

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
شعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال  
من إعداد الطالبة: طاسي فاطمة الزهراء  
بعنوان:

رأس المال البشري ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي

- دراسة حالة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري - ولاية غرداية -

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: .../.../2022

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الهمة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ ولقبه
رئيساً	جامعة غرداية		
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية		"شنيبي عادل"
مناقشاً	جامعة غرداية		"

السنة الجامعية: 2021 / 2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة: طاسي فاطمة الزهراء

بعنوان:

رأس المال البشري ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي

- دراسة حالة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري - ولاية غرداية -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ... /.../ 2022

السنة الجامعية: 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لنا على ما أسداه  
لنا من نعم لا تعد ولا تحصى.

ثم الشكر إلى كل مسؤولي قسم العلوم التسيير جامعة خرداية  
والشكر موصول إلى المشرف على مذكرة تخرجنا الدكتور  
"شنيبي عادل" على ما أسداه لنا من نصح وتوجيه وإرشاد  
وعلى ما أضحى به من وقت وجهد في سبيل إعداد هذا  
العمل العلمي وإخراجه بهذه الصورة.

والشكر إلى كل أساتذتنا الذين درسونا والشكر إلى أعضاء  
المناقشة على مناقشتهم مذكرتنا للاستفادة من خبراتهم  
وتوجيهاتهم وإرشاداتهم.

# الأهداء

بكل عبارات الامتنان والحب والاحترام، بكل قدسية الكلمة وصفاتها،

بكل نبضة قلب و تردد أنفاس،

أهدي ثمرة جسدي هذا:

إلى أمي وقدرها العالي، إلى من علمتني الصبر والكفاح،

إلى من مجزت الألسن عن وصفها، وسيظل لساني يلفظ باسمها

إلى رمز العطاء ونوع العنان أمي حفظها الله.

إلى مصدر دعمي لكل سنوات دراستي، والذي زرع في نفسي حب الدراسة

والمنافسة لأجل نيل أعلى المراتب، أبي العالي حفظه الله.

إلى فترة عملي زوجي واولادي، أخواني وأخواتي، وكل أفراد عائلتي وصديقاتي

إلى كل طلبة قسم علوم التسيير

إلى من كان سببا في نجاحي أستاذتي بجامعة خرداية

إلى كل من لم يسعني ذكره.

**فاطمة الزهراء**

## الملخص باللغة العربية :

هدفت الدراسة إلى معرفة دور أثر الرأس المالي البشري والأداء التنظيمي بالمؤسسة مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية والتطرق إلى مكونات و أبعاد الرأس المالي البشري وكذا محددات الأداء التنظيمي و قد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الدراسة (الاستبيان).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

توجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الرأس المال البشري والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية.

**الكلمات المفتاحية:** الرأس المالي البشري , المعرفة . الخبرة والتجربة. تطوير الكفاءة، الأداء التنظيمي.

## résumé

L'étude visait à connaître le rôle de l'impact du capital humain et de la performance organisationnelle dans l'institution, la Fondation du hangar à bus de la Société publique des transports urbains de l'État de Ghardaïa, et à aborder les composantes et les dimensions du capital humain, ainsi que comme déterminants de la performance organisationnelle, et nous avons adopté l'approche analytique descriptive à l'aide de l'outil d'étude (questionnaire),

L'étude a atteint les résultats les plus importants:

Il existe un effet statistiquement significatif entre le capital humain et la performance organisationnelle à la Fondation Bus Barn de la Société Publique des Transports Urbains de la wilaya de Ghardaïa.

**Mots clés :** capital humain, connaissances. Expérience et expérience. Développement des compétences, performance organisationnelle.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	الإهداء
	ملخص باللغة العربية واللغة الأجنبية
	الفهرس
أ- و	مقدمة
<b>الفصل الاول: الأدبيات النظرية والتطبيقية</b> <b>لرأس المال البشري، إدارة رأس المال البشري، الأداء التنظيمي</b>	
08	تمهيد.....
09	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
09	المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري .....
16	الفرع الرابع: تصنيفات رأس المال البشري .....
17	المطلب الثاني: إدارة رأس المال البشري.....
30	المطلب الثالث: الأداء التنظيمي.....
35	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.....

35	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....
38	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
44	تمهيد.....
45	المبحث الأول: تقديم عام حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية حظيرة.....
45	المطلب الأول: تعريف حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية حظيرة.....
46	المطلب الثاني: توزيع شبكة الخطوط المستغلة.....
48	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.....
48	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة ومجتمع الدراسة.....
55	المطلب الثاني : تحليل الدراسة ومناقشة الفرضيات.....
68	خلاصة الفصل.....
70	خاتمة.....
66	قائمة المراجع.....
75	الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح خلاصة تعريفات رأس المال البشري.	10
02	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	40
03	نشط مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة المؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية حظيرة	46
04	توزيع الحظيرة وتطورها منذ 2010 إلى غاية 2019 عدد الحافلات	46
05	توزيع مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة المؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية حظيرة	47
06	متغيرات الدراسة	50
07	توضيح الاستبيان	50
08	يوضح إجابة بدائل استبيان	51
09	قيمة ألفا كرومباخ	52
10	يبين معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة	53
11	يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور	54
12	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	55
13	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	56
14	: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	57
15	يوضح بدائل الاستبيان لمحور رأس المال البشري	58
16	يوضح بدائل الاستبيان لمحور	60
17	يوضح معاملات الانحدار واختبار t	61

62	يوضح معاملات الانحدار واختبار t	18
64	يوضح معاملات الانحدار واختبار t	19
65	يوضح معاملات الانحدار واختبار t	20
66	يوضح معاملات الانحدار واختبار t	21

### قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكونات رأس المال البشري.	15
02	يمثل فئات رأس المال في المنظمات	17
03	تلخيص التعاريف المتعلقة بإدارة رأس المال في المنظمات	19
04	وظائف إدارة الموارد البشرية	24
05	وظائف إدارة الموارد البشرية	24
06	نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة.	26
07	التنظيم اللامركزي في إدارة الموارد البشرية	27
08	يوضح تقدير الاحتياجات للموارد البشرية وفق طريقة إسقاط الاتجاهات	28
09	يوضح صميم مبسط لأهداف الأداء التنظيمي	32
10	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	55
11	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	56
12	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	57

# مقدمة

## 1) توطئة:

لقد بدأ الإهتمام بالعنصر البشري في منتصف القرن العشرين تقريبًا، حيث أدى النمو السريع في فنون الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية إلى إحداث تغييرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، ولعل أهم هذه التغييرات هو زيادة الحاجة إلى يد عاملة أكثر معرفة وأكثر مهارة وتخصص، فلقد فرضت التكنولوجيا زيادة التخصص في كل فئات الوظائف تقريبًا حتى يتواءم والأداء التنظيمي في المؤسسات، ولهذا فقد أصبح المورد البشري رأسمال حيوي بالنسبة للمؤسسات، مما يستدعي توفير أفراد أكفاء يجب تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم وجعلهم يتحملون المسؤولية الشيء الذي يمكن من تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة مما ينعكس إيجابًا على المؤسسة، حيث يمكن من تنميتها وتطويرها.

ويرجع إدراك أهمية رأس المال البشري إلى عدة عوامل من أهمها تطوير الأداء التنظيمي والضعف المتزايدة الناتجة عن المنافسة الاقتصادية، فبعد أن كان هناك ما يعرف بتسيير المستخدمين والذي يتلخص دوره في تعيين وفصل الأفراد والاحتفاظ بسجلات الوقت والمراقبة ودفع الأجور، أصبح هناك ما يعرف بتسيير رأس المال البشري والذي يعنى بدراسات السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، وتنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة تفتها بالأداء التنظيمي للمؤسسة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أقصى طاقتها الإنتاجية.

وكذلك نجد أن للأداء التنظيمي دور فعال في المؤسسات، فهو ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة رأس المال البشري، وخاصة في هذا العصر، حيث النهضة الشاملة والناجحة تعتمد على وجود منظمات إدارية فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك جانب رأس المال البشري والجانب التنظيمي، ويعتبر العنصران البشرية والتنظيمي من أهم مقومات المؤسسات الناجحة، وما يبذل من جهد وفعالية يساهم في رفع مستويات الأداء التنظيمي للمنظمات، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الإهتمام بتطوير رأس المال البشري والأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة وتهيئة الجو المناسب، وخلق مناخ تنظيمي ناجح والذي يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية، ولذلك فإن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى الأداء التنظيمي إلى تحقيقها.

كما أن الباحثون تدارسوا الأداء التنظيمي بجدية وإهتمام وتناولوه تحت عناوين عديدة، فالأداء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع كل ما يقوم به عنصر رأس مال البشري، وعليه

يمكن القول أن معظم إهتمامات مفكري وكتاب الأداء التنظيمي جاءت مركزة على أن العنصر الأساسي في الأداء التنظيمي هو رأس المال البشري؛ أي هو الذي يعزز ويرفع من الأداء التنظيمي.

وإنطلاقاً من هذا الطرح وفي إطار هاته الدراسة، يطرح الإشكال المعرفي التالي:

- ما مدى تأثير رأس المال البشري في رفع الأداء التنظيمي؟

أولاً: الأسئلة الفرعية:

- هل توجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرأس المال البشري والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية؟

- هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 المعرفة على الأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية؟.

- هل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الخبرة والتجربة على الأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية؟.

- هل توجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تطوير الكفاءة في الرأس المال البشري والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية؟.

ثانياً - فرضيات الدراسة:

- توجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرأس المال البشري والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية.

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 المعرفة على الأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية.

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الخبرة والتجربة على الأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية.

- توجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تطوير الكفاءة في الرأس المال البشري والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية.

## ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك أسباب ذاتية و أخرى موضوعية أدت إلى اختيار هذا الموضوع و خصه بالدراسة والتحليل ومن أهم هذه الأسباب:

## أ/-أسباب موضوعية:

- ظهور مفهوم رأس المال البشري وتطوره وتنامي اهتمام الباحثين بهذا المفهوم الجديد من خلال ربطه بمدخلات كثيرة أهمها الاساليب الادارية الحديثة في مواضيع التسيير.

- يندرج موضوع رأس المال البشري تحت المواضيع الإدارية الحديثة و التسيير بالأخص؛

- قلة الدراسات التي ركزت في آن واحد على كل من متغير رأس المال البشري، متغير الأداء التنظيمي، بحيث ركزت معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على متغير واحد منهما، في حين حاولت هذه الدراسة الجمع بين المتغيرين في محاولة لتحليل طبيعة العلاقة بين كل من رأس المال البشري والأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

- حاجة المؤسسات أكثر اهتمام لهذين الموضوعين في ظل التطورات الحاصلة.

## ب/-أسباب ذاتية:

-الميل الشخصي للبحث في المواضيع المتعلقة بالإدارة والتسيير وخصوصا المرتبطة بتنميتها وذلك إيماناً منا بأهمية هذا الموضوع الاستراتيجي وتحقيق التأقلم مع ظروف بيئة أعمال المؤسسة مهما كانت درجة تعقيدها ومهما كان معدل تغيرها.

-انسجام الموضوع مع التخصص مما يدعم عملية البحث فيه ويعزز العزيمة على تحدى الصعاب؛

-التعرف أكثر على هذه المصطلحات الجديد نسبياً رأس المال البشري باعتباره مفهوماً إدارياً حديثاً ؛ والتعمق في الأداء التنظيمي.

-التدرب على كيفية التعامل مع المصطلحات النظرية وتجسيده في الواقع التطبيقي للمؤسسات.

## رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهو دور رأس المال البشري في رفع الأداء التنظيمي كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

## 1\_أهمية علمية:

-تتناول الدراسة مفهوم إداري معاصر هو رأس المال البشري لتحقيق مشاركة ودور أكبر للموظفين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية، وتطوير أساليب العمل قبل الرؤساء، بمنهجية علمية مع تطبيق ذلك على ما يجري في عينة الدراسة.

-أخذ الاهتمام بالأداء التنظيمي وضرورة تطوير وتنميتها من خلال التعلم والتدريب واكتساب الموظفين الخبرات في المجال الرقمي وتحقيق الدافعية نحو الانجاز لرفع مستوى العمل بالتكنولوجيا وبالتالي في رفع المستوى، واعداد ملكات إدارية كفؤة فاعلة قادرة على تقديم أداء وظيفي عالي بشكل دقيق ومتطور مستقبلاً.

-محاولة لفت أنظار الباحثين والمسؤولين في مجال الإدارة إلى أهمية رأس المال البشري والأداء التنظيمي باعتبارهما أساليب إدارية حديثة.

-إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من الأعمال لأنها تعاني من قلة الموضوعات في رأس المال البشري في مجال الأداء التنظيمي.

- تناول هذا الموضوع يعتبر إضافة للدراسات الإدارية في التخصص.

## 2\_أهمية الموضوعية :

\_كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية عملية الأداء التنظيمي، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وما تحققة من توجيه ونجاح للمؤسسة محل الدراسة.

\_ضرورة فتح المجال للبحث في دور رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية.

\_يساعد رأس المال البشري في إعداد جيل من الإداريين يكون قادرًا على تحمل مسؤولياته مستقبلاً؛ يساهم في تفرغ قيادات المؤسسات للمهام والقضايا الاستراتيجية طويلة الأجل، وانشغال الموظفين بالمستوى الأقل بالأمر التشغيلية و التنفيذية؛

تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار في المؤسسة وفتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المؤسسات بصفة عامة على بلوغ الأهداف المنشودة.

### ج- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- محاولة تسليط الضوء على مفهوم رأس المال البشري وأهميته وأبعاده ومفهوم للاداء تنظيمي ومؤشراته من خلال الاطار النظري ومحاولة إسقاطه على المؤسسة محل الدراسة.
- 2- تحليل ومعرفة طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل ( رأس المال البشري ) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي).
- 3- رفع الغموض عن تأثير رأس المال البشري في رفع الاداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
- 4- إمكانية التوصل إلى إستنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وأهمية رأس المال البشري الكفاء كممارسة إدارية وأثرها الايجابي في تحقيق أداء التنظيمي عالي لدى المؤسسة محل الدراسة.
- 5- تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة للاستفادة منها في تعميم هذه النتائج والأخذ بالمقترحات والتوصيات .

### د- حدود الدراسة:

يهدف تسهيل الوصول لإجابة عن الإشكالية المطروحة و ذلك بطريقة موضوعية، و الوصول للنتائج المرجوة لابد من ضبط حدود الدراسة:

- 1 - **الحدود الموضوعية:** تندرج هذه الدراسة ضمن معرفة رأس المال البشري الاداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تهتم هذه الدراسة بمدى مساهمة رأس المال البشري في رفع الأداء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية
- 3- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في شهر فيفري من سنة 2022.

### د- منهج البحث والأدوات المستخدمة

من أجل تحليل إشكالية الدراسة بطريقة علمية ومنهجية و معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج المسحي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة

للجزء التطبيقي، فقد اقتضى المنهج الوصفي، ومنهج التحليلي، حيث تمت معالجته باستخدام استبيان إلكتروني، تم تصميمه انطلاقاً من مراجعات سابقة في الموضوع، حيث تقيس عباراته آراء وتصورات عينة الدراسة لموظفي مؤسسة النقل الحضري ولاية غرداية، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS بالإضافة لبرنامج معالج الجداول Excel.

### سادساً: صعوبات الدراسة

تتركز أبرز الصعوبات التي واجهتنا أثناء هاته الدراسة في جانبها التطبيقي، والمتمثلة فيما يلي:

من بين أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها خلال إنجاز هذه الدراسة ما يلي:

1- صعوبة ضبط حدود الموضوع وكيفية تقسيمه ويرجع ذلك لارتباط رأس المال البشري بجوانب متعددة ومتشابكة في بعض الأحيان، وكذا شساعة المفهوم الذي يمتد إلى مختلف عمليات التسيير داخل المؤسسة ما يجعل ضبط متغيرات الدراسة صعباً للغاية.

2- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بكيفية رفع الأداء التنظيمي وكذا انعكاسته على نتائج المؤسسة وذلك نظراً لطبيعة متغير رأس المال البشري الذي يعتبر أحد الموارد الغير ملموسة والذي يصعب تحديده وتقييمه بدقة هذا من جهة ونظراً لحدثة هذا الأسلوب الإداري من جهة أخرى.

3- صعوبة إيجاد دراسات ميدانية تحلل العلاقة بين رأس المال البشري الاداء التنظيمي ذلك كونها ممارسات جديدة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لرأس المال البشري، إدارة

رأس المال البشري، الأداء

التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الرأس المال البشري الدعامة الرئيسية للأداء التنظيمي لكل بلد في العالم، وتهتم البلدان التي في طور النمو بصفة خاصة بدراسة هذه القوى لما لها من آثار سياسية وإقتصادية وإجتماعية على الأداء التنظيمية، حيث إنها تعتبر إحدى عوامل الإنتاج الرئيسية للمنظمات، وتقوم هذه المنظمات بإجراء حصر لمصادر القوة البشرية، سواءً على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي، وذلك لتقدير حجم العمل المتاح لكل القوى البشرية التي لديها.

كما أن رأس المال البشري موردًا إستراتيجيًا لا محدود من الإبداع والابتكار والكفاءات الأساسية وهو ما يجعل تعزيز الأداء التنظيمي للمنظمة يكمن في قيمة رأس مالها البشري وكفاءاتها الفردية والجماعية.

من خلال هذا الطرح، ارتأينا أن تحتو الأدبيات النظرية من الفصل الأول لبحثنا هذا على مبحثين، وكل مبحث يحتوي على ثلاثة مطالب، وهي كالآتي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية، ويحتوي على ثلاثة مطالب وهي: المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري، المطلب الثاني: إدارة رأس المال البشري، المطلب الثالث: الأداء التنظيمي.

أما المبحث الثاني، فهو عبارة عن الأدبيات التطبيقية وهو أيضًا يحتوي على ثلاثة مطالب وهي الآتي: المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية، المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة.

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية

يعتبر رأس المال البشري من بين العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات وأيضًا من أهم الموارد التي تعمل على تعزيز الأداء التنظيمي في المنظمات، ولذلك تعطى المنظمات أهمية أو إهتمام كبير بهدف تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية، وبهذا فهي تسعى إلى الحرص على تنمية المورد البشري من خلال التدريب والتكوين و... إلخ، وهذه لمواجهة التحديات والتطورات التي قد تواجه المنظمات، سعيًا منها إلى الوصول لأداء تنظيمي ممتاز، بالإضافة إلى السعي لتطويره والعمل عليه، وكل هذ لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والتفوق على المنافسين، وكسب مكانة تليق بها في الأسواق.

### المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري

#### الفرع الأول: تعريف رأس المال البشري

#### أولاً: تعريف رأس المال البشري

بدأ إستخدام مصطلح رأس مال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز سنة 1961م وكتابات بيكر سنة 1964م، وهناك بعض الباحثين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر، وتم إستخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات<sup>(1)</sup>.

- خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، اتجهت الأراء نحو التركيز على أن الأفراد وليست الموارد المادية هي من يحدد الاختلافات الجوهرية في أداء المؤسسات الاقتصادية، ومع دخول العالم الألفية الجديدة ازدادت القناعة بأن المورد البشري هو رأس المال الحقيقي للمنظمة والذي بإمكانه أن يخلق القيمة من خلال استغلاله الجيد، فهو أساس ربحية المنظمات وصحة الإقتصاديات<sup>(2)</sup>.

(1) ميلودي رحيمة، رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015/2014م، ص 03.

(2) الشريف عمر، صلحاوي سمير، رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الاستثمار، الموقع: asjp.cerist.dz تم التوثيق يوم: 2022/02/09  
على الساعة: 12:00..

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لرأس المال البشري، إدارة رأس المال البشري، الأداء التنظيمي

- يعرف شولتز رأس المال البشري على أنه: "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية، ويمثل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، فإذا كان يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان فيتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة، أما إذا كان الكلي فيحتسب من خلال المجتمع الكلي للسكان<sup>(1)</sup>.
- ويعرفه بيكر في كتابه (رأس المال البشري) الذي تم نشره عام 1964م، أن المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج مثل المصانع والآلات، ويستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والرعاية الطبية، وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر<sup>(2)</sup>.
- عرف رأس المال البشري بأنه "القيمة غير المحسوبة القادرة على دعم الإنتاجية والابتكار وخلق فرص العمل وتعزيزها". ويدينا الجدول الموالي يوضح خلاصة تعريفات رأس المال البشري<sup>(3)</sup>.

### الجدول رقم (01): يوضح خلاصة تعريفات رأس المال البشري.

المؤلف	تعريف رأس المال البشري
Kowlopowlosof Fr (1999)	القيمة المجمعة للمعرفة المتوافرة للمنظمة.
Weatherlg (2003)	المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يديها الأشخاص لاستثمارها في أعمالهم.
Fermands et.al (2004)	مجموع المعارف التي تمتلكها المنظمة وتقطن في عقول العاملين فيها ومعها من الأطراف الخارجية.
OECD (19:1999)	يتضمن رأس المال البشري المعرفة والمهارات والجدارات المتجسدة في الأفراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي لهم.
Schnlt et.al (2002)	يشمل المعرفة والمهارة والقدرات للأفراد العاملين من أجل تزويد الحلول للزبائن.

<sup>(1)</sup> لبنى بابا سعيد، سامر زلاسي، دور الاستثمار في رأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال الفترة 2005-2013م، مذكرة

لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، 2014/2015م، ص10.

<sup>(2)</sup> لبنى بابا سعيد، سامر زلاسي، المرجع نفسه، ص10.

<sup>(3)</sup> ميلودي رحيمة، المرجع سابق، ص3، 4.

يشمل المعرفة والمهارة والقدرة المتجسدة لدى العاملين بالمنظمة.	Xu et.al (2002)
يشمل التعليم والخبرة والمهارة التي يمتلكها العاملون بالمنظمة	Reonch et.al (2005)
يتضمن ما يمتلكه الأفراد من تعليم وخبرة ومهارة.	Gneve et.al 2006)
مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل.	العلي وآخرون (2006)
يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد ويستخدمونها في عملية الإنتاج والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز.	Fitz-enz (2000)
توليفة المعرفة والتعليم والجدارة والكفاءات الجوهرية للأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم.	ياسين (2007)

المصدر: ميلودي رحيمة، المرجع سابق، ص4.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن رأس المال البشري هو عبارة عن مجموعة معارف وطاقات ومهارات بشرية يمكن استعمالها في المجالات الاقتصادية، وأيضاً استعمالها في الأعمال والاستثمارات في المنظمات من أجل تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أهداف الأفراد والجماعات والمنظمات.

#### الفرع الثاني: أهمية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري في العصر الذي نعيشه وهو عصر المعلومات ، الثروة الحقيقية للأمم وباعتباره أساس الإبداع والابتكار، ومن بين ما يميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي هو كون رأس المال البشري غير قابل للتقليد، يتميز بالوفرة لا بالندرة، ويمكننا حصر أهمية رأس المال البشري فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛

- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف نتاجاته؛

<sup>(1)</sup> فرعون أحمد، محمد إيفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الموقع: <http://iefpedia.com>، تم التوثيق يوم: 2022/02/09، على الساعة: 18:28.

- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية؛
- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشري؛
- يمكن المورد البشري من تنوع هيكل الاقتصاد الوطني؛
- يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدرًا متحدد وقابل للنفاذ؛
- يساهم المورد البشري بالمشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعًا لقدراته؛
- المشاركة الفعلية في بناء أمن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة؛
- اسهامه في الخدمات الاجتماعية والتطوعية؛
- المشاركة في البرامج التعليمية والتربوية مثل محو الأمية، ودورات التثقيف والتوعية... إلخ؛
- الاسهام في ترسيخ الحضارة والتراث الشعبي الوطني؛
- توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل والصالح لخدمة المجتمع.

كما أن أهمية الرأس المال البشري تبرز في عدة مستويات منها<sup>(1)</sup>:

- فعلى مستوى الأفراد: يختلف مستوى التعليم والقدرات والمهارات من شخص إلى آخر، ويمكن لكل فرد أن يرفع مهاراته وقدراته عن طريق التعليم والتدريب المستمر، فذلك أمر بالغ الأهمية لما له من أثر في حصوله على فرص العمل المناسبة وتطوير منته باستمرار وبالتالي زيادة دخله للوصول إلى الاستقرار المالي؛
- على مستوى المنظمة: فإن رأس المال البشري يعد أساس القيمة المضافة التي تميز الشركة عن المنافسين وهو الاستثمار الذي تعزز به مكانتها في السوق، وهذا يعني أن على الإدارة أن تستثمر في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب وصقل المهارات واستخراج الإبداعات واستخدامها بما يخدم أهداف المنظمة ويمكن

<sup>(1)</sup> نايف حمد العمري، أهمية رأس المال البشري، الموقع: [www.rigadhpost.live.com](http://www.rigadhpost.live.com)، تم التوثيق يوم: 2022/02/09، على الساعة: 19:30.

وجودها في السوق، وهذا لا يأتي بضمان بيئة العمل الأمانة والمحفزة لأجل توفير الظروف الملائمة للموظف لضمان الأداء الأفضل.

- أما على المستوى الاقتصادي: فيعد رأس المال البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي تسهم في تحقيق التنمية، إذ أن هناك علاقة مباشرة بين رأس المال البشري والقوة الاقتصادية تتضح عن طريق الاطلاع على نسبة الاستثمار في التعليم للدول المتقدمة.
- وأخيراً فإن للاستثمار في رأس المال البشري عوائد اجتماعية أيضاً غاية في الأهمية ولا يمكن التغافل عنها تتمثل في تقليص معدلات البطالة وتقليص نسبة الفقر والحد من نسبة العنف والجريمة، لذا وجب تكثيف الجهود في هذا المسار للوصول إلى التنمية المستدامة والازدهار الاقتصادي والاجتماعي المنشود.

### الفرع الثالث: خصائص رأس المال البشري ومكوناته

#### أولاً: خصائص رأس المال البشري

هناك عدة خصائص يتميز بها رأس المال البشري، تتجلى أهمها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- محدودية رأس المال البشري: إن إمكانية تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الجسدية والعقلية للفرد، وبما أن تكلفة الاستثمار تتراد مع مرور الوقت نجد أن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدوره حياة الفرد، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن تحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل؛
- عدم مرئية رأس المال البشري: نعي به أن المهارات والقدرات المملكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول مهلة، حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد والتي تحمل مؤشراً هاماً يتمثل في تكلفة الاستثمار طوال فترة التكوين، إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء للإنتاجية؛

<sup>(1)</sup> فوزية قديد، الاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات اقتصادية)، 27 (1)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 251.

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية: رغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل إلا أنه ليس باستطاعته بيعه، كما تستطيع المنظمة بيع أصل من أصولها؛
- عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك، حيث يمكن فقدانه بجملة بمجرد موت صاحبه، وهذا ما يدعي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري؛
- رأس المال البشري هو أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى، فهو قد يكون وافرا وغزيراً في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى.

### ثانياً: مكونات رأس المال البشري

يحوي رأس المال البشري على مجموعة من المكونات، يمكن إيجازها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1- الكفاءات: وهي مجموعة المعارف والاتجاهات والتصرفات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة؛
  - 2- التجارب والخبرات: التي تضم مختلف الخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة؛
  - 3- المعارف والمؤهلات: وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.
- ويضاف لما سبق، أن رأس المال البشري يتكون من جزئين أساسيين: جزء فطري وآخر مكتسب، فالجزء الفطري يتضمن مجمل الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، أما المكتسب فيمثل الجزء الأهم من رأس المال البشري، حيث يعبر عن المعارف والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة<sup>(2)</sup>.
  - ويصنف لاندول وجونسون Lundvall & Janhosen رأس المال البشري إلى أربعة مكونات أساسية هي<sup>(3)</sup>:

(1) أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط ، تصور مقترح الخطوات تحسين إدارة المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها، مجلة الإدارة التربوية، العدد 15، مصر، سبتمبر 2017، ص359.

(2) أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط ، المرجع سابق، ص359.

(3) المرجع نفسه، ص360.

✓ معرفة ماذا (Savoir Quoi)، وتعبر عن معرفة الأفعال؛

✓ معرفة لماذا: (Savoir Pour Quoi) وتعبر عن معرفة الأسس والقوانين التي تحكم وتسير الطبيعة والأفراد والمجتمعات؛

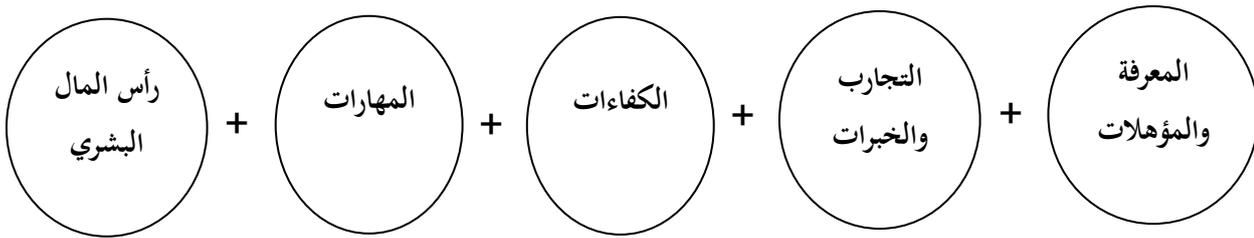
✓ معرفة كيف (Savoir Comment): وتعبر عن معرفة طريقة أداء الأعمال، وعن كيفية استخدام الموهلات والاستعدادات.

✓ معرفة من (Savoir Qui): وتعبر عن القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.

- ويمكن توضيح مكونات رأس المال البشري فيما يشمله من معرفة محفوظة من أذهان الأفراد، والتي لا تمتلكها المؤسسة، إنما ترتبط بالفرد ذاته، وتمثل في القدرات والمهارات والخبرات، إلى القيمة المعنوية التي تتواجد في الكفاءات الفردية، وخبرات الباحثين ومعارفهم وأساتذة الجامعات والموظفين الفنيين والإداريين والطلاب، كما تضم عناصر التجديد بالمؤسسة، وحقوق البشر... إلخ

ومن الملاحظ أن مكونات رأس المال البشري متشابكة بعضها مع بعض، ويصعب فصلها، ويلجأ الكثير من الباحثين إلى تقسيم دون الآخر، وفقا لما يلي احتياجا لهم البحثية<sup>(1)</sup>.

#### الشكل رقم (01): مكونات رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>(1)</sup> المرجع نفسه، ص 360-361.

الفرع الرابع: تصنيفات رأس المال البشري

تم تقسيم رأس المال البشري إلى أربع فئات بحسب مستوى أدائه على النحو الآتي<sup>(1)</sup>:

- 1- النجوم اللامعة والعقول المدبرة: التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المنظمة، ويفترض أن تكون نسبتهم حوال (75%) من إجمالي العاملين فيها؛
- 2- العاملون المتعلمين الجدد: الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة، أو نقلهم، أو ترقيةهم إلى وظائف أخرى، ويفضل أن تكون نسبتهم (2.5%) ويراعى السرعة في عملية التحويل للمعارف وعدم ضياع الوقت بحكم حسابه ككلفة ضائعة؛
- 3- العاملون الطبيعيون في أدائهم وسلوكياتهم وصلابة مواقفهم مع منظماتهم، بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم بل يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول إذا ما أرادة ذلك وسعت إليه بموجب وضع برامج منظمة ينبغي أن لا تكون نسبتهم بحدود (20%)؛
- 4- العاملين صعبى المراس: والتي يفترض على المنظمات أن تستبدلهم بسرعة لأنهم يمتلكون حجرة عثرة أمام تطويرها، إضافة إلى كلفتهم العالية والخسارات المتوقعة من جراء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على العاملين الآخرين، وتسكين حركة تلك المنظمات المنافسة بحرص واقعي، وهنا يفترض أن لا تزيد نسبتهم عن (2.5%) حتما.

<sup>(1)</sup> ميلودي رحيمة، المرجع سابق، ص-ص 8-9.

الشكل رقم (02): يمثل فئات رأس المال في المنظمات

<p><b>2-العاملون الجدد (2.5%) New lecrners</b></p> <p>هم فئة العاملون الجدد الداخليين للمنظمة والمنقولين والمتقنين إلى وظائف جديدة أخرى والذين عادة ما لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها.</p>	<p><b>1- النجوم والعقول (75%) Stor brains</b></p> <p>وهم فئة العاملون الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة فضلا عن حركتهم الدائمة وفعلهم النشط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية.</p>
<p><b>4-العاملون صعبى المراس (2.5%) Employees chfficne</b></p> <p>وهم فئة العاملون صعبى المراس والتعامل كونهم أصحاب مشاكل في العمل، والتأثير السلبي في الإنتاج، ويفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفتهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري.</p>	<p><b>3-العاملون الطبيعيون (20%) Normam employees</b></p> <p>وهم العاملون الماديون الذين يتمتعون بصلادة انتمائهم للمنظمة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم؛ بل يفترض أن يسعى المديرين إلى تحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة خدمة لصالح المنظمة إضافة القيمة الاقتصادية لها.</p>

المصدر: ميلودي رحيمة، مرجع سابق، ص 09.

## المطلب الثاني: إدارة رأس المال البشري

تعنى إدارة الموارد البشرية بشؤون أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المنظمة ألا وهو العنصر البشري، الذي يعد محكاً جوهرياً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية والربحية من خلال التوجيه القيادية للموارد المادية المختلفة.

إن هذا المطلب يسعى إلى كشف النقاب عن مفهوم رأس المال البشري وتنظيمه وأساليبه الكمية.

### الفرع الأول: مفهوم إدارة رأس المال البشري وتطوره

#### أولاً: مفهوم إدارة رأس المال البشري

هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية، وتختص بجذب الموظفين والاختيار، التدريب، وتقييم الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل في حالات يكون الموظفون راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، إدارة الموارد البشرية يدور دورها التواصل المبدئي مع ممثلي الموظفين<sup>(1)</sup>.

يمكن اعتبار إدارة رأس المال البشري واحدة من أهم العمليات الإدارية في المنظمة، حيث أنها تهتم بالعنصر البشري الذي ينفذ أنشطتها ومشاريعها جميعاً، كما أن لهذا العنصر دوراً رئيسياً في تحقيق أهدافها<sup>(2)</sup>.

تعتبر إدارة رأس المال البشري (إدارة المعارف) في الأدبيات الأجلو سكونية خلق القيمة المضافة بواسطة توظيف الأصول غير المادية، بينما يعرفها آخرون بأنها مقارنة تسعى إلى إدارة عوامل مختلفة: الأفكار، الإدارة، الأحاسيس، الممارسات.

وفي تعريف آخر يرى "بيتر داركر": إدارة رأس المال البشري هي إمتلاك العمال الأسباب لإضافة القيمة من خلال المعرفة المخزنة في عقولهم والتي تعتبر أصلاً من أصول رأس المال البشري في العصر الحديث<sup>(3)</sup>.

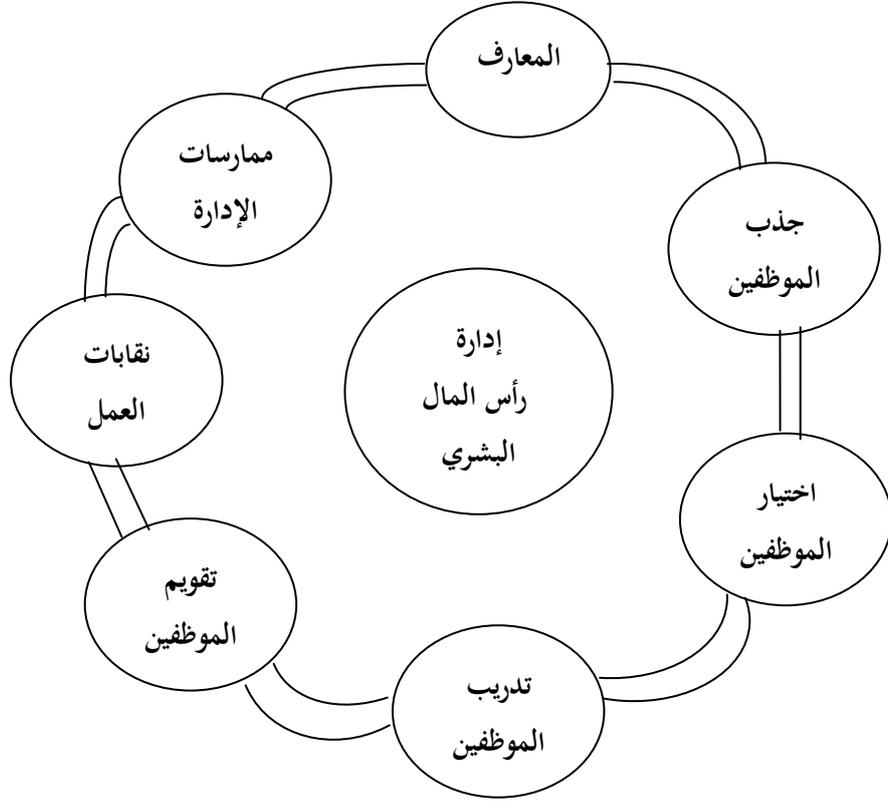
(1) عبد القادر حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2010م، ص 05.

(2) تاتي حبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009م، ص 94.

(3) مزيان بغداد، أهمية استثمار رأس المال البشري في التنمية البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018/2017م، ص-ص 32-33.

وعليه يمكننا تلخيص التعاريف المتعلقة بإدارة رأس المال البشري من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): تلخيص التعاريف المتعلقة بإدارة رأس المال في المنظمات



المصدر: من إعداد الباحثة.

وعليه نستخلص بأن إدارة رأس المال البشري هي عبارة عن عمليات تقوم بها الإدارة من أجل الرفع من المستوى الوظيفي لرأس المال البشري، بالإضافة إلى تنظيمه واستخراج المعارف الكامنة لديه من أجل الاستفادة منها وتطويرها حتى تتمكن من تحقيق الربحية وتحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى أهدافها في ظل التطورات العلمية والعملية التي تواجه المنظمات والعامل البشري.

ثانيًا: تطور رأس المال البشري

مر مصطلح إدارة الرأس المال البشري بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون المواقف للتنمية؛ إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة، أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم والانتهاؤ بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم.

ويلاحظ من هذا المفهوم أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد من دخولهم للمنظمة.

ومع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة، وفي التوجه إلى العنصر البشري خاصة أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية، ولذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محدد بالأدوار الإدارية الوظيفية؛ بل امتد إلى أدوار أخرى استجابة لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

إن مقدار ومستوى ونوعية نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية تستجيب لمشاكل البيئة الخارجية المؤثرة على البيئة الداخلية، وفي ظل هذا المفهوم لإدارة الموارد البشرية ظهرت وظائف ونشاطات أخرى غير تقليدية، كما وأن العلاقة بين تطبيقات الموارد البشرية والإنتاجية بدأت تأخذ اتجاهات واضحة في توجيه الموارد البشرية نحو الأداء للأعلى<sup>(2)</sup>.

مع تطور كثير من الفلسفات الفكرية في الإدارة، أصبح الاتجاه إلى تبني مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية يسمح بتوليد تطبيقات جديدة منه.

في ظل التطور في التوجهات الإستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الإستراتيجية لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية بل إنها أصبحت جزءاً من الإستراتيجية التنظيمية؛ بل جزء من نشاطات ووظائف مدير الإدارات التنفيذية<sup>(3)</sup>.

(1) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009م، ص26.

(2) عبد القادر حنفي، المرجع سابق، ص04.

(3) سهيلة محمد عباس، المرجع سابق، ص27.

## الفرع الثاني: وظائف إدارة رأس المال البشري

لقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلر أول نواة لهذه الوظائف، ووفق مبادئ هذه المدرسة نجد الوظائف التالية<sup>(1)</sup>:

1. الاختيار؛ أي اختيار الفرد المناسب لإنجاز الوظائف؛
  2. التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين؛
  3. التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية بالتركيز على الحوافز المالية؛
  4. التخصص وتقييم العمل الذي ينتج من خلاله دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام.
- وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو وزملائه لتضيف وظائف أخرى تتمثل في<sup>(2)</sup>:

1. علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والاتحادات المهنية؛
  2. السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسدياً و نفسياً في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطر.
- وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة، أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر، وبرزت الحاجات إلى الوظائف التالية<sup>(3)</sup>:

1. تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين (برامج نوعية، حياة العمل)؛
2. إدارة التوتر في العمل.

(1) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م، ص72.

(2) نفسه، ص72.

(3) نفسه، ص72.

وشهدت السنوات الأخيرة تطورات كثيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايدت الاتجاهات نحو لا مركزية المعلومات واتخاذ القرارات، لذا كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إعداد نظام معلومات للموارد البشرية، هذا النظام لخدمة الموارد البشرية من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة<sup>(1)</sup>.

من كل ذلك يتضح أن الوظائف أعلاه يمكن اجمالها بما يأتي، وحسب ورودها في متن الكتاب الحالي<sup>(2)</sup>:

1. تخطيط الموارد البشرية: وتنطوي على تحديد الاحتياجات المستقبلية في الموارد البشرية كمًّا ونوعًا من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على الموارد البشرية وعرض الموارد البشرية الداخلية والخارجية؛
2. إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف: وهي الوظيفة التي توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته بدءًا بالمدخلات المتمثلة بالمواد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات، ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى المخرجات سواء أكانت هذه المخرجات سلعة أو خدمة؛
3. اختيار الموارد البشرية: تتضمن هذه الوظيفة الأصول على الموارد البشرية والقيام بإجراءات الاختيار من مقابلة واختبارات لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
4. إدارة الأداء وتقييمه: وهي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء، منها ما يكون كمياً ومنها ما يكون نوعياً، بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب والتطوير؛
5. دوافع العمل ورضا العاملين: الوظيفة التي تشخص اتجاهات وحاجات العاملين بهدف رفع الدوافع الإيجابية نحو العمل والمنظمة؛
6. تدريب وتطوير العاملين: عملية إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي؛

(1) سهيلة محمد عباس، المرجع سابق، ص 44.

(2) لمياء حسن، 8 نقاط تحدد وظائف إدارة الموارد البشرية، [www.rowadaloomal.com](http://www.rowadaloomal.com)، تم التوثيق يوم: 2022/02/10، على الساعة:

7. التخطيط والتطوير المهني: الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطويرهم وتقديمهم باعتبارهم موردا حيويا في المنظمة، إن هذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى المواقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية.

8. أنظمة الأجور والرواتب: تحديد قيمة كل وظيفة قياسا بالوظائف الأخرى لتحديد العدالة الداخلية والخارجية والوصول إلى الأجور والرواتب التي تستحقها كل وظيفة؛

9. أنظمة الحوافز: تحديد الحافز أو المقابل العادل لأداء المميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع الحافز الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين؛

10. أنظمة الفوائد: هي المقابل غير المباشر للعاملين وعوائلهم، ويرتبط هذا المقابل بشكل أساسي بعضوية العامل في المنظمة؛

11. علاقات العمل: هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة وإقامة الاتصالات والتفاعلات السليمة بينهم وبين الإدارة من جهة، وبينهم وبين النقابات العمالية من جهة أخرى؛

12. انضباط العاملين: تركز هذه الوظيفة على تحديد حقوق وإلتزامات العاملين في المنظمة وتعكس هذه الوظيفة دعم الإدارة وعدالتها في تحديد الحقوق وعدالة الإجراءات التأديبية المتبعة تجاه المخالفات التي يرتكبها العاملون، والتي تعتبر خروجًا عن القواعد والنظم المحددة في المنظمة؛

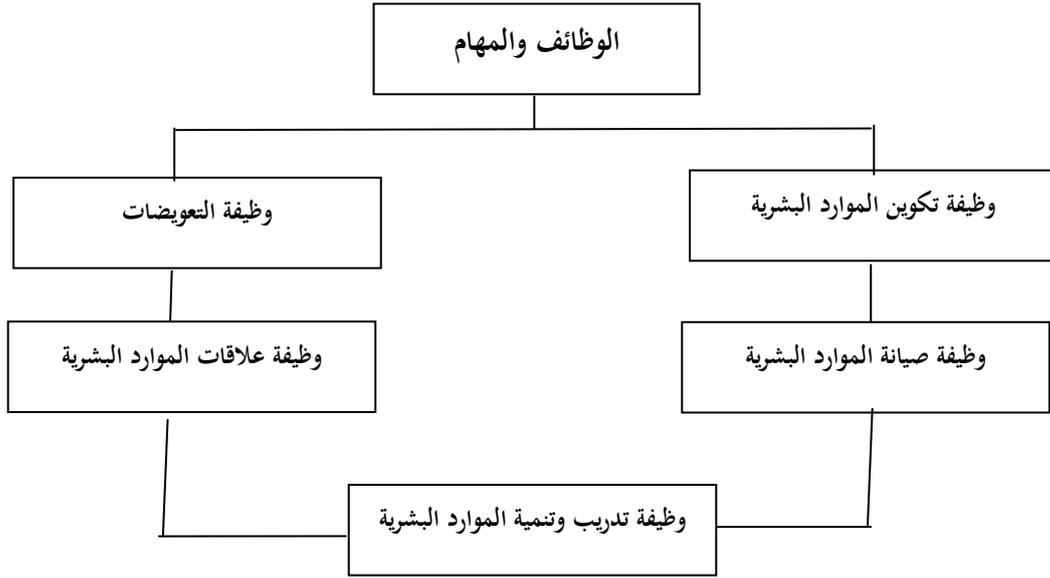
13. السلامة المهنية والأمن الصناعي: البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرض لها في العمل؛

14. نظام معلومات الموارد البشرية: الوظيفة التي تعنى بتصميم وتطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة باختيار وتطوير وتحفيز الموارد البشرية في المنظمة<sup>(1)</sup>.

الشكلين رقم (04)، و(05) يوضحان وظائف إدارة الموارد البشرية

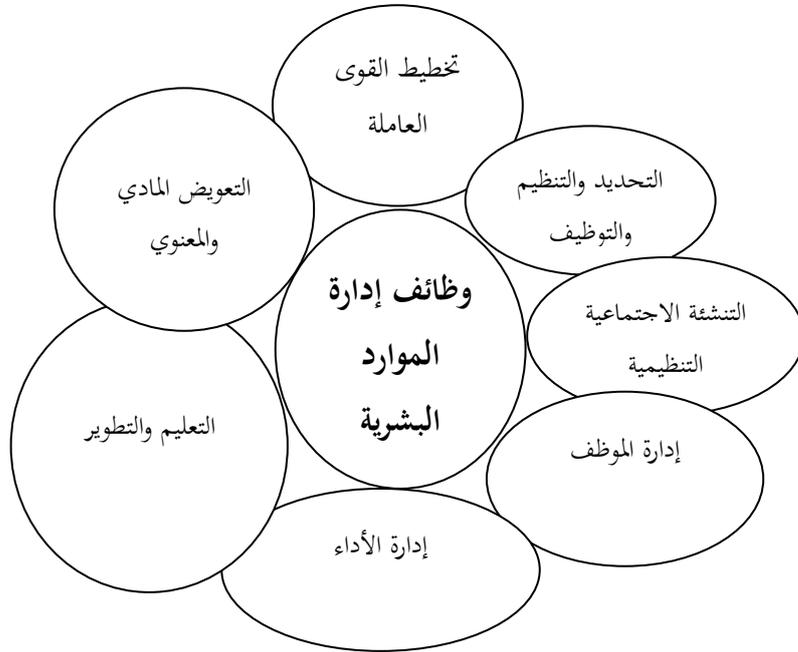
<sup>(1)</sup> بغول زهير، وظائف إدارة الموارد البشرية، [www.frscridid.com](http://www.frscridid.com)، تم التوثيق يوم: 2022/02/10، على الساعة: 10:20.

الشكل رقم (04): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 47.

الشكل رقم (05): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: بغول زهير، مرجع سابق.

### الفرع الثالث: تنظيم إدارة رأس المال البشري

يقوم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في المنظمات الكبيرة، حيث يمارس هذا الشكل كافة النشاطات والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية، ويرأس هذه الإدارة غالبًا مدير عام يكون مسؤولاً عن العديد من المهام والوظائف الخاصة بالموارد البشرية في عموم المنظمة<sup>(1)</sup>.

أما في المنظمات الصغيرة فغالبًا ما تناط مهمة إدارة الموارد البشرية بالمالكين إذا كانت المنظمة ضمن القطاع الخاص، أو بالإدارة العليا إذا كانت المنظمة ضمن القطاع العام، كما قد تسعى بعض المنظمات إلى إناطة وظائف هذه الإدارة إلى منظمات متخصصة في إدارة الموارد البشرية يطلق عليها منظمة المستخدمين المهنيين.

وهذا التوجه ما هو إلا استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية في المنظمات لتمكين المنظمة من تحقيق المزايا التنافسية من خلال مواردها البشرية<sup>(2)</sup>.

ولتوضيح علاقة الموارد البشرية بالإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة لابد من تحديد النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل المنظمات في الفقرات التالية<sup>(3)</sup>:

#### أولاً: التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:

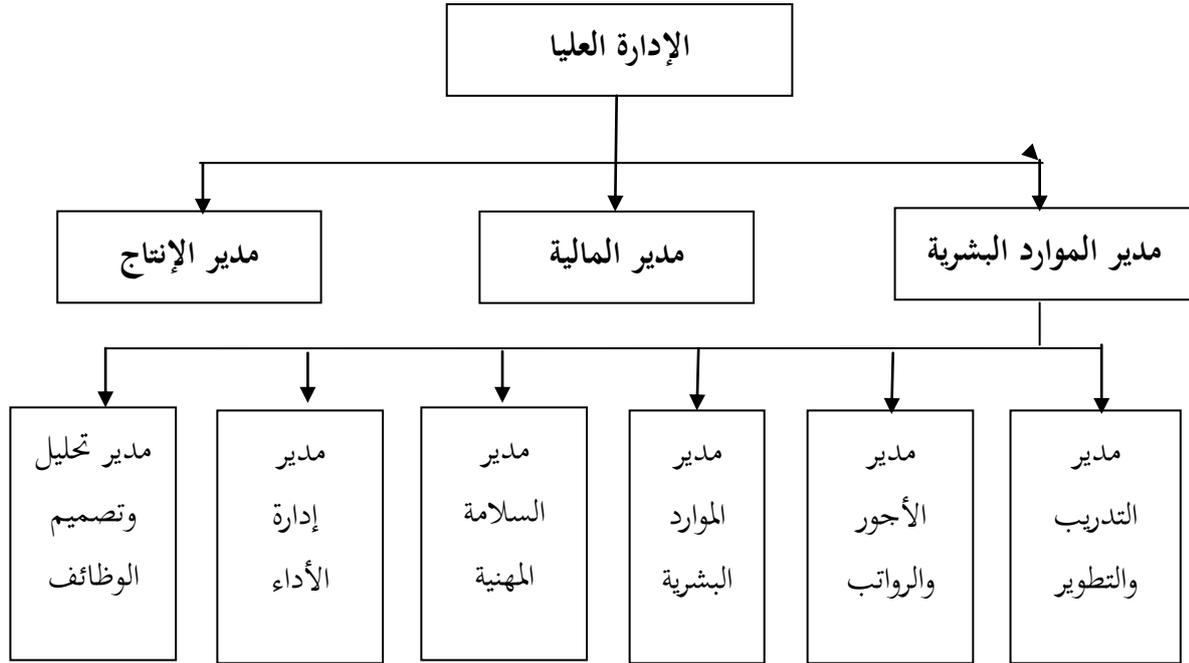
إنه من الممكن وجود إدارة مستقلة تعنى بشؤون العاملين في المنظمة وغالبًا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية والشكل التالي يوضح ذلك:

(1) سهيلة محمد عباس، المرجع سابق، ص 37.

(2) نوري منير، المرجع سابق، ص 51.

(3) تاجي الحبيب، بن عبو الجليلي، المرجع سابق، ص-ص 61-62-63.

الشكل رقم (06): نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة.



المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 39.

يلاحظ من الشكل التنظيمي أعلاه ما يلي:

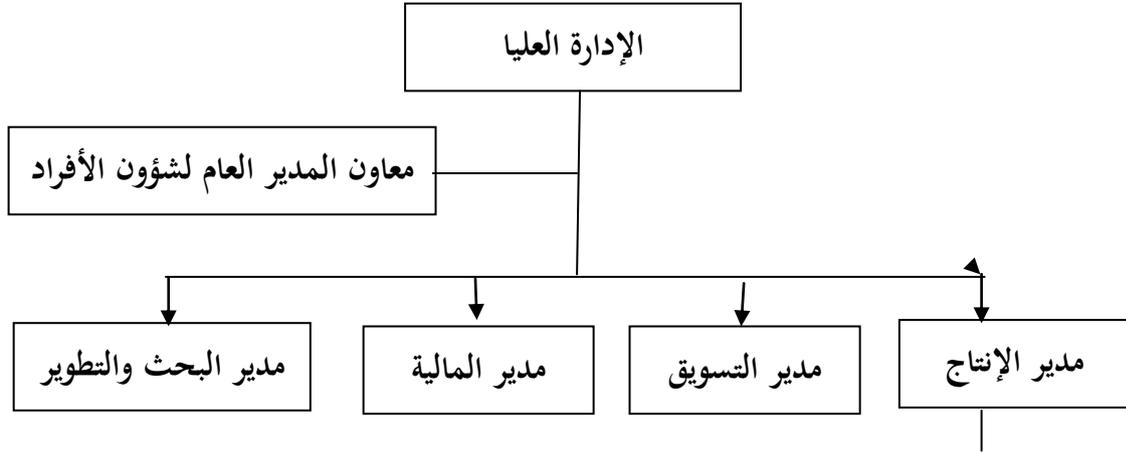
1. وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا وتتفرع منها إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، ويدير كل إدارة متخصص أو إداري؛
2. تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة؛ إذ يكون مديرها عضواً في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجيات المنظمة، وهذا الترابط الهيكلي التنظيمي يسمى بالترابط المتكامل.

ثانياً: التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

النموذج الثاني الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية، هو النموذج اللامركزي؛ أي إناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة.

وفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة، والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (07): التنظيم اللامركزي في إدارة الموارد البشرية



المصدر: تاتي حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 63.

يلاحظ من الشكل أن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد ويمتلك مدير الأقسام التنفيذية الصلاحيات الخاصة بإدارتهم.

يمكننا القول بأن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل التي تحدد فيما إذا كانت الإدارة تتجه نحو خصائص التنظيم الآلي أو العضوي، من فهم العوامل هي:

1. تكنولوجيا الإنتاج: المنظمات التي تعتمد على تكنولوجيا الروتينية في عملياتها الإنتاجية تميل إدارة الموارد البشرية فيها إلى التنظيم الآلي والمركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، من قبل لجان تعتمد عليها الإدارة لهذا الغرض، وكذلك برامج تدريبية وتطويرية محددة وغير متنوعة، والعكس يكون في حالة التكنولوجيا غير الروتينية؛
2. فلسفة الإدارة: تؤثر فلسفة المدير على خصائص تنظيم إدارة الموارد البشرية، فالمدير الذي يميل إلى المخاطرة يوجه نشاطات الموارد البشرية بهذا الاتجاه، حيث تكون إستراتيجيات الاختيار من خارج المنظمة بهدف الحصول على أفضل الكفاءات، وعكس ذلك يحصل عندما يكون المدير متحفظاً؛

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لرأس المال البشري، إدارة رأس المال البشري، الأداء التنظيمي

3. التوسيع في النشاطات التنظيمية: المنظمة التي تقوم بعمليات واسعة وتتعدد أسواقها غالبًا ما يسعى مدير إدارة الموارد البشرية إلى التنظيم العضوي في نشاطات هذه الإدارة، حيث يعتمد على المرونة والتنوع في الخبرات والمهارات؛

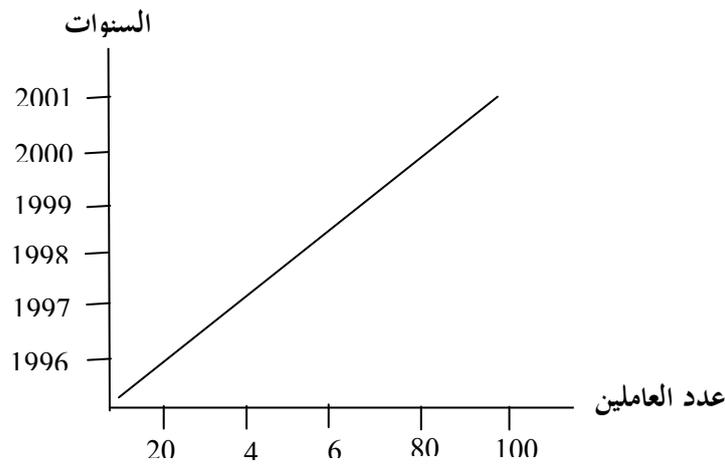
4. خصائص الهيكل التنظيمي للمنظمة: المنظمة التي يميل هيكل نشاطها التنظيمي نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات لابد أن يؤثر ذلك على تنظيم الموارد البشرية فيها.

### الفرع الرابع: تنظيم إدارة رأس المال البشري

تستخدم العديد من الأساليب الكمية لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (تحديد الطلب وكذلك عرض الموارد البشرية). من أهم هذه الأساليب هي الآتي:

1. طريقة إسقاط الاتجاهات: يتم بموجب هذه الطريقة متابعة التغيرات في الموارد البشرية في الفترة الماضية وتعميمها على السنوات التالية من خلال رسم مخطط مستقيم بين النقاط المنتشرة والتي تشير إلى التغير في عدد العاملين خلال الفترة الماضية، إن هذه الطريقة بسيطة ولا تتطلب سوى رسم خط أفقي يمثل عدد العاملين وخط عمومية عليه يشمل الفترات الزمنية؛ أي السنوات الماضية، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (08): يوضح تقدير الاحتياجات للموارد البشرية وفق طريقة إسقاط الاتجاهات



المصدر: نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 66.

على الرغم من سهولة هذه الطريقة لكن المحددات التي تتضمنها عديدة من أهمها اعتمادها على بيانات في الماضي قد لا تعطي الدقة المطلوبة للمستقبل لاسيما إذا ما علمنا بأن بيئة الأعمال والمنظمة هي في تغير مستمر وإن المنظمات التي تسعى إلى التخطيط للموارد البشرية هي تلك المنظمات الكبيرة في الحجم والتي تتعرض إلى الكثير من القوى البيئية المؤثرة على توجهاتها المستقبلية<sup>(1)</sup>.

2. طريقة تحديد العمل: يشير عبء العمل إلى معدلات إنتاجية العامل؛ أي حجم النشاط الذي يقوم به العامل كأن يكون نشاطاً بيعياً أو إنتاجياً أو خدمياً، فإذا كان حجم الإنتاج المخطط = 10000 وحدة في الشهر ومعدل إنتاجية العامل الواحد = 500 وحدة خلال الشهر، فإن عدد الأفراد اللازمين هو (20) عاملاً؛ أي  $20 = \frac{10000}{500}$  عاملاً.

إن الدقة في هذه الطريقة تعتمد على الدقة في تحديد إنتاجية العامل كما وإن معدلات الإنتاجية قد تتغير بفعل التغيرات التكنولوجية أو التنظيمية، وذلك للوصول إلى التعديد الأدي للحاجة إلى الموارد البشرية في فترة الخطة لا بد من أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار<sup>(2)</sup>.

3. سلسلة ماركوف: تعتمد سلسلة ماركوف على التغير في عرض العمل الداخلي لكل صنف من أصناف الوظائف خلال فترة زمنية محددة، إذ يتم استخراج احتمالات حركة العاملين بين الوظائف المختلفة أو الأقسام المختلفة، حيث أن نموذج ماركوف يفترض بأن الحركة بين الأقسام أو الوظائف لا بد أن تبدأ من وظيفة محددة أو الموقع الحالي للوظيفة، وهذه الوظيفة أو الموقع الحالي هي النقطة الرئيسية والمحدد الأساسي للحركة، وتعد سلسلة ماركوف من الأساليب المناسبة، وهي ملائمة للآماد القصيرة بدرجة أكبر من الآماد الطويلة<sup>(3)</sup>.

(1) نوري منير، المرجع سابق، ص 65.

(2) تايبي الحبيب، بن عبو الجليلي، المرجع سابق، ص 207.

(3) سهيلة محمد عباس، المرجع سابق، ص 69.

### المطلب الثالث: الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي يعد القاسم المشترك لجهود الأفراد العاملين داخل أية منظمة، فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تنظر إلى الأداء المتميز والمنظم من خلال توجه وإصرار على ممارسا إدارية وعملياتية تصب في تحسين الأداء التنظيمي الكلي لمنظمة.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء التنظيمي

عرف زكي هاشم الأداء التنظيمي بأنه "يتضمن إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والصدى"<sup>(1)</sup>.

وعرف رتشاد بكهارو الأداء التنظيمي بأنه "جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"<sup>(2)</sup>.

كما عرف عبد الباري درة الأداء التنظيمي على أنه "يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية وتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية"<sup>(3)</sup>.

كما أنه يتفق أغلب الباحثون بأن الأداء التنظيمي هو مفهوم واسع يشمل معايير نوعية داخلية وخارجية، تعكس قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف اتجاه أطراف عديدة كالعاملين والمساهمين والزبائن والإدارة والمجتمع"<sup>(4)</sup>.

(1) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص21.

(2) عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2013م، ص129.

(3) عبد المعطي محمد عساف، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013م، ص29.

(4) عبد الستار إبراهيم دهام، تقييم الأداء التنظيمي من خلال عوامله الحرجة، دراسة استطلاعية مقارنة في معملتي الاسمنت والجراريات، جامعة الأنباء، الفلوجة، ص09.

وعليه نستخلص من التعاريف السابقة بأن الأداء التنظيمي هو جهد يقوم به الأفراد داخل المؤسسة والذي يسعى إلى تحقيق الكفاءة والتطوير، كما أنه يعكس قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة داخليًا وخارجيًا.

### الفرع الثاني: خصائص الأداء التنظيمي وأهدافه

#### أولاً: خصائص الأداء التنظيمي<sup>(1)</sup>

1. هو أداء حركي، فالحياة الإدارية لا يجوز أن تتصف بالسكون أو بالمحافظة؛
2. إنه سلوك عقلائي ورشيد، حيث أنه من الضروري العمل في أية منظمة على ترشيد السلوكيات والعلاقات التي تحكم المنظمة بإخضاعها للمنهج العلمي أو العقلي الممكن؛
3. إنه سلوك متوازن، والتوازن هنا لا يتناقض مع قاعدة الحركة، بل هو توازن حركي يتوازن مع حركة المنظمة؛
4. ترابط المنظمات الإدارية، وبالتالي أنماط الأداء التنظيمي بغاية عليا، أو هدف أعلى لا يجوز تجاهله أو التحييد عنه وهو تحقيق الفعالية التنظيمية.

#### ثانياً: أهدافه

يشمل الأداء التنظيمي على ثلاثة أهداف وهي كما يلي:

#### 1. أهداف طويلة المدى:

الهدف التنظيمي طويل المدى يحدد نقطة نجاح في المستقبل، سواء أشهر أو سنوات، حيث تتضمن الأهداف طويلة المدى أهدافاً تتعلق بالوظيفة والتعليم والحياة وغيرها، فتتطلب تخطيط وتخصيص وقت من أجل تحقيقها، لكن الأهداف الكبيرة وطويلة المدى لن تكتمل إذا لم تحدد طريقة لتقسيمها إلى مراحل، وإدارتها بشكل مستمر<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> عبد المعطي محمد عساف، المرجع سابق، ص ص 32، 33، 34.

<sup>(2)</sup> عبد الغفار حنفي، المرجع سابق، ص 29.

## 2. أهداف رشيقة:

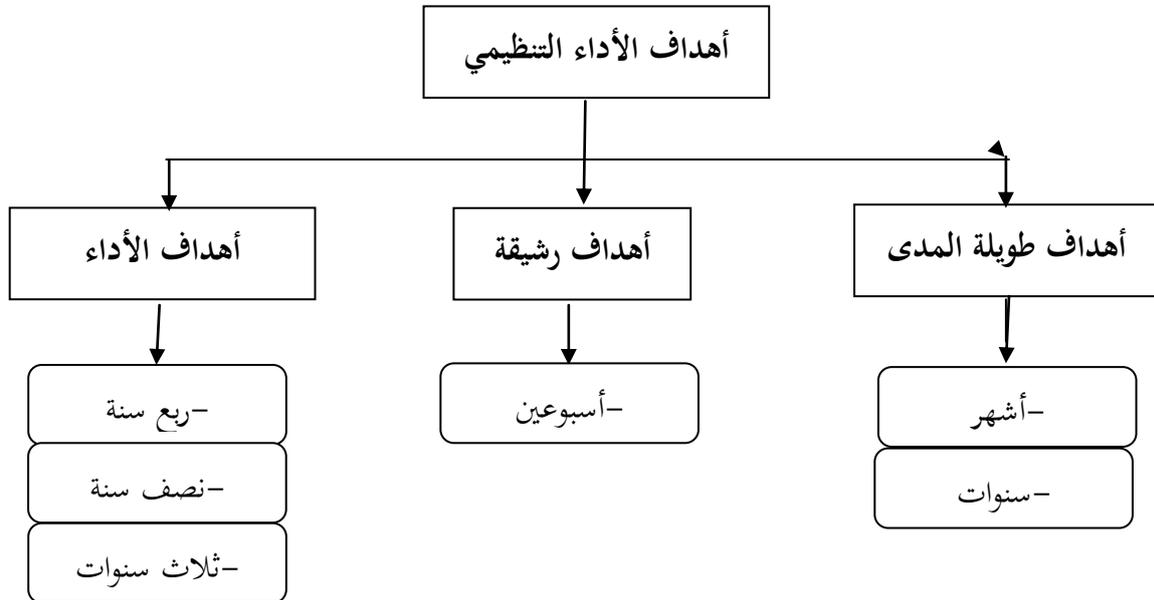
تشمل الأهداف المرنة على مجموعة من القيم وعمليات التحقق من النتائج التي تطورت من خلال دورات صغيرة بالتعاون مع الفريق، فالأهداف التنظيمية الرشيقة تسمح للأفراد بتقسيم الأهداف طويلة المدى إلى خارطة من المعالم التي يمكن تحقيقها، ويتم تنفيذها عن طريق التركيز على هدف واحد أصغر وواضح في كل مرة، فالأهداف عادة تكون من الأنشطة القابلة للتنفيذ لمدة أسبوعين، والتي يمكن استكمالها خلال مرة زمنية قصيرة<sup>(1)</sup>.

## 3. أهداف الأداء:

صممت أهداف الأداء من أجل القياس والتحسين والتحليل مع مرور الوقت، في فترة ربع سنوي، أو ثلاث سنوات أو نصف سنوي، ويمكن أن تشمل على إنجازات في التعليم وحل المشكلات المهنية التي توضح نوع ما من التقدم القابل للقياس، وغالبا ما يركز على ما تحاول المنظمة تحقيقه من وجهة نظر إستراتيجية، والذي يحفز هذه هم الأفراد، حيث تمتلك مقياسًا للطاقة اللازمة من أجل تحقيق النتائج المهمة بشكل فعال<sup>(2)</sup>.

ويشكل الموالي يوضح تصميم مبسط لأهداف الأداء التنظيمي.

الشكل رقم (09): يوضح صميم مبسط لأهداف الأداء التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة.

(1) نفسه، ص32.

(2) عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، المرجع سابق، ص146.

## الفرع الثالث: مناهج الأداء التنظيمي

يتطلب اعتبار الأداء التنظيمي جهودًا مخططة شاملة على مستوى التنظيم الإداري وضرورة دعم الإدارة العليا له، استخدام أدوات ووسائل ضرورية تدعم مفهوم الأداء التنظيمي وتساعد على إنجاحه، ومن هذه المناهج ما يلي:

1. الشبكية الإدارية: يركز هذا الأسلوب على متغيرين هما الجانب الإنساني والجانب التنظيمي، ويقدم هذا الشكل أنماط سلوكية على المدير والمنظمة للاستعانة بها لتجنب المشكلات الإدارية، وعلى المدير والإدارة الاسترشاد بهذا الأسلوب لتجنب بعض الممارسات الإدارية الخاطئة؛

2. نظام ليكرت: يرى ليكرت أن هناك أربعة نماذج للقيادة تبدأ بالاستبدادي ثم المشارك والديمقراطي، والارستقراطي، وفي النموذج الأخير تكون الثقة بين القائد ومروؤسيه معدومة ولا يوجد تفويض، ومن هنا على الإدارة محاولة فهم هذا النظام لتجنب استخدام الأساليب الرامية إلى التخلف والبعد عن المشاركة، بل يجب تبني الأسلوب الذي يسمح بقدر كبير من المشاركة في عمليات الأداء التنظيمي؛

3. أسلوب تدريب الحساسية: يهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة الأفراد على فهم اتجاهاتهم والعمل على توجيه النقد البناء على بعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها، ويعتبر هذا الأسلوب أحد أدوات الأداء الفعالية في تنمية العلاقات بين أعضاء المجموعة داخل المنظمة<sup>(1)</sup>.

4. بناء الفريق: يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس إيجابًا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماءه إلى جماعة العمل مما يعمل على تعزيز الاتجاهات التنظيمية الإيجابية؛

5. أسلوب البحث الموجه: يعتمد هذا الأسلوب على تطبيق المنهجية العلمية باستخدام البيانات بهدف التعلم، فهذا الأسلوب يعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة<sup>(2)</sup>.

(1) موسى اللوزي، المرجع سابق، ص ص 46، 47، 48.

(2) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغابي.

الفرع الرابع: مبادئ الأداء التنظيمي

هناك عدة مبادئ تساعد الإدارة على تحقيق أداء تنظيمي ناجح وجيد، ومن هذه المبادئ ما يلي:

1. خصوبة الجانب المادي للتطوير وسرعة معدلات الابتكار المادية؛
2. أهمية عنصر الأداء الذي قد تحصل المنظمة عليه من الخارج عن طريق متخصصين لإجراء البحوث التطبيقات اللازمة؛
3. سهولة تطبيق الأداء التنظيمي مع مراعاة صعود الأفكار من أسفل إلى أعلى حتى تخف مقاومة التغيير؛
4. وجود أنماط مختلفة من المديرين في مواجهة الأداء أهمها النمط التحفظي والنمط التقدمي الذي يحقق فعالية الأداء التنظيمي؛
5. يقابل ذلك وجود أنماط ترفض الأداء التنظيمي وتعجز عن الاستفادة منه؛
6. كلما كان الأداء المتنوع قليلاً كلما أمكن قبوله بمعدل أسرع.
7. وبالتالي فإن تطبيق صور عديدة من الأداء دفعة واحدة يجد من فعاليته؛
8. المدير البيروقراطي يعوق من مجهودات الأداء؛
9. تقبل الأفراد للأداء التنظيمي بشكل أسرع كلما أتاحت الفرصة؛
10. تزداد معدلات الأداء التنظيمي في المنظمات الكبيرة؛
11. تزداد فرص نجاح الأفراد للأداء التنظيمي، إذ توافر فريق عمل من المتخصصين؛
12. يزداد قبول الأفراد للأداء التنظيمي عندما يجدون فرصة لمناقشة محتواه؛
13. التطبيق العملي والممارسة هما المجال الحيوي لاختبار فعالية الأداء التنظيمي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سنتناول في هذا المطلب بعض الدراسات باللغة العربية لها علاقة بموضوع الدراسة.

الفرع الأول: دراسة موسى سهام، زاوي صورية، خالد فراح (2020)، بعنوان: "استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى محاولة تحديد مستوى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، فكانت الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، حيث تم الاعتماد على عينة عشوائية من العاملين بوظيفة الموارد البشرية للمؤسسات المكونة للعينة والبالغ عددها (45 استبيان)، حيث اعتمد الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة، فهو يساعد دراسة الموضوع من جانبه النظري والتطبيقي بشكل دقيق، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين (ANOVA) وبالارتباط والانحدار.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تشير إلى أن هناك تغيرات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية ناتج عن التغيير في نظام معلومات الموارد البشرية، وعلى العموم يعتبر أن هناك أثر ضعيف بين المتغيرين مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تلجأ إلى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بمستوى ضعيف.

وبالتحليل الجزئي لأبعاد الدراسة توصلنا إلى عدم وجود علاقة إرتباط معنوية بين نظام معلومات الموارد البشرية واتخاذ القرارات تقييم الأداء والتخطيط والتوظيف، بينما هناك علاقة إرتباط معنوية موجبة ضعيفة بين كل من نظام معلومات الموارد البشرية واتخاذ قرارات التدريب عند مستوى معنوية (0.05).

وقد خلصت الدراسة إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية يعمل على جمع البيانات من الداخل والخارج ومعالجتها من أجل توفير معلومات دقيقة وملائمة وفي الموقت المناسب للمساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة

بالموارد البشرية، ورغم أهمية الموارد البشرية بالمؤسسة ما ينتج عنه الاهتمام بالمعلومات التي تخصهم، إلا أنه في الواقع لازالت المؤسسات الاقتصادية لم تعي تلك الأهمية مما انعكس على تسييرها<sup>(1)</sup>.

كما أنها خلصت إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة زيادة إهتمام المؤسسات بتسيير الموارد البشرية، وتشجيع ثقافة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بالمؤسسات، وتنويع وتحديد الأساليب والوسائل المستعملة في تدريب الموارد البشرية، تطوير نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم من خلال تحديث وتطوير موارد مما يزيد من فعاليته.

الفرع الثاني: دراسة محمد فلاق، ط.د. عبد الهادي مداح (2017)، بعنوان: "دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية".

هدفت هذه الدراسة إلى عرض مجموعة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في العديد من البلدان، ومن هذه الدراسات:

- دراسة باومان وأندرمون (1963): هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين النمو الاقتصادي والتوسع في التعليم، وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة من 90 دولة خلال الفترة 1930 إلى غاية 1955، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تحقيق معدل الأمية يتراوح ما بين 30 و40% يقابله تحقيق دخل يزيد عن 200 دولار أمريكي، وهذا خلال عام 1955.

- دراسة بارو (1991): هدفت الدراسة إلى توضيح ارتباط بين معدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي ونسب تسجيل بالمدارس والجامعات خلال الفترة 1960 إلى 1985، بحيث أجريت الدراسة على عينة من 98 دولة، بحيث توصلت الباحثة إلى انه تم تحقيق معدلات خصوبة أقل بالنسبة للدول التي أنفقت أكثر على عكس الاستثمار في رأس المال المادي فقد حقق معدلات أعلى بالنسبة للناتج المحلي الإجمالي.

<sup>(1)</sup> زاوي صورية، موسى سهام، خالد فراح، مقال بعنوان: استخدام نظام معلومات الموارد البشري في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية "دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة"، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد 08، العدد 04، جامعة محمد خيضر - بسكرة، ديسمبر 2020، ص ص 181، 195.

- دراسة مانكيو، رومو. وويل (1992): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي، وتم الاعتماد على ثلاثة عينات (عينة من 98 دولة غير بتروولية و202 عينة من دول منظمة التعاون الاقتصادي و75 عينة من دول غير بتروولية وليست من دول منظمة التعاون، وقد كانت تلك الدراسة في الفترة ما بين 1960-1985. ومن أهم نتائج الدراسة: إضافة رأس المال البشري في نموذج سولو أدى إلى تحسين النتائج في دالة الإنتاج، إقتصاديات الدول الفقيرة بمعدل أسرع من إقتصاديات الدول الغنية في الأجل القصير، تتسارع معدلات التقارب بين الدول الفقيرة والغنية بإضافة رأس المال البشري.

- وآخر دراسة وليس أخيراً دراسة منيسر (1953): فقد كانت هذه الدراسة بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري"، فقد قام منيسر بتوضيح عائد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال القيمة الاقتصادية أو تقدير القيمة الحالية للتدريب، ومن هذا المنظور فإن الفرد يفضل الاستثمار في التدريب لأنه من أهم العوامل المتعلقة برأس المال البشري لأنه يزيد من مهارات وقدرات الفرد وبالتالي الرفع من مستواه الفكري والمهني وتلقائياً الزيادة في دخله والرفع من مكانته في العمل، أو يقوم بالإقدام على اختيار فرص بديلة تكون متاحة له.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها هي:

- التدريب يحدث فقات في المداخل بين الأفراد وذلك لمكانته؛

- عملية التدريب تخضع لعملية الاختيار والمفاضلة بين الأرباح والعوائد المستقبلية؛

- إن الأرباح والعوائد تتأثر بعملية التدريب بالرغم من تأثير العمر على انخفاض الإنتاجية.

وحصلت هذه الدراسات إلى توصيات متمثلة في أن للجزائر إمكانات بشرية هائلة لم تجد الطريق إلى إبرازها، وهذا ما يستدعي من الجهات الوصية في الجزائر إنشاء خلية استعجالية للتكفل بالابتكار والإبداع في الجزائر دون التركيز على الشهادة<sup>(1)</sup>.

(1) محمد فلاق، عبد الهادي مداح، مقال بعنوان: "دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية"، قراءة لدراسات سابقة واقترح نموذج للاستثمار في رأس المال البشري، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد 03، العدد 10، جامعة حمة لحضر-الوادي، 2017م، ص-ص 32-16.

الفرع الثالث: دراسة الأستاذ عرابة الحاج، بن حامد عبد الغاني.

الملتقى الدولي بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات"، ركزت هذه الدراسة على أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي من خلال خلق ثروة إضافية للمنظمات، كما تمحورت هذه الدراسة حول رأس المال البشري بما فيها الأصول البشرية بما فيها من مهارات والإبداع والخبرة، كما يعد العنصر البشري أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي لأنه البيئة الأساسية لأي منظمة، أما عن نظم الجودة الشاملة التي تتضمن نجاح وتطوير المستثمرين من خلال العمليات داخل المنظمة والتعاون الكلي بين الأطراف المشاركة في تقييم من مواقعها المختلفة لتعزيز الأداء.

توصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري والفكري هو الذراع المحرك لأي تحسين في الأداء التنظيمي والذي يحقق الميزة التنافسية الدائمة<sup>(1)</sup>.

الفرع الرابع: دراسة العاني (2010):

بعنوان: "التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وأثر التفويض الإداري بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة، الرقابة، النمط القيادي، اتخاذ القرارات) على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن، فكانت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بوظائف إشرافية في مستشفيات القطاع العام في الأردن وجميع المديرين ومساعدتهم والبالغ عددها (29) والموزعة على جميع محافظات المملكة، وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم أفراد عينة الدراسة (304) فردًا ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة، تم التحقق من دلالات صدقها وثباتها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة والرقابة والنمط القيادي واتخاذ القرارات؛

<sup>(1)</sup> كريمة روي، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمؤسسات، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2013 من ص 15.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي<sup>(1)</sup>.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

## **DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN ET DES COMPÉTENCES, Rapport sur le développement en Afrique, 2011.**

(دراسة بعنوان تنمية رأس المال البشري والمهارات ، تقرير تنمية أفريقيا ، 2011)

يساهم رأس المال البشري والمهارات في تنمية القطاع الخاص من خلال الأفكار وترجمتها إلى سلع وخدمات وخلق القيمة. يبحث هذا الفصل في أهمية رأس المال البشري وتنمية المهارات لتنمية القطاع الخاص في أفريقيا. ويركز على الخريجين ومؤسسات التعليم العالي ، ويسعى إلى تحديد ما إذا كانت تستجيب للمعرفة المتغيرة وأسواق العمل والتنمية الاقتصادية. كما يبحث في سبب معاناة القطاع الخاص من نقص المهارات وسط ارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين، ويستكشف السياسات العامة التي يمكن أن تعالج فجوة المهارات في إفريقيا. ويخلص إلى أنه على المدى القصير، يجب أن يمر تطوير رأس المال البشري من خلال إنشاء دورات عملية، قصيرة المدة، تركز بشكل أساسي على التدريب أثناء العمل لخريجي التعليم الثانوي والعالي. على المدى الطويل، هناك حاجة لتغيير تعليم الطلاب، بما في ذلك إعادة تركيز المناهج الدراسية على العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات. يجب أن يشجع أيضًا التفكير النقدي وحل المشكلات والاكتشاف وعلم أصول التدريس التجريبي ، بدلاً من التعلم عن ظهر قلب.

**Masrina A. Salleh\*, Mahadi Bahari : An Overview of Software Functionality Service: A Systematic Literature Review, Department of Information Systems, Faculty of Computing, Universiti Teknologi Malaysia, Malaysia, 2017.**

(دراسة بعنوان: نظرة عامة على خدمة وظائف البرمجيات: مراجعة منهجية للأدب، قسم نظم المعلومات، كلية الحاسبات، جامعة التكنولوجيا، ماليزيا ، 2017).

تركز هذه الدراسة في المساهمة في المؤلفات الأدبية حول مجال خدمة وظائف البرمجيات. تهدف إلى تقديم نظرة عامة على خدمة وظائف البرامج المتعلقة بنشاطها البحثي ، والتحقيق في الموضوعات الرئيسية وتحديد التركيز على

<sup>(1)</sup> كريمة روي، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمؤسسات، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2013 من ص 15.

الخصائص الفرعية التي تم تناولها. عند القيام بذلك، استخدمنا نهج مراجعة الأدبيات المنهجية (SLR) من خلال مراجعة جميع المقالات ذات الصلة من أربع قواعد بيانات على الإنترنت (مثل IEEE و Springer و ScienceDirect و EmeraldInsight) وأخيراً حددنا 79 مقالة فقط ذات صلة بأسئلتنا البحثية. قمنا بتصنيف المقالات إلى موضوعاتها الرئيسية التي تمت مناقشتها وخصائصها الفرعية التي تم تناولها. لقد وجد أن هناك زيادة في الأبحاث المتعلقة بخدمة وظائف البرامج على مدى السنوات الخمس الماضية بشكل رئيسي في تطوير خدمة الوظائف بينما لا يزال هناك نقص في تغطية البحث حول الخصائص الفرعية للامتثال الوظيفي. يجب أن يتضمن العمل المستقبلي مراجعة عدد أكبر من المقالات من أنواع مختلفة من المجالات وورش العمل.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسات

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة (من 2010 إلى 2020) في بيئات مختلفة عن بعضها البعض بيئات محلية بيئات أجنبية إضافة إلى أنها أجريت في منظمات مختلفة.

فانقسمت هذه الدراسات إلى (5) دراسات عربية و(2) دراسات أجنبية وفي الجدول التالي نبين الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### الجدول رقم (03): المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة	اوجه التشابه	اوجه الاختلاف
دراسة موسى سهام، زاوي صورية، خالد فراح	المنهج الوصفي التحليلي	- مذكرة لنيل شهادة الماجستير -تناولت استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية -تمت على مستوى المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة -تمت في سنة 2020.
دراسة محمد فلاق، ط.د. عبد	-استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة	-مذكرة لنيل شهادة الماستر -تناولت دور دور رأس المال البشري في تحقيق النمو

<p>الاقتصادي والتنمية -تمت على مستوى مجموعة دول بلدان اقتصادية بالعالم -تمت في سنة 2017.</p>		<p>الهادي مداح</p>
<p>- مذكرة لنيل شهادة الماستر -تناولت دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات -تمت الدراسة في سنة 2015/2016 -تمت الدراسة على مستوى بلدية خنشلة</p>	<p>اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>دراسة عرابة الحاج، بن حامد عبد الغاني</p>
<p>- مذكرة لنيل شهادة الماستر -تناولت التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي -تمت الدراسة على مستوى مستشفيات القطاع العام في الأردن -تمت الدراسة سنة 2010.</p>	<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>دراسة العاني</p>
<p>- مذكرة لنيل شهادة الماستر -تناولت تنمية رأس المال البشري والمهارات -تمت الدراسة على مستوى دول القطاع الخاص في أفريقيا -تمت الدراسة سنة 2011.</p>	<p>تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>بدون اسم باحث</p>
<p>- مقال بمجلة علمية باللغة الإنجليزية -تناولت الدراسة نظرة عامة على خدمة وظائف البرمجيات: مراجعة منهجية للأدب. -تمت الدراسة على مستوى كلية الحاسبات ، جامعة التكنولوجيا، ماليزيا. -تمت الدراسة سنة 2017.</p>	<p>تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p><b>Masrina A.</b> <b>Salleh*</b> , <b>Mahadi</b> <b>Bahari</b></p>

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على الدراسات السابقة

بناء على ما سبق نرى أنه من الأهمية الإشارة إلى النقاط التالية:

- قلة الدراسات التي تربط المتغيرين مع بعض.

-أغلب الدراسات ركزت على رأس المال البشري وعلاقتها بمتغيرات أخرى. وأيضا رضا الوظيفي وربطها بمتغيرات أخرى.

-الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال البشري والاستفادة منهم في تحديد مفاهيم رأس المال البشري والرضا الوظيفي.

تحديد منهج الدراسة وتصميم أداة الدراسة ( الاستبيان ) من خلال الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة واختبار فرضيات والاستفادة من مناقشة وتحليل نتائج الأدوات القياس المناسبة وتحديد الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

- ولذا جاءت هذه الدراسة الحالية لتظفي بضلالها منظوراً مختلفاً لإظهار الجانب العملي لمتغيرين رئيسين يعدان من أبرز ممارسات العمل الاداري ونتائجه ,وتعد استكمالاً لمسيرة البحث في مجال رأس المال البشري وواقع الرضا الوظيفي في المؤسسات الإقتصادية.

**الفصل الثاني:**  
**الدراسة الميدانية**

## تمهيد

تعتبر حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية حظيرة من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية النقل الداخلي وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى اكتساب أكثر عدد الزبائن للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلب العملة الصّعبة، وسنتطرق في الفصل إلى التعريف بالمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية  
حظيرة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم عام حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية  
حظيرة

المطلب الأول: تعريف حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية حظيرة

تملك المؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية حظيرة معتبرة تقدر بـ 39 حافلة من نوع SNVI 100L6 ذات 100 مقعدا وسيارتين إداريتين وهي موزعة كالتالي:

- بتاريخ 08/07/2010 بـ 10 حافلات (مدينة غرداية)

- في سنة 2012 دعمت بـ 05 حافلات جديدة (مدينة غرداية).

- في سنة 2013 دعمت بـ 05 حافلات جديدة (تم من خلالها فتح ملحقة المنيعة بدأت نشاطها بتاريخ 2013/05/1)

- في سنة 2015 دعمت بـ 03 حافلات جديدة (مدينة غرداية).

- في سنة 2016 دعمت بـ 02 حافلتين مخصصة الملحقة المنيعة بعد ارتقاء مدينة المنيعة إلى ولاية منتدبة.

- في سنة 2016 استفادت مؤسستنا من 14 حافلة في إطار البرنامج الاستعجالي لولاية غرداية المخصص لدعم قطاع النقل من خلالها تم فتح الملحقات الثلاثة بتاريخ 07/01/2017، وهي:

-ملحقة القرارة 03 حافلات -ملحقة متليلي 03 حافلات -ملحقة بريان 03 حافلات

الملكية: تعود ملكية العقار إلى المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية غرداية عن طريق تحويل الأصول التابعة للمؤسسة العمومية الاقتصادية لنقل المسافرين للجنوب الشرقي وحدة 52 غرداية بموجب اللائحة رقم 05 للدورة 117 بتاريخ 18/09/2011 الصادرة عن مجلس مساهمات الدولة.

بداية النشاط: بدأت المؤسسة نشاطها الفعلي يوم 08/07/2010

بالوحدة الرئيسية بمدينة غرداية بعدد 10 حافلات من نوع صوناكم L6 100 ذات 100 مقعدا وكان توسعها

الجدول رقم (04): نشط مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة المؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية حظيرة

عدد الخطوط	مجموع الحافلات	بداية النشاط	الوحدة
09	23	2010/07/08	غرداية
03	07	2013/04/03	المنبعة
03	03	2017/01/07	متليلي
03	03	2017/01/07	القرارة
03	03	2017/01/07	بريان
21	39		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم (05): توزيع الحظيرة وتطورها منذ 2010 إلى غاية 2019 عدد الحافلات

عدد الحافلات										المقرر
2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنوات
23	23	23	23	18	15	15	15	10	10	غرداية
07	07	07	07	05	05	05	/	/	/	المنبعة
03	03	03	03	/	/	/	/	/	/	متليلي
03	03	03	03	/	/	/	/	/	/	بريان
03	03	03	03	/	/	/	/	/	/	القرارة
39	39	39	39	23	20	20	15	10	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: توزيع شبكة الخطوط المستغلة

تنشط المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولاية غرداية في الأقطاب الحضرية الكبرى في كل من سهل وادي ميزاب (الذي يضمن كل من بلديات ضاية بن ضحوة، بنورة، العطف) وكذا المنيعية والقرارة ومثليي وبريان موزعة على 21 خطا مبنيا في:

الجدول رقم (06): توزيع مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة المؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية

غرداية حظيرة

عدد الحافلات المرخصة	طبيعة الخط	الوصول	الانطلاق	النطاق الحضري المتعلق به	ترقيم الخط	تعيين الخط
3	حضري	بوهراوة	غرداية	سهل وادي ميزاب	40	الخط رقم 01
3	شبه حضري	الثومرات	غرداية		12	الخط رقم 02
3	حضري	القرطبي	سيدي عباس		53	الخط رقم 03
3	حضري	العطف	غرداية		31	الخط رقم 04
1	حضري	الواحات	غرداية		54	الخط رقم 05
1	حضري	سيدي عباس	غرداية		50	الخط رقم 06
3	شبه حضري	واد نشو	غرداية		41	الخط رقم 07
2	شبه حضري	الضاية بن ضحوة	غرداية		20	الخط رقم 08
2	حضري	بن سمارة	غرداية		62	الخط رقم 09
2	حضري	حاسي القارة	المنيعية		1	الخط رقم 10
3	حضري	بالمشير	المنيعية	2	الخط رقم 11	
2	حضري	تالميت	المنيعية	3	الخط رقم 12	
1	حضري	القمقومة الغربية	وسط المدينة	مثليي	1	الخط رقم 13
1	حضري	القمقومة الشرقية	وسط المدينة		2	الخط رقم 14
1	حضري	مثليي الحديدية	وسط المدينة		3	الخط رقم 15
1	حضري	المدافع	وسط المدينة	بريان	1	الخط رقم 16
1	حضري	الشيخ عامر	المدافع		2	الخط رقم 17
1	حضري	السودان	الشيخ عامر		3	الخط رقم 18
1	حضري	القرية الفلاحية	كدية الشوف	القرارة	1	الخط رقم 19
2	حضري	حي اولاد نابل	وسط المدينة		2	الخط رقم 20
1	حضري	حي بوقرطاس	وسط المدينة		3	الخط رقم 21

المصدر: من إعداد الطالبة

## المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

## المطلب الأول: الأدوات المستخدمة ومجتمع الدراسة

سنستعرض في هذا المطلب للأدوات الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة.

## الفرع الأول : أدوات الدراسة

## 1- عرض الاستبيان:

حيث يتم التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تم فيها صياغته، بدءاً من مرحلة إعداد الاستمارة وكيفية تصميم قائمة الأسئلة، مروراً بكيفية نشر وتوزيع الاستمارات، ثم التطرق إلى هيكل الاستبيان وكذا مجتمع وعينة الدراسة .

## 2- منهج البحث :

في المؤسسة عام حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية حظيرة، لذلك اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات، والمعلومات المحصل عليها من خلال استبيان تم إعدادها لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية. SPSS

## استبيان الدراسة:

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء وجهات نظر موظفي وعمال الشركة حول مشكلة الدراسة. ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل:

## • مرحلة التصميم الأولي:

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقاً من الجانب النظري والدراسات السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

➤ استعمال لغة سليمة.

- صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل.
- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.
- بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال وذلك بغية التحكيم والتأكد من سلامة بناء الاستمارة وصياغة الأسئلة، وتفادي الأخطاء التقنية والمنهجية التي قد تحول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.

#### • مرحلة إعادة التصميم:

بعد المراجعة والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المختصين، تم عرض الاستبيان على مجموعة من موظفي الشركة للتأكد من وضوح واستيعاب الأسئلة من قبلهم، حيث تمكننا هذه المرحلة بالأخذ بعين الاعتبار الملاحظات واتخاذ بعض التعديلات والتصميمات فيما يخص الأسئلة وصياغتها بطريقة مناسبة وواضحة.

#### • مرحلة التصميم النهائي:

- وهي المرحلة النهائية المتعلقة بالاستمارة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات في المرحلة السابقة ومن ثم التصميم النهائي للاستمارة وتوزيعه مستعنيين في ذلك على:
  - التسليم المباشر لأفراد العينة.
  - الاستعانة ببعض الزملاء الأكاديميين و أصحاب المهنة.
  - أما عن طريق استرجاع الاستمارات فقد اختلفت تبعاً لاختلاف طرق توزيعها حيث تم الحصول على الإجابة من خلال ما يلي: الحصول على الإجابة بشكل مباشر من المستجوبين .
  - استلام الاستمارات من قبل الزملاء الذين تم الاستعانة بهم.

### 3- هيكل الاستبيان ومجتمع الدراسة:

#### 1. هيكل الاستبيان:

- تتضمن استمارة الاستبيان 34 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور كما يلي:
  - الجزء الأول: يوضح البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع، واحتوت على أربع فقرات، (الجنس، العمر، الخبرة المهنية)، والتي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.
  - الجزء الثاني: يوضح مستوى الرأس المال البشري: متمثلة في:
    - البعد الأول (المعرفة) ويحتوي على (06) فقرات.
    - البعد الثاني (الخبرة والتجربة) ويحتوي على (05) فقرات.

- البعد الثالث (تطوير الكفاءات.) ويحتوي على (05) فقرة.  
•الجزء الثالث : الأداء التنظيمي ، ويتكون من (10) فقرة

ثانيا: مجمع ومتغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في:

الجدول رقم (07): متغيرات الدراسة:

اسم المتغير	المتغيرات
الرأس المال البشري	المتغير المستقل
الأداء التنظيمي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

2. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف العمال والموظفين الذين يعملون في مختلف المصالح والدوائر المدرجة في المؤسسة في المؤسسة عام حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية حظيرة بغرداية.

(2) - عينة الدراسة :

استهدف الاستبيان عينة من موظفي المؤسسة خلال توزيع 30 استبيان موزعة حسب المستوى الوظيفي كما يلي: الإطارات السامية وتم استرجاع 21 استبانة صالحة للدراسة و08 ملغاة و02 مفقودة. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توضيح الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
%100	30	عدد الاستثمارات الموزعة
% 90	21	عدد الاستثمارات المسترجعة
% 2.7	02	عدد الاستثمارات المفقودة
% 7.3	08	عدد الاستثمارات الملغاة

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (04) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09) يوضح إجابة بدائل استبيان:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
5-4,2	4,2-3,4	3,4-2,6	2,6-1,8	0,8-1,8

#### الفرع الثاني : المعالجة الإحصائية للدراسة.

يهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 26. لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- ✓ معامل ألفا كرومباخ: (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlations Coefficient): لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردي)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

- ✓ اختبار كولومجروف-سمرنوف (Sample K-S) لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- ✓ تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.

### الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان:

#### 1-تحكيم الاستبيان:

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (04) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. (أنظر الملحق)

#### 2-قياس ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS26) حيث قيمته 0.93 هذا يدل على أن أسئلة الاستبانة ثابتة، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

معاملات الثبات لمعدل الاستبيان ومعدل كل محور:

الجدول رقم (10): قيمة ألفا كرومباخ:

قيمة ألفا كرومباخ	الاستبيان	
0.86	16	المحور الأول
0.76	10	المحور الثاني
0.89	26	استبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ( ) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.89) أي (89%) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (75%) وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات جيدة جدا يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### 3- معاملات الارتباط بين المحورين

ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient)، وذلك بحساب معاملات الارتباط للمحور الاول والثاني

الجدول رقم (11): يبين معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة

رقم المحور	عنـــــــــوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول	المعرفة	0,605**	0.04
البعد الثاني	الخبرة والتجربة	0.637**	0.02
البعد الثالث	الكفاءات وتطوير	**0.637	0.01
البعد الرابع	الأداء التنظيمي	**0.668	0.01
المحور الأول والثاني	الرأس المال البشري	**0.72	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS26

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة وموجبة ومتوسطة بين محاور الدراسة، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط بالنسبة لمعامل للمحور الاول عبارات في المؤسسات الاقتصادية والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة \*\* 0.72 عند مستوى معنوية 0.00 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 وهي أيضا درجة عالية مما يكسب الدراسة ونلاحظ أبعاد الرأس المال البشري حيث نلاحظ أن معامل الارتباط جاء محور بين 0.637 و 0.605\*\* فنلاحظ ارتباط قوي وموجب ومستوى معنوية بلغ 0.01 و 0.02 و 0.04 على التوالي وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05.

## - دراسة توزيع الاستبيان

- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كوجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (12): يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور

الجزء	عنوان المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات المحور الأول	0.765	0.601
الثاني	عبارات المحور الثاني	0.63	0.72

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا مخرجات SPSS 26

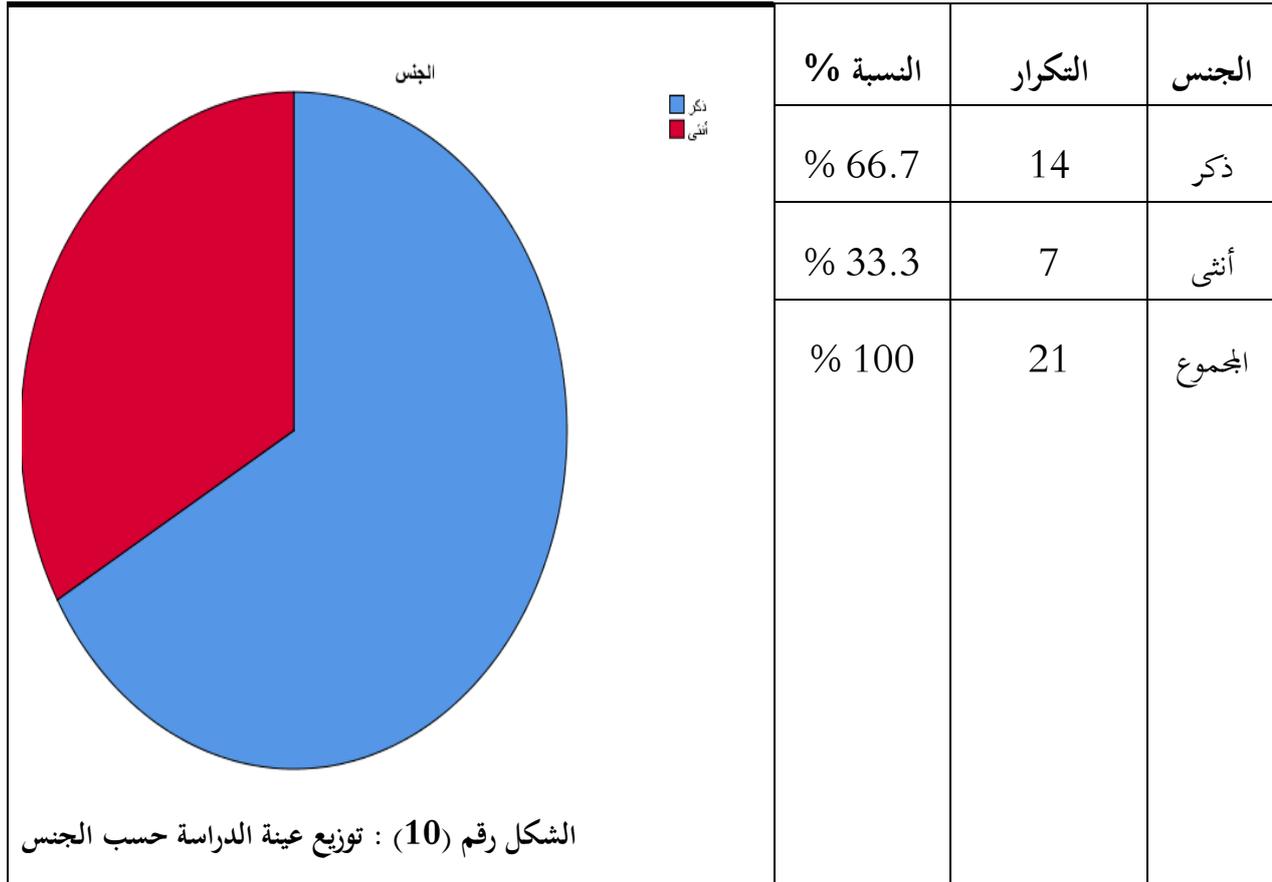
التحليل واتخاذ القرار الإحصائي: من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.765)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.601) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.63)، عند مستوى الدلالة (0.72)، يمكن قبول الفرضية الصفرية وبالتالي فلعينة تتبع توزيع طبيعي .

## المطلب الثاني : تحليل الدراسة ومناقشة الفرضيات

## الفرع الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

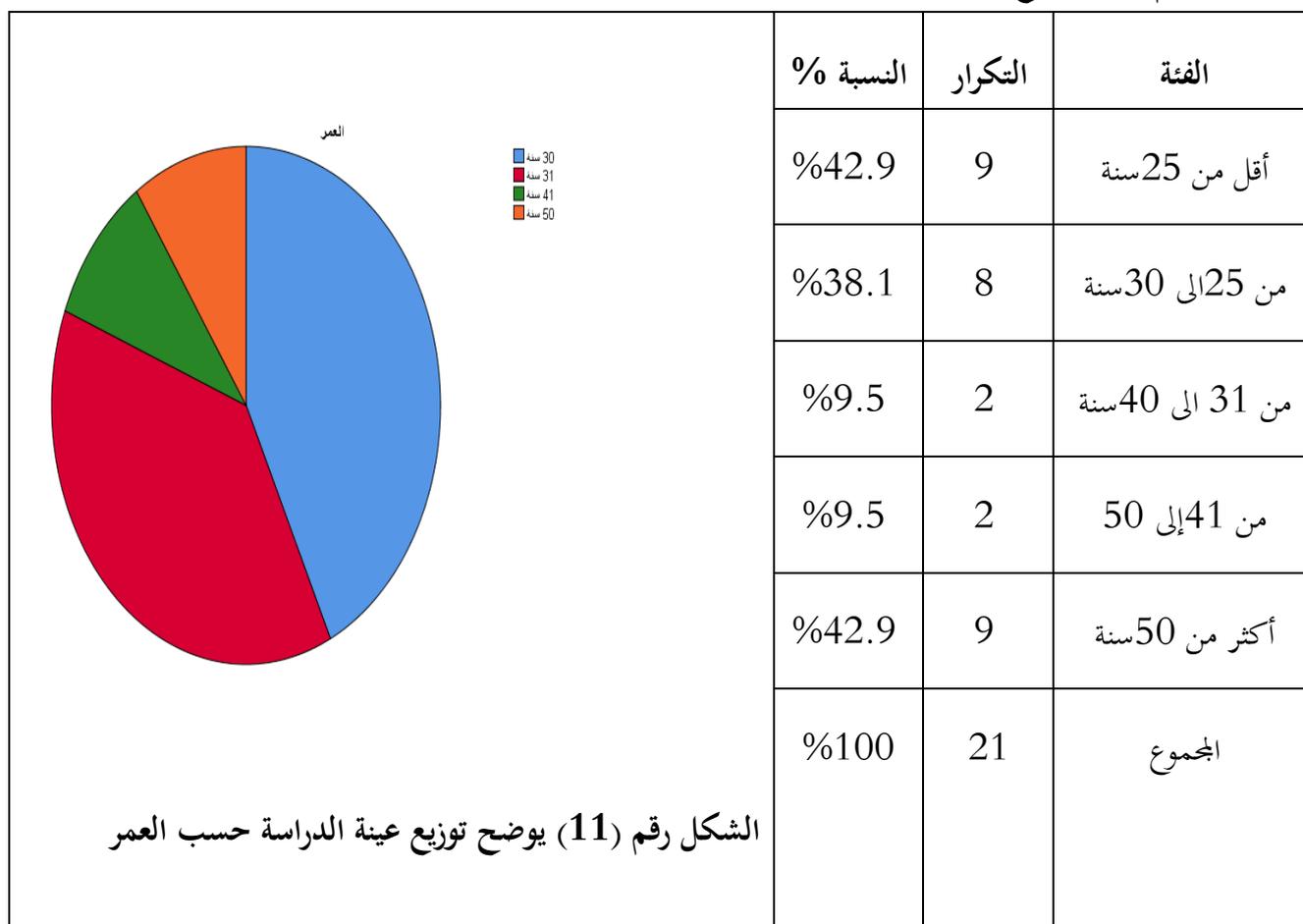


المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج SPSS 26

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة % 66.70 من مجموع المستجوبين بينما بلغت نسبة الإناث في العينة % 33.30 وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات العمومية الاقتصادية حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل. كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي وتمكينه من تحمل المسؤولية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

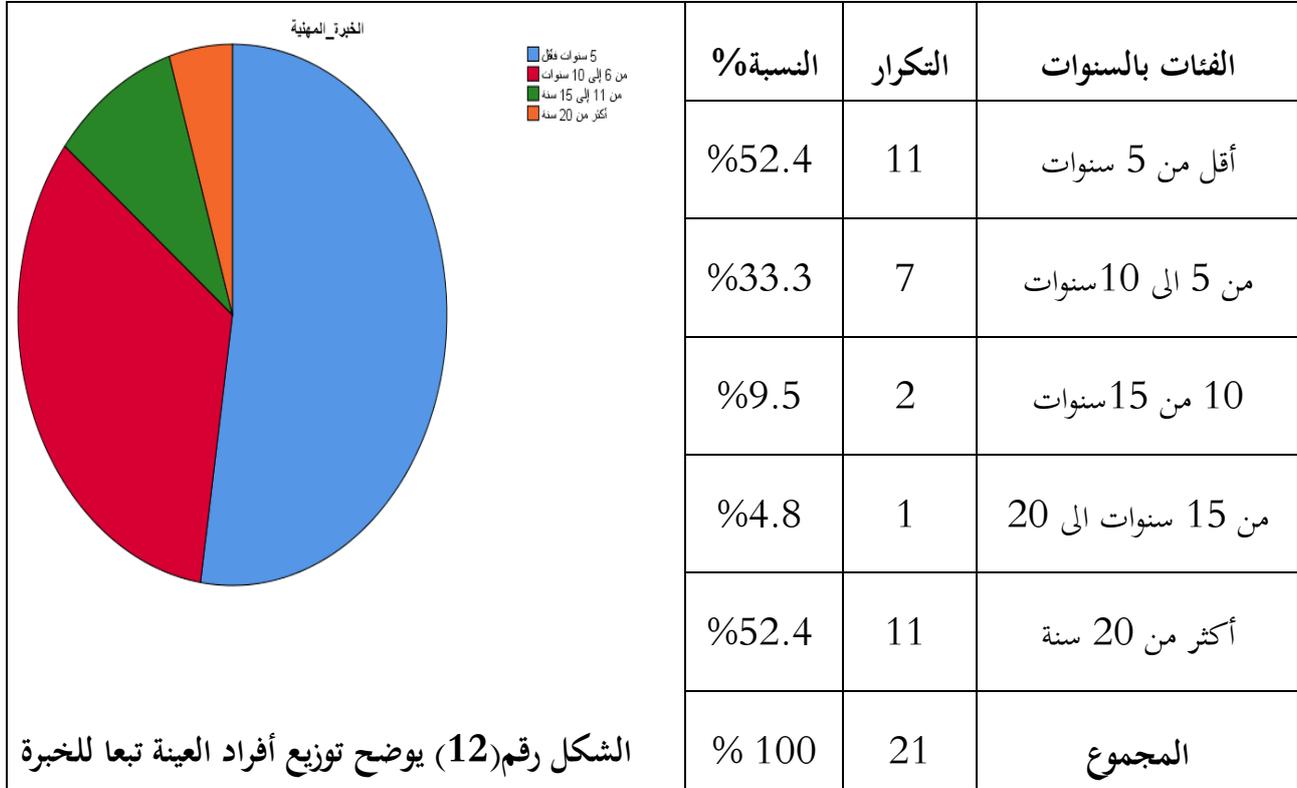


## المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS26

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية أقل من 25 سنة وأكثر من 50 سنة جاءتا في المرتبة الأولى بالنسبة 42.90 في المرتبة الأولى تم تليها [من 25 إلى 30 سنة] كانت بنسبة 38.10% وتليها الفئتين العمرية [من 31 إلى 50 سنة] بنسبة 9.50% من مجموع المستجوبين، ويفسر هذا التوزيع بين فئات العمرية لأفراد العينة على أن نسبة الشباب كانت عالية وهذا راجع الى متطلبات العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: توزيع أفراد العينة تبعاً للخبرة المهنية:

الجدول رقم (15) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية :



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج SPSS26

من خلال دراسة هذه العينة نلاحظ ان نسبة الخبرة اعلى في هذه العينة هي من (أقل من 5سنوات )  
 و(أكثر من 20سنة ) بنسبة 52.40% تم يليها من ( 5 الى 10 سنة ) بنسبة 33.30% ، تم يليه من ( 10 الى 15 سنة ) بنسبة 9.50% ، تم يليه فئة من ( 15 إلى 20 سنوات ) .

## الفرع الثالث: أوساط الحسابية وانحراف المعياري لمحاور الدراسة

قصد التعرف على دور من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير

كما ذكرنا بمحورين الرأس المال البشري والأداء التنظيمي

## 1- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور رأس المال البشري

الجدول رقم (16): يوضح بدائل الاستبيان لمحور رأس المال البشري

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	4.14	0.57	موافق بشدة
02	3.76	1.09	موافق
03	3.42	1.24	موافق
04	3.52	1.12	موافق
05	3.71	1.30	موافق
06	4.23	0.94	موافق بشدة
07	4.19	1.07	موافق بشدة
08	3.61	1.35	موافق
09	4.14	1.06	موافق بشدة
10	3.66	1.06	موافق
11	3.66	1.01	موافق
12	3.28	1.23	موافق

موافق	0.97	3.42	تتماشى البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة مع احتياجات المورد البشري.	13
موافق بشدة	0.71	4.28	تسمح الخبرات العلمية المتراكمة للمورد البشري بزيادة مستوى كفاءة أدائهم	14
موافق	1.37	3.09	تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير موردها البشري.	15
موافق	1.32	3.57	تعتمد المؤسسة على خبراء المتميزين في وضع برامج التدريبية لضمان مستوى أداء البشري.	16

### المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور رأس المال البشري جاءت بدرجة موافق ومحصورة بين متوسط حسابي 4.28 و 3.09 وانحراف معياري بلغ 1.37 و 0.57 ، حيث جاءت العبارات " تسمح الخبرات العلمية المتراكمة للمورد البشري بزيادة مستوى كفاءة أدائهم" وتجربة وخبرة الموظفين تؤثر في تحسين جودة وكفاءة الأداء يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.

"تجربة وخبرة الموظفين تؤثر في تحسين جودة وكفاءة الأداء. تتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهام بأفضل وجه ممكن.

بدرجة موافق بشدة حيث بلغ متوسط حسابها محصورة 4.28 و 4.17 وهي في مرتبة حسب متوسط حسابها تم تليها باقي العبارات بدرجة موافق حيث بلغ متوسط حسابها المحصور بين 3.76 و 3.12 وانحراف معياري 1.35 و 0.97، تم تأتي العبارة " تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير موردها البشري." في رتبة أخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.97 وانحراف معياري بلغ 1.37.

## 2- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور

الجدول رقم (17): يوضح بدائل الاستبيان لمحور:

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01 تخطط إدارة المؤسسة من أجل التحسين المستمر في جميع المجالات.	3.61	1.07	موافق
02 توفر إدارة المؤسسة بشكل منظم الوقت والتسهيلات والمعدات والمال كافي لتنفيذ الأنشطة.	3.23	1.41	موافق
03 تقوم إدارة المؤسسة بشكل دوري بمتابعة شكاوى الموظفين وتقديم الحلول لها.	3.85	1.31	موافق
04 يوجد نظام فعال بين الإدارة العليا والموظفين.	3.23	1.26	موافق
05 تسعى إدارة المؤسسة لتحقيق رضا وولاء الموظفين.	3.57	1.20	موافق
06 تسعى المؤسسة الى تلبية خدمات زبائنها والبقاء في الخدمة.	4.04	1.11	موافق
07 تعد المؤسسة أساليب متعددة للعمل تحسبا لتغيرات المفاجئة.	3.47	1.20	موافق
08 تهتم المؤسسة بجودة خدمه لتحقيق الأهداف.	3.85	0.91	موافق
09 تتأكد المؤسسة من صحة البيانات والمعلومات التي تحصل عليها ويتم دراستها قبل اعتمادها	4.19	0.92	موافق بشدة
10 تسعى المؤسسة الى تعزيز الحصة السوقية لها.	3.47	1.28	موافق

## المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء التنظيمي جاءت بدرجة موافق ومحصورة بين متوسط حسابي 4.19 و 3.23 وانحراف معياري بلغ 1.37 و 0.91، حيث جاءت العبارتين " تتأكد المؤسسة من صحة البيانات والمعلومات التي تحصل عليها ويتم دراستها قبل اعتمادها" تسعى المؤسسة الى تلبية خدمات زبائنها والبقاء في الخدمة" جاءت بدرجة موافق بشدة بين متوسط حسابي 4.01 و 4.19 وانحراف معياري بلغ 1.37 و 0.91 في مرتبة أولى.

تم العبارات البقية بدراسة موافق حيث بلغ متوسطها الحسابي المحصور بين 3.42-3.61 وجاءت العبارتين "توفر إدارة المؤسسة بشكل منظم الوقت والتسهيلات والمعدات والمال كافي لتنفيذ الأنشطة." يوجد نظام فعال بين الإدارة العليا والموظفين." بمرتبة الأخيرة حيث جاءت متوسط حسابها 3.21 وإنحرفهما المعياري 1.41 و1.26

### الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** توجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرأس البشري والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية.

H0 يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرأس البشري والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية

H1 لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرأس البشري والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد للتحقق من بين لأثر بين الرأس البشري والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية والجدول التالي يوضح ذلك:  
الجدول رقم (18): يوضح معاملات الانحدار واختبار t:

معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B <sub>0</sub>	8.44	1.349	0.193
المحور الراس المال البشري	0.471	4.555	0.00
معامل الارتباط R	0.722		
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.522		
اختبار F	20.746		
مستوى الدلالة	0,000 <sup>b</sup>		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 26

إن معامل التحديد R<sup>2</sup> يقدر بـ (0.522) هذا يعني أن النموذج يحلل ما نسبته 52% من العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، أما 48% المتبقية فهي عوامل أخرى غير موجودة في نموذج الدراسة لكنها تؤثر.

ومن خلال نتائج الجدول تبين أن (  $20.74F.cal$  ) (  $7.324F.tab$  ) يعني أن  $F.cal$  أكبر من  $F.tab$  وبالتالي الرأس البشري يؤثر على الأداء التنظيمي في حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية. ومعادلته على الشكل التالي

$$Y : \alpha + \beta x$$

$$Y = 0.471X_1 + 8.44$$

حيث:  $Y$  : تمثل الأداء التنظيمي

$X$  : تمثل الرأس المال البشري

من خلال النتائج الانحدار أعلاه نقبل الفرضية الأولى التي مفادها توجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرأس البشري والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية. ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين بعد المعرفة والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية.

$H_0$  يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين بعد المعرفة والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية

$H_1$  لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرأس البشري على الأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل انحدار والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): يوضح معاملات الانحدار واختبار  $t$ :

معاملات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت $B_0$	0.13	1.887	0.07
البعد المعرفة	0.471	3.310	0.04
معامل الارتباط $R$	0.56a		
معامل التحديد $R^2$	0.36		
اختبار $F$	10.95		
مستوى الدلالة	0.04 <sup>b</sup>		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 26

إن معامل التحديد  $R^2$  يقدر بـ (0.56) هذا يعني أن النموذج يحلل ما نسبته 56% من العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، أما 44% المتبقية فهي عوامل أخرى غير موجودة في نموذج الدراسة لكنها تؤثر.

(7.324F.tab) ومن خلال نتائج الجدول تبين أن (10.95F.cal) يعني أن F.cal أكبر من F.tab وبالتالي بعد المعرفة تؤثر على الأداء التنظيمي في حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية. ومعادله على الشكل التالي

$$Y : \alpha + \beta x$$

$$Y = 0.13X1 + 0.47$$

حيث: Y : تمثل الأداء التنظيمي

X : تمثل بعد المعرفة

ومن خلال نتائج الجدول تبين أن (7.324F.tab) (10.95F.cal) يعني أن F.cal أكبر من F.tab وبالتالي المعرفة يؤثر على الأداء التنظيمي في حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية. نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

**الفرضية الثالثة :** يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الخبرة والتجربة على الأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية

**H0** يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بعد الخبرة والتجربة على أداء التنظيمي عند مؤسسة

حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية

**H1** لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بعد الخبرة والتجربة الرأس البشري والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ذو دلالة احصائية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): يوضح معاملات الانحدار واختبار t:

معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B <sub>0</sub>	12.016	1.739	0.09
البعد الخبرة والتجربة	1.273	3.605	0.00
معامل الارتباط R	0.637a		
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.4		
اختبار F	12.99		
مستوى الدلالة	0.02 <sup>b</sup>		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 26

إن معامل التحديد R<sup>2</sup> يقدر بـ (0.63) هذا يعني أن النموذج يحلل ما نسبته 63% من العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، أما 37% المتبقية فهي عوامل أخرى غير موجودة في نموذج الدراسة لكنها تؤثر.

(7.324F.tab) ومن خلال نتائج الجدول تبين أن (12.99F.cal) يعني أن F.cal أكبر من F.tab وبالتالي بعد تؤثر الخبرة وال على الأداء التنظيمي في حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية. ومعادلته على الشكل التالي

$$Y : \alpha + \beta x$$

$$Y = 1.2X_1 + 12.01$$

حيث: Y : تمثل الأداء التنظيمي

X : تمثل بعد الخبرة والتجربة

ومن خلال نتائج الجدول تبين أن (10.95F.cal) (7.324F.tab) يعني أن F.cal أكبر من F.tab وبالتالي الخبرة والتجربة تؤثر على الأداء التنظيمي في حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تطوير الكفاءة على الأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية.

**H0** يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بعد تطوير الكفاءة على لأداء التنظيمي عند مؤسسة

حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية.

**H1** لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بعد تطوير الكفاءة والأداء التنظيمي عند مؤسسة

حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ذو دلالة احصائية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): يوضح معاملات الانحدار واختبار t:

معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B <sub>0</sub>	18.22	3.784	0.01
البعد تطوير الكفاءة	1.039	3.917	0.01
معامل الارتباط R	06.68a		
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.44		
اختبار F	15.34		
مستوى الدلالة	0.01b		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 26

إن معامل التحديد R<sup>2</sup> يقدر بـ (0.44) هذا يعني أن النموذج يحلل ما نسبته 44% من العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، أما 64% المتبقية فهي عوامل أخرى غير موجودة في نموذج الدراسة لكنها تؤثر.

(F.tab15.34) ومن خلال نتائج الجدول تبين أن (F.cal7.32) يعني أن F.cal أكبر من F.tab وبالتالي بعد تؤثر تطوير الكفاءة الأداء التنظيمي في حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية. ومعادلته على الشكل التالي:

$$Y : \alpha + \beta x$$

$$Y = 18.22X_1 + 18.22$$

حيث: **Y** : تمثل الأداء التنظيمي

**X** : تمثل بعد تطوير الكفاءة

ومن خلال نتائج الجدول تبين أن وبالتالي تؤثر بعد التطوير لكفاءة على الأداء التنظيمي في حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تطوير أبعاد رأس البشري عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية.

**H0** يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 أبعاد رأس البشري على أداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية

**H1** لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 أبعاد رأس البشري عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ذو دلالة احصائية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22): يوضح معاملات الانحدار واختبار t:

معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت $B_0$	5.712	0.664	0.516
البعد المعرفة	0.513	1.096	.288
البعد الخبرة والتجربة	0.779	1.619	0.124
البعد تطوير الكفاءة	0.234	0.430	0.673
معامل الارتباط $R$	0.73a		
معامل التحديد $R^2$	0.53		
اختبار $F$	6.76		
مستوى الدلالة	0.04b		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 26

إن معامل التحديد  $R^2$  يقدر بـ (0.53) هذا يعني أن النموذج يحلل ما نسبته 53% من العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، أما 47% المتبقية فهي عوامل أخرى غير موجودة في نموذج الدراسة لكنها تؤثر.

(F.tab6.4) ومن خلال نتائج الجدول تبين أن (F.cal7.32) يعني أن F.cal أكبر من F.tab وبالتالي بعد تؤثر أبعاد رأس البشري الأداء التنظيمي في حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية. ومعادلته على الشكل التالي:

$$Y : \alpha + \beta x$$

$$Y = 0.5X_1 + 0.7X_2 + 0.23X_3 + 5.74$$

حيث: Y : تمثل الأداء التنظيمي

X : تمثل أبعاد الرأس المال البشري

X1 : تمثل بعد المعرفة ل الرأس المال البشري

X2 : تمثل بعد الخبرة والتجربة للرأس المال البشري

X3 : تمثل بعد تطوير الكفاءة للرأس المال البشري

ومن خلال نتائج الجدول تبين أن وبالتالي تؤثر أبعاد الرأس المال البشري على الأداء التنظيمي في مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية. نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية.

## خلاصة الفصل الثاني :

قمنا في الفصل الثاني بالدراسة الميدانية للمؤسسة مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية من خلال توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين الإداريين على مستوى المؤسسة و من بعد تفريغ البيانات و وضع قاعدة المعطيات، ثم الاستعانة ببرنامج spss26 للتوصل إلى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات المقترحة على أفراد العينة.

- توجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرأس المال البشري والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 المعرفة على الأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية
- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الخبرة والتجربة على الأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية
- توجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تطوير الكفاءة في الرأس المال البشري والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية

الخاتمة

## الخاتمة

نظر للتحويلات العميقة في مجالات الاقتصادية وعلى رأسها بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي فقد أصبح مطلوباً من منظمات سواء الحكومية أو الخاصة أنت تحقق أداء متميز يتسم بالفعالية والكفاءة العاليتين والوجود الفائقة والكاملة للخدمات.

لذلك أصبح الأداء التنظيمي المتميز يركز على أهم استراتيجيات في إدارة العمليات وتطوير وتنمية رأس المال البشري الذي أضحي له تأثير كبير في المنظمات.

أهم النتائج المتواصل إليها ضمن بحثنا هذا:

- توجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرأس المال البشري والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المعرفة على الأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الخبرة والتجربة على الأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية

توجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تطوير الكفاءة الرأس المال البشري والأداء التنظيمي عند مؤسسة حظيرة الحافلات التابعة للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية غرداية

## التوصيات :

- اعتبار رأس المال البشري إستثمار حقيقي لا بد من تنميته وتطويره لتحقيق الأداء الوظيفي العالي والمتميز.
- وضع استراتيجية مناسبة من أجل اختيار واستقطاب المورد البشري والارتقاء به.
- توفير البيئة المناسبة والملائمة لرأس المال البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضمن الاستمرار والبقاء.
- الإستفادة من تحليل البيئة الداخلية للمنظمات وذلك بإنتهاز الفرص وتجنب المخاطر من أجل تمكين رأس المال البشري من أداءه تنظيمي وبالتالي دفع عجلة التنمية.

## أفاق الدراسة:

- راس المال البشري وعلاقته بالتنمية المستدامة
- دور رأس المال البشري في تحسين القدرة التنافسية
- أثر الرأس البشرية الإبداع الإداري

# قائمة المراجع

1-الكتب:

1. البغدادي عادل هادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2013م.
2. تابتي حبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، 2009م.
3. حنفي عبد القادر، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2010م.
4. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
5. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009م.
6. محمد عساف عبد المعطي، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013م.
7. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010م.

2-المذكرات والرسائل الجامعية:

1. بابا سعيد لبنى، سامر زلاسي، دور الاستثمار في رأس المال البشري في النمو الاقتصادي بالجزائر خلال الفترة 2005-2013م، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، 2015/2014م.
2. بغداد مزيان، أهمية استثمار رأس المال البشري في التنمية البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018/2017م.
3. دهام عبد الستار إبراهيم، تقييم الأداء التنظيمي من خلال عوامله الحرجة، دراسة استطلاعية مقارنة في معلمي الاسمنت والجراريات، جامعة الأنباء، الفلوجة.
4. روي كريمة، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمؤسسات، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2013.
5. ميلودي رحيمة، رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015/2014م.

المجلات والمقالات:

1. زاوي صورية، موسى سهام، خالد فراح، مقال بعنوان: استخدام نظام معلومات الموارد البشري في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية "دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة"، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد 08، العدد 04، جامعة محمد خيضر-بسكرة، ديسمبر 2020.
2. سلمى أرناؤوط أحمد إبراهيم، تصور مقترح الخطوات تحسين إدارة المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها، مجلة الإدارة التربوية، العدد 15، مصر، سبتمبر 2017.
3. فلاق محمد، مداح عبد الهادي، مقال بعنوان: "دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية"، قراءة لدراسات سابقة واقتراح نموذج للاستثمار في رأس المال البشري، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد 03، العدد 10، جامعة حمة لخضر-الوادي، 2017م.
4. قديد فوزية، الاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات إقتصادية)، 27 (1)، جامعة زيان عاشور بالجللفة.

المواقع الالكترونية:

1. بغول زهير، وظائف إدارة الموارد البشرية، [www.frscribid.com](http://www.frscribid.com)، تم التوثيق يوم: 2022/02/10، على الساعة: 10:20.
2. الشريف عمر، صلحاوي سمير، رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الاستثمار، الموقع: [asjp.cerist.dz](http://asjp.cerist.dz) تم التوثيق يوم: 2022/02/09 على الساعة: 12:00.
3. فرعون أحمد، محمد إلفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الموقع: <http://iefpedia.com>، تم التوثيق يوم: 2022/02/09، على الساعة: 18:28.
4. لمياء حسن، 8 نقاط تحدد وظائف إدارة الموارد البشرية، [www.rowadaloomal.com](http://www.rowadaloomal.com)، تم التوثيق يوم: 2022/02/10، على الساعة: 15:30.
5. نايف حمد العمري، أهمية رأس المال البشري، الموقع: [www.rigadhpost.live.com](http://www.rigadhpost.live.com)، تم التوثيق يوم: 2022/02/09، على الساعة: 19:30.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان (استمارة)

الأخ الكريم - الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد:

بغرض إنجاز مذكرة تخرج في إطار اعداد بحوث تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في

علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة - غرداية- تحت عنوان

" دور رأس المال البشري في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة حالة "

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على آرائكم ومقترحاتكم حول ما تضمنه من أسئلة  
وعبارات، لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة عليها بتمعن بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة  
منكم على إنجاز الدراسة لأن هذا الاستبيان يعتبر جزءاً أساسياً من هذه الدراسة.

علماً أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستوضع نتائج الدراسة  
تحت تصرفكم في أي وقت وليس مطلوباً منكم ذكر اسمك أو عنوانك شاكراً لكم سلفاً جهودكم المشاركة المباركة  
وحسن تعاونكم.

تحت إشراف: أ. شنيبي عادل

الطالبة: طاسي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2022/2023

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية

لو تكرمت بذكر بعض المعلومات العامة الآتية من أجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث وهي:

1- الجنس: ذكر:  أنثى:

2- العمر: أقل من 30 سنة  : [31-40]  : [41- سنة]:  أكثر من 50 سنة:

3- الخبرة المهنية: 5 سنوات فأقل  من 6 إلى 10 سنوات:  من 11 إلى  سنة:  من 16 إلى 20 سنة:  أكثر من 20:

5 الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الرأس المال البشري:						
الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المعرفة						
01	تتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهام بأفضل وجه ممكن.					
02	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.					
03	يملك الموظفون المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات مقدمة.					
04	تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي المعارف وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.					
05	تشجع إدارة المؤسسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في انجاز العمل					
06	يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.					

الخبرة والتجربة				
				01 للموظف القدرة على عرض أفكار جيدة وجديدة
				02 تركز الإدارة العليا على تطوير والتعليم المستمر للموظفين كأساس لاكتساب الخبرة
				03 تجربة وخبرة الموظفين تؤثر في تحسين جودة وكفاءة الأداء.
				04 تضع المؤسسة برامج فعالة فيما يخص اختبار وتعيين أفضل الموظفين المؤهلين.
				05 يمتاز الموظفون في المؤسسة بالتجربة والخبرة في إدارة المصالح.
تطوير الكفاءات				
				01 تقدم المؤسسة برامج تدريبية تمكنهم من تطوير كفاءتهم.
				02 تتماشى البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة مع احتياجات المورد البشري.
				03 تسمح الخبرات العلمية المتراكمة للمورد البشري بزيادة مستوى كفاءة أدائهم
				04 تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير موردها البشري.
				05 تعتمد المؤسسة على خبراء المتميزين في وضع برامج التدريبية لضمان مستوى أداء البشري.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي: هو نتاج لعملية صياغة الاستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها تحقيق رسالتها وذلك بجعل الأداء متميزا عن منافسيها

					تخطط إدارة المؤسسة من أجل التحسين المستمر في جميع المجالات.	01
					توفر إدارة المؤسسة بشكل منظم الوقت والتسهيلات والمعدات والمال كافي لتنفيذ الأنشطة.	02
					تقوم إدارة المؤسسة بشكل دوري بمتابعة شكاوى الموظفين وتقديم الحلول لها.	03
					يوجد نظام فعال بين الإدارة العليا والموظفين.	04
					تسعى إدارة المؤسسة لتحقيق رضا وولاء الموظفين.	05
					تسعى المؤسسة الى تلبية خدمات زبائنها والبقاء في الخدمة.	06
					تعد المؤسسة أساليب متعددة للعمل تحسبا لتغيرات المفاجئة.	07
					تهتم المؤسسة بجودة خدمه لتحقيق الأهداف.	08
					تؤكد المؤسسة من صحة البيانات والمعلومات التي تحصل عليها ويتم دراستها قبل اعتمادها	9
					تسعى المؤسسة الى تعزيز الحصة السوقية لها.	10