كما يلي:

الجدول رقم (3–35): اختبار (F) لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المستوى التعليمي للمتغير التابع (الأداء المالي)

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.2340	3	.0780	0.293	0.830
داخل المجموعات	5.864	22	.2670		
المجموع	6.098	25			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع (**الأداء المالي**) بلغت 0.830 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع (الأداء المالي) تعزى لخاصية المستوى التعليمي.

رابعا: اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية المنصب الإداري: لمعرفة ما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية المنصب الإداري، فإننا سنعتمد على بمقارنة قيمة الدلالة بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- (H_0) : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية المنصب الإداري.
- (H_1) : توجد فروق في إجابات فئة الأساتذة تعزى لخاصية المنصب الإداري.

وبما أن المتغير المستقل (**تنمية رأس لمال البشري**) لا يتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنعتمد على اختبار كروسكال واليس باعتباره الاختبار المناسب لأكثر من عينتين مستقلتين، أما المتغير التابع (**الأداء المالي**) فإننا سنعتمد على اختبار (**F**) باعتباره الاختبار المناسب لذلك.

والجدول التالي يوضح اختبار (كروسكال واليس) لخاصية المنصب الإداري كما يلي:

الجدول رقم (3–36): اختبار كروسكال ولاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المستوى التعليمي للمتغير المستقل (تنمية رأس لمال البشري)

البيان	قيمة كروسكال ولاس	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تنمية رأس لمال البشري	4.832	03	0.185

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة الدلالة للمتغير المستقل (**تنمية رأس لمال البشري**) بلغت 0.185 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل (**تنمية رأس لمال البشري**) تعزى لخاصية المنصب الإداري.

والجدول التالي يوضح اختبار (F) للمتغير التابع (**الأداء المالي**) لخاصية المنصب الإداري كما يلي:

الجدول رقم (3–37): اختبار (F) لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية المنصب الإداري للمتغير التابع (الأداء المالي)

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.254	3	.4180	1.898	0.159
داخل المجموعات	4.844	22	.2200		
المجموع	6.098	25			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع (**الأداء المالي**) بلغت 0.159 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع (الأداء المالي) تعزى لخاصية المنصب الإداري.

خامسا: اختبار الفروقات في إجابات عينة الدراسة نحو خاصية الخبرة: لمعرفة ما إذا كانت هناك فرق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الخبرة، فإننا سنعتمد على مقارنة قيمة الدلالة بمستوى الدلالة (0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى الدلالة فإنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما يضعنا أما م فرضيتين أساسيتين:

- (H_0) : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الخبرة.
- (H_1) : توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى لخاصية الخبرة.

وبما أن المتغير المستقل (**تنمية رأس المال البشري**) لا يتبع التوزيع الطبيعي فإننا سنعتمد على اختبار كروسكال واليس باعتباره الاختبار المناسب لأكثر من عينتين مستقلتين، أما المتغير التابع (**الأداء المالي**) فإننا سنعتمد على اختبار (**F**) باعتباره الاختبار المناسب لذلك.

والجدول التالي يوضح اختبار (كروسكال واليس) لخاصية الخبرة كما يلي:

الجدول رقم (3–38): اختبار كروسكال ولاس لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الخبرة للمتغير المستقل (تنمية رأس المال البشري)

البيان	قيمة كروسكال ولاس	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تنمية رأس المال البشري	4.340	03	0.227

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة الدلالة للمتغير المستقل (**تنمية رأس المال البشري**) بلغت 0.227 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل (**تنمية رأس المال البشري**) تعزى لخاصية الخبرة.

والجدول التالي يوضح اختبار (F) للمتغير التابع (**الأداء لمالي**) لخاصية الأقدمية كما يلي:

الجدول رقم (3–39): اختبار (F) لتحليل الفروقات في متوسطات عينة الدراسة لخاصية الخبرة للمتغير التابع (الأداء لمالي)

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.5770	03	.1920	0.766	0.525
داخل المجموعات	5.521	22	.2510		
المجموع	6.098	25			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج *spss*

نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة للمتغير التابع (**الأداء لمالي**) بلغت 0.525 وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع (**الأداء لمالي**) تعزى لخاصية الخبرة.



الخاتمة

الخاتمة العامة:

من خلال ما ورد في هذه الدراسة تحت عنوان دور تنمية رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي، يمكن القول بأن تنمية رأس المال البشري هي العملية التي يتم من خلالها زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءة الموارد البشرية، وذلك من خلال الاهتمام بهم لأن قيمة المؤسسة تكمن في مواردها البشرية، ومن أجل الحفاظ على هذه القيمة تسعى إلى تنميته من خلال مجموعة من الوسائل المتمثلة في: استقطاب رأس المال بشري، التعليم والتكوين، التدريب، الرعاية الاجتماعية، الإعلام.

يعتبر الأداء المالي ذو أهمية بالغة فهو يهدف إلى تقييم أداء المؤسسة من عدة جوانب بإستخدام مؤشرات كلاسيكية وحديثة لمعرفة نقاط القوة والضعف فيه واكتشاف الإنحرافات ومحاولة تصحيحها وذلك من خلال تحديد الطرق والأساليب المناسبة لتحسينه بهدف الوصول إلى أهدافها المنشودة وضمان استمرارية ونم والمؤسسة ومنافستها لمؤسسات أخرى من نفس قطاعها.

لقد قمنا بإسقاط ما تم تقديمه سابقا في نموذج الدراسة، استخرجنا من خلاله مجموعة من الفرضيات وقمنا بإختبارها وذلك من خلال تطبيقها على دراسة حالة مؤسسة نفطال المدية، وذلك بالاعتماد على أداة لجمع البيانات المتمثلة في الإستبيان، وتم التوصل من خلاله لنتائج محددة وهي:

أولا: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل من خلال بحثنا إلى نتائج مترابطة مع الإشكالية محل الدراسة تتمثل في:

بالنسبة للفرضية الأولى: دور إستقطاب رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي تحققت بدرجة كبيرة.

هذه النتيجة تبين أن المؤسسات الاقتصادية التي تقوم بإستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات والقدرات المميزة القادرة على الإبداع والابتكار، تساهم في تحسين ورفع الأداء المالي بها والوصول إلى غايتها وأهدافها المرجوة وزيادة تنافسيتها مع المؤسسات الأخرى.

بالنسبة للفرضية الثانية: دور التعليم والتكوين في تحسين الأداء المالي تحققت بدرجة كبيرة.

هذه النتيجة تؤكد ان المؤسسات التي تقوم بإخضاع مواردها البشرية للتكوين المستمر ودعمهم وتشجيعهم لإكمال دراستهم العليا، يحسن من مستواهم العلمي والعملي مما ينعكس بالإيجاب على أدائها المالي .

بالنسبة للفرضية الثالثة: دور التدريب في تحسين الأداء المالي للمؤسسة تحققت بدرجة كبيرة.

هذه النتيجة توضح أن المؤسسات التي تخصص جزء من ميزانيتها لتدريب مواردها البشرية من خلال تبنيها برنامج تدريبي تساهم بشكل كبير في تعزيز إحتياجاتهم من مهارات وقدرات ومعارف لتطوير مستواهم العلمي، ما يؤدي إلى تحسين أدائها المالي.

بالنسبة للفرضية الرابعة: دور الرعاية الاجتماعية في تحسين الأداء المالي تحققت بدرجة كبير.

هذه النتيجة تؤكد أن توفير المؤسسات لظروف العمل الملائمة من دخل يتناسب ومتطلبات الحياة الاجتماعية والخدمات الصحية المتنوعة والأمن داخلها يشعرهم بأنهم ذو قيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسة وثروة لها، وبالتالي يشجعهم على العمل بجد وتفاني، وبهذا يتحسن الأداء المالي.

بالنسبة للفرضية الخامسة: دور الإعلام في تحسين الأداء المالي تحققت بدرجة كبيرة.

تؤكد هذه النتيجة أن المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا إعلام وإتصال جد متطورة تسهل العمل والتواصل بين العاملين وتقديم الخدمات للزبائن بشكل سريع في وقت قصير وهذا للمحافظة عليهم، وبالتالي ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة المالي.

ثانيا: التوصيات

بالإعتماد على نتائج الدراسة، فقد قمنا بوضع مجموعة من التوصيات التي نرجو من المؤسسة محل الدراسة التدقيق فيها أكثر:

- ❖ التعامل مع رأس المال البشري على أنه مورد هام ذو قيمة داخل المؤسسة، من خلال تطوير مستواه العلمي أكثر فأكثر وبإستمرار، والتأكيد على أهمية ودوره الكبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة ونجاحها.
- ❖ الاهتمام أكثر ببرامج التعليم والتكوين، وهذا حسب الإحتياجات التعليمية والتكوينية للأفراد.
- ❖ الإختيار الجيد لأساليب ووسائل التدريب وإعتماد مناهج حديثة بطرق علمية وعملية تمكن الأفراد من أداء مهامهم بشكل جيد وأكثر مردودية.
- ❖ الانفاق أكثر على الموارد البشرية من رعاية اجتماعيه ورعاية صحية وتوفير دخل ملائم يتماشى ومتطلبات حياتهم الاجتماعية.

❖ التطوير المستمر لوسائل التكنولوجيا الإعلام والاتصال لتتماشى مع التطورات الراهنة، لأنها من أهم مصادر الحصول على المعلومات بشكل سريع.

ثالثا: افاق الدراسة

رغم هذه الدراسة التي قمنا بها والنتائج التي توصلنا إليها، هناك بعض الحدود الواجب ذكرها، فاقتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة فقط يجعل نتائج الدراسة نسبية ومحدودة، إضافة إلى ضيق الوقت لم نتطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتدقيق وتوسع واستعمالنا لأداة دراسة واحدة المتمثلة في الإستبيان دون الإعتماد على أدوات أخرى (الملاحظة، المقابلة)

يمكن لدراستنا المتواضعة هذه أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحوث مستقبلية لمحاولة التعمق أكثر في دراسة تنمية رأس المال البشري بإضافة متغيرات جديدة ومدى تأثيرها على الأداء المالي، وتوسيع الدراسة على مجموعة من المؤسسات لتشمل قطاعات مختلفة، والإعتماد على مزيج بين أساليب وأدوات بحث.


المراجع

قائمة المراجع:

- أولا الكتب:

- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن الطبعة 1

- زياد بن على بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، غزة فلسطين، الطبعة الثانية 2010

- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الثانية2007 .

- هاشم الشميري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار الصفاء لنشر والتوزيع عمان 2008

ثانيا: الرسائل والأطروحات

- حمزة كبلوتي،أثر تطبيق المؤسسة الجزائرية لمتطلبات نظام الرقابة الداخلية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة،شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة،بومرداس الجزائري 2016

- زكلال يمينة أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013/2012

- عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية قياس وتقييم، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2002/2001

- نفيسة حجاج، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بالاتصال على الأداء المالي، أطروحة الدكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2017

- وسيم عبد الله صالح، أثر تطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية على تقييم الأداء المالي، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية علوم الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، عمان 2014

- جليلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس الجزائر 2009

- محمد أحمد الحواني، القيمة الاقتصادية المضافة والمؤشرات المالية كمعيار لتقييم الأداء المالي، مذكرة ماجستير، تخصص مالية وإدارة المخاطر، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا . عمان، الأردن 2018.

- نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة مسيلة) مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحاة عباس سطيف الجزائر الصفحة 02

- نادية ابراهيمي، المرجع نفسه ص 3

- محمد منير عودة بشير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني – دراسة حالة "بنك فلسطين" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية 2015

- ميلود وعيل، المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها، حالة الجزائر، مصر، السعودية دراسة مقارنة خلال فترة 1990-2010 أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2013-2014

- وعيل ميلود المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3 2013 -2014

- حمزة مرادي، "دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي" مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة باتنة 2009-2010

- فيصل وليد جميعان، أثر تدريب الموارد البشرية على الأداء المالي في البنوك التجارية الأردنية . مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط عمان، الأردن 2021

ثالثا: المجلات

- عبد المطلب بيصار، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد17، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2017

- يوسف مسعداوي، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري، دراسة تقيمية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد12، المجلد 01 جامعة سعد دحلب، البليدة الجزائر 2015

- عبد الحفيظ قارة،كمال القاسمي، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية –دراسة تطبيقية مجموعة من المؤسسات بولاية المسيلة،مجلة مجاميع المعرفة تندوف –كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد 06العدد 1أفريل 2020

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

- صفية يخلف،أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع ،كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير ،جامعة بليدة 02 الجزائر يوم 25 أفريل 2017

- نبيلة شطارة، سارة لبرش، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة بليدة 02، الجزائر، 2019

خامسا: المحاضرات

- كريم قوية، محاضرات في التحليل المالي، تخصص محاسبة قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس الجزائر 2019-2020

- رتيبة زرار، محاضرات في مقياس التحليل المالي، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2018-2019

- اسياءخليفة ، محاضرات في التحليل المالي المتقدم، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلي عبد الله، تبازة الجزائر 2021

[1]حياة نجار . مرجع سبق ذكره

عبد المالك مزهود ، مرجع سابق

- محمد أحمد الحواني ، مرجع سبق ذكره

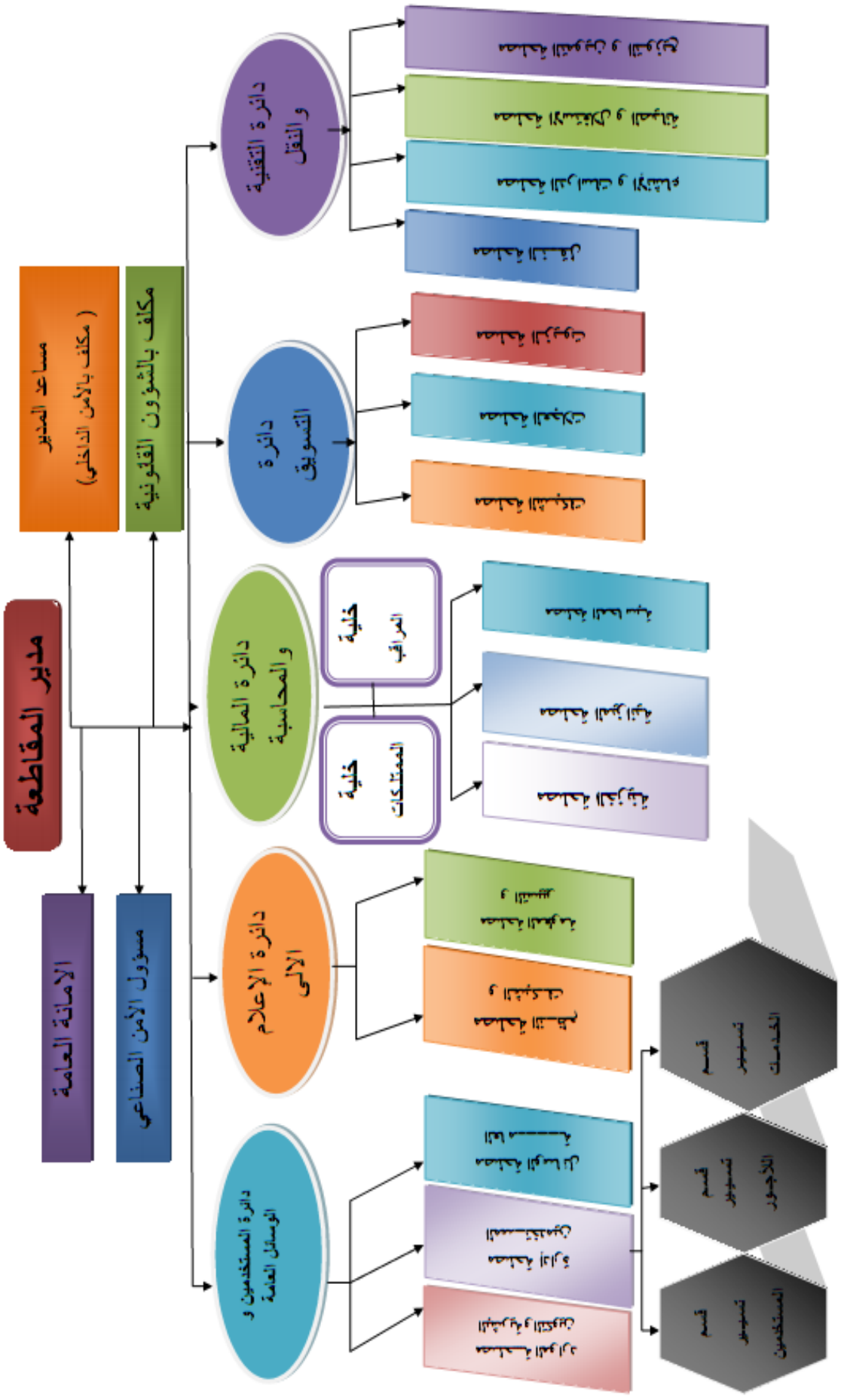
- سارة معاليم ، سميحة بوحفص ،مرجع سبق ذكره

- رغد خليفاوي ، مرجع سبق ذكره

رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية. رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2001

ورقة عمل في الاستثمار في رأس المال البشري، مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض ،السعودية 2007 الموقع الالكتروني www.abahe.co.uk

الملاحق


مدير المقاطعة
مساعد المدير
(مكلف بالأمن الداخلي)
مكلف بالشؤون القانونية
الامانة العامة
مسؤول الأمن الصناعي
دائرة التقنية و النقل
دائرة التسويق
دائرة المالية و المحاسبة
خلية المراقبة
خلية الممتلكات
دائرة الإعلام الالي
دائرة المستخدمين و الوسائل العامة
قسم تسيير المستخدمين
قسم تسيير الأجور
قسم تسيير الخدمات

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص إدارة مالية

إستبيان

الإخوة/ الاخوات الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد :

الاستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان "دور تنمية رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة " نفطال المدية" وذلك إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر إدارة مالية بجامعة الدكتور يحي فارس المدية، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال وما لمساندتكم من أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابات معبرة عن أرائكم، ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذا الإستبيان سرية تستعمل لأغراض علمية بحتة.

نشكركم على حسن التعاون معنا وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

من إعداد الطالبتين : تحت إشراف الدكتور

زاوي نوال **غزازي عماد**

جنادي رانة

السنة الجامعية 2024/2023

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

الغرض منها معرفة المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالموظفين في مؤسسة نفطال المدية بغرض تحليل النتائج. لذا نرجو منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب لإختيارك.

الجنس	ذكر	
	أنثى	

العمر	من 20الى 29 سنة	
	من 30الى 39 سنة	
	من 40الى 49 سنة	
	50 سنة فأكثر	

المستوى التعليمي	ثانوي	
	ليسانس	
	ماستر	
	دراسات عليا (ماجستير،دكتوراه)	

المنصب الإداري	مدير المؤسسة	
	نائب مدير المؤسسة	
	رئيس قسم	
	رئيس مصلحة	
	مساعد إداري	

المستوى الإداري	الإدارة العليا	
	الإدارة الوسطى	

مدة العمل في المؤسسة	أقل من 05 سنوات	
	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 16 سنة	
	أكثر من 16 سنة	

القسم الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: الأداء المالي

الرجاء منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب لاختياركم

الرقم	محتوى العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تسعى مؤسستكم لتوفير السيولة الكافية لأداء نشاطها					
2	تسطر مؤسستكم سنويا أهدافا مالية تسعى لتحقيقها خلال السنة المالية					
3	تتابعون مدى تحقق الأهداف بعد انتهاء كل سنة مالية					
4	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة					
5	تسعى مؤسستكم لتحقيق أهدافها من خلال الموارد المالية المتاحة					
6	تمتلك مؤسستكم نظام معلومات متكامل لتقييم أدائها المالي					
7	يعتبر التوازن المالي من المؤشرات المالية الهامة التي تهدف مؤسستكم لتحقيقها.					
8	تحدد مؤسستكم إستراتجية واضحة لتحسين ربحيتها					
9	تهتم مؤسستكم بقياس مردوديتها ومحاولة رفعها					
10	تسعى مؤسستكم لتسديد ديونها في آجالها المحددة					
11	تسعى مؤسستكم لتحقيق خزينة موجبة سنويا					
12	يتم تقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة					
13	تحقق المؤسسة سنويا أرباحا جيدة					
14	تقوم مؤسستكم بمقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب					
15	تسعى مؤسستكم لتوفير مصادر تمويل تساعد على تحسين الإيرادات ورفعها					
16	تعتبر الإيرادات الذاتية للمؤسسة كافية من وجهة نظر مؤسستكم					

المحور الثاني: وسائل تنمية رأس المال البشري

الرجاء منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب لاختياركم

	أولا: استقطاب رأس المال البشري	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
17	تضع مؤسستكم خطوات محددة لاختيار الأفراد الراغبين والمؤهلين في العمل					
18	تسعى مؤسستكم لاستقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات					
19	تقوم إدارة مؤسستكم بتسهيل إجراءات التسجيل فيها					
20	تسعى مؤسستكم لجذب الأفراد بأقل تكلفة وفي وقت وجيز					
21	تسعى مؤسستكم للبحث عن أفضل الكفاءات وجذبهم للعمل فيها					
	ثانيا: التعليم والتكوين	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
22	تقوم مؤسستكم بتوظيف أفراد حاملين لشهدات وتخصصات تتوافق مع طبيعة عملها					
23	تهتم مؤسستكم بالأفراد العاملين بها وتعتبرهم موارد تحقق قيمة .					
24	تحرص مؤسستكم على تكوين وتعليم العاملين بها بشكل دوري					
25	يساهم تكوين العاملين في تنمية وتطوير وتحسين آدائهم، أفكارهم ومهاراتهم.					
26	تساعد إدارة مؤسستكم موظفيها إكمال دراساتهم العليا					
27	تشجع مؤسستكم العاملين الجدد على التعلم من غيرهم					
	ثالثا: التدريب	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
28	تتبنى مؤسستكم برنامج تدريبي لتنمية وتطوير قدرات العاملين بها					
29	يخضع العاملين الجدد للتدريب الدوري والمستمر داخل وخارج المؤسسة					
30	تحرص مؤسستكم على أن يتناسب محتوى البرامج التدريبية مع العمل ومستوى العاملين					
31	يساهم التدريب في تطوير أساليب عمل العاملين					
32	تخصص مؤسستكم ميزانية سنوية لتدريب العاملين					
33	تعبر مؤسستكم نفقات التدريب استثمارا له عوائد مرتفعة					

رابعا: الرعاية الاجتماعية	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**	
34	تقدم مؤسستكم للعاملين خدمات صحية متنوعة					
35	توفر مؤسستكم الأمن داخل وخارج المؤسسة					
36	تقوم مؤسستكم بتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل وظائف فيها.					
37	تقدم مؤسستكم دخل ملائم لمتطلبات الحياة الاجتماعية لكل عامل					
خامسا: الإعلام	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**	
39	تستعمل مؤسستكم وسائل تكنولوجية وتجهيزات متطورة في العمل					
40	تقدم مؤسستكم خدماتها للزبائن باستخدام التقنيات الحديثة					
41	تسهل التكنولوجيا تقديم الخدمات للزبائن وأداء العمل في الوقت المناسب وبجودة عالية.					
42	تساعد تكنولوجيا الإعلام على التواصل مع كل زملاء العمل بسرعة وسهولة					

شكرا جزيلا لوقتكم وحسن تعاونكم معنا