

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث  
ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: مناخمت واقتصاد تطبيقي

الموضوع:

**دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة الجزائرية  
دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

إشراف الدكتور:

◉ كمال قاسمي

إعداد الطالب:

◉ عبد الحفيظ قامرة

**أعضاء لجنة المناقشة:**

الاسم واللقب العائلي	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
أ.د. الجودي صاطوري	أستاذ	جامعة برج بوعريش	رئيساً
أ.د. قاسمي كمال	أستاذ	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
د. سعاد بعجي	أستاذ محاضر	جامعة برج بوعريش	ممتحناً
د. أحسن صلاح الدين بن أحسن	أستاذ محاضر	جامعة برج بوعريش	ممتحناً
د. عبد المطلب بيبصار	أستاذ محاضر	جامعة المسيلة	ممتحناً
د. ليندة رقام	أستاذ محاضر	جامعة سطيف 1	ممتحناً

السنة الجامعية: 2021/2020

سورة التوبة

## شكر وتقدير

أشكر الله الذي وهبني نعمة العلم ووفقني على إنجاز هذا البحث.  
أود أن أعرب عن جزيل شكري وامتناني إلى كل من قدم يد  
العون من أجل إنجاز هذا البحث منذ إرساء لبنته الأولى إلى إتمامه.

غير أن الاعتراف بالجميل يلي علينا أن نقدم بفائق الشكر إلى  
أستاذنا الكريم: الدكتور كمال قاسمي

الذي قدم لنا الكثير ولم يبخل علينا من معارفه وتوجيهاته

دون أن ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى

الأساتذة الذين قبلوا مناقشة هذا العمل

وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بروج

بوعرييج والمسيلة.

كما أجد نفسي مدينا بالشكر والعرفان لجميع إطارات وموظفي جميع المؤسسات التي

مررنا عليها خلال الدراسة الميدانية.

فجزاهم الله عني خير الجزاء.

عبد الحفيظ قامة

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين

أدام الله عليهما صحتهما ورحاهما

إلى الزوجة الكريمة وأولادي أمين، تقوى، ومصعب

حفظهم الله ومنعهم بؤاوس الصحة والعافية

إلى كافة من ساعدني من قريب

أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

عبد الحفيظ قامة

---

## المقدمة

---

يحظى موضوع اقتصاد المعرفة في العصر الحديث باهتمام كبير من قبل دول العالم المتقدمة والنامية، فكل الدول تعمل على التحول نحو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على البحوث والدراسات و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، مما أدى إلى الاستعمال الكثير للحواسيب والبرمجيات في مختلف المجالات والاعتماد على شبكات الاتصالات في تسيير شؤون الحياة سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات أو حتى الدول.

ويمثل العنصر البشري أساس اقتصاد المعرفة فمنه تتكون المعرفة وإليه تعود فائدتها، لذلك أصبح يعتبر رأس مالا، ومفهوما من بين المفاهيم الإدارية الحديثة المرتكزة على أنماط التفكير لدى الأفراد وأسلوب تعامله الفكري مع بيئة العمل المتغيرة المؤثرة على الخصائص الشخصية للعاملين وجودة أدائهم وإبداعاتهم، وأضحى الاستثمار في العقل البشري أولوية لبناء مجتمع اقتصاد المعرفة، باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد، بل أصبح من أهم الدعام التي تستند إليها المؤسسات في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة والتوجه إلى الاهتمام به أكثر وإدارته بطريقة علمية فعالة، تمكنها من تحقيق أهدافها ومهامها، وتغيرت النظرة إليه من أنه تكلفة أو عبئ تتحمله المؤسسة إلى اعتباره رأس مال واستثمار حقيقي يمكنها من الاستمرار والنمو وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

نتيجة لذلك أدركت المؤسسات أن نجاحها في تحقيق قيمة سوقية ورفع مستويات الإنتاجية، وتقديم منتجات ذات نوعية أفضل يكمن في مدى استثمارها الصحيح في استقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها واعتبارهم هم الثروة والرأس المال الحقيقي لها.

وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المؤسسات الأكثر استقطابا لليد العاملة وهو ما جعلها تحظى بأهمية كبيرة بالنسبة لجميع الدول لمساهمتها الكبيرة في الحد من البطالة، إضافة إلى قدراتها المتعددة في المساهمة في التنمية الاقتصادية عن طريق تلبية الحاجيات الاستهلاكية المحلية وعملها على تحسين المنتج المحلي، وهذا في ظل بيئة شديدة التغير، و التحديات الكبيرة المطروحة أمامها كالمسؤولية البيئية والمسؤولية الاجتماعية، فضلا على التحول الرقمي للمؤسسات لاستخدام لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وغيرها.

وحتى تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التكيف مع هذه الرهانات، وتقوية دورها المسؤول في المجتمع، عليها بالبحث عن أساليب لتطوير الأداء التي تأخذ بعين الاعتبار، الاعتبارات الاجتماعية والبيئية، وليس فقط الاعتبارات الاقتصادية وتخفيض التكاليف، ولا بد عليها أن تركز على العاملين لديها وتعتبره م رأس المال بشري حقيقي ينبغي الاهتمام به بشكل كبير.

وعليه فالتحدي الرئيسي أمام هذه المؤسسات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم والحفاظ عليهم، والعمل على تعظيم دور ومساهمة هؤلاء الأفراد في تحقيق أداء مستدام يشمل جميع الاعتبارات الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية، ولما لا العمل على تحسينه وتطويره باستمرار.



## أولاً- تحديد وطرح إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزء من المجتمع وعليها المحافظة عليه، وهذا ما يظهر أمامها تحديات كبيرة تتعلق بالعاملين، أو المجتمع أو البيئة، ويعد رأس المال البشري أحد أهم أشكال رأس المال الذي يساعدها في تحقيق هذه الأهداف في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث يعتبر العنصر الأكثر أهمية في حماية الموارد والاستعمال العقلاني لها ومن ثم الحفاظ على الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة وحتى الأجيال المستقبلية.

من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة؟

و يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة برأس مالها البشري؟
- هل يوجد اهتمام لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بتحقيق الأداء المستدام لها؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال البشري والأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- ما مدى مساهمة المعرفة لدى العاملين في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة؟
- ما مدى مساهمة مهارات العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة في تحقيق الأداء المستدام بها؟
- ما مدى مساهمة خبرات العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة في تحقيق الأداء المستدام بها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة تتعلق بمساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة؟

## ثانياً- فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة، قمنا بصياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

## الفرضية الرئيسية الأولى:

تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة برأس مالها البشري من وجهة نظر أفراد العينة عند مستوى دلالة 5%.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد اهتمام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بتحقيق الأداء المستدام فيها من وجهة نظر أفراد العينة عند مستوى دلالة 5%.



### الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال البشري وتحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 %.

و تنفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الثالثة فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعرفة لدى العاملين وتحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 %.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة وتحقيق الأداء المستدام فيها عند مستوى دلالة 5 %.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرات العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة في تحقيق الأداء المستدام فيها عند مستوى دلالة 5 %.

### الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات الشخصية لعينة الدراسة تتعلق بمساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 %.

### ثالثا- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من ارتكازها على قطاع مهم في النشاط الاقتصادي، وهو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن أكثر ما تهتم به المؤسسات الاقتصادية هو تحقيق الربح المادي، دون مراعاة الاعتبارات الأخرى المتعلقة بالعاملين أو بالمجتمع أو بالبيئة، وفي ظل الأهمية الكبيرة التي يكتسبها رأس المال البشري في الاقتصاديات المبنية على المعرفة، كان لا بد من إبراز الدور المتميز الذي يمكن أن يلعبه رأس المال البشري في تحقيق مستوى أداء اقتصادي، اجتماعي، وبيئي متميز بهذه المؤسسات، بمعنى آخر ضرورة توافر الأفراد المؤهلين والذين يتمتعون بمهارات وخبرات ومعارف للقيام بذلك، ويضمنون لها مكانة وصورة مقبولة ومنسجمة مع المجتمع والبيئة، على اعتبار أنها جزء من المجتمع وعليها المحافظة عليه، وبذلك تساهم هذه الدراسة في جذب الاهتمام أكثر برأس المال البشري من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتبيان مساهمته في تحقيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمستويات مستدامة من الأداء في الأجل الطويل والمتوسط.

### رابعا- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ معرفة الأهمية والمكانة التي يحتلها رأس المال البشري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة في ظل اقتصاد المعرفة؛



- ✓ التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحقيق مستويات أداء مرتبطة بالمجتمع والبيئة، إلى جانب أدائها الاقتصادي؛
- ✓ التأكد من وجود علاقة بين رأس المال البشري وبين تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- ✓ إبراز دور ومساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ البحث في إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات الشخصية لعينة الدراسة تتعلق بمساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة.

#### خامسا- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- هناك مجموعة من المبررات والدوافع التي دفعت الباحث للقيام بهذه الدراسة:
- ✓ خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد بكثافة على اليد العاملة، ومن ثم إبراز الدور الكبير لليد العاملة واعتبارها رأس مال بشري ينبغي الاستثمار فيه بشكل كبير لتحقيق النمو والنجاح؛
- ✓ محاولة إدراج مؤشرات الأداء البيئية والاجتماعية في نتائج أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتعزيز مساهمتها في التنمية المستدامة في الجزائر.
- ✓ محاولة تقديم إضافة جديدة للدراسات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوسيع نظرة هذه المؤسسات للاهتمام أكثر بالبحث والتطوير في مجال الأصول المعرفية؛
- ✓ الميل الشخصي للباحث للمواضيع ذات الصلة بالمناجمت بصفة عامة، ورأس المال البشري بصفة خاصة.

#### سادسا- الدراسات السابقة:

- لقد تم الإطلاع على بعض الدراسات السابقة وهذا باللغة العربية والأجنبية والتي تناولت موضوعي رأس المال البشري والأداء المستدام، أو حاولت الربط بينهما، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني، يليها في الأخير محاولة تبيان علاقتها بدراستنا الحالية:
- أ - الدراسات باللغة العربية:

- دراسة (عبد الصمد سميرة، 2016) أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، بعنوان:

دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة بباتنة.

حيث تناولت الباحثة الإشكالية التالية: ما هو دور كل من رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في الأداء بالمنظمات، وهدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة محل الدراسة، والأهمية التي توليها شركة الإسمنت بعين التوتة محل الدراسة الميدانية لرأسمالها البشري وكفاءاتها، وخلصت الدراسة على هناك صعوبات متعددة تواجه

عملية الاستثمار في رأس المال البشري وقياسه، علاوة على صعوبة تحديد الآثار السلوكية والمعرفية وأثار اتجاهات الأفراد في الأداء وإحراز مستويات التميز، كما توصلت الباحثة إلى أن برامج وسياسات المؤسسة يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز المنشود، عندما تأخذ في حسابها ضرورة العمل على تبني وتطوير مقاييس شاملة ومقبولة لمعرفة المساهمة الفعلية لرأس المال البشري واستثماره في خلق القيمة. والتمكن من تحديد دوره الفعلي في الأداء.

- دراسة (سعود وسيلة، 2016) أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-  
2016، بعنوان:

حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أجرت الباحثة الدراسة على مستوى 150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة متواجدة عبر القطر الجزائري، بهدف معرفة مدى مساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وتوصلت الباحثة إلى أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤكد على أن تطبيق الحوكمة المؤسسية فيها يعمل على تحسين الأداء بها على كافة المستويات سواء الفردي أو الكلي للمؤسسة. كما أن المؤسسات محل الدراسة لها قابلية لتبني الحوكمة المؤسسية إذا توفرت البيئة الملائمة لذلك.

- دراسة (ناصر ساجد مراد الناصر، 2016)، دراسة منشورة بالمجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد 36، العدد 02، ديسمبر 2016، بعنوان:

العلاقة بين رأس المال البشري وأداء الأعمال لقطاع الاتصالات، دراسة تطبيقية في دولة الكويت. قام الباحث بإجراء الدراسة على 118 مديرا في شركات الاتصالات الكويتية، لمعرفة مدى تأثير رأس المال البشري في أداء الأعمال حيث وجد من خلال هذه الدراسة أثرا قويا وإيجابيا لرأس المال البشري في أداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية، حيث أن الابتكار والقدرة على التخيل كأحد عناصر رأس المال البشري كان له التأثير الأكبر في رفع مستوى الأداء على المدى البعيد، مقارنة بخبرات الموظفين والتعليم والتعلم.

- دراسة (حوحو مصطفى، العشعاشي عبد الحق، 2016) وهي دراسة منشورة بمجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، العدد الخامس عشر، 2016، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر. بعنوان:

الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي.

حيث عمل الباحثان في هذه الدراسة على معرفة مدى تأثير رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث (البشري، الهيكلي، العلائقي) على أداء مؤسسات الاتصالات اللاسلكية بالجزائر، وتم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي لكل من رأس المال الهيكلي والعلائقي على الأداء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة، على عكس رأس المال البشري الذي أظهرت نتائج التحليل القياسي تأثيره السلبي على الأداء.

- دراسة (بيصار عبد المطلب، 2017) أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،  
2017/2016، بعنوان:



دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال، حيث كانت إشكالية البحث هي: " ما دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة؟ وتم التوصل إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لديها اهتمام متزايد بالاستثمار في رأس المال الفكري من أجل تحقيق الأداء المتميز، ووجد الباحث أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، الزبوني) وتحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

- دراسة (العربي عمران، 2018) أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف -1،  
2018/2017، بعنوان:

دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة، دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر.

خلصت هذه الدراسة إلى أنه هناك دور بارز وقوي لإدارة المعرفة في تحسين الأداء في ظل متطلبات التنمية المستدامة في شركات الاسمنت محل الدراسة خصوصا، وفي كل شركات الاسمنت في الجزائر عموما. واستعمل الباحث لتحقيق أهداف الدراسة استبانته وزعت على 156 إطار يعملون في ست شركات إسمنت في الشرق الجزائري.

ب - الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة: Adnan kalkan وآخرون (2015)، Turkey، في مقال جاء بعنوان:

" أثر رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي ورأس المال المالي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة" « The Effects of Human Capital, Social Capital and Financial Capital on the Performance of SMEs »

وتم نشر هذا المقال ب:

Gjra – Global journal for research analysis, Volume-4, Issue-10, Oct-2015, Issn n° 2277 - 8160

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير رأس المال البشري والاجتماعي والمالي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تم استخدام المقاييس المالية وغير المالية لقياس أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. تم أخذ ثلاثة مقاييس أداء مختلفة وهي: نمو المبيعات ونمو الربحية وزيادة التوظيف. واعتمد الجزء التجريبي من الدراسة على مسح أجري على الشركات الصغيرة والمتوسطة في أنطاليا، تركيا. وتم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق استبيان وكانت نتائج الدراسة أن هناك علاقة كبيرة بين رأس المال البشري، الاجتماعي والمالي والأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة. حيث يؤدي الاستثمار في رأس المال البشري إلى زيادة أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما أنه لتحسين رأس المال الاجتماعي، يجب على مالكي الشركات الصغيرة والمتوسطة التأكد دائما من الحفاظ على علاقات قوية مع العملاء والموردين والبنوك التجارية والوكالات الحكومية، ولتحسين رأس المال البشري، هناك ضرورة للتطوير

الشخصي من قبل أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال مهارات الأعمال والإدارة المالية من خلال التدريب، ولتحسين الوصول إلى رأس المال المالي، تحتاج الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الاستعداد للاستثمار من خلال توفير الضمانات أو الاتصال بالوكالات الحكومية التي يمكنها تقديم الضمانات.

- دراسة: **Malaysia ،University of malaya ،(2015) Muhammad SHujaat Mubarik**

جاءت الدراسة بعنوان: " رأس المال البشري وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع: دراسة باكستان "

« Human capital and performance of small and medium manufacturing enterprises, a study of pakistan»

- أطروحة دكتوراه، ركزت هذه الدراسة على دور رأس المال البشري بمكوناته التسعة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع في باكستان، وشملت الدراسة توزيع استبياناً لجمع البيانات حول رأس المال البشري وأداء المؤسسات لعينة تتكون من 750 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في قطاع التصنيع في باكستان. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها:
- هناك تأثير إيجابي كبير لـ رأس المال البشري على أداء المؤسسة، بمعنى هناك علاقة إيجابية بين رأس المال البشري وأبعاد الأداء الخمسة للمؤسسات (الإنتاجية والتصدير والابتكار والتقدم التكنولوجي واستمرارية المؤسسات)، وأن مكونات رأس المال البشري لها تأثير على أبعاد الأداء المختلفة للمؤسسة، وهذه التأثيرات قد تكون مباشرة أو غير مباشرة.
- هناك أهمية نسبية بين مكونات رأس المال البشري وتأثيرها على الأداء، حيث تأتي مرتبة التعليم في القمة، تليها الخبرة والمهارات والقدرات الشخصية والتدريب واستقرار الموظف والموقف والصحة والامتثال.
- كما تشير النتائج المتعلقة بالاختلافات بين الصناعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن رأس المال البشري هو الأعلى في قطاع النسيج، والأدنى في الأثاث والصناعات الرياضية. علاوة على ذلك، تظهر النتائج أن مستويات رأس المال البشري يختلف حسب الحجم والملكية. وهو أعلى بشكل ملحوظ في المؤسسات المتوسطة عنه بالنسبة للمؤسسات الصغيرة. وفي المؤسسات الأجنبية بالنسبة إلى المؤسسات المحلية.

- دراسة: **Nigeria ،(2015) Sajuyigbe, A.S و Ojokuku, R.M**

جاءت الدراسة بعنوان: " تأثير تنمية رأس المال البشري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا "

« Effect of Human Capital Development on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria»

مقال منشور ب:

Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS) 6(1):88-93  
(ISSN: 2141-7016)



هدفت هذه الدراسة للوقوف على العلاقة بين تنمية رأس المال البشري وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا، من خلال مسح لـ 80 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تعمل جنوب غرب نيجيريا باستعمال الاستبيان كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن متغيرات تنمية رأس المال البشري لها تأثير كبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بمعامل ارتباط ( $R = 0.921$ )، ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.849$ )، وأشارت النتائج إلى أن 84.9% من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم أخذ عينات منها يمكن أن يرتبط بتعزيز التدريب أثناء العمل، مستوى التعليم الرسمي، مستوى المشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل، ومستوى المشاركة في المعارض التجارية والمعارض، كاستراتيجيات لتنمية رأس المال البشري لموظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- دراسة: **University of Jordan**، (2016) **Mohammad Salameh Yousef ALmasarweh**

جاءت الدراسة بعنوان: " أثر رأس المال البشري على الأداء التنافسي: دراسة تجريبية على شركات الأدوية الأردنية "

« The Impact of Human Capital on Competitive Performance: An Empirical Study on Jordanian Pharmaceutical Companies »

وتم نشر هذا المقال ب:

European Scientific Journal February 2016 edition vol.12, No.4 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال البشري على الأداء التنافسي في شركات الأدوية الأردنية، وكانت إشكالية الدراسة كما يلي: هل هناك علاقة بين رأس المال البشري (التعلم والمعرفة والمهارات) والأداء التنافسي في شركات الأدوية الأردنية؟ وهل هناك أثر لرأس المال البشري (التعلم والمعرفة والمهارات) في الأداء التنافسي في شركات الأدوية الأردنية؟ وللوصول إلى حل هذه الإشكالية قام الباحث بإجراء الدراسة على شركات أردنية لتصنيع الأدوية البشرية، مدرجة في سجل الشركات المصنعة للأدوية الأردنية لشركات التصنيع لعام 2015. وبلغت هذه الشركات 15 شركة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استجواب الأفراد العاملين في هذه الشركات من المديرين إلى رؤساء الأقسام على مختلف المستويات الإدارية، من خلال استبيان تم استخدامه كأداة لجمع المعلومات في مجال الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري (التعلم، المعرفة، والمهارات) والأداء التنافسي في شركات الأدوية الأردنية بمستوى دلالة 0.05.

- دراسة: **Zimbabwe**، **Bulawayo**، (2016) **Ester Kufa و Sibongile Manzini**

جاءت الدراسة بعنوان: " تقييم أثر مبادرات تنمية رأس المال البشري على الأداء التنظيمي: حالة مجلس المقاطعة الريفية في منطقة زيمبابوي المنخفضة "

« An evaluation of the impact of human capital development initiatives on organizational performance, a case of rural district councils in Zimbabwe's lowveld »



وتم نشر هذا المقال ب:

International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. IV, Issue 5, May 2016, ISSN 2348 0386

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تنمية رأس المال البشري والأداء التنظيمي. والوقوف على مدى مساهمة تنمية رأس المال البشري في الأداء التنظيمي. وهذا بناء على الإجابة على إشكالية البحث الرئيسية وهي أن الأداء التنظيمي يعتمد على تنمية رأس المال البشري. وتناولت الدراسة أهم جوانب تطور رأس المال البشري التي أثرت على قدرة المؤسسة في خلق ميزة تنافسية. باعتماد تصميم استبيان ، لمعرفة وجهات نظر بعض الموظفين والمديرين في مجالس المقاطعات الريفية، وتم استكمال هذه المصادر الأولية ببيانات ثانوية ذات صلة من المؤسسة التي تم التحقيق فيها. وتم جمع البيانات في هذه الدراسة من عينة مكونة من 31 من الموظفين الإداريين وغير الإداريين بصفة عشوائية. ووجدت الدراسة أن جوانب مبادرات تنمية رأس المال البشري ترتبط بالأداء التنظيمي. وكشفت الدراسة أن جميع جوانب تنمية رأس المال البشري ساهمت بشكل كبير في الأداء التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى أن بعض مكونات رأس المال البشري وهي كفاءة الموظفين وإبداعهم ظهرت كعامل رئيسي أثر على الأداء التنظيمي. هذا يعني أن الكفاءة والإبداع قد عززت بشكل كبير أداء الشركة في مراكز التطوير الإداري. علاوة على ذلك، تشير النتائج أيضاً إلى أن رضا الموظفين هو العامل الوسيط بين تطوير رأس المال البشري والأداء التنظيمي.

- دراسة: **Wassila \* Belghanami Nadjat (2018) جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر**

جاءت الدراسة بعنوان: " الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري، رابط يؤثر على أداء المؤسسة"  
« L'innovation technologique et capital humain: Un lien influençant la performance de l'entreprise »

أطروحة دكتوراه، وجاءت إشكالية البحث فيما يلي: كيف يؤثر الابتكار التكنولوجي ورأس المال البشري على أداء المؤسسة لإثبات نفسها كعامل يخلق قيمة مضافة؟ وهدفت الدراسة إلى التركيز على مسألة مساهمة الابتكار التكنولوجي في أداء (نجاح) المؤسسات من حيث إدارة رأس المال البشري، مما يخلق مصدراً للميزة التنافسية والأداء المستدام على مستوى المؤسسات الجزائرية، وشملت الدراسة توزيع استمارات استبيان على عينة مكونة من 125 مديراً تنفيذياً في مؤسستين عموميتين وهما سونلغاز والجوية الجزائرية على مستوى ولاية بشار، بالإضافة إلى المقابلة الفردية مع المديرين التنفيذيين، بالإضافة إلى دراسة مقارنة بين المؤسستين لإثبات أن عملية الابتكار التكنولوجي تعتبر عاملاً من عوامل تكوين الثروة وأن رأس المال البشري أصبح تدريجياً أحد معايير الأداء العام للمؤسسة. وتم تلخيص النتائج الأساسية للدراسة فيما يلي:

- أن دمج التقنيات الجديدة في إدارة رأس المال البشري يجعل من الممكن بناء رافعة قوية بحيث تضمن للمؤسسة استدامتها وتلبية متطلبات القدرة التنافسية. لذلك يتم التحقق من هذا الافتراض بشكل أساسي لأن الابتكار التكنولوجي في إدارة رأس المال له تأثير كبير جداً على أداء المؤسسة وموظفيها؛

- يعتمد الاستخدام الأفضل للمهارات المهنية داخل المؤسسة إلى حد كبير على جودة نظام التدريب المعمول به؛
- أن القدرة على الابتكار من خلال دمج متغيرات جديدة مثل البحث والتطوير مهارة أساسية من أجل الحفاظ على القيمة المضافة للمؤسسة و / أو الموظفين أو تعزيزها أو خلقها. تعد هذه الجزئية من أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير على الأداء؛
- يؤثر متغيري الابتكار التكنولوجي ورأس المال البشري على منحى الأداء؛
- تعتبر تطوير مهارات رأس المال البشري للمؤسسة وتحويلها إلى قيمة مضافة للفرد رافعة إستراتيجية ومصدر للأداء المستدام؛
- يعد الابتكار التكنولوجي ورأس المال البشري أحد الجوانب الأكثر وضوحًا للأداء، وأحد المصادر الرئيسية للأداء والقدرة التنافسية.

### تحليل الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

من خلال العرض التحليلي لمختلف الدراسات السابقة يمكن القول أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- مختلف الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت جانبي البحث كانت دراستها على مستوى المؤسسات الأجنبية، في حين ركزت الدراسة الحالية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؛
- تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري، الاستثمار في رأس المال البشري، تنمية رأس المال البشري، إدارة المعرفة، والحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل، وحاولت الربط بينه وبين الأداء، وهذا ما يختلف عن الدراسة الحالية حيث يعتبر رأس المال البشري هو المتغير المستقل في هذه الدراسة، وحاولت الربط بينه وبين الأداء المستدام؛
- تناولت الدراسات السابقة موضوع رأس المال البشري بأبعاد وعناصر تختلف عن الأبعاد والعناصر المكونة له في دراستنا الحالية، إلا أنها تشترك في بعض منها كالمعرفة والمهارات؛
- يعتبر المتغير التابع في الدراسة الحالية هو الأداء المستدام بمختلف أبعاده (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على الأداء التنافسي، الأداء التنظيمي، الأداء المالي كمتغير تابع؛
- معظم الدراسات السابقة حاولت الربط بين متغيرات الدراسة من خلال متغيرات أخرى مثل تطوير الكفاءات، الابتكار التكنولوجي، رأس المال الاجتماعي، رأس المال الفكري، رأس المال المالي، تنمية رأس المال البشري، إلا أن توجه الدراسة الحالية كان بشكل مختلف في عملية الربط بين المتغيرات نظريا وتطبيقيا؛
- على الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت أحد جوانب البحث، إلا أننا لم ننف على دراسات عربية أو أجنبية -على حد إطلاع الباحث- تهدف إلى إبراز الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،

- تم الاعتماد والاستعانة بهذه الدراسات في الطرح النظري للدراسة الحالية التي تعتبر كحلقة مكملة لهاته الدراسات والعديد من الدراسات الأخرى التي حاولت تحديد العلاقة بين رأس المال البشري والأداء، إلا أن الدراسة الحالية تعتبر أكثر شمولاً كونها تناولت الأداء الشامل أو الكلي وهذا على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي تكملة بعض النفاص والنقاط التي لم تتعرض لها هذه الدراسات، ومن ثم تسجيل بعض نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية وبقية الدراسات المذكورة. وتشترك دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة المذكورة أعلاه في النقاط التالية:
- أغلب الدراسات السابقة كانت تبحث عن الدور، المساهمة، العلاقة، الأثر، التأثير بين رأس المال البشري والأداء؛
- كل الدراسات السابقة كان المتغير التابع فيها هو الأداء؛
- اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي والتحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان الموجه لإطارات المؤسسات محل الدراسة، وتمت معالجتها عن طريق الأساليب الإحصائية باستخدام برامج الحزمة الإحصائية SPSS؛
- هناك دراسة وحيدة فقط أظهرت فيها نتائج التحليل القياسي فيها أنه هناك تأثير سلبي لرأس المال البشري على الأداء، وهي دراسة الباحثين (حوحو مصطفى، العشعاشي عبد الحق) ، في حين أن معظم الدراسات الأخرى توصلت في نتائجها إلى أن انه هناك أثر إيجابي لرأس المال البشري في تحسين الأداء؛
- الدراسة الميدانية في أغلب الدراسات السابقة كانت على مستوى المؤسسات الاقتصادية و تتوعت بين مؤسسات عمومية وخاصة، مؤسسات خدمية وصناعية، مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

#### سابعاً- المنهج المتبع في الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وهذا تماشياً مع أهداف وطبيعة الدراسة، حيث تم الاستعانة بأدوات لجمع البيانات من مصادرها الثانوية كالكتب، الأطروحات، الرسائل، الدراسات، المقالات، والنشرية المختلفة بالإضافة إلى القوانين والتقارير ووقائع الملتقيات العلمية، كمرجع لتعميق الفهم في الدراسة النظرية لمختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رأس المال البشري، الأداء المستدام، وأدوات جمع البيانات من مصادرها الأولية (الاستبيان) الذي تم وضعه في إطار هذه الدراسة وبعض المقابلات مع إطارات وموظفي هذه المؤسسات، وبعد ذلك تحليل المعطيات المستخلصة، وكذا استخدام الأدوات والبرامج الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة.

#### ثامناً- حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية: تتمحور هذه الدراسة على دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.





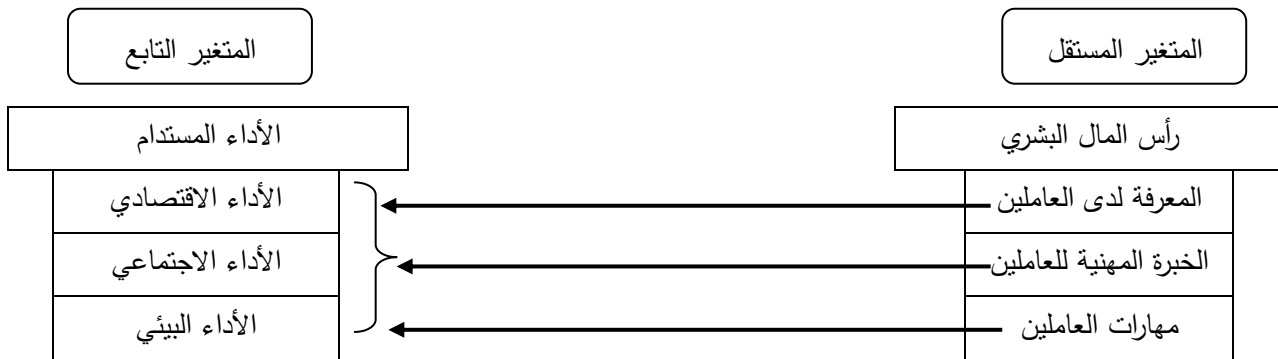
2. الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في عدة ولايات في الجزائر، وتم الاعتماد على معيار عدد العاملين في المؤسسات محل الدراسة حسب المشرع الجزائري في اعتبار المؤسسات محل الدراسة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.
3. الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على جميع مديري، مسيري، إطارات وموظفي هذه المؤسسات يمكنهم الإلمام بموضوعي رأس المال البشري والأداء المستدام والتفاعل معه. حيث تم وضع وتوزيع نموذج استبيان موضح في الملاحق، مع تعزيز بعض الإجابات بمقابلات مباشرة مع المجيبين.
4. الحدود الزمانية: كان الجانب التطبيقي لهذه الدراسة خلال الفترة من شهر سبتمبر 2020 إلى ديسمبر 2020.

#### تاسعا- صعوبات الدراسة:

- واجه الباحث أثناء قيامه بهذه الدراسة بعض الصعوبات والعراقيل، أهمها ما يلي:
- ✓ صعوبة الضبط الدقيق للعناصر المكونة رأس المال البشري حيث تضاربت آراء الباحثين والكتاب على مختلف العناصر المكونة له؛
  - ✓ هناك محدودية في المراجع المتعلقة بالأداء المستدام خصوصا في الجانب النظري له؛
  - ✓ بالنسبة للدراسة الميدانية واجه الباحث صعوبات عدة بسبب رفض الكثير من مسؤولي المؤسسات الاستقبال، وتجاهل بعض الموظفين للإجابة على الاستبيان بسبب ضيق وقتهم، بالإضافة إلى انتشار وباء كورونا في السنتين الأخيرتين مما عطل نوعا ما الدراسة الميدانية.
- #### عاشرا- نموذج الدراسة:

بعد تحليل مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، والتحليل النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في رأس المال البشري والأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونظرا لتشعب مكونات رأس المال البشري حسب آراء المفكرين والباحثين تم الاعتماد على شولتز في تحديد مكونات رأس المال البشري وعليه يمكن تقديم نموذج الدراسة المعتمد كما يوضحه الشكل التالي:

#### الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

حيث ومن أجل الخوض في الدراسة والتعمق فيها وفهم العلاقة بين المتغيرين، كان لا بد من تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا معرفة الجزئيات المكونة لهذين المتغيرين.



يربط نموذج الدراسة بين رأس المال البشري كمتغير مستقل والأداء المستدام كمتغير تابع، بالنسبة للمتغير المستقل فتمثله مكوناته الأساسية وهي (المعرفة لدى العاملين، الخبرة المهنية للعاملين، مهارات العاملين)، أما المتغير التابع فيتمثل في عملية تحقيق الأداء المستدام بمركباته الثلاثة وهي (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، والأداء البيئي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا من أجل معرفة كيف يؤثر المتغير المستقل (رأس المال البشري) في المتغير التابع (الأداء المستدام) وكذا أي بعد من أبعاد رأس المال البشري له وزن كبير في التأثير على الأداء المستدام.

**إحدى عشر - هيكل الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها والتحقق من صحة الفرضيات التي انطلقت منها، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين منها سنتناول فيهما كل ما يتعلق بالجانب النظري، بينما خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

**الفصل الأول:** حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لرأس المال البشري والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الاقتصاد المعرفي، حيث تناولنا فيه المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الاقتصاد المعرفي، الموارد البشرية، ماهية رأس المال البشري، مفهوم وتطور رأس المال البشري أهميته، مصادره، والاستثمار في رأس المال البشري قياسه، أهم خصائصه وكيفية الحفاظ عليه في المؤسسة، ليتم التطرق في الأخير إلى مختلف نظريات رأس المال البشري وأهم مكوناته والفرق بينه وبين الموارد البشرية وعلاقته بمختلف رؤوس الأموال الأخرى.

**الفصل الثاني:** خصص هذا الفصل إلى دراسة علاقة رأس المال البشري بالأداء المستدام في المؤسسة، وهذا من خلال إعطاء نظرة عامة حول الأداء، إدارة وتقييم الأداء، وماهية الأداء المستدام، ثم التطرق إلى مكونات الأداء المستدام بالتفصيل، وفي الأخير توضيح مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات من الناحية النظرية والتعرف على طرق تقييم الأداء المستدام، والتطرق للعلاقة النظرية بين رأس المال البشري بالأداء المستدام وكذا دور كل مكون من مكونات رأس المال البشري على حدا في تحقيق الأداء المستدام.

**الفصل الثالث:** أعد هذا الفصل لإجراء دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة عبر التراب الجزائري، حيث تهدف الدراسة التطبيقية للوقوف على الدور الذي يلعبه رأس المال البشري بمكوناته في تحقيق للأداء المستدام، عن طريق استبيان معد لهذا الغرض تم توزيعه على مسؤولي وموظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم في هذا الفصل تقديم منهجية الدراسة الميدانية، وتحليل معطيات الاستبيان ومن ثم تحليل العبارات، اختبار فرضيات الدراسة ودراسة الفروق الإحصائية لكل محور من محاور الاستبيان تعزى للبيانات العامة للمؤسسات محل الدراسة أو بيانات المستجوبين في هذه المؤسسات. وبطبيعة الحال سبق هذه الفصول مقدمة حول الموضوع وفي الأخير خاتمة احتوت على نتائج وتوصيات الدراسة وكذا بعض الاقتراحات التي تخدم الموضوع مستقبلا.

---

الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال  
البشري، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في  
ظل اقتصاد المعرفة

---

**تمهيد:**

لقد أصبح للاستخدام الواسع للمعلوماتية وشبكات الانترنت دورا بالغ الأثر في تغيير تاريخ البشرية بصفة عامة. وأوجه النشاط الاقتصادي بصفة خاصة، حيث أصبحت المعلومات والمعرفة موردا أساسيا من الموارد الاقتصادية، مقارنة برأس المال المادي. وتحول بذلك نمط الإنتاج العلمي والتقني من مرحلة الإبداع الفردي خلال القرنين الثامن والتاسع عشر إلى مرحلة الإنتاج الجماعي والمؤسسات خلال القرن العشرين، وجعل أمر الولوج في اقتصاد المعرفة أمر حتميا على المؤسسات، من أجل تطوير قدراتها التنافسية، وتحقيقها لمستويات أداء عالية، وهو ما ينطبق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تلعب دورا محوريا في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث تعتبر رائدا حقيقيا للتنمية في شقيها الاقتصادي والاجتماعي.

ومن هذا المنطلق تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لرأس المال البشري، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد المعرفة، حيث تناول هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الاقتصاد المعرفي والموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية رأس المال البشري.

المبحث الثالث: نظريات رأس المال البشري، أهم مكوناته وعلاقته بمختلف رؤوس الأموال الأخرى

**المبحث الأول: مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الاقتصاد المعرفي والموارد البشرية**

س يتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجوانب المتعلقة بها، مفهوم اقتصاد المعرفة وأهم الخصائص المكونة له وكذا انعكاسات الأخير على تطور النظرة إلى الموارد البشرية في هاته المؤسسات.

**المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

سيتم في هذا المطلب تناول بعض التعاريف المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والخصائص التي تميز هذه المؤسسات عن بقية المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الأخيرة في التنمية المستدامة.

**الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تعددت تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى العالمي، حيث هناك اختلاف بين الدول المتقدمة والدول النامية وحتى على مستوى كل دولة في تعريفها، وفيما يلي بعض التعريفات الخاصة بها<sup>1</sup>:

**أولاً- التعريف الوصفي:** ويعتمد على أن المشروع الصغير والمتوسط يجب أن يستوفي الشروط الآتية:

1. **محدودية الحصة السوقية:** أي أنه يحتل حصة سوقية صغيرة ومحدودة، ولا يمكنه التأثير على أسعار السلع والخدمات المقدمة.
2. **استقلالية المشروع:** حيث يتميز بأن صاحب المشروع لديه استقلالية كاملة في إدارة شؤون مشروعه وليس عليه أن يعود لجهة أعلى منه إدارياً عند اتخاذ قرار ما.
3. **فردية وشمولية الإدارة:** حيث أن صاحب المشروع يشارك معظم المهام الإدارية، حيث لا يوجد النمط الإداري المتبع في المؤسسات الكبيرة، والذي يسمح بتفويض أشخاص آخرين.

**ثانياً- التعريف الكمي:** ويأخذ بالاعتبارات التالية:

1. **معيار رأس المال:** وهو يعتبر من المعايير الأساسية التي تستخدم في تمييز حجم المشروع نظراً لأنه يمثل عنصراً هاماً في تحديد الطاقة الإنتاجية ويختلف هذا المعيار من دولة إلى أخرى، وعلى مستوى مجموعة من الدول الآسيوية شملت الفلبين، الهند، كوريا وباكستان فإن مدى رأس مال المشروع الصغير قد يتراوح ما بين 35 إلى 200 ألف دولار، وكنموذج للدول المتقدمة فإنه يقدر بحوالي 700 ألف دولار.
2. **معيار حجم الموجودات الثابتة:** إن قيمة تتراوح ما بين ( \$50.000-\$500.000 ) يمكن اعتبارها معياراً لتعريف المؤسسة الصغيرة، ولكن فقط في المؤسسات المكثفة للعمل. كذلك

<sup>1</sup> عامر خربوطي، ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية SVU، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص ص 53-54.

يمكن تحديد قيمة تتراوح ما بين ( \$10.000-\$2.500.000 ) في بعض القطاعات التي توظف تكنولوجيا أكثر تقدماً.

3. **مقياس العمالة:** يعتبر من المعايير الأكثر استخداماً لتمييز حجم المشروع، ويختلف أيضاً

بين دولة وأخرى، ومن التصنيفات التي استخدمت في هذا المجال التصنيف التالي:

- مشروعات أعمال أسرية (1-9) عمال؛
- مشروعات الأعمال الصغيرة (10-49) عاملاً؛
- مشروعات الأعمال المتوسطة (50-99) عاملاً؛
- مشروعات الأعمال الكبيرة (أكثر من 100) عاملاً.

يتبنى الإحصائيون والاقتصاديون في دول العالم المختلفة معايير كمية يمكن قياسها لتعريف

المؤسسة الصغيرة، وعلى سبيل المثال: ( عدد العاملين، حجم المبيعات، ورأس المال المستثمر)، وفي الدول النامية فإن المعيار الأساسي هو عدد العاملين في المؤسسة.

1. **مقياس معامل رأس المال:** قد نجد أن عدد العمال في المؤسسة قليلاً ولا يعني ذلك أن

حجمها صغيراً إذ من المحتمل أن يكون حجم رأس المال فيها كبيراً أي أنها تستخدم أسلوب فن إنتاجي كثيف رأس المال، وبالتالي تصنف هذه المؤسسة حسب مقياس رأس المال من المؤسسات الكبيرة، وقد تكون بالفعل كذلك في حين تكون مصنفة كمؤسسات صغيرة وفقاً لمقياس العمالة وربما يحدث العكس، فقد نجد رأس المال صغيراً وحجم العمالة كبيراً، فيتم تصنيف المؤسسة كبيرة وفقاً لمقياس العمالة وصغيرة وفقاً لمقياس رأس المال.

2. **معايير كمية أكثر تعقيداً:** فمثلاً: الوقت بين تطوير منتج ما، وإنتاجه وبيعه في السوق

يحتاج إلى أقل من سنتين في 83% من الحالات في المؤسسات الصغيرة، في حين أن الوقت بين تطوير منتج ما، وإنتاجه وبيعه في السوق يحتاج إلى أقل من سنتين في 74% من المؤسسات الكبيرة.

### ثالثاً- التعريف النوعي

1. **مقياس قيمة المبيعات:** يعتبر من المعايير المهمة والمستخدمية في تصنيف المؤسسات من

حيث الحجم، ويعتبر مقياساً صادقاً لمستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية. ففي الولايات المتحدة تصنف المؤسسات التي تبلغ قيمة مبيعاتها مليون دولار فأقل ضمن المؤسسات الصغيرة.

2. **المعيار القانوني:** يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر

فيها وطريقة تمويله، فشركات الأموال غالباً ما يكون رأس مالها كبيراً مقارنة مع شركات الأشخاص. ووفقاً لهذا المعيار تشمل الشركات الصغيرة جميع المشروعات ذات الشكل غير المؤسسي مثل مشروعات الأفراد، والمشروعات العائلية، والتضامنية، وشركات التوصية البسيطة، والتوصية بالأسهم والمحاصة، والوكالات والحرف والمهن الصغيرة الإنتاجية

والحرفية، مثل الورش والمحلات التجارية والمطابع والأسواق المركزية والمزارع ومكاتب السياحة والسفر والشحن والمهن الحرة... الخ.

### 3. معيار التنظيم:

- الجمع بين الملكية والإدارة (مدير المشروع ومالكه)؛
  - قلة عدد مالكي رأس المال؛
  - ضيق طاقة العمل (إنتاج سلعة واحدة أو تقديم خدمة واحدة)؛
  - صغر حجم الطاقة الإنتاجية؛
  - تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير؛
  - تكون محلية إلى حد كبير في المنطقة التي تعمل فيها؛
  - تعتمد بشكل كبير على المصادر المحلية لتمويل رأسمالها من أجل نموها.
4. المعيار التكنولوجي: بناء على هذا المعيار تصنف المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي تستخدم أساليب إنتاج بسيطة ذات رأسمال منخفض وكثافة عمالية.

### رابعا- تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات<sup>1</sup>:

- تشغل من واحد (01) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا؛
  - لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري؛
  - تستوفي معيار الاستقلالية.
- ويقصد في مفهوم هذا القانون، بما يأتي:
- الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي؛
  - السنة التي يعتمد عليها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط، وهي تلك المتعلقة بأخر نشاط محاسبي مقفل؛
  - الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مقفل مدة اثني عشر (12) شهرا؛
  - المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم: 02-17 المؤرخ في 10 يناير 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 11 يناير 2017، ص 5,6.

**خامسا- تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

توصل الاتحاد الأوروبي بتاريخ 1997/12/31 إلى صياغة تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولقد حاولت الكثير من البلدان الأوروبية إدخاله في تشريعاتها المحلية وتطبيقه تدريجيا<sup>1</sup>، ويمكن تلخيص هذا التعريف من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم(01): تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

المؤسسات	عدد الموظفين	رقم الأعمال السنوي (بالأورو)	مجموع الميزانية السنوية (بالأورو)
مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 2 مليون	أقل من 2 مليون
صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 10 مليون	أقل من 10 مليون
متوسطة	من 50 إلى 249	أقل من 50 مليون	أقل من 43 مليون
كبيرة	أكثر من 250	أكثر من 50 مليون	أكثر من 43 مليون

المصدر: مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة-، 2012-2013، ص 5.

من التعريفين السابقين نجد أن كل من المشرع الجزائري والاتحاد الأوروبي يعتمدان نفس المعايير لتحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي معيار العمالة، المعيار المالي، ومعيار الاستقلالية، إلا أنها مفصلة عند الاتحاد الأوروبي أكثر فبالنسبة لمعيار الاستقلالية حيث يميز الاتحاد الأوروبي بين ثلاثة أنواع من المؤسسات<sup>2</sup>:

**-المؤسسات المترابطة: تكون المؤسسات مترابطة، إذا كانت لهما علاقة تأخذ أحد الأشكال الآتية:**

- مؤسسة لها أغلبية حقوق التصويت لمساهمين أو مشاركين في مؤسسة أخرى؛
- مؤسسة لها الحق في تثبيت أو تحية أغلبية أعضاء مجلس الإدارة والمراقبين في مؤسسة أخرى؛
- مؤسسة لها الحق والأولوية في اتخاذ القرارات في مؤسسة بموجب مادة في العقد التأسيسي أو بموجب اتفاقية مبرمة بين المؤسستين؛
- مؤسسة مساهمة أو مشاركة في مؤسسة أخرى للمراقبة فقط، بموجب عقد مبرم بينها وبين مساهمين أو مشاركين يمتلكون أغلب الأسهم أو حقوق التصويت في المؤسسة الأخرى.

<sup>1</sup> منى مسغوني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة-، 2012-2013، ص 5.

<sup>2</sup> العابد لزه، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة-2-، 2012-2013، ص 12.



- **المؤسسات المتشاركة:** هي مؤسسات لها علاقة مع بعضها البعض، تتمثل في كون مؤسسة لوحدها أو هي ومعها مؤسسات أخرى بحيث تكون مترابطة فيما بينها، تمتلك 25% فأكثر من رأس المال أو حقوق التصويت في مؤسسة أخرى، فهي مؤسسات لها علاقة مالية فيما بينها، لكن ليس لها رقابة فعلية مباشرة أو غير مباشرة على بعضها البعض، فهي ليست مؤسسات مرتبطة كما وضعنا أعلاه أو ذاتية كما سنبين أدناه، بحيث:

- تكون مساهمة مؤسسة لوحدها أو مع مؤسسات مرتبطة فيما بينها، في رأس مال أو حقوق التصويت في مؤسسة أخرى ما بين 25-50%؛
- تكون مساهمة المؤسسة الأخرى في رأس المال أو حقوق التصويت في المؤسسة 25-50%؛
- ألا تدمج حسابات المؤسسة في حسابات المؤسسة الأخرى أو في حسابات مؤسسة مرتبطة بهذه الأخيرة، وألا تدمج حسابات المؤسسة الأخرى في حسابات المؤسسة، أي لا يتم إعداد ميزانية الضم من الطرفين.
- **المؤسسات الذاتية:** هي مؤسسات لا تأخذ المواصفات المذكورة في الصنفين الأولين، إلا أنه يمكن اعتبار بعض المؤسسات ذاتية حتى لو تعدت مساهمة مؤسسة أو مؤسسات أخرى في رأس المال أو حقوق التصويت 25%، وذلك في حالات تكون فيها هذه المؤسسة أو المؤسسات المساهمة تتمثل في:

- الجامعات أو مراكز البحث والتطوير؛
- السلطات المحلية الذاتية التي لا تتجاوز مجموع ميزانيتها مجموع 10 مليون أورو، ولا يتجاوز عدد سكانها 5000 نسمة؛
- شركات المساهمة العمومية، مؤسسات تقديم الدعم، أشخاص طبيعيين يمارسون نشاطا منتظما في تدعيم المؤسسات الناشئة غير المسعرة في البورصة، ويعرف هذا النوع من الاستثمار برأس المال المخاطر، حيث لا يتجاوز الاستثمار في نفس المؤسسة 1.250.000 أورو؛

- أخيرا المستثمرين المؤسسين، بما فيهم صناديق التنمية الجهوية. ولتحديد الأنواع الثلاثة من المؤسسات، أتبع قانون تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتوصية C118/2003 التي تبين لنا الاستثمار التي تملأ من طرف المؤسسات، و على أساسها يحدد نوع المؤسسة، ويمكن القول أن المؤسسات التي تتجاوز فيها مساهمة مؤسسات أخرى في رأسمالها أو حقوق التصويت 25% ليست بمؤسسة مستقلة، ماعدا المؤسسات الذاتية التي قد تتجاوز مساهمة بعض الأطراف فيها هذه النسبة، بهدف تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنويع مصادر التمويل الخاصة بها.

## الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

- صغر الحجم؛
- المركزية وتخصيص الإدارة حول المالك-المدير؛
- ضعف التخصص الوظيفي؛
- إستراتيجية بديهية أو غير رسمية؛
- القاعدة المحلية؛
- بنية بسيطة وغير رسمية (مرنة)؛
- نظام معلومات خارجي بسيط يعتمد على الاتصالات المباشرة؛
- القدرة على الابتكار وسرعة التكيف مع السوق.

كما يرى بعض الباحثين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بمجموعة من الصفات تميزها عن باقي أنواع المؤسسات الأخرى، وتمنحها خصوصية واضحة، ومن بين هذه الخصائص نذكر<sup>2</sup>:  
**أولاً- الخصائص المتعلقة بالعملاء** : وهي تلك الخصائص التي ترتبط بالعملاء التي تتعامل معهم المؤسسة والسوق الذي تنشط فيه، ومن بينها ما يلي:

### 1. الطابع الشخصي لخدمة العميل : إن العلاقة الشخصية والأسرية التي تتمثل في الخدمات

المقدمة للمستهلك والزبون وفي العلاقات مع المجتمع المحلي، سيؤدي إلى سيادة الطابع الشخصي في التعامل وتقديم الخدمات، حيث أن هناك علاقة قوية بين صاحب المؤسسة والعميل والزبائن، ويلاحظ أنه في حالة المؤسسات الصغيرة يرجع توقف الزبون في التعامل مع المؤسسة في معظم الأحيان إلى عوامل شخصية وليس لها علاقة بتقديم السلعة أو الخدمة.

### 2. المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق: سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدود نسبيًا

والمعرفة الشخصية بالعملاء يجعل من الممكن التعرف على شخصياتهم واحتياجاتهم التفصيلية وتحليل هذه الاحتياجات ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغير في هذه الاحتياجات والرغبات واستمرار هذا التواصل وهذه المعرفة تضمن لهذه البيانات التحديث المستمر، ولهذا لا يفاجئ صاحب المؤسسة بالتغيرات في الرغبات والاحتياجات والظروف بصفة عامة، بينما المؤسسات كبيرة الحجم تقوم بالتعرف على رغبات واحتياجات العملاء من خلال ما يسمى "بحوث السوق" وعلى هذا الأساس يتم

<sup>1</sup> Boudjemaa Amroune, Impact des Programmes de Mise à Niveau sur la performance de la PME dans un environnement Ouvert et Intense : Cas de l'Algérie, Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, Université du Québec à Montréal, 2014, p 23.

<sup>2</sup> وسيلة سعود، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسويق، تخصص: استراتيجية المنظمات، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2015-2016، ص-ص 67 - 70.

الاختيار بين الاستراتيجيات والسياسات، إلا أن السوق في تغير مستمر وهذا يتطلب استمرار هذه البحوث وهذا أمر مكلف للغاية خاصة في اتساع نطاق السوق مما يجعل هذه المؤسسات تقوم بهذه الدراسات على فترات متباعدة نسبياً.

### 3. قوة العلاقات المجتمعية وتأثيرها على العملاء: إن أهم ما يميز المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة العلاقات القوية بالمجتمع المحلي المتواجدة به، ففوة العلاقات الشخصية في التعامل مع العملاء والمعرفة الدقيقة وشبه الكاملة بأحوالهم وظروفهم وأحوال المجتمع ككل، تجعل من العملاء والمجتمع أحسن عون لها في مواجهة صعوبات وعوائق معينة في العمل.

### 4. المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين: من السمات الهامة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتجعلها تتفوق بها على المؤسسات الكبيرة هي العلاقات الشخصية القوية التي تربط صاحب العمل بالعاملين نظراً لقلتهم وأسلوب اختيارهم والتي تقوم على اعتبارات شخصية لدرجة كبيرة.

ثانياً - خصائص إدارية وتنظيمية: وتتمثل في الهيكل التنظيمي والإدارة ووظائفها:

1. نسبة مرونة عالية: تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرونة عالية والقدرة على التغيير، هذه السمة لا تتمتع بها المؤسسات الكبيرة، وذلك لأنها لا تمتلك جهازاً إدارياً وتنظيماً أكبر يجعلها أقل قدرة على تحسين الأخطار والأخطاء ومعالجتها. هذه المرونة ناتجة من خصوصية مهمة وهي أن المؤسسة الصغيرة لها عدد أقل من العاملين وبالتالي تملك تنظيماً بسيطاً لا يسمح بتخصص عالي.

2. الكفاءة والفعالية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتوافر الظروف التي تحقق لها

الكفاءة والفعالية ويرجع ذلك لعدة أسباب نذكر منها:

- التركيز على إدارة الأعمال والموارد ذات القيمة وتحقيق عوائد سريعة وعالية؛
- القدرة على الأداء والإنجاز في وقت قصير نسبياً؛
- التعامل المباشر بين صاحب المؤسسة والعاملين والعملاء والموردين وغيرهم مما يحقق مزايا الاتصال والقدرة على التأثير السريع؛
- الإحساس السريع بحركة السوق والإلمام المباشر من جانب إدارة المؤسسة بمختلف المتغيرات وتوجهات المنافسين بما يسمح بسرعة التكيف وتعديل أوضاع المؤسسة؛
- وضوح تأثير الدوافع الشخصية لأصحاب المؤسسة على صيانة استثماراتهم مما يجعلهم يبدون اهتماماً مباشراً بكل ما يحقق للمؤسسة النجاح والتفوق.

3. القابلية للتجديد والابتكار: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقابليتها للتجديد والابتكار

ومساهمتها في التطور التكنولوجي والبحث العلمي، خاصة في مجالات التكنولوجيات الجديدة كالإلكترونيات الدقيقة والتكنولوجيات الحيوية، من خلال تركيزها على الجودة والتفوق في

مجالات العمل، وتشجيع العمال على الاقتراح وإبداء الرأي والاستفادة من مقترحات العملاء وتجارب الآخرين.

**ثالثاً- الخصائص المرتبطة برأس المال والتمويل والانتشار الجغرافي :** هي الصفات التي تتعلق بالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة، ومن جهة أخرى الأموال التي توظفها هذه المؤسسة في نشاطها، ونذكر منها:

1. **الضالة النسبية لرأس المال وسهولة التمويل :** تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه الخاصية، مما يسهل عملية التمويل من طرف البنوك أو المؤسسات المختصة أو من طرف أصحابها، خصوصاً إذا كان المؤسسون يمتلكون نصيباً من رأس المال بصورته العينية أو النقدية، حيث يشترط أثناء عملية التأسيس، المساهمة في الاستثمار من قبل المؤسس، مما يخفف نوعاً ما الأعباء المالية على البنوك وباقي الهيئات التمويلية.
  2. **محدودية الانتشار الجغرافي(الملكية المحلية) :** عادة ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مملوكة لأشخاص يقيمون ضمن المجتمع، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية، مما يؤدي بدوره إلى زيادة استقرار العمالة وخلق وظائف أكثر للمقيمين في تلك المنطقة، أي استثمار جزء كبير من الأرباح داخل المجتمع المحلي.
- ويمكن للقاعدة المحلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم أن تشكل في حالات معينة قابلية أكبر للتعرض للمخاطر، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية تعتمد إلى حد ما على المخاطر الكامنة في الخصائص "الجوهرية" للمنطقة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة

إن تبني مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة يشكل أمراً من الأمور التي لا يستهان بها، لأنه يعمل على تقوية المؤسسة والسماح لها بالبقاء والتطور، وفي واقع الأمر اليوم هناك العديد من الأنشطة داخل المشروعات الكبيرة يتم مناوئتها أو توكيلها لأعوان خارجيين، غالباً ما تكون هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يتم تحسين الأطراف المتعامل معها بالبيئة وتحضيرها للاستجابة لمتطلباتها، ويتعين على المؤسسات الكبيرة ضمان أن المؤسسة المناولة مؤهلة لانجاز هذه المهمة، وذلك باحترام المعايير البيئية، كحصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة على شهادة ISO 14000، هذا إجراء إيجابي بكل تأكيد، لكنه لا يزال صعب التحقيق في الواقع العملي. ويمكن إيجاز إسهامات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة، فيما يلي<sup>2</sup>:

#### • التنمية المستدامة كعامل لتحقيق الأداء : فقيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإدخال

البعد البيئي ضمن نشاطاتها يعد خطوة في إطار التنمية المستدامة ووسيلة ممتازة

<sup>1</sup> Pia Im, Lovanirina Ramboarison-Lalao, Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ?, revue de management et avenir, vol 59, p 6.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 83.

لإعادة تحديد إستراتيجيتها على المدى البعيد، بل حتى على المدى القصير، فهي عامل تموقع وتميز وتنافسية.

- **التنمية المستدامة كعامل للتحسين المستمر** : فإدخال التنمية المستدامة في طرق تشغيل المؤسسة يسمح لها بالدخول في سيرورة التحسين المستمر، مما يسمح لها بالاستجابة لحاجات الزبائن الأكثر طلبا، والمشروع عموما.
- **التنمية المستدامة كعامل لتحقيق الديمومة** : فالمؤسسات التي تلتزم بالتنمية المستدامة تكون حريصة على ديمومتها أكثر من ديمومة العالم المحيط بها، فتكون مقتعدة في استهلاكها للطاقة والموارد الطبيعية، ومن ثم فهي تعمل على تحقيق الأداء الاقتصادي ورصد توقعات المجتمع، بالإضافة إلى الأداء الاجتماعي والبيئي.
- **التنمية المستدامة كعامل لتحقيق التكامل** : إن توقعات المجتمع المدني في تزايد، ومن ثم أصبحت المؤسسات مطالبة بالتصرف كجزء من المجتمع، وذلك بتبني مواقف مسؤولة اقتصاديا، اجتماعيا، وبيئيا، وهذا ما يسمح لها بتقوية هويتها واكتسابها وضعية قوية في قلب النسيج الاجتماعي. كالمساهمة في التشغيل والمشاركة في الحياة المحلية، وتميزها باحترام مستخدميها، حلفائها وبيئتها.

### المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي إلى الاقتصاد المعرفي

في هذا المطلب سيتم تناول بعض المفاهيم المتعلقة بالاقتصاد المعرفي الذي يعتبر مفهوما حديثا يعتمد على المعرفة التي تخلق وتكتسب وتحول وتستخدم على نحو أكثر فعالية من قبل الأفراد والمؤسسات والمجتمعات لدعم النمو الاقتصادي والاجتماعي وتشجيعه، وبذلك فهو يتميز بنوع من الخصوصية التي تميزه عن الاقتصاد التقليدي المبني على الموارد الطبيعية التي تتميز بالندرة.

### الفرع الأول: مفهوم وخصائص الاقتصاد المعرفي

سيتم تناول كل الجوانب المحيطة بالاقتصاد المعرفي وما يميزه عن الاقتصاد التقليدي من خصائص وأركان ومظاهر.

**أولا- مفهوم الاقتصاد المعرفي**: قدمت عدة تعاريف للاقتصاد المعرفي، والتي نوجزها فيما يلي:

اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة لمضافة، وعليه فإن المعرفة في هذا الاقتصاد - تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية مثلما في التسويق، وان النمو يزداد بزيادة هذا المكون. كما أن هذا النوع من الاقتصاد يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بوصفها المنصة الأساسية التي منها ينطلق ، ويمكن تعريف اقتصاد المعرفة أيضا بأنه نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام الواسع النطاق للمعلوماتية وشبكات الانترنت في مختلف أوجه النشاط

الاقتصادي وبخاصة في التجارة الالكترونية، مرتكزا بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي خاصة فيما يتعلق بتقنيات الإعلام والاتصال<sup>1</sup>.

إذن هو نمط جديد يختلف في كثير من سماته عن الاقتصاد التقليدي الذي ظهر بعد الثورة الصناعية وهو يعني في جوهره تحول المعلومات إلى أهم سلعة في المجتمع بحيث تم تحويل المعارف العلمية إلى الشكل الرقمي وبصبح تنظيم المعلومات وخدمات المعلومات من أهم العناصر الأساسية في الاقتصاد المعرفي.

كما ينظر إلى الاقتصاد المعرفي كإقتصاد يعتمد على المعرفة، هذا الإقتصاد له أربع ركائز<sup>2</sup>:

1. نظام الحوافز الاقتصادية والمؤسسية؛

2. العمال المتعلمون والمهرة؛

3. البنية التحتية المعلوماتية الحديثة والكافية؛

4. نظام الابتكار الفعال.

اقتصاد المعرفة هو الإقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة وهذا يعني أن المعرفة تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية ويزداد النمو بزيادة هذا المكون القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أن تقنية المعلومات ورأس المال الفكري هما القوة المحركة للاقتصاد<sup>3</sup>.

وهناك اختلاف في التركيب اللغوي بين مصطلح الاقتصاد المعرفي واقتصاد المعرفة فالإقتصاد المعرفي هو نمط اقتصادي قائم بذاته وجديد له خصائصه وسماته وأدواته، في حين اقتصاد المعرفة يعني الدراسات الاقتصادية التي تختص بالمعرفة<sup>4</sup>. ونتج مصطلح "الاقتصاد القائم على المعرفة" من إدراك أكمل لدور المعرفة والتكنولوجيا في النمو الاقتصادي. حيث أن المعرفة التي هي مجسدة في البشر (مثل "رأس المال البشري") وفي التكنولوجيا، تعتبر محورية في التنمية الاقتصادية. وتم الاعتراف بأهميتها النسبية وهي في تزايد مستمر<sup>5</sup>. بمعنى أن الاقتصاد القائم على المعرفة يعتمد في الأساس على استخدام الأفكار وليس على استخدام القدرات البنوية ويعتمد على استخدام التكنولوجيا وليس على تحويل المواد الخام أو استغلال القوى العاملة الرخيصة. فهو الإقتصاد الذي تخلق فيه المعرفة وتكتسب وتحوّل

<sup>1</sup> هدى زوير مخلف الدعيمي، عدنان داود محمد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 64.

<sup>2</sup> Simplice A. Asongu, and others, Business Dynamics, Knowledge Economy, and the Economic Performance of African Countries, African Governance and Development Institute, January 2019, p 3.

<sup>3</sup> عبد اللطيف مصطفى، عبد الرحمن سانية، دراسات في التنمية الاقتصادية، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2014، ص 185.

<sup>4</sup> نبيل مهدي الجنابي، محمد نعمة محمد الزبيدي، الذكاء الاقتصادي المدخل الحديث للاقتصاد المعرفي، جامعة القادسية، 2018، متاح على الموقع <https://www.researchgate.net>، ص 43.

<sup>5</sup> Michael a. peters, and others, The new development paradigm education, Knowledge Economy and Digital Futures, Peter Lang Publishing, New York, United States of America, 2014, p 20.

وتستخدم على نحو أكثر فعالية من قبل الأفراد والمؤسسات والمجتمعات لدعم النمو الاقتصادي والاجتماعي وتشجيعه<sup>1</sup>.

### ثانياً - خصائص الاقتصاد المعرفي

يتسم اقتصاد المعرفة بعدة خصائص نلخصها فيما يلي<sup>2</sup>:

- الاهتمام بالبحث العلمي والإبداع والابتكار مما يساعد في توليد المعارف المفيدة في شتى المجالات؛
- العمل على نشر المعارف من خلال التعليم والتدريب والإعلام من أجل بناء الإنسان الذي يتمتع بالمعارف والمهارات والقدرات التي تمكنه من العمل بفعالية؛
- التركيز على ضرورة استخدام المعارف والمهارات والقدرات على أفضل وجه ممكن بما يدعم عطاء المجتمع ويعزز تطوره؛
- البنية التحتية مبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية أو الإدارة بدون أوراق كآلية جديدة للتسجيل والتخزين والاسترجاع ونقل المعلومات، وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرار؛
- يتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر منه اقتصاد ندرة فعلى عكس الموارد الأخرى التي تنفذ من جراء الاستهلاك، تزداد المعرفة بالممارسة وتنتشر بالمشاركة؛
- يسمح استخدام التقنية الملائمة بخلق أسواق ومؤسسات افتراضية تلغى فيها حدود المكان والزمان، ومثال ذلك التجارة الإلكترونية التي توفر الكثير من المزايا منها تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة والسرعة في إنجاز المعاملات على مدار الساعة وعلى نطاق العالم ونتيجة لذلك ينصب التركيز أولاً على تطوير الأسواق والشراكة والتحالف الإستراتيجي مع أطراف خارجية قبل التركيز على تطوير المنتجات؛
- من الصعوبة في اقتصاد المعرفة تطبيق القوانين والقيود والضرائب على أساس قومي بحت، فطالما أن المعرفة متاحة في كل مكان، وأنها باتت تشكل مصدر الإنتاج الأساسي، فإن ذلك يعني أن هناك اقتصاداً عالمياً يهيمن على الاقتصاد الوطني؛
- إن عمال المعرفة هم أولئك الذين يسخرون الرموز أكثر من الآلات كالمصممين وعمال البنوك والباحثين يمكن اعتبار المعرفة سلعة عامة (خلاقاً للعمل ورأس المال) إذ عند اكتشافها وتعميمها تصبح مشاركتها مع المزيد من المشاركين، وتؤمن بعض الوسائل مثل براءات الاختراع وحقوق الملكية والعلامات التجارية حماية لمنتج المعرفة؛

<sup>1</sup> تقرير البنك العالمي، ترجمة: محمد طالب السيد سليمان، التعلم مدى الحياة في اقتصاد المعرفة العالمي تحديات للبلدان النامية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2008، ص 33.

<sup>2</sup> بن ونيسة ليلي، اقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي -دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراة، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2015، 2016، ص 34.

- بروز تكنولوجيا الاتصالات متمثلة في الأقمار الصناعية، الشبكات الفضائية والانترنت التي نقلت العمل أينما كان إلى كل البائعين في العالم ليرى عرضهم متضمنة منتجاتهم وأسعارهم والمقارنة بينها بسهولة؛
- تحول المنتجات محل المنافسة من منتجات يقوم إنتاجها على المواد الخام إلى منتجات يتعاطم فيها المكون المعرفي الكامن في عقول البشر؛
- سرعة تقادم السلعة والخدمات (تقليص دورة حياة المنتج)؛
- الاهتمام باللاملموسات، كالأفكار والعلامات التجارية وبراءات الاختراع.

### الفرع الثاني: نشأة وتطور الاقتصاد المعرفي

إن المعرفة أو مجتمع المعرفة ليس إبداعا جديدا يخص هذا العصر فقط، دون غيره من العصور السابقة، فقد حصلت تطورات اجتماعية واقتصادية مهمة طبعت عصورا مختلفة بخصائص محددة كان لها تأثيرها المباشر في حياة الإنسان وثقافته وعاداته وقيمه، ويمكن تصنيفها على الشكل الآتي<sup>1</sup>:

أ. **العصر الزراعي** : شهدت أولى مدائن العالم بعد أن استقرت شعوبها في حواضر اجتماعية ثابتة تمحورت في البدايات حول مصادر المياه في المناطق الخصبة، ومع الوقت ازدهرت تجارة المحاصيل الزراعية، وقامت مجتمعات الأعمال وخدمات بدائية في المدن ومناطق التجمع، ومع الوقت ظهرت تكتلات بشرية منظمة تعتمد على نشاط الزراعة كأساس لتوفير ما تحتاج إليه ليسد ضرورياتها من الحاجيات اليومية من خلال دورة نشاط اقتصادي زراعي منظمة باعتبار تلك المرحلة الزراعية التي أنجبت مجتمعا الزراعي بوصفه التحول الأول في ظل اقتصاد الطبيعة ، وكان من سمات هذا العصر:

1. الإنتاج الزراعي والمخزون والمشتقات والتجارة، وهي عناصر حيوية إستراتيجية للاقتصاد؛
  2. نسبة تحكم الإنسان بالبيئة ضعيفة مما يبقي الإنتاج عرضة لعوامل طبيعية غير مضمونة؛
  3. نسبة القياس مرتبطة بزمان الإنتاج، أي بالأشهر والأيام والمواسم؛
  4. المحرك الأساسي للإنتاج هو اليد العاملة. وقد استمر هذا العصر لآلاف السنين، وشهد تطورات تقنية وعلمية متعددة أدت لاحقا إلى ظهور الآلة ويزوغ عصر الصناعة؛
- ب. **عصر الصناعة**: بدأ هذا العصر في منتصف القرن الثامن عشر في أوربا، وتزامن مع نهضة ثقافية وقومية واسعة النطاق، بل أنه كان من إحدى مسبباتها. وقد أدى استعمال الآلة إلى تطوير الزراعة ومكنتها لزيادة الإنتاج والتنوع، وزادت كمياته بفضل الابتكارات والاختراعات المتسارعة، ونتيجة الاختراعات والاكتشافات ظهرت مصانع ضخمة ومنتجات صناعية ثقيلة استعملت في مختلف مجالات الحياة المدنية والحربية وغيرها. مما أحدث تغييرا جذريا في وسائل الإنتاج

<sup>1</sup> بن ونيسة ليلي، نفس المرجع السابق، ص 30.



وعلاقاته ونشوء فئات اجتماعية جديدة غير فئات المزارعين والتجار، وقد امتد هذا العصر على مدى يقارب من القرنين ونصف القرن وقد تميز بالتطور المستمر والمتسارع في العلوم والتقنيات، حيث تكونت خلاله الخصائص التالية:

1. تعديل البنى الأساسية للاقتصاد ونشوء التكتلات الصناعية المتطورة التي تحتكر المعرفة والتقنيات والخبرة الصناعية الحديثة، مقابل شعوب متخلفة، مما أدى إلى اتكال الثانية على الأولى وتسلط الأولى على الثانية اقتصاديا وسياسيا وعسكريا؛
  2. كان على الدول أو المجموعات التي تمتلك المعرفة والخبرة والتقنيات أن تؤمن العناصر الأساسية للمنافسة في الإنتاج، وهي توفر المواد الأولية بأسعار منافسة، واليد العاملة الرخيصة، والأسواق الوفيرة؛
  3. كان للتطور التقني الأثر الكبير في تطوير مجالات الحياة كافة، وبخاصة في مجالات الاتصال والتواصل، مما أدى إلى تنشيط حركة التفاعل داخل المجتمعات وتعزيز الدورات الاجتماعية الاقتصادية الجزئية وتكثيفها وربطها بعضها ببعض؛
  4. أدى التنافس بين الدول الصناعية إلى الصراع على المستعمرات لتأمين المواد الأولية والعمالة والأسواق، مما أدى إلى حربين عالميتين طاحنتين. كما أن من أهم أشكال التنافس احتكار أسرار التكنولوجيا، والحرص على إبقاء الدول المستعمرة في العصر الزراعي؛
  5. في النصف الثاني من القرن العشرين، ومع التطورات الكبرى في مجالات المعلومات والاتصالات والعلوم التقنية وتطبيقاتها في مختلف المجالات من جهة، وتخطي حواجز الأسواق القومية إلى أفاق إقليمية ودولية أوسع، من جهة أخرى بدأت ظهر تكتلات اقتصادية إقليمية مكونة من عهدة دول، تزيل الحواجز فيما بينها لتسهيل انتقال الأشخاص والبضائع دون عوائق؛
  6. إن الازدهار الاقتصادي في الدول الصناعية الكبرى أدى إلى ارتفاع في مستوى الحياة ونوعيتها، وبالتالي ارتفاع كلفة الإنتاج، مما اضطر كل من هذه الدول إلى نقل جزء من صناعتها إلى دول مجاورة أقل تكلفة، لتحافظ على قدرة إنتاجها على المنافسة في الأسواق العالمية، بينما احتفظت بلدانها بالصناعات التي تعتمد على العلوم الحديثة والأسرار التكنولوجية المتطورة؛
  7. في هذه الأثناء بدأ بزوغ عصر جديد قائم على العلوم والتكنولوجيات الحديثة وتطبيقاتها المتعددة في مختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية والعسكرية، وخاصة في مجالات الاتصالات والمعلوماتية، مما سهل الوصول إلى المعرفة والتفاعل المباشر والفوري بين الشعوب، وقد سمي هذا العصر الناشئ بعصر المعرفة، الذي من أهم أهدافه بناء مجتمع المعرفة.
- ج. عصر المعرفة: حصل الانفجار المعلوماتي الذي أخذ بالاتساع مع نهاية القرن العشرين وظهور تطبيقاته المختلفة، في شبكة الانترنت وثورة المعلومات وتغيير مفهوم الإنتاج لصالح الإنتاج المعرفي التكنولوجي وفي سهولة الوصول إلى المعلومات والمعارف، وفي تطوير الصناعات

التقليدية وزيادة فعاليتها وإنتاجيتها، فهو يعتمد على الميزة التنافسية من خلال الصناعات الإبداعية، وفي بلورة مفاهيم ومعايير الجودة والخدمات وتقديم معظمها عبر الشبكات، وبذلك حققت الثورة الصناعية قدرات إضافية هائلة للإنسان لصراعه مع قوى الطبيعة في تطويعها لخدمته ورفاهيته. كل ذلك أدى إلى حدوث تغييرات جذرية في المفاهيم السياسية والاجتماعية والاقتصادية أعطت هذا العصر الناشئ مجموعة من الخصائص الجديدة المختلفة كلا عما سبق:

1. أصبح الإنسان وقدرته العقلية المحرك الأساسي والرأس المال الأول في الاقتصاد. أدت عولمة العلم وحرية وسهولة الوصول إلى المعرفة إلى إعطاء فرص جديدة للشعوب ذات الديناميكية والفعالية الإنسانية لانتزاع مكان لها في هذا العالم المعولم؛
2. حصول تحول كبير في مفهوم الدولة الراعية ذات الأنظمة المركزية والقطاع العام الضخم، إلى الدول المسهلة لحركة القطاع الخاص والضامنة لعدم جموحه وتحوله إلى رأسمالية متوحشة، مع تخفيض في حجم القطاع العام وإفساح المجال أمام القطاع الخاص للاشتراك في تقديم الخدمات العامة التي كانت تعد حكرا على الدولة، مثل التربية والصحة والبنى التحتية وغيرها من الخدمات (المواصلات، الكهرباء، والمرافق العامة)؛
3. أصبح من غير الممكن للاقتصاديات المنغلقة المنعزلة عن العالم الاستمرار في هذا النهج وفي الوقت نفسه، فإن الانفتاح على الاقتصاد العالمي بوضع اقتصادي مهلهل يؤدي إلى الانحلال التام مثلما حصل في عدد من الدول، فكان لا بد للدول النامية من أن تخطط لاندماجها التدريجي في الاقتصاد العالمي، عبر القيام بتكتلات إقليمية أولا للتحصن في دورة اقتصادية مستقرة، ثم الانفتاح تدريجيا على العالم؛
4. أصبح من الضروري لكل دولة (أو تجمع من الدول) أن تجد لنفسها قطاعات اقتصادية محددة تستطيع المنافسة فيها عالميا، فتسعى إلى إعادة تمحور اقتصادها حول هذه القطاعات وتنميتها وتوفير البنى التحتية والتشريعية والموارد البشرية والاستثمارية اللازمة وذلك بهدف توسيع حجم الاقتصاد (كما نوعا) ورفع مستوى الحياة الإنسانية والقدرة الشرائية للمواطن، حتى يستطيع تحمل خدمات غير مجانية بجودة عالية؛
5. تغيرت شروط التطوير الاقتصادي القاسية التي سادت في العصر الصناعي مثل توفر المواد الأولية أو الأسواق المحلية الكبيرة أو كثافة اليد العاملة الرخيصة. فأصبح المطلوب تنمية رأس مال بشري المتخصص واختراق الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية بمنتجات وخدمات منافسة وبناء بنى تحتية مالية حديثة واستقطاب الاستثمارات الأجنبية، وبخاصة الاستثمار في الاقتصاد الرقمي.

ويمكن توضيح خصائص العصور الثلاثة من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (02): خصائص ومراحل تطور الاقتصاد

العصر	الزراعة	الصناعة	المعلومات (المعرفة)
الفترة الزمنية	ما قبل 1800	1800-1957	1957 إلى اليوم
طبيعة العمال	فلاحين	عمال، مصانع	العاملون في المعرفة
الشراكة	أفراد/أرض	أفراد/آلة	أفراد/أفراد

المصدر: شعبان عبد العزيز خليفة، جاسم محمد جرجيس، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، المجلد السادس، العدد الثاني عشر، يوليو 2019، ص 27.

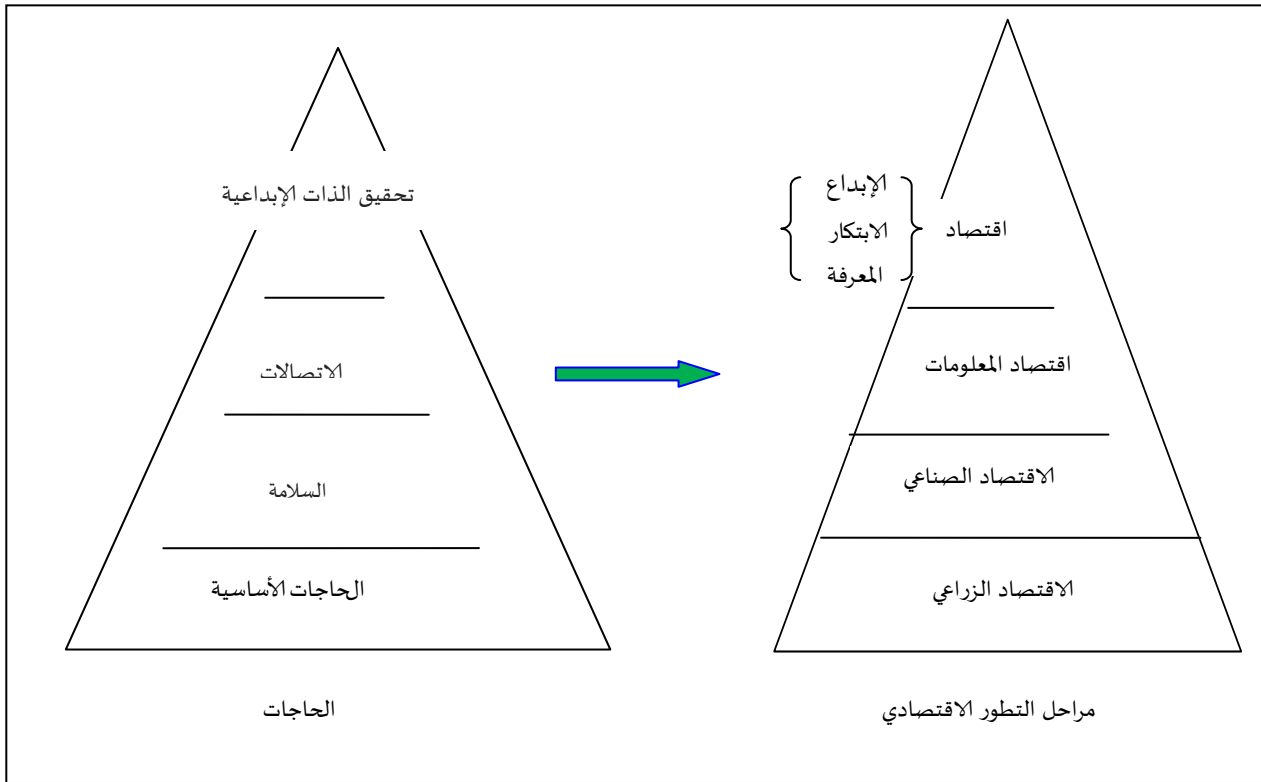
إن القرن الحادي والعشرين هو عصر الاقتصاد الرقمي، أو عصر اقتصاد الإنترنت، أو اقتصاد ثورة تكنولوجيا المعلومات، فالثورة الرقمية الهائلة كفيلة بتوفير فرص أعظم للارتفاع منها والتحكم فيما توفره من معلومات وفي استخدامها، بحيث خلق نظام اقتصادي جديد يتيح لجميع الأفراد فرصة الارتباط بأي فرد آخر في أية بقعة من بقاع العالم، وكذا الحال بالنسبة للمؤسسات المختلفة التي تستطيع الاتصال إلكترونياً لأغراض تجارية ولتبادل المعلومات والبيانات<sup>1</sup>، فإذا كانت المراحل الرئيسية للحضارة البشرية هي الزراعة والصناعية والمعلوماتية والإبداعية. مثلما حلت الثورة الصناعية محل الزراعة كنشاط اقتصادي مهيم، فإنه على مستوى الوقت الحاضر، يحل "عصر الإبداع" محل "عصر المعلومات" باعتباره التركيز الاقتصادي العالمي المهيم، لأن النص الفرعي للمنافسة العالمية يدور بشكل متزايد حول قدرة الدول على تعبئة أفكارها ومواهبها ومنظمتها الإبداعية، ويمكن تمثيل المراحل التي مرت بها اقتصاديات العديد من الدول ضمن مجموعة من حالات التنمية الاقتصادية المحتملة وتلك المتعلقة بمراحل التنمية<sup>2</sup>.

واستناداً إلى هذا التصنيف، وبالإشارة إلى هرم ماسلو المشهور، وهرم التسلسل التحفيزي السلوكي، نعتبر مراحل التطور الاقتصادي كتلك التي تتوافق مع الاحتياجات المجتمعية، ونلخصها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 87.

<sup>2</sup> Igor N Dubina and Others. Creativity Economy and a Crisis of the Economy? Co evolution of Knowledge, Innovation, and Creativity, and of the Knowledge Economy and Knowledge Society, The Journal of Knowledge economy, Vol. 3. 2012, p 10.

شكل رقم (02): مراحل التطور الاقتصادي بالتشابه مع هرم ماسلو



Source: Igor N Dubina and Others. Creativity Economy and a Crisis of the Economy? Coevolution of Knowledge, Innovation, and Creativity, and of the Knowledge Economy and Knowledge Society, The Journal of Knowledge economy, Vol. 3. 2012, p 10.

الفرع الثالث: أركان ومظاهر الاقتصاد المعرفي

يتسم الاقتصاد المعرفي بمجموعة من الأركان والمظاهر نستعرضها فيما يلي:

أولاً- أركان الاقتصاد المعرفي

يستند الاقتصاد المعرفي إلى المعرفة كمحرك أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية، ومن البداية أن شروط إقامة عملية تنموية يكون أساسها المعرفة، وبذلك ستتضمن قوة عاملة متعلمة ومحركة، وبنية تحتية راسخة وحديثة، ونظاماً ابتكارياً فعالاً ونظاماً مؤسسياً محفزاً على الابتكار الناجح، ونشر استخدام المعرفة الحالية، وهذه النقاط تشكل إطاراً رباعياً للأركان للاقتصاد المعرفي ، ويمكن إيجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

- ينبغي أن تكون القوى العاملة من عمال متعلمين ومهرة، بمقدورهم تطوير مهاراتهم بشكل دؤوب وتطويرها لخلق المعرفة وتطبيقها بفاعلية، ويضم نظاماً التعليم والتدريب، التعليم الأساسي والثانوي، والتدريب المهني، والتعليم العالي والتعلم مدى الحياة. حيث تتنوع أهمية ووزن كل من هذه الأقسام التعليمية وفق المستوى التنموي لكل بلد؛

<sup>1</sup> دراسات البنك العالمي للتنمية، ترجمة محمد امين محييمر، موسى أبو طه، بناء اقتصاديات المعرفة، استراتيجيات تنموية متقدمة، دار الكتاب الجامعي، غزة فلسطين، 2008، ص-ص 59-60.

- تعمل البنية التحتية المعلوماتية المتمسة بالحدثة والكفاية، على تيسير التواصل الفعال ونشر المعلومات ومعالجتها، وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، البنية التحتية الجوهرية للاقتصاديات الحالية القائمة على المعلومات، والتي بوسعها تقليص نفقات التوصيل عبر تيسير الوصول إلى المعلومات، كما تغطي الاستثمارات اللازمة في كافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية؛
- توفر نظام ابتكاري فعال يتشكل من شركات ومراكز بحثية وجامعات ومستشارين، والمؤسسات الأخرى القادرة على مواكبة المعرفة والتكنولوجيا الجديتين، ويغطي الابتكار والعلوم والتكنولوجيا، سلسلة طويلة من البنيات التحتية والوظائف المؤسسية، بدءا من نشر التكنولوجيا الأساسية، حتى نشاطات البحث المتقدمة، وعلى الدول النامية أن تولي أهمية لنشر التكنولوجيا الأساسية. إذ بالنسبة للدول النامية تأتي معظم المعرفة والتكنولوجيا الراجعة للابتكار من مصادر أجنبية، فتدخل الدولة عبر الاستثمار الأجنبي المباشر، والواردات من المعدات والبضائع الأخرى، واتفاقيات الترخيص؛
- النظام المؤسسي للدولة وما ينتجه من حوافز اقتصادية، ينبغي أن يهيئ الظروف للتعبئة الفعالة، وتخصيص الموارد، ابتغاء تحفيز قيام المشروعات والتشجيع على ابتكار المعرفة ونشرها والاستخدام الأمثل لها، وهذه الفكرة تغطي جوانب الإطار الاقتصادي الكبير إلى اللوائح التجارية، والتمويل والنشاطات المصرفية، وأسواق العمل والإدارة، وتشتمل السياسة على دور القانون وتطبيقاته (الأنظمة القضائية)، ونوعية البيروقراطية، ومستوى الفساد وغيرها.

### ثانيا- مظاهر الاقتصاد المعرفي

لاقتصاد المعرفة عدة مظاهر تتجسد فيما يلي<sup>1</sup>:

1. ارتفاع الأهمية النسبية لمساهمة عمال المعرفة في المشاريع، وان العنصر الذي يستند النظام الرأسمالي الجديد هو عمال المعرفة؛
2. إن رأس المال المعرفي يعتبر سلاحا تنافسيا فعالا في ظل اقتصاد المعرفة، ومصدرا للقيمة المضافة؛
3. إن المعرفة لها قيمة اقتصادية هي قيمة التبادل عند الاستخدام، ودون الاستخدام لا قيمة تبادلية لها، خلافا للسلعة المادية التي تحمل قيمتها فيها؛
4. قانون تزايد العوائد في الاقتصاد المعرفي، لان القواعد والمبادئ الجديدة لاقتصاد المعرفة تقوم على أساس تزايد العوائد بدلا من تناقصها، مقارنة بقانون تناقص العوائد بالنسبة للاقتصاد التقليدي؛

<sup>1</sup> لويزة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت بعين توتة، باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 67.

5. إن المنتجات المعرفية تتسم بالوفرة وليس لها صفة الندرة، عكس ما يطرحه الاقتصاد التقليدي، الذي يُطلق من مفهوم الندرة، فالندرة في الاقتصاد المعرفي ندرة الانتباه والتركيز، أي ندرة غير مادية،

6. إن ازدهار الاقتصاد المعرفي سيؤدي إلى خفض الأسعار، وبالتالي تخفيض معدل التضخم، لان المعرفة وخاصة في ظل التكنولوجيا الرقمية تجعل كل فرد يعرف كل شيء عن الأسعار، وهذا سيؤدي مع النمو الاقتصادي إلى خفض الأسعار.

### المطلب الثالث: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي

تشكل إدارة الموارد البشرية حقلاً مهماً في المؤسسة يصعب عزله عن بقية الوظائف الأخرى في المؤسسة، حيث أن معظم القرارات التي تؤثر على الأداء اليومي للمؤسسة لها مكون بشري، ومع التطور الحاصل في علم الاقتصاد، شهدت إدارة الموارد البشرية عدة تطورات من وظيفتها في شكل قسم شؤون الموظفين، ثم إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: دواعي الاهتمام المتزايد بالأصول غير المادية (اللاملموسات)

في الاقتصاد القائم على المعرفة واللاملموسات فإن الماديات هي الأقل إضافة للقيمة لأنها أبطيء وأقل مرونة ولها دورة أداء طويلة تؤدي إلى أن تكون رافعتها محدودة خلال فترة الزمن ، لهذا فإن إنشاء الثروة والقيمة الأعلى وإعادة إنشائها أو تكرار دورتها بمرات أكثر تأتي بشكل كبير من المعرفة واللاملموسات، و يمكن تلخيص هاته الأهمية في النقاط التالية<sup>2</sup>:

#### أولاً- التوجه نحو الخارج

إن المؤسسات ظلت لفترة طويلة تتجه للداخل وذلك بالعمل والتركيز على النظام التشغيلي الداخلي لها، وفي داخل المؤسسة لا يوجد إلا التكلفة في حين أن العوائد لا توجد إلا خارج المؤسسة، وهذا ما كان أيضاً مع الأصول حيث التوجه إلى الداخل، وفي الداخل توجد الأصول الملموسة المتمثلة في النظام الإنتاجي وآلاته ومواده، ولكن اليوم التوجه نحو خارج المؤسسة، حيث توجد العلاقات وقيمة العلامة التجارية وشهرة المؤسسة وحقوق الملكية الفكرية في التراخيص والامتيازات وغيرها إضافة إلى ما تحقق من قيمة سوقية ترتكز بشكل متزايد على الأصول اللاملموسة أكثر بمرات عديدة من اعتمادها على الأصول الملموسة.

#### ثانياً- التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة

إن القاعدة الأساسية لإنشاء الثروة في الاقتصاد الجديد لم تعد هي الموارد الطبيعية أو الآلة أو المواد أو المنتجات الصناعية، وإنما هي الخبرات والمعرفة ، وأصبح رأس المال البشري العمود الفقري لاقتصاد المعرفة والمفتاح الرئيس لنجاح التنمية المستدامة، فبعض البلدان النامية في محاولاتها

<sup>1</sup> Bernard Gazier, Les stratégies des ressources humaines, Éditions La Découverte, 3e éd, Paris, 2004, p 7.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات -إدارة ما لا يقاس-، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص

التنمية، حاولت تقليد الأفكار دون الوسائل وسارعت إلى توفير رؤوس الأموال من الخارج، إلا أنها لم تصل إلى تحقيق النتيجة المرغوب فيها، وهذا راجع إلى اعتماد الاستثمار المالي والمادي وسيلة في عملية التنمية، وعدم الانتباه إلى أهمية الاستثمار في العوامل غير الملموسة كالموارد البشرية خصوصا، والبحث والتطوير والتنمية التنظيمية والبرمجيات، هذا من جهة، وحقيقة انكماش الأهمية النسبية للاستثمار في السلع المادية من جهة أخرى<sup>1</sup>.

### ثالثا- تطور نسبة اللاملموسات ضمن الأصول الذكية

ففي الاقتصاديات المتقدمة بوصفها اقتصاديات قائمة على المعرفة تزايد نصيب اللاملموسات في قيمة الثروة.

### رابعا- حزمة الأصول الكلية للمؤسسة

إن المؤسسة التي تستطيع البقاء ومن ثم النمو، إنما تستطيع ذلك بقدراتها على تشكيل مواردها بطريقة تمكنها من تحقيق ميزة فعالة في مواجهة منافسيها بالدرجة الأولى، فالأصول أو الموارد هي قلب المؤسسات الحديثة وجوهر قدرتها التنافسية والمحدد الأساسي للميزة التنافسية والأداء التنافسي للمؤسسات، وتتمثل هذه الموارد في أربعة مكونات: رأس المال البشري (المعرفة والعمل)، رأس المال المالي (التدفق النقدي ونسبة القروض)، ورأس المال المادي (المباني والمعدات والمواد)، وأخيرا رأس المال الاجتماعي (العلاقات الموثوقة مع أصحاب المصلحة)، وإذا كان رأس المال المالي والمادي قد حظيا باهتمام كبير خلال الفترة الماضية، فإن النوعين الآخرين من رأس المال البشري والاجتماعي لازال ينتظر منهما الكثير ويتطلبا رؤية جديدة للتعامل معها.

### خامسا- القيمة السوقية القائمة على اللاملموسات

رغم أن السوق يقيم يوميا لامللموسات المؤسسة من خلال سعر السهم سواء بالارتفاع أو بالانخفاض، إلا أن المؤسسة وبسبب أنظمتها المالية والمحاسبية لا تقيم وزنا للسوق والقيمة السوقية إلا في أضيق الحدود، وهذا لا يعود إلى عدم جدية أو واقعية السوق وإنما لمجرد أن المؤسسة لا ترغب بالبيع، وفي النصف الثاني من القرن العشرين أصبحت اللاملموسات هي التي تشكل النسبة الأكبر من القيمة السوقية للمؤسسة، سواء بالنسبة للمؤسسات الرقمية أو المادية في الغالب، إلا أنها لا زالت لا تحظى بمعالجة محاسبية ملائمة تتسجم مع قيمتها الكبيرة ودورها في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

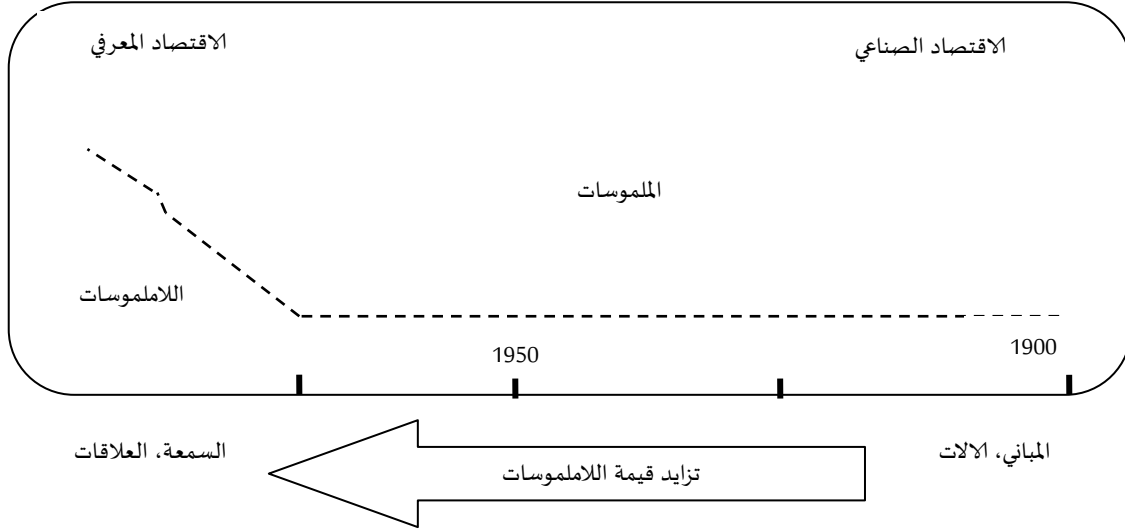
### سادسا- تنوع لامللموسات المؤسسة

إن لامللموسات المؤسسة تتسم بالتنوع والخصائص الفريدة ليست في طريقة تسجيلها، تقييمها، استخدامها وإدارتها فقط، بل في ملكيتها. حيث أن بعض اللاملموسات مثل براءة الاختراع وحقوق المؤلف تمتلكها المؤسسة، وبعضها تملكها المؤسسة وقابلة للتعرض للضرر الشديد مثل سمعة وشهرة

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دار ألفا للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، ص

المؤسسة، كما أن بعض لا ملموسات المؤسسة لا تمتلكها المؤسسة، وإنما يملكها أفراد المؤسسة (كالخبرات والمعارف) وزيائنها (كالعلاقات بعيدة المدى والولاء)، وهذا ما يجعل المؤسسة بحاجة إلى الاهتمام بتحديد لاملموساتها وقياسها وتقييمها وتطوير مبادئ وطرق إدارتها. والشكل الموالي يوضح أهمية وقيمة اللاملموسات في المؤسسة:

**الشكل رقم (03): تزايد أهمية وقيمة اللاملموسات**



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 22.

**الفرع الثاني: انعكاسات الفكر الإداري الجديد على دور إدارة الموارد البشرية**

إن ما يحدث في العالم المعاصر من تغيرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المؤسسات وفكر الإدارة، حيث نتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور ، يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية، حيث امتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية، ومن ثم ارتقت إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي إلى الدور الإستراتيجي، وقبل التطرق إلى التحولات الفكرية الجذرية التي طرأت على مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة لا بد من التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية.

**أولاً- تعريف إدارة الموارد البشرية:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من المصطلحات الحديثة في عالم الأعمال وكذلك في العالم العلمي والأكاديمي، تقع في مجال تخصصي حديث: علوم الإدارة. لقد تركت صيغتها القديمة، "تسيير الموظفين"، تدريجياً الطريق لهذا الاسم الجديد. ولهذا سيتم تعريف وظيفة تسيير الموظفين أولاً ثم الانتقال إلى تعريف إدارة الموارد البشرية، وقبل ذلك لا بد من تعريف المورد البشري.

يعتبر البشر هم الأشخاص، بخبراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وصفاتهم الشخصية ؛ أما الموارد البشرية فهم الناس، والأنظمة والممارسات التي تؤثر عليهم في مكان العمل<sup>1</sup>. كما يمكن النظر للفرد بأنه

<sup>1</sup> Christine Williamson, et autres, Gestion des ressources humaines, Tearfundn, France, 2008. P06.



مجسم كمي ونوعي محددين من الطاقة العضلية والفكرية بجانب ما يحمل من قيم، وهو اللبنة الأساس التي يبنى عليها أي عمل في منظمات الأعمال، حيث يتحدد سلوك المؤسسة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها، وبهذا فالمورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل قادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي<sup>1</sup>.

تتمثل وظيفة تسيير الموظفين، التي كان يقوم بها مسير الموظفين، والتي سادت خلال فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وبداية سبعينيات القرن الماضي، في ضمان الانسجام القانوني لأعمال التسيير اليومية، إضافة إلى ضمان التسيير الإداري للأجراء. كما أنه استعمل كنموذج للفرد المكلف بالعلاقات مع الأفراد، حيث تنحصر المهمة الموكلة إليه بتنظيم وضمان السير القانوني والإداري لسجلات التسجيل اليومية<sup>2</sup>.

يمكن وصف هذا النوع من التسيير بأنه تسيير كمي، إذ في ظلّه كان الموظف يشتغل في إطار عقد لمدى الحياة، لكنه يشبه إلى حد ما العسكري في الثكنة، بمعنى أنه ينفذ الأوامر التي ترد إليه من رب العمل.

ووفق هذه النظرة فينظر للموارد البشرية من منظور كمي يعبر عنه بعدد الأفراد والنسبة التي تمارس أعمالاً مفيدة، وعدد ساعات العمل<sup>3</sup>.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الإدارة التي تسمح للمؤسسة بالحصول على أفضل المهارات، في أحسن وقت، في أفضل مؤسسة، مع أفضل العمليات ومع مرور الوقت تساعد في خلق القيمة، بالاعتماد على مراحل جيدة، لتعبئة وكسب دعم جميع الفاعلين في المؤسسة نحو هدف مشترك. ويمكن أيضاً تحديد وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال "المادة" التي تستند إليها، أي على جميع الأشخاص، المبتدئين وذوي الخبرة، التقنيين والإطارات، المديرين والتنفيذيين، التي تشكل وتشارك في حياة المؤسسة. تعمل وظيفة الموارد البشرية من أجل ومع هذه المادة المعقدة، لأنها تعتمد على الطبيعة البشرية وخصائصها الجوهرية<sup>4</sup>.

وينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الوسائل والأنشطة التي تمكن المؤسسة من الحصول على موارد بشرية تتوافق مع احتياجاتها، من حيث الكم (الموظفين) والنوع (المهارات)، تضع إدارة الموارد البشرية قضية الأشخاص في العمل وإدارتهم في صميم انعكاساتها بهدف خدمة أداء

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2016، ص 24 .

<sup>2</sup> واكلي كلثوم، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية حالة المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2014-2015، ص 23.

<sup>3</sup> علي حاتم القرشي، اقتصاديات التنمية، دار حوض الفرات النجف الأشرف، بغداد، الطبعة الأولى، 2017، ص 114.

<sup>4</sup> David Autissier, Blandine Simonin., Mesurer la performance des ressources humaines, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009, p 52.

المؤسسات، فممارسات إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وجود أشخاص أكفاء ومؤهلين في الوضع الصحيح. ويستند هذا إلى تحديد الاحتياجات، وإجراءات التوظيف وسياسة التدريب وتنمية المهارات، وبالطبع نظام أجور محققاً<sup>1</sup>.

وتعني إدارة الموارد البشرية إدارة لوائح وممارسات الأفراد والموظفين التي تسمح للمؤسسة بأداء وظيفتها، ويشمل ذلك الموظفين من الوقت الذي يتصل فيه الشخص بالمؤسسة واستجابة لعرض العمل، حتى وقت مغادرته المؤسسة، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية حول تمكين الموظفين من استخدام صفاتهم لأداء دورهم والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والغرض التي أنشأت لأجله<sup>2</sup>.

تتمثل الموارد البشرية في حجم ونوعية القوى البشرية المتاحة العاملة وغير العاملة، وتعرف الموارد البشرية برأس المال البشري وتستمد مصادرها من عنصر السكان، وعند دراسة السكان لا يجب الاهتمام فقط بأعدادهم ومعدل تزايدهم بل يجب الاهتمام بدراسة العوامل المؤثرة في نوعية العنصر البشري، وإلى جانب حجم الموارد البشرية، فإننا يجب أن نميز بين الموارد البشرية ذات النوعية المكتسبة وغير المكتسبة<sup>3</sup>.

فالنوعية المكتسبة تتمثل في الصفات والخبرات والمهارات والكفاءات التي لا يولد بها الإنسان، بل يكتسبها عن طريق التعليم والتدريب والرعاية الصحية، وهي الفئة الأكثر من الموارد البشرية. أم النوعية غير المكتسبة أي الذاتية: فالمقصود بها المواهب الخاصة الفنية أو الإبتكارية التي يخصص بها الله فئة قليلة من الموارد البشرية.

وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من السياسات المستخدمة لتنظيم العمل في علاقة العمل. تركز على إدارة العمل وإدارة الأشخاص الذين يقومون بهذا العمل. لذلك، تهتم إدارة الموارد البشرية بالتوظيف والاختيار والتعليق والتطوير والمكافأة والتواصل ومشاركة الموظفين والعمل الجماعي وإدارة الأداء<sup>4</sup>.

وتختلف وظيفة الموارد البشرية وفقاً لطبيعة وجودها وللتغيرات التكنولوجية والحركات الاجتماعية والمنتقيات الوطنية والدولية ومتطلبات السوق ومفاهيم العمل والقيود والفرص، وهذه العوامل تعني أن وظيفة الموارد البشرية تستدعي كلاً من الإدارة والقانون والهندسة وعلم النفس وعلم الاجتماع. وبالتالي، يمكن تعريفها من خلال أربعة أبعاد<sup>5</sup>:

- اقتصادي فيما يتعلق بقضايا التكلفة والإنتاجية؛
- مؤسسي، والذي يتوافق بشكل أساسي مع الأنشطة المتعلقة بالعلاقات المهنية؛

<sup>1</sup> Claire Edey Gamassou, Gestion des ressources humaines et santé au travail : science de l'action ou de la réaction?, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 2018, <http://journals.openedition.org/>, p 1.

<sup>2</sup> Christine Williamson, swq et autres, Op-cit. P06.

<sup>3</sup> أحمد جابر بدران، نظرة منهجية في الموارد الاقتصادية، دار المؤلف، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 99.

<sup>4</sup> Julie Beardwell and Amanda Thompson, Human resource management a contemporary approach, Pearson Education, Harlow, United Kingdom, Eighth edition, 2017, p 5.

<sup>5</sup> Pascal moulette, Olivier Roques, gestion des ressources Humaines, dunod, paris, 2014, 2 edition, p 14.

- قانوني مع الجزء الإداري، عقود العمل أو حتى الوثائق المرجعية (القوانين، الاتفاقيات الجماعية، اتفاقيات الفروع، إلخ.)؛
- نفسية اجتماعية، التي تدمج الأدوات والسياسات والأجهزة لإدارة وتحريك الرجال (علم النفس الفردي، علم نفس المجموعة، إدارة الصراع، سياسة التحفيز والآثار الشخصية.
- كما يركز مفهوم "إدارة الموارد البشرية" على الموارد، لذلك فهو موجه بصورة رئيسية نحو إدارة الاحتياجات للموارد البشرية (ليس بالضرورة العاملين)، المطلوب توفيرها وتوزيعها في المؤسسة. يضاف إلى هذا أن التركيز في هذا المفهوم يكون في الغالب على جانب الطلب وليس العرض، وعلى التخطيط، والرقابة، والمتابعة، أكثر من التركيز على حقوق الموظفين، كذلك على حل مشكلات الموارد البشرية مع المديرين في المؤسسة، وليس مع الموظفين مباشرة<sup>1</sup>.

### ثانياً- تأثيرات الفكر الإداري الجديد على دور وممارسات إدارة الموارد البشرية

- تتمثل أهم تأثيرات الفكر الجديد على دور وممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>2</sup>:
- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها؛
- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية؛
- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات تعادل مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل؛
- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المؤسسات ذات الاتجاه نحو العولمة؛
- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي، بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية؛

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، 2001، ص 35.

<sup>2</sup> سيرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية 2014-2015، ص 34.

- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة، بهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى؛
- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (مثل نفقات التنمية، نفقات تطوير النظم، نفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية) ، على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إدارية من دون مردود؛
- إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية؛
- تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية، كذلك اعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

### الفرع الثالث: تنمية الموارد البشرية:

- يكتسي مفهوم تنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للدول، وفيما يلي سيتم التطرق إلى هذا المفهوم بالتفصيل.
- أولاً- مفهوم تنمية الموارد البشرية:**
- تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لجميع الناس في المجتمع بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية الوطنية وتنمية المواطنين المسؤولين سياسياً واجتماعياً<sup>1</sup>.
- مصطلح تنمية الموارد البشرية يستخدم للإشارة إلى التدريب والتطوير كاستثمار المؤسسة في تعلم موظفيها كجزء من نهج إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>.
- تنمية الموارد البشرية هي عملية تهدف في مجملها إلى تفعيل الاستثمار في رأس المال البشري، وتعرف بأنها عملية لتطوير وإطلاق العنان للخبرات البشرية من خلال تدريب الموظفين وتطويرهم بهدف تحسين الأداء، وتعرف كذلك بأنها سلسلة من الأنشطة التي تدعم التغيير السلوكي وفرص التعلم للعاملين، وتحدد تنمية الموارد البشرية من خلال ثلاثة عناصر وهي التدريب، التعليم، والتطوير، وتكمن أهميتها فيما يلي<sup>3</sup>:
- ارتباط التقدم العلمي للدول بتنمية الموارد البشرية بما يتماشى مع العلوم والتقنيات الحديثة؛

<sup>1</sup> Olha verhohlyad, The development of an improved capital index for assessing and forecasting national capacity and development, thesis submitted in fulfillment of requirements for the degree of doctor of philosophy, Texas University, 2008, p 27.

<sup>2</sup> John Bratton and Jeffrey Gold, Human Resource Management Theory and practice, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2nd ed. Great Britain, 2000, p 11.

<sup>3</sup> أمال أيوب، راضية يوسف، تنمية الموارد البشرية ورهانات التحول نحو اقتصاد المعرفة (قراءة في تجريتي اليابان والأردن)، بحث مقدم في مؤتمر العولمة وتنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، نوفمبر 2018، ص

- الإبداع والابتكار يكون من خلال الموارد البشرية والذي من خلاله تحقق المؤسسات الميزة التنافسية؛
  - المورد البشري هو أساس التنسيق بين مختلف عمليات المؤسسة وهو المورد الرئيسي لخلق الدخل؛
  - يساهم في تحسين الخدمات الاجتماعية التي تقدم لأفراد المجتمع.
- فالتنمية البشرية هي حاصل جمع ثلاثة عناصر وهي<sup>1</sup>:
- **المضمون:** أي تنمية طاقات البشر وقدراتهم، والارتقاء بمستوى تعليمهم وصحتهم وقدراتهم على العطاء والإبداع حتى يمكنهم العمل بإنتاجية مرتفعة من جهة، وحتى يمكنهم التمتع بحياة سوية من جهة أخرى.
  - **النتائج:** تنمية من أجل البشر، وذلك باعتبار أن الهدف النهائي للتنمية هو رخاء البشر وسعادتهم وإثراء حياتهم، وليس نمو الناتج القومي الإجمالي أو زيادة متوسط نصيب الفرد منه، وذلك بالرغم أن هذا وذلك من الوسائل المهمة لبلوغ الهدف النهائي للتنمية، وإن كانا لا يكفيان لتحقيقه في غياب سياسة نشيطة ورشيقة للتوزيع العادل للدخول والثروات في المجتمع.
  - **الوسيلة:** التنمية بالبشر، وذلك باعتبار البشر عنصرا من عناصر الإنتاج، بل أن العنصر الأهم والثروة الحقيقية للأمم (العمل) من جهة، وباعتبار أن التنمية السوية هي التنمية التي تتيح لكل إنسان في المجتمع فرصة المشاركة في اتخاذ قراراتها وتحديد مساراتها.

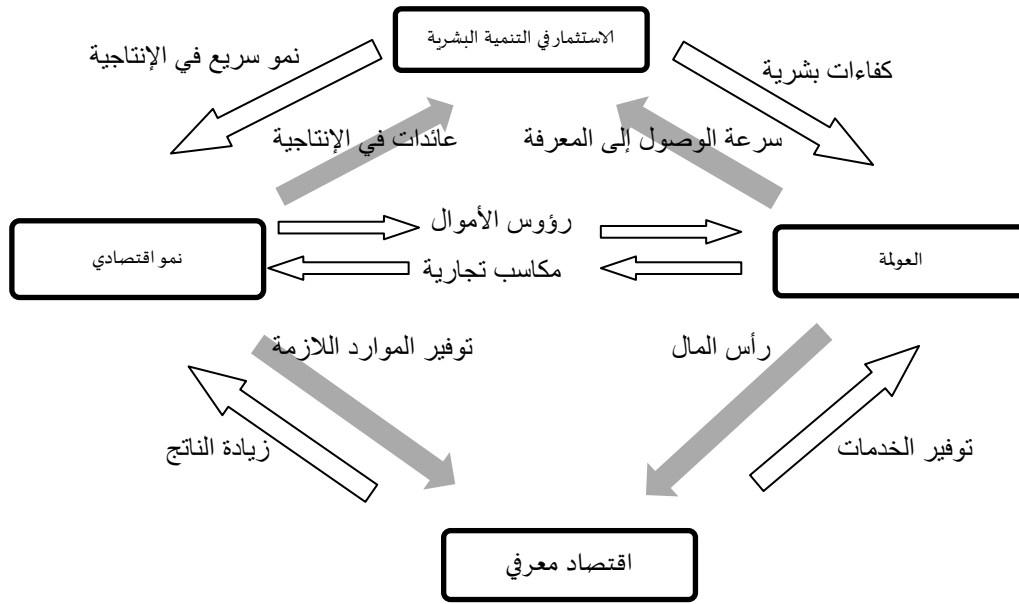
### ثانيا- مجالات تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

تلعب الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة في ظل الاقتصاد المعرفي دور لا يستهان به في عملية التنمية الاقتصادية؛ فالصراع العالمي اليوم لن يكون صراعا على رأس المال أو المواد الخام الرخيصة أو الأسواق المفتوحة بل انه وسيستمر لفترة طويلة صراعا على المعرفة ؛ فالمعرفة هي التي تصنع القوة، توفر المال، تخلق المواد الخام، تفتح الأسواق. بل ستشكل اقتصاد جديدا في مجالاته وفي آلياته وفي نظمه المتكاملة (الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية)، وصحيح أن المعرفة قائمة في جانب منها ، ولما كانت الخبرة خلاصة تجارب قديمة ومتراكمة في مكوناتها وأساسها إلا أنها في طبيعتها متجددة ومتولدة عن إبداعات وابتكارات جديدة، وهي في جانب آخر منها قد تكون نتاج جهد مخطط، وعمل منظم، وصراع موجه، أساسه العقل البشري. ولما كان المورد البشري هو مولد المعرفة ومنبعها دعت الحاجة إلى تنميته عن طريق السعي المستمر لتطوير تلك العقول والسواعد البشرية ، لتجبير مخزون الطاقات الإبداعية الكامنة وصقل المواهب. وقد نالت تنمية الموارد البشرية اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي باعتبارها مدخلا لاستثمار الموارد البشرية وأحد محددات النمو الاقتصادي وحتمية التحول نحو الاقتصادي المعرفي ، من خلال بناء مجتمع المعرفة ،

<sup>1</sup> محمد بن أحمد بن محمد الزاري، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2009، ص 74.

ولكي يتحقق مجتمع المعرفة لا بد من تهيئة الظروف من أجل إيجاد المعرفة واستيعابها وتنظيمها لكي تسهل عملية التنفيذ، ومما لا شك فيه أن اقتصاد المعرفة يتطلب قاعدة عريضة من المعلومات ولتحقيق هذا الهدف ركزت الأمم المتحدة على تعميم المبادرات العلمية والتكنولوجية التي تهدف إلى الجمع بين المعرفة العلمية والخبرة التكنولوجية وتعمل على تشجيع سياسات التصنيع والترويج التجاري للسلع والخدمات<sup>1</sup>، وعلى العموم يمكن تلخيص العلاقة بين اقتصاد المعرفة والتنمية البشرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): الروابط الإستراتيجية بين التنمية البشرية والاقتصاد المعرفي



المصدر: هدى زوير مخلف حسين الدعيمي، الاقتصاد المعرفي والتنمية البشرية، إطار ودراسة مقارنة في بلدان عربية مختارة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009، ص 111.

ويمكن إيجاز أهم مجالات تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة فيما يلي<sup>2</sup>:

- تنمية وتطوير مستويات الأداء والمهارات والمعارف من خلال تحسين إنتاجية العمل: يعد الرفع من الإنتاجية الهاجس الأساسي في التفكير الرأسمالي الذي يسعى جاهداً إلى تحقيقها عبر مختلف المراحل والنظريات، ولم يشكل تطبيق النظم الرقمية استثناء بحيث يرجى منها وبالدرجة الأولى تحسين مستوى الأداء الوظيفي والاستغلال الأمثل للموارد البشرية، تحسين جودة القرارات تبعاً لتطور أساليب الإنتاج وتوصيل المعلومات وتوظيفها واستثمارها بفعالية أكثر، الرفع من مستويات الكفاية من خلال أداء نوع وحجم العمل نفسه بتكلفة أقل وفي وقت أقصر.

<sup>1</sup> هدى زوير مخلف حسين الدعيمي، الاقتصاد المعرفي والتنمية البشرية، إطار ودراسة مقارنة في بلدان عربية مختارة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009، ص 111.

<sup>2</sup> أمال أيوب، راضية يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 260.

- تنمية وتطوير القدرات الوظيفية للموارد البشرية وتوفير وقت العمل: وذلك بتحقيق وفر ملموس وقابل للقياس في وقت العمل وذلك كنتيجة لتطبيق التقنيات وأساليب العمل الحديثة التي توفرها التكنولوجيا الرقمية كأنظمة التواصل ( اجتماعات عن بعد، بريد إلكتروني... )، أو أنظمة تخزين واسترجاع وتبادل البيانات والوثائق والمستندات على وسائط التخزين الرقمي بواسطة الحاسوب.
- تحسين مستوى الأداء وجودة القرارات وزيادة فاعلية وكفاءة الاتصالات : من خلال أنظمة التشغيل وتطبيقات التكنولوجيا الرقمية الحديثة مما أدى إلى توفير المعلومات بالدقة اللازمة واختزال الوقت والمسافات في مناقشة وتبادل الأفكار والآراء بين مختلف الجهات مما فتح المجال في المشاركة في عملية اتخاذ القرار بشكل يسمح بالارتقاء بالمؤسسات والمجتمع بصفة عامة.

### المبحث الثاني: ماهية رأس المال البشري

شهد مفهوم رأس المال البشري تزايداً في الاهتمام به من قبل الباحثين، ولهذا كانت هناك محاولات وإسهامات عديدة حتى تبلورت فيما بعد في شكل نظريات متعلقة بهذا النوع من رأس المال البشري، وهو ما أدى بالمؤسسات إلى التركيز على هذا النوع من رأس المال كأحد وسائل التفوق والنجاح والاستمرارية.

### المطلب الأول: مفهوم وتطور رأس المال البشري

لدراسة رأس المال البشري لا بد من التطرق إلى مختلف التعاريف التي قدمت من قبل الباحثين لهذا المفهوم، والوقوف على أهميته وخصائصه وكيفيات الحفاظ عليه من قبل المؤسسة.

### أولاً: تعريف رأس المال البشري

الحديث عن رأس المال البشري ليس أمراً سهلاً لأنه ليس هناك تعريفاً واضحاً ومشاركاً تم الاتفاق عليه، بل تعددت تعريفات رأس المال البشري نظراً لتعدد وجهات النظر، فمن المعروف أن رأس المال البشري قد تم تناوله منذ فترة ليست بالقصيرة، إذ ترجع جذور مفهوم رأس المال البشري إلى عام 1691 عندما حاول "ويليام بيتي" تقدير القيمة النقدية للبشر ضمن محاولة تقدير الثروة القومية لبريطانيا، وأدرك آدم سميث في كتابه ثروة الأمم عام 1776 أهمية المهارات الإنسانية كمحدد لثروة الفرد والمجتمع وان كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعد ركناً أساسياً في مفهوم رأس المال الثابت، ومنذ بداية القرن العشرين عد الاقتصادي المعروف "ألڤريد مارشال" البشر رأس مالا مهما ينبغي استثماره للإفادة من قابليته وطاقاته البناءة ومهارته المتنوعة، ومعارفه في الاكتشاف والتحليل والإبداع حاله كحال رأس المال المادي<sup>1</sup>.

وظهرت فكرة رأس المال البشري كأصل اقتصادي في عام 1961 عندما صاغ ثيودور شولتز "T.Schultz" هذه العبارة في الأزمنة الاقتصادية الأكثر خطورة في ثلاثينيات القرن العشرين، حيث توجه

<sup>1</sup> أحمد سعدي محمد ماهر، اتجاهات تكوين رأس المال البشري في إقليم كردستان-العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 03، العدد 02، جامعة التنمية البشرية، العراق، 2017، ص336.

الإستراتيجيون والمحللون في الحكومات والمؤسسات التجارية إلى اعتبار البشر أهم الأصول في استعادة الاستقرار والنمو الاقتصاديين، حيث أوضح شولتز مفهوم رأس المال البشري على النحو التالي: "اعتبر جميع القدرات البشرية إما فطرية أو مكتسبة. الصفات ... التي هي قيمة ويمكن زيادتها من خلال الاستثمار المناسب ستكون رأس المال البشري"، كما العامل البشري في المؤسسة، الذي يجمع بين الذكاء والمهارات والخبرة التي تمنح المؤسسة طابعها المميز. فالعناصر البشرية في المؤسسة هي تلك القادرة على التعلم والتغيير والابتكار وتوفير التوجه الإبداعي الذي إذا تم تحفيزه بشكل صحيح يمكن أن يضمن بقاء المؤسسة على المدى الطويل<sup>1</sup>.

وبمرور الزمن ظهرت الكثير من المفاهيم والتعاريف لمصطلح رأس المال البشري، وفيما يلي بعض التعريفات التي قدمت بخصوص رأس المال البشري:

يتمثل رأس المال البشري في جميع الموارد البشرية ذات الإمكانات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية. وتشتمل هذه الموارد على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقنية والفنية، فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل. ورأس المال البشري يعد عاملا هاما لمدخلات المؤسسات الحديثة (المعرفية خاصة) ومخرجاتها، ويتميز بخاصية لا تتوفر في غيره من رؤوس الأموال الأخرى وهي أن منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس منحنى قابلياته ومعارفه ومهاراته، وأن عمره المعنوي والاعتباري يتجدد مع تغيرات العصر ومستجداته البيئية، وأنه لن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني<sup>2</sup>.

يشير رأس المال البشري إلى أي شيء سوى رأس المال المادي بما في ذلك المعدات والخصائص ورأس المال المالي، كما يشير أيضا إلى التعليم والمعرفة وكفاءة العمل وحتى التقييمات النفسية، ويتم تعريفه على أنه مجموعة من المعرفة والإبداع والسمات التي يستخدمها الأفراد في أداء وظائفهم بفعالية. كما يوصف رأس المال البشري بأنه المهارات والمعرفة والقدرات للأفراد الذين يتم تقييمهم اقتصاديًا من قبل أصحاب العمل، وحسب تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، يتم تعريف رأس المال البشري على أنه المهارات والكفاءات والقدرات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد والتي تحسن رفاههم الشخصي والاجتماعي وحتى الاقتصادي. وتم تعريفه أيضًا على أنه القدرات والخبرة والمهارات والمعرفة الفطرية التي لا تنفصل عن الفرد<sup>3</sup>.

و يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات وخبرات الموظفين، حيث أنه يعتمد أساسا على القدرات الفردية والمعرفة والدراية والموهبة والمهارات التعليمية وتجربة الموظفين في الشركات، ويعتبر

<sup>1</sup> Michael Armstrong, Human Resource Management Practice, Kogan page, London and philadelphia, Great Britain and the United States, 10 th Edition, 2006, p 34.

<sup>2</sup> أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 40

<sup>3</sup> John Aliu, Clinton Aigbavboa, Examining the Roles of Human Capital Theory. What next for Construction Industry?, International Conference on Engineering for Sustainable World, Journal of Physics: Conference Series, 2019, p 3.



رأس المال البشري كمورد غير ملموس للشركات عنصر حاسم في عملية تحويل المعلومات إلى معرفة وقيمة من شأنها تعزيز أداء الشركة.<sup>1</sup>

ويمكن تحليل رأس المال البشري من خلال الأبعاد الثلاثة التالية<sup>2</sup>:

- **القدرات والإمكانات (Capability and Potential):** وتشمل مستوى التعليم والمهارات المهنية والخبرة والمواقف والشبكات الشخصية والقيم وقدرة الموظفين على النمو داخل المؤسسة.

- **الدافع والالتزام (Motivation and Commitment):** ويشير الدافع والالتزام إلى ما إذا كان الموظفون يتماشون مع مصالح الشركة.

- **الابتكار والتعلم (Innovation and Learning):** يظهر الابتكار والتعلم درجة قابلية الموظفين للتغيير، والتي تتولد من خلال الكفاءة (التي تمثلها المهارات والتعليم)، والمواقف (بما في ذلك سلوك الموظفين تجاه عملهم) والملكية الفكرية (ممثلة بالابتكار والانفتاح على التغيير).

يُفهم من رأس المال البشري عمومًا على أنه يتألف من قدرات الفرد ومعرفته ومهاراته وخبراته موظفي الشركة ومديريها، ذات صلة بالمهمة المطروحة، بالإضافة إلى قدراتهم على الإضافة إلى هذا الخزان من المعرفة والمهارات، خبرة الفرد من خلال تعلمه الفردي، فوأس المال البشري أوسع إلى حد ما من نطاق الموارد البشرية. لتأكيد على أهمية المعرفة لدى الأفراد، حيث أن المعرفة يمكن تقاسمها بين المجموعات وتساهم في إضفاء الطابع المؤسسي في العمليات التنظيمية والروتينية<sup>3</sup>.

ينظر إلى رأس المال البشري على أنه يتكون من التعليم والخبرة والمهارات في وقت معين، وبذلك تحقق مهارات الأفراد في المؤسسة الميزة التنافسية لها<sup>4</sup>.

يركز هذا التعريف على أهمية المهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، وتسمح لها بذلك لأداء مهام معينة، وتمكنها من اقتناص الفرص لما تحتويه من المخزون الحالي لمهارات العاملين فيها والتركيز على تحسين المهارات الموجودة، وليس على اكتساب مهارات جديدة جذرياً.

يمكن وصف رأس المال البشري على أنه مستوى المعرفة والمهارات التي يمتلكها الشخص والتي تمكنه من القيام بالعمل من أجل إنتاج قيمة اقتصادية، وهكذا اكتسب المواطن قيمته الاقتصادية الخاصة

<sup>1</sup> Salwa Muda , Mara Ridhuan Che Abdul Rahman, Human Capital in SMEs Life Cycle Perspective, 7th International Economics & Business Management Conference, 5th & 6th October 2015, P 687.

<sup>2</sup> Ariawan and others, The role of spiritual capital, structural capital, and relational capital of smes to improving on performance: study literature , South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, Vol. 11, Issue 2, 2016, p 89.

<sup>3</sup> Philip Stiles, Somboon Kulvisaechana, Human Capital and Performance A Literature Review, The Judge Institute of Management, University of Cambridge, Cambridge, p 4.

<sup>4</sup> Emily Auw, Human Capital, Capabilities & Competitive Advantage, International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 5 September 2009, p 25.

لاقتصاد بلده، إما كعضو في قوة العمل في ذلك البلد، أو كعامل مهاجر يعيد إيراداته من أجل تعزيز اقتصاد بلده<sup>1</sup>.

ويشير رأس المال البشري إلى القدرات الإستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة من خلال المهارات والمواهب الضرورية والمعرفة التطبيقية لتنفيذ الأنشطة المطلوبة من قبل المؤسسة ، ويتم قياس هذه من خلال التعلم ، التدريب ، الخبرة ، المعرفة والمهارات. فهو مفهوم هام وحديث بدأه العلماء والباحثون في مجال الإدارة على نطاق واسع، وهو يمثل الأصول التي يجلبها الفرد بنفسه لمؤسسة، مثل التعليم والتدريب في الوظيفة السابقة والعمر والخبرة المهنية، كل هذه يتوج مفهوم الأفراد في مؤسسة بما يسمى برأس المال البشري، حيث من المفترض أن تؤدي هذه الأصول أو العناصر (التي يحملها كل فرد) إلى تأثير إيجابي على إدارة المؤسسة ، ويعكس المواقف الكلية المتراكمة والخبرة والمعرفة والإبداع، والطاقة والحماسة التي أظهرها الأفراد للاستثمار في أعمالهم<sup>2</sup>.

و يعرف رأس المال البشري بأنه مخزون من الكفاءات والمعرفة والسمات الشخصية التي تتجسد في القدرة على أداء العمل من أجل إنتاج قيمة اقتصادية، كما يمثل رأس المال البشري الاستثمار في الأفراد أنفسهم أو من خلال مؤسساتهم التي تعزز إنتاجيتهم الاقتصادية<sup>3</sup>.

كما يعرف رأس المال البشري بأنه قوة ذهنية متكاملة تتضمن تركيبة من المعرفة والمعلومات والخصائص الفكرية والخبرات الإبداعية، التي يمتلكها العاملون في المؤسسة، والتي تعد من الموارد الرئيسية لاقتصاد اليوم، ويمثل رأس المال البشري العاملين الذين يتميزون بقدرات متفردة قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة والعقول المدبرة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعل المؤسسة قادرة على التميز عالمياً من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن واقتناص الفرصة المناسبة التي تتيحها التقنية<sup>4</sup>. وتم تعريف مصطلح "رأس المال البشري" كعنصر رئيسي في تحسين أصول المؤسسة والموظفين من أجل زيادة الإنتاجية وكذلك الحفاظ على الميزة التنافسية، فهو يمتلك أربع سمات رئيسية على النحو التالي:

(1) المرونة والقدرة على التكيف ، (2) تعزيز الكفاءات الفردية ، (3) تطوير الكفاءات التنظيمية ، (4) القابلية للتوظيف الفردي، ويظهر أن هذه السمات بدورها تولد قيمة إضافية للأفراد والنتائج التنظيمية؛ حيث هناك العديد من النتائج التي تدمج رأس المال البشري بأداء أعلى وميزة تنافسية مستدامة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Fadi Abdulmoein Alsakka, Human Capital Development In Special Economic Zones: The Case Of Dubai, Ph.D. Thesis, University of Salford, Salford, UK 2014, P11.

<sup>2</sup> Mohammad Salameh Yousef ALmasarweh, The Impact of Human Capital on Competitive Performance: An Empirical Study on Jordanian Pharmaceutical Companies, European Scientific Journal February 2016 edition vol.12, No.4

<sup>3</sup> Olawale Olufunso Fatoki, The Impact of Human, Social and Financial Capital on the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in South Africa, Department of Business Management, University of Fort Hare, Alice, P.B. X1314, Eastern Cape, 5700, South Africa , 2011.

<sup>4</sup> حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي، مجلة الفري للعلوم

الاقتصادية والإدارية، لسنة السابعة، العدد 21، جامعة الكوفة، ص150.

<sup>5</sup> Maran MARIMUTHU and Others., HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT AND ITS IMPACT ON FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM DEVELOPMENTAL ECONOMICS, The Journal of International Social Research, Vol. 2 No 8. 2009, p 268.

ويعرف رأس المال البشري بأنه المعرفة والكفاءات التي يسيطر عليها الفرد ؛ وهو يرتبط برأس المال التنظيمي، مع الكفاءات الجماعية، والروتين التنظيمي وثقافة المؤسسة. كما يرتبط أيضًا برأس المال الارتباطي، من خلال الثقة بين العاملين، والعملاء والموردين والمستثمرين<sup>1</sup>.  
و هناك من يعرف رأس المال البشري بأنه محصلة خبرات، ومعارف، ومهارات، وقدرات العاملين في الشركة التي يمكن استثمارها لتوليد قيمة للمنتج (سلع أو خدمات) أو تحسين أداء الأعمال للشركة<sup>2</sup>.  
بشكل عام، يقدم بعض الباحثين ثلاثة أنواع متميزة من رأس المال البشري مثل رأس المال العام، ورأس المال المؤسسات، ورأس المال البشري الخاص غير أن بيكر يحدد أن رأس المال البشري يصنف إلى رأس المال العام والخاص<sup>3</sup>، وهناك تصنيفات لرأس المال البشري<sup>4</sup>:

- **رأس المال البشري العام (The general human capital):** ويقصد به أن المعرفة ليست خاصة بالمؤسسة على وجه الخصوص، ولا بوظيفة أو مهمة فردية داخل الشركة. إنما يتعلق بالقدرة على التحليل، وذكاء المواقف، والفهم، وبالتالي الكفاءات العامة.
- **رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة (The human capital specific to the firm):** يتوافق مع المعرفة والكفاءات التي يسيطر عليها الموظف على أساس رأس المال التنظيمي (المعرفة الجماعية)، والذي يبقى خاصًا بمؤسسة معينة أيضًا، حيث يتغير رأس المال الخاص بالمؤسسة إذا قام الموظف بتغيير العمل، لأنه ببساطة لن يكون لدى المؤسسة الجديدة بالضرورة نفس الاحتياجات السابقة من حيث المهارات، ويبقى مرتبط بالمؤسسة التي أكتسب فيها، ليتم فحصه والتحقق من إمكانية نقله بفضل التقييم.
- **رأس المال البشري الخاص بمهمة ما (The human capital specific to a task):** فإنه يتراكم عن طريق التدريب المهني، وبالتالي فيما يتعلق بالكفاءات الخاصة بمهمة العمل.  
يعرف رأس المال البشري كذلك بأنه مجمل الكفاءات، والخبرات والمعارف التي بحوزة الأفراد في مناصب عملهم<sup>5</sup>.

يشير مصطلح رأس المال البشري إلى المعرفة والمهارات والقدرات المتجسدة في الناس، وهي لا تشمل فقط المعرفة والمهارات والقدرات المتعلقة بكيفية التنفيذ أو الواقعية التي يمكن أن تكون صريحة

<sup>1</sup> Soumaya DLIMI., The evaluation of the human resources in Moroccan SME : key of a better sustainable performance, The International Journal Research Publication's, Vol. 5 N 11. 2016, p 53.

<sup>2</sup> كامل محمد حواجرة، محمد عبد الرحيم المحاسنة، أثر رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الأعمال: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، الجامعة الأردنية، 2015، ص21.

<sup>3</sup> Kwon, dae-bong , Human Capital And Its Measurement , The 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea - 27-30 October 2009, p 53.

<sup>4</sup> Soumaya Dlimi., Op-cit, p 53.

<sup>5</sup> محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقارنة نظرية وتقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 22

ولكن أيضاً تلك التي تكون ضمنية في المعرفة والمهارات والقدرات، والتي غالباً ما يكون من الصعب التعبير عنها<sup>1</sup>.

رأس المال البشري هو الاستثمار في الموارد البشرية لزيادة كفاءتها. حيث يتم توفير تكاليف هذا الاستثمار للاستخدام في المستقبل. لذلك تختار المؤسسة التعليمية الاستثمار في الأفراد، لأن البشر هم رأس مال بشري ذو قيمة ومزايا مختلفة.

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه جميع المعارف والقدرات والمهارات التي يكتسبها البشر في المجتمع عبر التعليم والخبرة العلمية<sup>2</sup>.

يمثل رأس المال البشري حسب تقرير المنتدى العالمي الاقتصادي جميع المهارات والقدرات التي تكمن في الناس والتي يتم استخدامها على نحو منتج . ويعتبر من بين العوامل الأكثر أهمية للنجاح الاقتصادي على المدى الطويل مقارنة بأي مورد آخر، لذلك يجب استثمار هذا المورد والاستفادة منه بكفاءة حتى يتمكن من تحقيق عوائد للأفراد المشاركين بالإضافة إلى الاقتصاد ككل<sup>3</sup>.

إن رأس المال البشري هو خلاصة مجموعة من المهارات المتمثلة في الفرد مثل التعليم، والذكاء والجادبية، والإبداع، والخبرات العملية، والحس التجاري، وهو كل ما يتبقى للفرد إذا جرد من كل ممتلكاته، وظيفته، وأمواله ومقتنياته<sup>4</sup>.

يطلق مصطلح رأس المال البشري على الأشخاص أنفسهم، الذين يقرضون "رأس المال البشري" الشخصي للمؤسسة، وقدرتهم الفردية والتزامهم، ومعرفتهم الشخصية وخبرتهم، لكن الأمر أكثر من الأفراد وحدهم؛ فهو يشمل الطريقة التي يعملون بها معاً، العلاقات لديهم داخل وخارج المؤسسة<sup>5</sup>. كما يعتبر رأس المال البشري كأحد الموارد الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسات وشرط أساسي للنجاح<sup>6</sup>.

ويعرف رأس المال البشري بأنه المهارات والمعرفة المتخصصة والتي يمكن أن تستخدم لتقديم خدمات قيمة، كما انه المعرفة الضمنية التي توجد في أذهان العاملين والتي تتضمن المهارات والمعرفة وتوجهات العاملين، وهو يفقد بمغادرة العاملين للمؤسسة<sup>7</sup>.

كما ي عرف رأس المال البشري على أنه معارف ( knowledge )، ومهارات ( skills )، وقدرات ( abilities ) الأفراد ذات الصلة لتحقيق النتائج الاقتصادية، كما أنها تميز بين رأس المال البشري والموارد

<sup>1</sup> T. Russell Crook & other's, Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance, Journal of Applied Psychology, American Psychological Association, 2011, Vol. 96, No. 3, , p 444.

<sup>2</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003، ص 90

<sup>3</sup> المنتدى الاقتصادي العالمي، تقرير رأس المال البشري لعام 2015، ص 03

<sup>4</sup> تشارلز ويلان، ترجمة زينب حسن البشاري، الاقتصاد عارياً، دون دار نشر، نيوجرسي، 2001، ص 139.

<sup>5</sup> Andrew mayo, The Human Value of Enterprise, Nicholas Brealey Publishing, london , 2001, p 31.

<sup>6</sup> Rezvan Hejazi and other's, Intellectual, Human and Structural Capital Effects on Firm Performance as Measured by Tobin's Q, Knowledge and Process Management Volume 23 Number 4, Wiley Online Library, 2016, p 260.

<sup>7</sup> عبد الرحمان كساب عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، 2014، ص 42.

البشرية من خلال اعتبار الأخيرة كمجموعة فرعية من رأس المال البشري التي يمكن الوصول إليها لأغراض المؤسسة، يشير هذا التعريف إلى أنه لا تعتبر جميع عمليات المعارف والمهارات والقدرات الفردية للأفراد قيمةً للمؤسسات، ما عدا تلك التي يمكن الوصول إليها وذات الصلة لأغراض تتعلق بالوحدات ويمكنها المساهمة في أداء المؤسسة<sup>1</sup>.

تعرف القدرات البشرية اليوم بأنها رأس المال، فالأشخاص الأكفاء يحملون معهم، في معرفتهم وخبراتهم، جوانب مهمة من وسائل الإنتاج. يتم وضع قدرة المؤسسات على المنافسة، وبذلك يعتبر رأس المال البشري العامل الأكثر أهمية في المؤسسة فهو الذي يحدد نمو أو نجاح الشركات الصغيرة. يجعل رأس المال البشري المؤسس أكثر كفاءة في إدارة وتشغيل الأعمال. ويعمل رأس المال البشري كمورد ويتم إنشاؤه من خلال التغييرات في الأشخاص التي تجلب المهارات والقدرات التي تمكنهم من التصرف بطرق جديدة، ويعتبر رأس المال البشري من أكبر وأهم الأصول غير الملموسة في المؤسسة، فهو الذي يوفر السلع أو الخدمات التي يحتاجها العملاء أو يقدم حلولاً لمشاكلهم. ويشمل المعرفة الجماعية والكفاءة والخبرة والمهارات والقدرات لدى الأشخاص داخل المؤسسة. ويتضمن أيضاً القدرة الإبداعية للمؤسسة وقدرتها على الابتكار، كما يشير رأس المال البشري إلى المعرفة والمهارات والكفاءات والسمات المتجسدة في الأفراد، والتي تسهل خلق شخص اجتماعي واقتصادي صالح، يتضمن التحفيز والسلوك الأخلاقي والمواقف والمعرفة والمهارة الضمنية والطابع الشخصي، مثل المعرفة والمعلومات المشتركة في العمل بين الزملاء<sup>2</sup>.

وينظر إلى رأس المال البشري بأنه موارد المؤسسة وأصولها التي تحدد قيمة المؤسسة وهو أيضاً عامل رئيسي في العمليات الحاسمة لدعم وتشجيع ديناميكيات خلق القيمة بمرور الوقت، وبشكل عام يفهم من رأس المال البشري على أنه يحتوي على عناصر من قدرات الفرد والمعرفة والمهارات والخبرة للموظفين والمديرين في المؤسسات ذات الصلة بواجباتهم، بالإضافة إلى قدرته على زيادة أو تحسين المعرفة والمهارات والخبرات من خلال التدريب الفردي<sup>3</sup>.

يُعرف رأس المال البشري على أنه القدرة الفكرية التي يجسدها الإنسان كعامل مهم في النمو الاقتصادي والعنصر الأساسي لعملية الإنتاج. يوضح تكاملها مع الاستثمار في رأس المال المادي، لذا تؤكد نظرية رأس المال البشري على فكرة أن الناس يستثمرون في تعليمهم، مما يؤدي إلى ارتفاع التكلفة ويؤدي إلى خسارة في الإيرادات على المدى القصير، من أجل تحقيق أرباح أعلى في السنوات اللاحقة. ونتيجة لذلك يُنظر إلى الطلب على العمالة على أنه وظيفة ذات خصائص تعليمية وتدريب فردي. رأس المال البشري، كأصل، يشبه من نواح كثيرة الأصول المادية أو المالية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Christopher M. Barnes and other's, Sabotaging the Benefits of Our Own Human Capital: Work Unit Characteristics and Sleep, Journal of Applied Psychology, American Psychological Association, 2015, p 2.

<sup>2</sup> Adnan KALKAN and other's, The Effects of Human Capital, Social Capital and Financial Capital on the Performance of SMEs, - GLOBAL JOURNAL FOR RESEARCH ANALYSIS, Volume-4, Issue-10, Oct-2015,

<sup>3</sup> Ariawan and others, Op-cit, p 89.

<sup>4</sup> David de la Croix and others, CAPITAL HUMAIN ET DUALISME SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL, Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 1re édition, 2002, p 345.

ويعرف رأس المال البشري بأن المخزون من المعرفة والمهارة، والخبرة والقدرة على الاختراع. ويمكن اكتسابه في جميع مراحل الحياة التي تمتد من سنين الطفولة المبكرة وحتى الشيخوخة. وتختلف مقدرة الإنسان على اكتساب المعرفة من مرحلة لأخرى من سنين عمره، وتتأثر بالوضع الصحي والنفسي والبيئة التي يعيش فيها. أما الطرق التي يكتسب فيها رأس المال البشري فهي متعددة ومتنوعة وتتغير عبر الزمن. كما يمكن تصنيف رأس المال البشري إلى أربعة فئات كما في الشكل<sup>1</sup>:

**شكل رقم (05): فئات رأس المال البشري**

<p><b>المتعلمون الجدد</b></p> <p>وهم فئة العاملين الجدد الداخلين للمؤسسة والمنقولين والمتقنين إلى وظائف جديدة أخرى والذين عادة ما يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها، بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها.</p>	<p><b>النجوم والعقول</b></p> <p>وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة.</p>
<p><b>العاملون صعب المراس</b></p> <p>(2.5%) وهم فئة العاملين صعب المراس والتعامل كونهم أصحاب مشاكل في العمل والتأثير السلبي في الإنتاجية، ويفضل أن تعد المؤسسة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري.</p>	<p><b>العاملون الطبيعيون</b></p> <p>وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلادة انتمائهم للمؤسسة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم، بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة لصالح إضافة القيمة الاقتصادية لها.</p>

المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015، ص 85.

من خلال التعاريف السابقة، وبالاستناد إلى تعريف شولتز يرى الباحث أن رأس المال البشري يتمثل في جانبين أساسيين، يتعلق الجانب الأول برأس المال الشخصي والذي نجده على مستوى الفرد نفسه، والذي يتكون من مجموع المعارف والخبرات والمهارات إلي يمتلكها هذا الأخير من خلال التعليم والتكوين الذي تلقاه الفرد في حياته، وكذا تجاربه الشخصية، أما الجانب الثاني وهو رأس المال العام والذي نجده على مستوى المؤسسة، وأصبحت تمتلكه ويتكون من مجموعة معارف وخبرات ومهارات جميع موظفي المؤسسة، والذي يخلق من خلال احتكاك الموظفين ببعضهم وتبادل ونقل معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم إلى بعضهم البعض، ويتميز بأنه يفقد بمجرد مغادرة العاملين للمؤسسة.

**الفرع الثاني: أسباب تطور النظرة إلى رأس المال البشري**

إن التطور الذي يشهده رأس المال البشري ما هو إلا امتداد طبيعي لتطور إدارة الموارد البشرية، وهو نتيجة للتطورات التي حصلت في البيئة المحيطة بالمؤسسة وحلول مجتمع المعرفة، الذي يركز على

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 85.

القدرات العقلية دون البشرية، وتحديد القدرات المتميزة ذات القيمة والتفرد العالي التي تطلبها حاليا تقانة المعلومات والتنافسية الشديدة التي أفرزتها ظاهرة العولمة<sup>1</sup>.

إن التطور في النظرة إلى رأس المال البشري جاء نتيجة مجموعة من العوامل أهمها<sup>2</sup>:

- تبني إدارة أعمال خاصة بنظام النوعية؛
- تزايد حدة المنافسة؛
- إعادة تنظيم وقت العمل؛
- تباطؤ معدلات النمو.

فتوجهات السوق أصبحت تفرض على المؤسسة تكيفا من خلال منح مزيد من الاهتمام برأس المال البشري قصد مواجهة الأمور الطارئة وتبني تسيير توقعي للقدرات. ولقد دفع ذلك إلى تنصيب مديريات الموارد البشرية تهتم بشؤون رأس المال البشري ، على صعيد آخر نجد أن المؤسسة أصبحت تتبنى إدارة الأعمال النوعية وظهر ذلك جليا في تطور معايير الإيزو 9000 ما بين سنة 1994 وسنة 2000م، وتشير مختلف الدراسات إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يمارس أثرا ايجابيا على تطور الاقتصاديات، كما يساهم في تحسين تنافسية المؤسسات ويرفع من قدرة الأفراد على إيجاد مناصب شغل. ولقد توصلت مختلف الدراسات إلى أن المستوى التعليمي للأفراد يحدد مستوى تطور البلد كما يحدد مستوى معيشتهم كأفراد، من ناحية أخرى تشير الدراسات إلى أنه في المدى الطويل يعتبر التراكم في رأس المال البشري العامل الأساسي في تحقيق النمو الاقتصادي أكثر مما يحققه الاستثمار في الرأس مال المادي<sup>3</sup>.

### الفرع الثالث: التطور التاريخي لرأس المال البشري:

إن فكرة رأس المال البشري لها تاريخ طويل في الفكر الاقتصادي، يمكننا الإشارة إلى أهم هذه المحطات فيما يلي<sup>4</sup>:

1. **الفكر التجاري** : كان التجار يعلقون أهمية كبرى على المهارات البشرية والتعليم والتدريب باعتبارهم من اهم وسائل تنمية الثروة الوطنية، فقد أكدت كتاباتهم على أهمية المهارات البشرية واعتبارها عنصر إنتاجيا مستقلا من عناصر الإنتاج، كما أكدت أيضا على أهمية الدور الذي يقوم به التعليم والتدريب في تنمية هذه المهارات، ونظرت إليه كوسيلة لزيادة الإنتاجية الوطنية.

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>2</sup> صابرة مختار، الاستثمار في رأس المال البشري وأثاره على النمو الاقتصادي، دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 1990-2009، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تخطيط، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص31.

<sup>3</sup> صابرة مختار، نفس المرجع السابق، ص31.

<sup>4</sup> حسين بريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007-2008، ص138.

ولهذا، فقد كان التجاريون على بينة من فكرة رأس المال البشري، ومن مفهوم التعليم والتدريب كاستثمار، إلا أن هذه الأفكار انتقدت الصبغة التحليلية، مما أدى إلى إهمالها في زاوية منعزلة من زوايا الفكر الاقتصادي.

2. **الفكر الكلاسيكي:** وبالانتقال إلى التقليديين، نجد إشارة صريحة في أكثر من مكان إلى فكرة رأس المال البشري، فقد أدرج آدم سميث (Adam Smith) القدرات والمهارات المكتسبة النافعة لدى الأفراد في تعريفه لرأس المال الوطني، واعتبرها جزء من ثروة الفرد والمجتمع، كما أوضح في موضع آخر من كتابه "ثروة الأمم" أن اكتساب المهارات والقدرات النافعة يعتبر استثمار في رأس المال البشري.

ويظهر رائد المدرسة الكلاسيكية الحديثة ألفريد مارشال "Alfred Marchal"، برز تصور شامل ودقيق لمفهوم رأس المال البشري، فقد أكد مارشال أن العنصر البشري يعتبر رأسمالاً، وأن التعليم والتدريب يعتبر استثماراً وطنياً يزيد من إنتاجية الأفراد، فذكر: "أن أقيم ما في رأس المال ذلك الجزء المستثمر في البشر".

ويبرز مع إرفينج فيشر "Irving FISHER" المعنى الشامل لرأس المال الذي يضم إليه العنصر البشري، فهو يعرف رأس المال بأنه: "كل أصل قادر على إدراج تيار من الدخل عبر فترة زمنية، بصرف النظر عما إذا كان المحتوى المادي المتضمن فيه قليلاً أو غير قابل للبيع"، كما أنه واستناداً لفيشر في مفهوم الثروة والدخل، فهو لا يعتبر الخدمات المعطاة من الأفراد ثروة في حد ذاتها، لأن الثروة تتمثل في الأفراد أنفسهم.

كما تطورت النظرة إلى أهمية رأس المال البشري، بمحاولات مفكرين آخرين، توجت بصياغة شولتز (schultz) لنظرية خاصة برأس المال البشري.

**المطلب الثاني: أهمية ومصادر رأس المال البشري، ومفهوم الاستثمار في رأس المال البشري**  
يكتسي رأس المال البشري أهمية بالغة في المؤسسة، مما يستدعي منها العمل على الاستثمار فيه والبحث عن مختلف مصادره.

### الفرع الأول: أهمية رأس المال البشري

هناك اتفاق حسب وجهات نظر العديد من الباحثين، على أن رأس المال البشري يحظى بأهمية كبيرة، نوجزها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. يمثل انعكاساً لقيمة المؤسسة وثقافتها وفلسفتها؛
2. يمكن المؤسسة من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية من خلال القدرات المعرفية والتقنية؛
3. يساهم في توليد المعرفة الضمنية التي تمتلكها المؤسسة؛

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير الربيعاوي، سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 90.



4. له القدرة على تقديم الحلول الجديدة عبر الابتكار ويساهم في تحقيق الأداء المرغوب كونه مقدرة اجتماعية تعمل على خلق التفاعل والاقتران داخل المؤسسة؛
5. يساهم في إدارة الفكر الإنساني وبسرعة ومهارة تنفيذية حاسمة؛
6. يعتبر الأكثر أهمية في المؤسسة ، وهو الذي يحدد طبيعتها ويؤثر في قدرتها على الأداء ويمثل قاعدتها المعرفية؛
7. له تأثير على الإبداع، والعمليات، والزيون، والأداء؛
8. تكمن أهميته في كونه مصدر الميزة التنافسية؛
9. يساهم في تحفيز العاملين للابتكار والإبداع.

### الفرع الثاني: مصادر رأس المال البشري

هناك طرق متعددة ومتنوعة، يكتسب بها رأس المال البشري، كما أنها تتغير عبر الزمن، ويمكن اكتسابه في جميع مراحل الحياة التي تمتد من سنين الطفولة المبكرة وحتى الشيخوخة، حيث تختلف مقدرة الإنسان على اكتساب المعرفة من مرحلة لأخرى من سنين عمره، كما يمكن اكتسابه من خلال التعليم الرسمي أو غير الرسمي، أو من خلال برامج التدريب والتأهيل أثناء العمل أو خارج العمل، أو من خلال وسائل الإعلام، أو من خلال المطالعة الخاصة<sup>1</sup>.

ويمكن إيجاز أهم مصادر رأس المال البشري فيما يلي<sup>2</sup>:

#### أولاً- التعليم والتعلم من خلال العمل:

يلعب التعليم والتعلم من خلال العمل أدواراً لا تتفصل، كمصادر لرأس المال البشري، فمن ناحية ينبغي دائماً استكمال ما يدرس بالمدرسة بالممارسة العملية حيث يحدث التعلم من خلال أثر العمل، ومن ناحية أخرى تتطور العملية التعليمية ذاتها باستيعاب كل المهارات والمعارف الهامة التي قد تظهر بشكل مستقل أثناء التعلم من خلال العمل، ولا ينبغي التقليل من أهمية هذا الاستيعاب، فالحقيقة أن كثيراً من المهارات الجديدة تنشأ في السوق قبل أن يتم تحليلها وتصنيفها وإدخالها في النهاية في النظام التعليمي، ودراسات التاريخ الاقتصادي وتاريخ التعليم تلقي الضوء على تلك الحقيقة.

ففي إنجلترا، مهد الصناعة الحديثة، سبقت الثورة الصناعية فترة انتقال طويلة، وخلال تلك الفترة كانت المهارات الفنية تتطور من خلال الممارسة العملية لفترة طويلة، واستمر الحال كذلك في فترة الثورة الصناعية وحتى فترة متأخرة من القرن التاسع عشر، ويرجع ذلك إلى الخوف من تسرب المعرفة الصناعية وأسرار المهن إذا أدخل التدريب على تلك المهارات في برامج التعليم النظامي، إضافة إلى أن أي تعليم فني أو تدريب علمي لم يكن بوسع أن يطور مهارات تماثل تلك التي تتطور بالتدريب أثناء العمل، ولا ينطبق هذا على العمال فقط بل ينطبق حتى على المخترعين، فكثيراً منهم صنعوا أنفسهم صنعا ونشئوا بطريقة داروينية من خلال الممارسة العلمية. لذلك لم تكن هناك أية تعديلات على النظام التعليمي آنذاك

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

<sup>2</sup> حمدي الحناوي، رأس المال البشري، تأصيل نظري وتطبيق على مصر، مركز الاسكندرية للكتاب، 2006، ص 09.

ليوائم احتياجات العصر المستجدة، وقد حدث ذلك إلا بعد قرب نهاية القرن التاسع عشر، حيث استخدم التعليم بشكل منظم لتخريج المهارات وإجراء التجارب الضرورية لتطوير أساليب تكنولوجية جديدة.

**ثانياً - الهجرة الداخلية:** لم تقدم كتابات رأس المال البشري سوى إضافات قليلة إلى دراسات الهجرة التي تتميز بالثراء، وهي إضافات تتعلق بالسؤال القديم عما إذا كان المهاجرون يحققون كسباً أم لا، نتيجة للهجرة. ويقصد بالهجرة بأن تنقل رأس المال البشري عبر الأقاليم، وهل من الممكن أن تحدث أي زيادة فورية في المهارات أو المعارف لمجرد الانتقال، وهنا نميز بين حالتين، الأولى هي التي كان فيها رصيد رأس المال البشري مستخدماً بصورة جزئية فحسب قبل الهجرة، أي في حالة بطالة جزئية، وفي هذه الحالة يمكن الحصول على دخل أعلى ناتج على الأقل عن استخدام رأس مال بشري كان موجوداً من قبل ولم يكن يستخدم، أما في الحالة الأخرى فقد يكون رأس المال البشري الموجود من قبل الهجرة مستخدماً بالكامل لكنه بعد الهجرة استخدم في ظروف مختلفة بكفاءة أعلى، والفرد المتعلم وحتى غير المتعلم يمكنه أداء أعمال أكثر تعقيداً مما اعتاد مطبقاً فقط ما سبق أن تعلمه في حياته محسناً أسلوبه في التعلم ومضيفاً إلى مهاراته وأدائه كلما زادت خبرته.

وبذلك فيمكن للهجرة أن تهيب الظروف بشكل غير مباشر لصنع المزيد من رأس المال البشري وليس في الأمر هنا أي انتقالية بل هو مجرد تنشيط القدرات الإبداعية لدى الإنسان والإسراع بنشر المهارات والمعارف على المستوى القومي عن طريق المهاجرين وعلاقاتهم بالمناطق التي هاجروا منها.

**ثالثاً - المصادر الأخرى:** أحد المصادر التي لا يمكن تجاهلها هو المعدات الرأسمالية المتقدمة، ومثل هذه المعدات تلعب دور معمل دراسي إذ تنقل مزيداً من المعرفة التكنولوجية إلى أولئك الذين يستخدمونها، ويعتبر هذا المصدر هاماً جداً في الدول النامية متمثلاً في التكنولوجيا المستوردة، وإذا استخدم بطريقة رشيدة فمن الممكن أن يصبح شديد الفعالية، ومن الممكن استخدامها كمعمل لتدريب التكنولوجيين المحليين وإتقان المعرفة التكنولوجية المحلية، ويكون هذا المعمل أكثر تطوراً كلما ارتفع مستوى المضمون العلمي للتكنولوجيا المستوردة، وقد تكشفت أهمية ذلك المصدر في العصر الحديث في تطور اليابان وهذا المصدر يقلل تكاليف البحوث ويزيد سرعة التقدم.

### الفرع الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري

تكوين رأس المال البشري هو عملية نمو رصيده في شكل مهارات ومعارف أو نوعية راقية من العمل البشري، وكما هو الحال بالنسبة لرأس المال المادي أو غير البشري، يكون نمو الرصيد رهناً بالاستثمار في أصول جديدة لا في أصول موجودة من ذي قبل. وبطبيعة الحال فرأس المال البشري له خصائصه المميزة والفريدة. فيتميز هذا النوع من رأس المال بأنه قد يزداد بالتعلم من خلال العمل الذي يلعب حينذاك دور مضاعف الأصول كما قد يكون بلا ثمن. ولأن هذا النوع من رأس المال غير قابل للتداول في السوق فإن الاستثمار في أصوله الموجودة من ذي قبل سوف يتخذ صورة خاصة تتمثل في

تغيير المكان أو النشاط الذي تستخدم فيه تلك الأصول. وبالإضافة لذلك فتكوين رأس المال البشري هو عملية تاريخية تخضع لقيود من خارج النظام الاقتصادي<sup>1</sup>.

### أولاً- تعريف الاستثمار في رأس المال البشري

لقد عرف مصطلح الاستثمار البشري أول ظهور له بداية الستينات من القرن العشرين بعد

أعمال شولتز "Schultz) وبيكر "beker"، حيث رأى كلا الباحثين ضرورة عدم إهمال الموارد البشرية كونها تشكل رأس مال حقيقي لما تتوفر عليه من المهارات، المعارف والاتجاهات، والعمل على الاستثمار فيها بغية تحقيق أهداف المؤسسة، ورغم اختلاف كل من شولتز وبيكر في إعطاء تصور للاستثمار البشري، غير أن القاسم المشترك بينهما هو ضرورة تسخير الإمكانيات المالية من أجل التطوير، التعليم، والمحافظة على رأس المال البشري لما يشكله من قيمة ومورد للمؤسسة<sup>2</sup>.

فالاستثمار البشري حسب "Schultz" هو كل إنفاق استثماري على المجالات المختلفة كالخدمات الصحية والتدريب المهني والتعليم النظامي، والتي تعتبر استثمار من حيث مساعدتها في زيادة الإنتاج. أما "بيكر" فيرى أن مفهوم الاستثمار البشري، ينصرف إلى الجهود التي تؤثر في الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الأفراد، وفي هذا الإطار يعتبر "بيكر" أن الاستثمار البشري هو التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل تدريب مواردها البشرية وتطوير قدراتهم وصقل مهاراتهم.

بناء على مفهومي كل من "Schultz" و "beker"، فإن مفهوم الاستثمار في العنصر البشري يشتمل على العناصر التالية:

- الإنفاق الاستثماري الذي ينفذ في العنصر البشري يخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد؛
- الإنفاق المخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد يتحدد وفقاً لهدف؛
- يتحقق هدف الاستثمار في العنصر البشري من خلال الإنفاق على المجالات الاستثمارية المتعددة (التعليم، الصحة،...)
- يترتب على الإنفاق الاستثماري على العنصر البشري عدة آثار.

الاستثمار في رأس المال البشري هو الإنفاق على الإنسان لزيادة دخله في المستقبل. وهذا

التعريف لا يميز بين الإنفاق لخلق مهارات جديدة أو لتحسين مهارات موجودة بالفعل، ومن المناسب لدراسة تكوين رأس المال البشري أن يحدد ذلك التعريف لتصبح صيغته هي " الإنفاق على الإنسان لزيادة مهاراته ومعارفه الإنتاجية وبالتالي زيادة الدخل الذي يمكن الحصول عليه في فترات مقبلة. وهذه الصيغة مفضلة لأسباب عديدة هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> حمدي الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص 08

<sup>2</sup> عبد الله علي القرشي، الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الاردنية، 22-25 أبريل 2013، ص 89.

<sup>3</sup> حمدي الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

أولا يحافظ التعريف بهذه الصيغة على الاتجاه الفكري الأساسي الذي يربط الاستثمار في الإنسان بالحصول على دخل أعلى في المستقبل.

وثانيا يحدد التعريف بهذه الصيغة الشكل الملموس لرأس المال البشري وهو المهارة والمعرفة بينما يستبقي في نفس الوقت إشكالية القيمة والتي قد تتمثل في قيمة الإنفاق أو القيمة المعبرة عن رسملة القيادات الداخلية.

وثالثا بموجب القيد الخاص بأن الإنفاق على الإنسان يهدف إلى زيادة مهارته ومعارفه ، تستبعد أنواع من الإنفاق قد تؤدي إلى زيادة الدخل قبل أن تؤدي إلى زيادة المهارات الموجودة بالفعل كالإنفاق على الهجرة، وقد يكون هذا النوع الأخير من الإنفاق مكملا للإنفاق الذي يزيد المهارات وذلك في ظروف معينة. وفي هذه الحالة يكون الناتج بشكل عام هو انخفاض معدلات العائد على الإنفاق الإجمالي. وهذا هو الحال مثلا عندما يتعلم الناس فقط لكي يهاجروا، نظرا لعدم توافر المناصب المناسبة لهم في المكان الذي يعيشون أو يتعلمون فيه، ومهما يكن فهذا التعريف لا يخلو من عيوب، إذ يلاحظ مثلا من الصعب قياس المهارات والمعارف، ولكن هذا لا ينبغي أن يكون عاملا مثبتا طالما أن قيمة رأس المال البشري قابلة للقياس.

يستخدم مصطلح "رأس المال البشري" في الأدبيات الاقتصادية الحديثة من أجل تصنيف الإنفاق على رأس المال البشري كاستثمار بدلاً من الاستهلاك. من وجهة النظر هذه فإن رأس المال البشري يشبه "الوسائل المادية للإنتاج". الاستثمار في رأس المال البشري يعني "جميع الأنشطة التي تؤثر على الدخل الحقيقي في المستقبل من خلال دمج الموارد في الناس". وهذا يشمل الإنفاق على التعليم والتدريب والصحة والمعلومات وحركة العمالة. وعلاوة على ذلك، فإن الاستثمار ينطوي على تكاليف أولية (نفقات التعليم المباشر، والأرباح الضائعة أثناء التعليم، وانخفاض الأجور أثناء التدريب) من أجل الحصول على عائد على هذا الاستثمار في المستقبل<sup>1</sup>.

يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأن هذا الإنفاق على تطوير مهارات وقدرات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته ، كما يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعلم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله، وهو عملية إنفاق مالي حالي على تكوين وتعليم المورد البشري، ينتج عنها إضافة قيمة مضافة للمؤسسة عن طريق التميز والابتكار في الإنتاج أو تقديم الخدمات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Fadi Abdulmoein Alsakka, Op-cit, P29

<sup>2</sup> عبد الله علي القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

## ثانياً- أهداف الاستثمار في رأس المال البشري

تصنف الأهداف المبتغاة من الاستثمار في رأس المال البشري إلى أهداف مباشرة وأهداف غير مباشرة<sup>1</sup>:

**الأهداف المباشرة:** تنقسم الأهداف المرجوة من الاستثمار في رأس المال البشري إلى:

- هدف زيادة الإنتاج: تعد زيادة الإنتاج أحد الأهداف المباشرة للاستثمار في رأس المال البشري، ويربط الاقتصاديون بين التعليم وزيادة الإنتاج، حيث يؤدي التعليم إلى زيادة إنتاجية الأفراد، وذلك من خلال طبقة من الفنيين في المجالات العلمية والتكنولوجية التي تزيد من الإنتاج وتعمل على تطويره ليتلاءم مع ظروف التقدم؛
- هدف تحقيق التوظيف: يتمثل في إيجاد فرص عمل مناسبة للأفراد، ويكون ذلك بين الملائمة بين رغبات أصحاب الأعمال وما يحتاجونه من مهارات وكفاءات، ويمكن تزويدهم للأفراد عن طريق الاستثمار في العنصر البشري سواء عن طريق التعليم أو التدريب، وبالتالي تكون العمالة المطلوبة في السوق على قدر كبير من المهارة فتزداد الإنتاجية؛
- هدف تحقيق المساواة الاجتماعية: فالاستثمار في العنصر البشري وخاصة عن طريق التعليم يساعد على تحقيق المساواة الاجتماعية، وذلك بمساعدة الطبقات الفقيرة المحرومة، ونشر مبادئ التعاون بين الأفراد.

**الأهداف غير المباشرة:** هذه الأهداف وأن كانت لا تؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية إلا أنها تحقق ذلك بطريقة غير مباشرة، ومن بين أهم هذه الأهداف ما يلي:

- هدف بناء الدوافع الاقتصادية لدى الأفراد: يهدف الاستثمار في العنصر البشري، إلى خلق الصفات الاقتصادية البناءة التي تقتضيها طبيعة العمل، فالرغبة في إتقان العمل، والرغبة في الاستقرار في العمل، واحترام المواعيد وغير ذلك من الدوافع التي لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية الاقتصادية.
- هدف إحداث التغيير الاجتماعي اللازم لعملية التنمية: يعد هدف إحداث التغيير الاجتماعي في المجتمع من الأهداف غير المباشرة اللازمة لتحقيق عملية التنمية، ذلك أن مصدر التغيير لا يوجد في الأنظمة والقوانين فقط بقدر ما يوجد في الأفراد، فعليهم يقع عبء التغيير في الأنظمة والمؤسسات والعلاقات.
- هدف توفير مناخ البحث العلمي في المجتمع: ويعد هذا الهدف من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الاستثمارات البشرية، إذ أن المجتمع الذي يريد أن ينمو ويتقدم في حاجة إلى مزيد من أدوات البحث العلمي من الباحثين المتخصصين في فروع العلوم المختلفة، ومؤسسات البحث

<sup>1</sup> أمين معين السيد، دور إعادة هندسة العمليات (هندرة) وبناء نظم إدارة المعرفة لإنجاح الاستثمار في رأس المال البشري، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الاردنية، 22-25 أبريل 2013، ص 244.

العلمي المجهزة بأحدث أجهزة البحث العلمي التي تساعد الباحثين على أداء عملهم على أفضل وجه، مما يدفع عملية التنمية إلى الأمام.

### ثالثاً - أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

يمكن تلخيص أهمية هذا الاستثمار في رأس المال البشري في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ينبغي للمؤسسة أن تخطط للاستثمار في رأس المال البشري وتديره بشكل سليم وتكمن أهمية هذا الاستثمار أساساً في كونه يعزز الميزة التنافسية للمؤسسات حيث أنه يمكن المؤسسة من بناء أنظمة الأداء العالي التي تعتمد على آلية الربط بين الأجور والسلوكيات ونتائج الأداء المطلوبة، والعمل بشكل فعال على الاختيار والاحتفاظ بالعنصر البشري ذو الذكاء العالي.
- وتظهر أهمية هذا الاستثمار كذلك في زيادة إنتاجية عنصر العمل من خلال تعليم الأفراد وتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تساعدهم على الأداء الأمثل، كما تبرز هذه الأهمية أيضاً في زيادة فرص العمل بالنسبة للأفراد المتعلمين وذوي الكفاءات العالية أكثر من الأفراد الآخرين، كما أن هذه الفرص تختلف باختلاف المستوى التعليمي.
- كما يؤدي هذا الاستثمار بالنسبة للأفراد أيضاً في زيادة حركية عنصر العمل، حيث أن الفرد الكفاء والأكثر تعليماً ومهارة يشعر دائماً بالرغبة في ترك العمل الحالي والحصول على آخر أكثر تميزاً، بالإضافة إلى أن الاستثمار البشري من خلال زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات وكفاءات الأفراد بالمؤسسة والتركيز على عملية التدريب والتطوير من شأنه أن يخلق التفاهم المشترك بين العاملين ويقلل نطاق الرقابة ويزيد مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين. هذا كله فضلاً عن الثروة التي يمكن توليدها من خلال الإبداع والأفكار الجديدة الناجمة عن الاستثمار البشري.

### المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري، خصائصه، وكيفية الحفاظ عليه

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عملية قياس رأس المال البشري، وإلى أهم الخصائص التي يتميز بها هذا الأخير وأخيراً إلى أهم الطرق التي تنتهجها المؤسسات للعمل على الحفاظ عليه وتجنب هجرته ومغادرته للمؤسسة.

### الفرع الأول: قياس رأس المال البشري

هناك عدة مداخل لقياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري، فهناك من ينظر إلى العاملين من الناحية المحاسبية ضمن قائمة الأرباح والخسائر في صورة الأجور والنفقات الأخرى الموجهة للعاملين كنفقات، وبينما وفقاً لمفاهيم نظرية الاستثمار البشري يظهر العاملين كأصول في ميزانية المؤسسة.

<sup>1</sup> سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، السنة الجامعية 2015-2016، ص 22.

## أولاً- مفهوم قياس رأس المال البشري:

بالرغم من قبول مفاهيم وأفكار نظرية الاستثمار في رأس المال البشري من الناحية النظرية، إلا أنها لاقت كثيراً من الجدل والنقاش من ناحية إمكانية تطبيقها بصورة فعلية على الموارد البشرية في مجال العمل. فبينما أيد البعض إمكانية معاملة الأفراد العاملين كأصول بالرغم من امتلاك المؤسسة لهذه الأصول، عارض البعض الآخر هذه الفكرة لتعارضها مع المبادئ التقليدية للمحاسبة<sup>1</sup>.

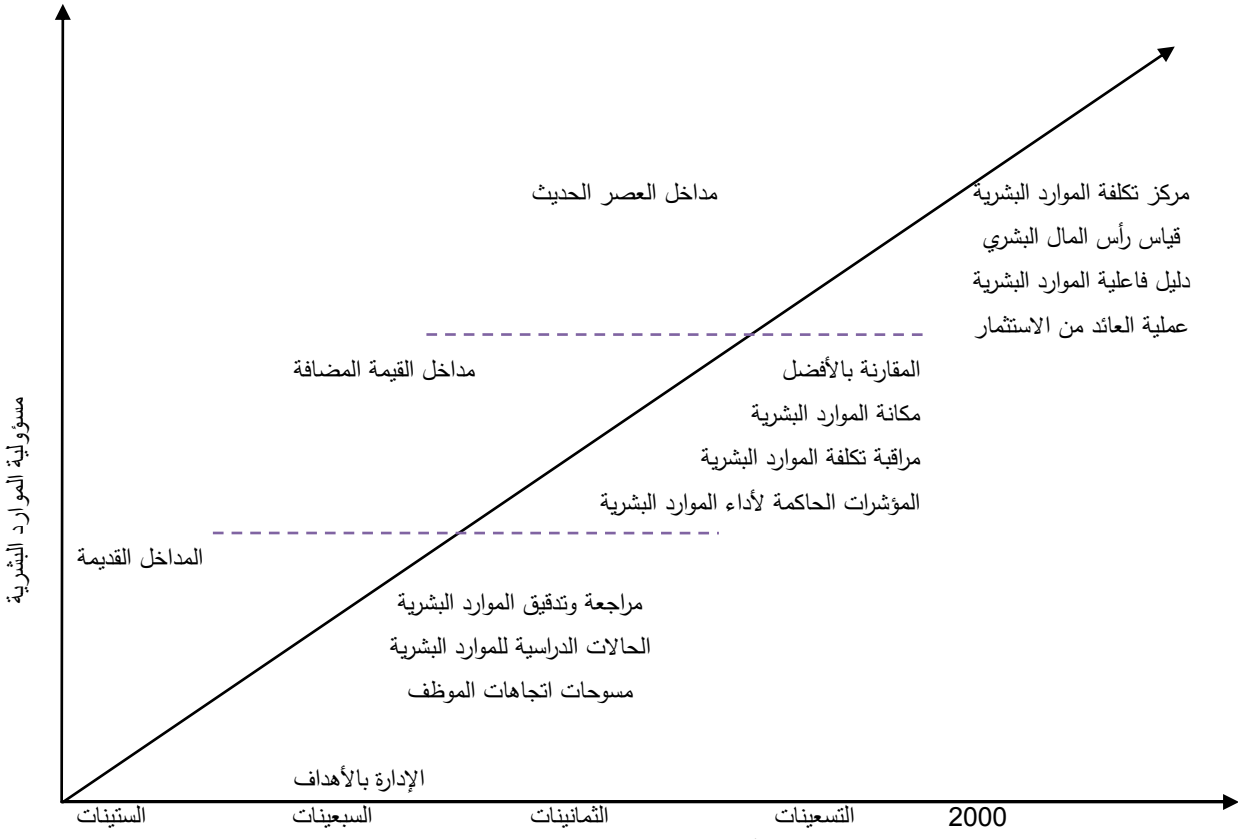
فمن وجهة النظر المحاسبية يمثل العنصر الخاص بالعاملين في قائمة الأرباح والخسائر في صورة الأجور والنفقات الأخرى الموجهة للعاملين كنفقات قصيرة الأجل يجب تخفيضها إلى أدنى حد لها لزيادة فعاليتها، بينما تتطلب وجهة النظر الحديثة وفقاً لمفاهيم نظرية الاستثمار البشري ظهور الأفراد كأصول في الميزانية، وازدياد الاتجاه إلى التخطيط الاستراتيجي، فقد زاد اهتمام الإدارة بمعاملة كل منتج، وكل سوق، وكل عمل في المؤسسة على اعتبار أن كل منها يمثل جزءاً من محفظة تضم تشكيلة ومزيج متنوع من الأصول، تحدد أوزانها النسبية مقارنة ببعضها البعض لتحديد الفرصة البديلة لكل منها عند تخطيط وتخصيص الموارد، ومن هنا زاد إدراك المؤسسات وتفهمها لإمكانية معاملة مواردها البشرية كأصول يمكن تحديد قيمتها وقياس أنشطتها قياساً كميًا، مثل قياس سياسات التعويضات، الأجور، التعيين والتدريب، ومعدل دوران العمل، ومن ثم يجب تقييم أنشطة الموارد البشرية على أسس اقتصادية خاصة في ظل ظروف ارتفاع تكلفة الأفراد، وتكلفة الطاقة والمواد الخام، وأيضاً تكلفة التشغيل<sup>2</sup>.

إن هذا الاتجاه العام لقياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري جاء نتيجة مجموعة من التطورات والاجتهادات لقياس العائد على الاستثمار البشري بداية من عقد الستينات، والشكل الموالي يعرض إطاراً تقريبياً لاستخدام مداخل القياس عبر عقود زمنية، ويبقى التحدي هو تحديد واختيار المدخل الصحيح للقياس، وليس الجدل حول فروق القياس من عدمه.

<sup>1</sup> عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2009-2010، ص 131.

<sup>2</sup> عثمان بوزيان، المرجع نفسه، ص 131.

الشكل رقم (06): مداخل قياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري



من خلال الشكل يتبين أنه هناك ثلاث مداخل لقياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري وهي:

- المداخل القديمة: والتي جاءت في بداية الستينات حيث كانت النظرة التقليدية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، بأنها تكلفة وتراكم للتكاليف فقط.
- مداخل القيمة المضافة: حيث تطورت النظرة إلى المورد البشري وأصبح ينظر إليه من جانب ما يحققه من قيمة مضافة وأداء تنظيمي للمؤسسة.
- مداخل العصر الحديث: وهو مدخل جديد للتقييم وهو ما أطلق عليه اسم "محاسبة الموارد البشرية" لقياس التحسينات أو التغيرات في هذه القيم.

ثانياً - مستويات قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري:

1. قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى المؤسسة : من الطبيعي أن

توجه كل الموارد لخدمة هدف المؤسسة، ومن ضمن هذه الموارد رأس المال البشري وقد كان

القياس التقليدي الذي يستخدم لتوضيح هذه العلاقة هو: العائد/الفرد، إلا أن هذا المقياس

قاصر عن إلقاء الضوء على تأثير الجهد البشري لأنه يظهر النتائج ولا يظهر المسببات.



وهو ما تطلب وجود مقاييس كمية على المستوى التقليدي لقياس تأثير رأس المال البشري على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ولعل أهم هذه المقاييس ما يأتي<sup>1</sup>:

- عامل العائد على رأس المال البشري، وهو تعديل للمقياس التقليدي: العائد/الفرد، في ظل نظام التعيين "طول الوقت" بينما في ظل نظام التعيين "بعض الوقت"، تغير القاسم المشترك في المعادلة من العاملين طول الوقت إلى "مرادف العمل طول الوقت" (Full Time Equivalent) FTE، وبالتالي توقف حساب العاملين بالعد بالرأس بما يوازي العمل طول الوقت، لتصبح المعادلة: العائد/FTE.

- القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري (HEVA) Human Economic Value، وقد استخدم هذا المقياس لمعرفة القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري بدلا من الاعتماد على التقارير المالية، ويظهر أيضا قدرة الإدارة على تحقيق قيمة مضافة.

$$HEVA = \frac{\text{صافي العارضة (بعد الضريبة) - تكلفة رأس المال البشري}}{\text{FTEs (إسهام العاملون الدائمون و العمالة)}}$$

- عامل تكلفة رأس المال البشري (HCCF) Human Capital Coste Factor وتشكل هذه التكلفة من: تكلفة الأجور والمزايا المالية للعاملين والعمالة العارضة (FTEs)، تكلفة الغياب، تكلفة دوران العمل.

القيمة المضافة لرأس المال البشري (HCVA) Human Capital Value Added.

$$HCVA = \frac{\text{الأجور والوظيفة - المصاريف - العائد}}{\text{FTEs (إسهام العاملون الدائمون و العمالة)}}$$

## 2. قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى العمليات:

تعتبر هذه العملية سلسلة الخطوات التي تم تصميمها للوصول إلى نتيجة محددة، وتتكون المؤسسة من العمليات التي تؤدي داخل وحدات العمل، والتي يمكن أن تسبب مشاكل معقدة للإدارة، ولهذا يجب أن يتم تقييمها باستخدام مقياس القيمة المضافة الاقتصادية، والتحليل المتواصل للقيمة المضافة للعملية يؤدي إلى معرفة مصدر أي مشكلة، وإحداث التغيير المناسب، مما يؤثر على التطوير في الخدمة، الجودة، الإنتاجية، وبالتالي يمكن التأكد من عائد الاستثمار في رأس المال البشري، والمصفوفة التالية توضح كيفية قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى العمليات.

<sup>1</sup> عثمان بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص 133.

**الشكل رقم (07): مصفوفة قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى العمليات**

الإنتاجية	الجودة	الخدمة	معايير الحكم على القيمة المضافة أسس التقييم
تكلفة الوحدة	/	/	التكلفة
وقت الوصول للسوق	وقت التسليم	الوقت العادي للاستجابة الوقت العادي للإصلاح	الوقت
عدد الطلبات	/	عدد الخدمات	الكمية
/	معدل الفاقد أعطال البرمجة	/	الأخطاء
/	/	رضا العميل	رد الفعل

المصدر: عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2009-2010، ص 134

**3. قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية:**

يبدأ قياس عائد رأس المال البشري من خلال فهم المهام الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه المهام في الاستقطاب، التنمية، التعويض والمحافظة. وتستخدم المصفوفة السابقة في قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى الموارد البشرية والشكل الموالي يوضح هذه المقاييس.

**الشكل رقم (08): مصفوفة قياس رأس المال البشري على مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية**

الاحتفاظ	التطوير	الإتفاق	الاكتساب	معايير الحكم على القيمة المضافة أسس التقييم
تكلفة دوران العمل	تكلفة تدريب الفرد	تكلفة أجرة الفرد تكلفة إدماج الجدد	تكلفة تعيين الفرد	التكلفة
تأثر دوران العمل على طول مدة تقديم الخدمة	تكلفة ساعة التدريب	وقت الاستجابة وقت التنفيذ	وقت تشغيل الوظيفة	الوقت
نسبة دوران العمل الاختياري	عدد المتدربين	عدد الشكاوي والمطالب	عدد الخدمات	الكمية
مستوى الاستعداد والرغبة	المهارات المكتسبة	نسبة الخطأ في العمليات	نسبة أخطاء المعينين الجدد	الأخطاء
أسباب دوران العمل	استجابة العاملين	رضا العاملين	رضا المديرين	رد الفعل

المصدر: عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2009-2010، ص 135.

### ثالثاً- معوقات وقيود قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري:

على الرغم من تحقيق تقدم مهم في عملية تطبيق قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري إلا أن هناك العديد من القيود والمعوقات التي لا زالت تقيد مجالات البحث في هذا الميدان، وفيما يلي أهم هذه المعوقات<sup>1</sup>:

- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي؛
- عدم ارتباط رأس المال المادي بالاستثمار البشري بصفة شخصية، فبالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل، فإنه لا يستطيع بيعه كما تباع المؤسسة آلة لا تحتاج إليها؛
- عدم امتلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للامتلاك، حيث يمكن فقده بموت صاحبه، وهذا ما يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري؛
- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتاً أطول عن الاستثمار المادي؛
- اختلاف منحى إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحى إنتاجية الأصل المادي؛
- النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية، ومن مظاهر ذلك:
- صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد المستحقين بالبرامج التدريبية؛
- اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة؛
- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار، فمثلاً الفرد يحتاج إلى رعاية صحية، وتغذية جيدة، لكن هنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصص للاستهلاك وذلك المخصص للاستثمار؛
- صعوبة تقييم وقياس المنفعة غير المادية المتحققة من الاستثمار البشري، كتحقيق الذات، والمركز الاجتماعي.

#### الفرع الثاني: خصائص رأس المال البشري:

- يمكن حصر أهم خصائص رأس المال البشري في ثلاثة جوانب أساسية وهي : الخصائص الذاتية المتعلقة به، والآثار التي يخلقها رأس المال البشري وأخيراً من حيث أقسامه والتي نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:
- يشمل رأس المال البشري بالمعنى الواسع خاصية قابلية التوسع والتولد ذاتياً وقابلية النقل وقابلية المشاركة، حيث ترتبط قابلية التوسع ارتباطاً وثيقاً بالخصائص الذاتية لرأس المال البشري حيث أن مخزون المعرفة يزيد من رأس المال البشري للأفراد، علاوة على ذلك، يمكن زيادة رأس المال البشري وتوسيعه إما عن طريق العوامل الداخلية أو الخارجية. من الممكن

<sup>1</sup> بوزيان عثمان، مرجع سبق ذكره ، ص 135.

<sup>2</sup> Kwon, Dae-Bong , Op-cit, p 05.

تطوير المعرفة الأصلية باستمرار من خلال العلاقة بين المعارف والمعلومات الخارجية، المهارات والخبرات، وغيرها من العوامل القائمة على المعرفة كذلك من المنظور الاقتصادي، فإن خاصية رأس المال البشري التي تركز على المعرفة يمكن أن تكون عنصراً أساسياً لحل مشكلة الندرة التي يتم توزيعها على مواد مكافئة بشكلٍ متساوٍ على الأعوان الاقتصاديين. وبالتالي فتوسيع وتوليد رأس المال البشري الذاتي، من الممكن بما فيه الكفاية أن يكون جزء من هذا رأس المال له امتداد اقتصادي.

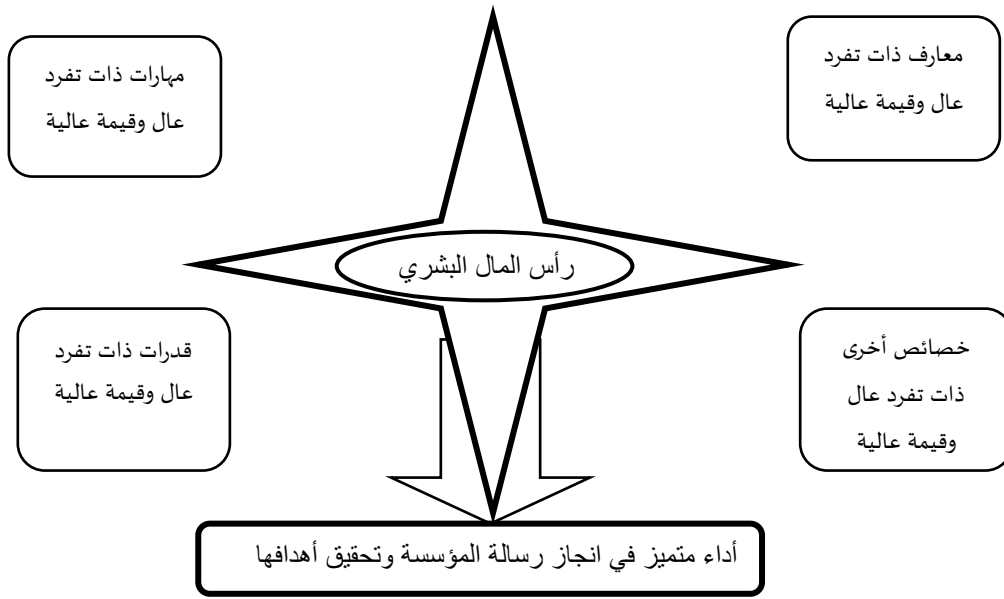
- كما تعني خاصية قابلية النقل والمشاركة لرأس المال البشري بأنه يمكن لمالك المعرفة أن يوزع معارفه للآخرين. بشرط أن تكون الملكية الحصرية لمالك المعرفة مقبولة، وأن توزع بين حاملي وطالبي تلك المعارف بعدالة وبالتالي، فإن الخاصيتين السابقتين تزيد من "حجم" رأس المال البشري، وتوسعان "نطاق" رأس المال البشري.

كما أنه هناك العديد من الخصائص لرأس المال البشري يتميز بها عن سائر عناصر الإنتاج الأخرى نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

1. لا يمكن فصل رأس المال البشري عن مالكه؛
  2. الرأس المال البشري ليس منتجا للسلع والخدمات فقط بل يستخدمها؛
  3. إن لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في رأس المال المادي؛
  4. إن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي المادية والتقنية بل هناك الدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية؛
  5. لا يمكن استخدام رأس المال البشري كوقاية ضد الأفكار وغموض المستقبل وخاصة في حالة غياب أنظمة التأمين الاجتماعي وفي حالة الأمراض والعلل؛
  6. لا يمكن التخلي عن رأس المال البشري ب مجرد انه أصبح قديماً من الناحية الإنتاجية كما هو الأمر في رأس المال المادي؛
  7. لا يمكن بيع رأس المال البشري كما هو الحال بالنسبة لرأس المال المادي فالشراء والبيع يكون لخدمات المهندس أو الطبيب وليس للأشخاص؛
  8. يتلاشى رأس المال البشري ب وفاة الإنسان باستثناء الاختراعات المسجلة بأسمه وأسماء من يستخدمونها بعد وفاتهم على عكس الرأس المال المادي.
- كما يمكن من خلال الشكل الموالي توضيح مفهوم رأس المال البشري وأهم خصائصه بشكل أكثر دقة:

<sup>1</sup> بصدار زوليخة، المتغيرات المؤسسية، رأس المال البشري، والنمو الاقتصادي في الجزائر (محاولة تقييم)، أطروحة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر، 2015-2016، ص 70.

شكل رقم (09): مخطط التعريف لرأس المال البشري



المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015، ص 86.

الفرع الثالث: الحفاظ على رأس المال البشري:

إن المحافظة على رأس المال البشري يعد التحدي الأكبر أمام المؤسسات، لذلك لا بد من البحث عن العوامل التي من شأنها المحافظة على رأس المال البشري في المؤسسة. تعتمد العديد من المؤسسات على بعض الأساليب والطرق مع العاملين للتأثير فيهم وتولد لديهم الشعور بالحرص على المؤسسة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل، ويمكنها من الحفاظ على رأس المال البشري وتمنعه من هجرتها إلى مؤسسات أخرى، نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

- معاملة العاملين كشركاء وليس كأجراء بإعطائهم مسؤوليات وصلاحيات وإتاحة الفرصة لهم للتعلم وتوجيههم نحو الأهداف التنظيمية لها، لتحصل على درجة من اندفاعهم وتكسبهم كرسيد مهم بالنسبة لها؛
- إعطاء صورة كاملة عن المؤسسة بتوفير المعلومات الخاصة عنها وتاريخها ومستقبلها، وكذا إشراك العاملين بتقرير الربح والخسارة؛
- شرح آلية عمل المؤسسة وإرادتها عن طريق تنظيم برامج تدريبية لتوضيح آلية العمل في المؤسسة، وتوفير الوثائق التي تشرح خطط المؤسسة وأهدافها، والاستماع إلى آراء العاملين ومقترحاتهم.
- توضيح مفهوم المنافسة باطلاع العاملين بمستوى أداء المؤسسة وعدد ونوع المنافسين لها؛
- تشجيع المخاطرة الذكية بأن تسمح للعاملين باتخاذ قرارات تتضمن نوعاً من المجازفة؛

<sup>1</sup> سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، مدار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، عمان، الأردن، ص 105.

- ابتداء روح المبادرة والتجديد بتخصيص وقتا لدراسة الطرق الجديدة في العمل والوصول إلى أفكار جديدة وتنفيذها.

ومن أهم الاعتبارات والدعائم والمتطلبات البشرية والمادة والمالية والتنظيمية للحفاظ على رأس المال البشري ما يلي<sup>1</sup>:

- 1 ضرورة تهيئة الموارد البشرية للتوجه الجديد القائم على استثمار المعرفة والإبداع والابتكار، مع شرح الفوائد الإيجابية التي سوف تعود على الأفراد والمؤسسة ككل من بناء وإدارة رأس المال البشري؛
- 2 توافر الإبداع يعتبر من أهم متطلبات بناء رأس المال البشري في المؤسسة، حيث أن إدارة الخبراء والعقول البشرية المتميزة تحتاج إلى قيادة فعالة تتسم بالمرونة، وتكون قادرة على المساهمة في تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين المتميزين والمتمثلة في الكفاءة والإنجاز وتحقيق الذات؛
- 3 توفير الهيئة الأساسية اللازمة لإقامة نظام فعال للمعلومات والاتصالات وقيام الإدارة العليا بتقديم الدعم المالي المستمر في هذا الشأن؛
- 4 إعادة النظر في الهياكل التنظيمية السائدة، حيث يجب الاتجاه نحو إنشاء إدارة مستقلة للبحوث والتطوير تكون تابعة مباشرة للإدارة العليا، وتعتبر مركزا لابتكارات العاملين؛
- 5 توفير وسائل ومساعدات التدريب المبنية على استخدام الحاسبات الآلية وبالشكل الذي يسمح بالتعلم عن بعد والاستفادة من بيئات التعلم التنظيمي العالمية؛
- 6 التحسين والتطوير المستمر في بيئة العمل لخلق البيئة الداعمة لعمليات الإبداع والابتكار وإقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة فيها؛
- 7 ضرورة إعداد دراسات متخصصة لتحديد جدوى اقتصاديات بناء وتكوين رأس مال بشري؛
- 8 صياغة الشروط القانونية المناسبة وشروط التوظيف الخاصة بالموارد البشرية الخبيرة التي تمثل جانبا حيويا من رأس المال البشري سواء أكانت هذه الكفاءات البشرية المتميزة من داخل المؤسسة أو من خارجها؛
- 9 ضرورة اختيار الموارد البشرية المبدعة من التي تستطيع التواءم مع طبيعة العمل في المؤسسة حتى يمكن دمج هذه الخبرات البشرية في نظام وبيئة العمل الداخلية، ويتطلب ذلك الأمر أن تكون هناك ثقافة مشتركة بين المؤسسة والموارد البشرية المتميزة أو على الأقل أن تكون الفجوة الثقافية محدودة.

<sup>1</sup> مركز الدراسات الإستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية، الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، سلسلة نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، العدد 30، 2012، ص 91.

**المبحث الثالث: نظريات، مكونات رأس المال البشري وعلاقته بمختلف رؤوس الأموال الأخرى**

شهدت نظرية رأس المال البشري تطوراً سريعاً. حيث تم منح اهتمام كبير للجوانب ذات الصلة بالتدريب والاستثمار في رأس المال البشري لتحسين جودة (إنتاجية) العامل. كما اختلف الباحثين في حصر مكونات رأس المال البشري الذي له علاقة وطيدة مع بقية رؤوس الأموال الأخرى.

**المطلب الأول: نظريات رأس المال البشري**

لقد تحددت ملامح نظرية رأس المال البشري في الستينات، حين كان أغلب الاقتصاديون ينتقدون استخدام مفهوم رأس المال البشري معتقدين أنه يعامل البشر كرأس مال مجرد ، يستخدم لتحقيق ربح المؤسسة. إلا انه وبظهور تلك النظرية حدث تغيير في التحليل الاقتصادي، إذ أصبح ينظر إلى القرارات المتعلقة بالتعليم أو بتنمية المهارات والقدرات على أنها قرارات استثمارية. وتمتد جذور تلك النظرية إلى أعمال (Schultz)، التي ارتبطت بمدلولات التعليم، وأبحاث "بيكر" (Becker) حول الاستثمار في التدريب، ولقد تزايد اهتمامهما برأس المال البشري واعتبار العنصر البشري هو المنشئ للمعرفة الجديدة ومنفذها، بحيث تعد تلك المعرفة أساس النمو وتحسين الإنتاجية الحدية لكل من رأس المال المادي والبشري، حتى مع تزايد الكميات المستخدمة من عنصر رأس المال.

**الفرع الأول: نظرية رأس المال البشري لشولتز (Schultz):**

رغم أن نظرية الاستثمار في رأس المال البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز (Schultz) إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم رجعت لعدة محاولات استهدفت<sup>1</sup>:

- جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري؛
- تحديد ماهية الاستثمار في رأس المال البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار في رأس المال البشري لتحسين مهارات، وإنتاجية العنصر البشري؛
- تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع؛
- إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة عن عجز الفرد؛
- تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري بسبب الاستثمار في مجال الصحة، التعليم، والتدريب.

لقد أحدث (Schultz) انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية التقليدية السائدة في فترة الستينات بتقديمه لنظرية رأس المال البشري.

ويعد مفهوم (Schultz) للاستثمار في رأس المال البشري إسهاماً كبيراً في النظرية الاقتصادية، حيث أكد على ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الأفراد كأحد أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، فمن

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة المعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 113.

وجهة نظره أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي.

ولقد بنى (Schultz) مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية، وهي:<sup>1</sup>

- أن النمو الاقتصادي الذي لا تفسره زيادة المدخلات المادية، ويرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري؛
- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وركز (Schultz) اهتمامه بالتعليم والمعرفة كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية، إذ يعد أحد أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، ولأن هذا الاستثمار يصبح جزءا من الفرد لا يمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة. وبالرغم من تركيز دراسات (Schultz) في مجال الاستثمار البشري على التعليم إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم، يمكن تطبيقها في المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب.

بالرغم من إسهامات (Schultz) المتعلقة بنظرية رأس المال البشري لاقت صدى علميا واسعا، وأحدثت ثورة في الفكر الإداري في نهاية السبعينات، إلا أن هناك إسهامات أخرى لا تقل أهمية في إثراء النظرية، وأهمها إسهامات (Becker)، (Munser) و (أوديون)

### الفرع الثاني: نظرية "Becker, 1972" في رأس المال البشري:

ظهرت جهود (Becker) الذي كانت أبحاثه في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار البشري، والتي بناء عليها حصل على جائزة "نوبل" عام 1993، حيث كانت مركزة على تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، حيث أوضح بطريقة علمية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في المورد البشري، مركزا في ذلك على وجه هام من أوجه الاستثمار وهو التدريب، حيث ميز بين التدريب العام الذي يزيد في إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب، وكذا في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها (إمكانية تركه للعمل بالمؤسسة في أي وقت والانتقال لأي مؤسسة أخرى، وبالتالي فإن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة هذا النوع من التدريب)، أما التدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا عمل بأي مؤسسة أخرى (التدريب على آلة خاصة بالمؤسسة مثلا لا توجد لدى المؤسسات الأخرى، وبالتالي تكلفة معدل دوران العمل ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب

<sup>1</sup> حسين يريقي، مرجع سبق ذكره، ص 140.



المتخصص، هذا يضطر المؤسسة إلى العمل على أن لا يترك العامل المتدرب تدريباً متخصصاً للعمل فيها، لأن هذا يكلفها خسارة كبيرة)، بهذا يكون (Becker) قد درس درجة الارتباط بين تكلفة معدل دوران العمل وتأثيره على تكلفة التدريب خاصة التدريب المتخصص<sup>1</sup>.

**الفرع الثالث: الإسهامات الأخرى المكملة لنظريتي شولتز وبيكر:**

**أولاً: إسهامات (Munser):**

دفع الاهتمام بمفاهيم الاستثمار البشري الاقتصادي (Munser, 1958) إلى محاولة قياس التكلفة والمنفعة الاقتصادية المترتبة على الاستثمار في التعليم والتدريب، فلقد استخدم "مينسر" مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، حيث يفترض النموذج أن الاختيار الجيد لوظيفة ما يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام به الفرد بهذا الاختيار، وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقاً للنموذج انعكاساً لاختلاف الفترة التدريبية والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة الإنتاجية بتقدم عمر الفرد، فالزيادة في الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال التي تتطلب درجة عالية من التدريب، إن التركيز على العلاقة الموجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الإنتاجية، يظهر مدى الاختلاف بين الوظائف فيما يتعلق بالاستثمار في كل من التعليم والتدريب، حيث يرتبط التفاوت في الدخل والنواتج من التدريب، أو تقدم عمر الفرد ارتباطاً موجباً بمتوسط حجم الاستثمار كما حدد "مينسر" أهدافاً ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري أهمها تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب، وتحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب، وتحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد، وقد توصل "مينسر" إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين من أهمها<sup>2</sup>:

• أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل؛

• كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب؛

• كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة.

ولتقديم تجربة تطبيقية على تزايد أهمية رأس المال البشري قام "أبراموفيتز" (Abramovitz) بدراسة

النمو الاقتصادي للولايات المتحدة في القرن التاسع عشر، والعشرين، فوجد أن التقدم التكنولوجي متحيزاً بشدة في اتجاه استخدام رأس المال المادي. أما في القرن العشرين فإن هذا التحيز تحول إلى اتجاه استخدام رأس المال غير الملموس (رأس المال البشري، والمعرفة)، مما ساهم بشكل كبير في نمو الإنتاجية. كما أن مكافآت كل من رأس المال والعمل في ذلك القرن وإن كانت تشمل عناصر من العوائد

<sup>1</sup> سيربينة مانع، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>2</sup> سمالي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 115.

تعود إلى رأس المال غير الملموس، فإن عوائد التعليم والتدريب تشكل جزءاً كبيراً من مكاسب العمل والأداء، في حين أن عوائد المعرفة المكتسبة عن طريق البحث والتطوير تشكل أجزاءً كبيرة من العوائد على رأس المال، تفترض نظرية رأس المال البشري أن إنتاجية الفرد ترتبط بما يتعلمه خلال سنوات دراسته وليس بعددها، كما تعتبر أن للتعليم قيمة اجتماعية عالية حيث يفيد في تكوين رأس المال البشري عن طريق تنمية الموارد البشرية. وبالنظر إلى ارتفاع قيمة الأفراد كاستثمار في البشر وفقاً لنظرية رأس المال البشري، فقد ظلت تلك النظرية تتبوأ مكانة كبيرة في التحليل الاقتصادي، باعتبار التعليم أهم مكون لتراكم رأس المال البشري<sup>1</sup>.

### ثانياً: إسهامات "أوديورون" "Oudyourne":

لقد استعان "أوديورون" بمفاهيم نظرية رأس المال البشري لبناء مصفوفة أو محفظة الموارد البشرية كأداة للتحليل الاستراتيجي والاقتصادي المصرفي، والقائمة على أساس أن المؤسسة تهدف إلى محاولة جمع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه الموارد، ومن ضمن الخصائص المتميزة التي تهدف المؤسسة إلى تجميعها في توليفة أصولها البشرية<sup>2</sup>:

- مستوى عال من الأداء وفقاً لأهداف المؤسسة؛
- احتمال عال للبقاء في المؤسسة؛
- مستوى عال ومتنوع من المهارات والقدرات؛
- مستوى عال للنمو على المستوى الفردي.

والشكل الموالي يلخص مصفوفة الموارد البشرية لأوديورون:

### الشكل رقم (10): مصفوفة الموارد البشرية لأوديورون

الأداء المحتمل			
منخفض	عال		
المرحلة الأولى: الأفراد عديمي الفائدة للمؤسسة	المرحلة الثانية: الأفراد يشكلون مشكلة للمؤسسة	منخفض	الأداء
المرحلة الثالثة: الأفراد الذين يقومون بجهد كبير في العمل	المرحلة الرابعة: المتفوقون	عال	الفعلي

المصدر: أمين معين السيد، دور إعادة هندسة العمليات (هندرة) وبناء نظم إدارة المعرفة لإنجاح الاستثمار في رأس المال البشري، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص 243.

### المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري

من خلال التعاريف السابقة المقدمة لرأس المال البشري، واعتماداً على مختلف الدراسات التي تم الاطلاع عليها، يرى الباحث أنه هناك ثلاث مكونات رئيسية لرأس المال البشري وهي المعرفة، الخبرة المهنية للعاملين، وأخيراً المهارات التي يحوز عليها العاملون في المؤسسة.

<sup>1</sup> سمالي يحيى، نفس المرجع السابق، ص 115.

<sup>2</sup> أمين معين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 243.

## الفرع الأول: المعرفة

المكون الأول لرأس المال البشري هو المعرفة، سيتم التطرق إلى مفهوم المعرفة وأهميتها،

## أولاً- تعريف المعرفة

إن مفهوم المعرفة ليس بالأمر الجديد، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ أن تفتح وعيه، وارتقت معه من مستوياتها البدائية حتى وصلت إلى مستوياتها الحالية، إلا أن الجديد هو حجم تأثيراتها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمو حياة الإنسان عموماً من خلال رفع كفاءته، وذلك بفضل الثورة العلمية التكنولوجية، فقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين أعظم تغيير في الحياة البشرية، فبعد الثورة الزراعية والثورة الصناعية، جاءت الثورة الثالثة، ثورة العلوم والتقنيات فائقة التطور في المجالات الإلكترونية والنووية والفيزيائية والبيولوجية والفضائية، وتعرف المعرفة على أنها حصيللة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، بحيث تكون المعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائط عديدة كالحدس والتخمين والممارسة الفعلية والحكم بالفطرة، وأنها من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات<sup>1</sup>.

وهناك من ينظر للمعرفة بأنها "مزيج من الأفكار والقواعد والإجراءات والمعلومات المنظمة"، وأنها "معتقدات حقيقية تم التحقق منها"، كما توجد أنواع مختلفة من المعرفة. يظهر التمييز الأول بينهم كمعرفة ضمنية وصريحة، حيث يمكن اعتبار هذا التمييز بين المعرفة الضمنية والصريحة على أنه الفرق بين المعرفة القائمة على الخبرة (مثال للمضمنة) والمعرفة المعروفة بشكل علني<sup>2</sup>.

و يمكن تعريف المعرفة على أنها "معلومات تثبتت صلاحيتها من خلال اختبارات الإثبات، وهي فهم للمبادئ والحقائق العملية، ويمكن أن تكون المعرفة عامة السياق أو خاصة بالسياق. يمكن تقسيم المعرفة إلى فئتين: ظاهرة وضمنية، يمكن تدوين المعرفة الظاهرة في وثائق مكتوبة ونقلها بسهولة، بينما لا يمكن تدوين المعرفة الضمنية ولا يمكن نقلها بسهولة<sup>3</sup>.

إن الروابط بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال التنظيمي ستنتج رأس المال الفكري. وهذا بدوره، سيؤثر على إدارة المعرفة داخل المؤسسة. منذ فترة طويلة اعترف بالمعرفة كمصدر ثمين من قبل الاقتصاديين وكان محل اهتمام كبير في أدبيات رأس المال البشري، ولا سيما قضايا توليد المعرفة، والرافعة، والنقل والتكامل<sup>4</sup>.

ويحتوي رأس المال البشري على أنواع من المعارف المبنية على مر الزمن، عبر التفاعلات بين رؤساء المؤسسة والمنفذين والموارد القائمة على التكنولوجيا والمعرفة. وقد تم إنشائها واكتسابها من قبل

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> Mustafa Emre Civelek, Murat Çemberci, Key Factors of Sustainable Firm Performance, A Strategic Approach, Zea Books, Lincoln, Nebraska, 2015, p 27.

<sup>3</sup> Pakorn sujchaphong, Op-cit, p 35.

<sup>4</sup> محمد السعيد جوال وآخرون، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: رؤية تحليلية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-07-2011-14 ص06-07.

الموظفين الذين يمارسون وقت فعلي في المؤسسة للحصول على خبرات تعليمية وتفاعلات مع موارد المؤسسة والموظفين ، وبهذا فالمعرفة الخاصة بكل مؤسسة تعتبر رصيذا حاسما لتطوير القدرات التي تعتمد على المسار المهني مما يؤدي إلى فرص نمو جديدة للمؤسسة. فانطلاقا من الفهم الضمني لقواعد المعرفة التكنولوجية للمؤسسة، يمكن للمديرين والمؤسسين أن يقيموا بشكل فعال إمكانات الأداء لمختلف مسارات البحث والتطوير، ومن ثم تسخير الأموال إلى المشاريع التي تكون فيها المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة، فعندما تنمو المؤسسات في الاتجاهات والمعدلات التي تتوافق مع مواردها وقدراتها، يمكنها تحديد الكفاءات وتعميق قواعد المعرفة الخاصة بها. فعندما تنمو المؤسسات في الاتجاهات والمعدلات التي تتوافق مع مواردها وقدراتها، يمكنها تحديد الكفاءات وتعميق قواعد المعرفة الخاصة بها. وهكذا، فإن المعرفة المحددة للشركة تشكل رأس مالا لأنها تمكنهم من تصور فرص إنتاجية متفوقة للمؤسسة. كما أن المعرفة التجريبية للأشخاص العاملين في المؤسسة، وتحديد قدراتهم، وحدودهم، وعاداتهم الشخصية، والتي تؤثر على نتائج العمل الجماعي والتعاون، عندما يمتلك الموظفون مثل هذه المعرفة، يمكنهم أن يطوروا بفعالية مهارات بعضهم البعض في إعدادات الفريق، فالمعرفة التجريبية لزملاء العمل مهمة أيضا لإنتاجية الموظف الفردي ورضاه الوظيفي، وشخصيته، فنتائج الفريق تعتمد على الاستخدام الفعال للمعرفة حول الخصوصيات التي يجلبها الناس إلى هذه التبادلات ، وهكذا، فهناك ثلاث مكونات رئيسية لرأس المال البشري للمؤسسة ، وهي المعرفة التجريبية لموظفي المؤسسة وقدراتهم والأنظمة والروتين الخاص بهذه المؤسسة، المعرفة الجماعية المشتركة لمكان القوة والضعف لدى موظفي المؤسسة والنقطة التي تكمن في علاقات محددة والثقافة المؤسسية للمؤسسة، وأخيرا المعرفة الصريحة والضمنية حول المكونات الرئيسية وكذا أصحاب المصلحة مع المؤسسة، بما في ذلك مساهماتهم واحتياجاتهم الخاصة وتفاعلات المؤسسة معهم<sup>1</sup>.

### ثانيا- أهمية المعرفة

تحتل المعرفة أهمية كبيرة فهي تعتبر عمادا للتنمية، وبوابة العبور إلى مستويات التقدم، وتعتبر أحد عوامل الإنتاج الحديثة المهمة لإنشاء الثروة في الاقتصاد الحديث، بعد أن كان الاقتصاد التقليدي يعتمد على عوامل الإنتاج الرئيسية (الأرض، العمل، رأس المال)، فهي مثلها مثل البترول عبارة عن سلعة ومادة أولية في نفس الوقت، وورقة رابحة في يد من يملكها ويستعملها، كما تعتبر وسيلة لتحقيق الثروة، إن أهمية المعرفة تنطلق من النقاط التالية<sup>2</sup>:

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال وفي الإنتاج السلعي وفي الخدمات وكافة النشاطات الاقتصادية؛

<sup>1</sup> Joseph t. mahoney, yasemin y. kor, Advancing The Human Capital Perspective On Value Creation By Joining Capabilities And Governance Approaches, Academy of Management Perspectives, 2015, Vol.29, No. 3, p 297.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات التكنولوجية، حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم؛
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس مال معرفي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة؛
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما، كمؤسسات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستشارات ومؤسسات الخدمات المالية والمصرفية والإعلام وغيرها؛
- الزيادة المستمرة في أعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الأعمال كثيفة العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها واستخدامها.

### ثالثا- أنواع المعرفة

يمكن أن تتضمن المعرفة أنواعا وأشكالا عديدة إلا انه يمكن حصرها في مجموعتين هما<sup>1</sup>:

1. المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الظاهرة والتي تتجسد بشكل مادي على الورق بشكل كتاب أو تقرير أو بحث، أو دراسة، أو نشرة، أو من خلال تخزينها في جهاز الحاسوب أو غيره من أجهزة التوثيق والتخزين، وبالتالي يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجة للحالات الواقعية.
  2. المعرفة الضمنية: وهي ما يبقى في رأس الفرد، وهي المزيج بين الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة. كما عرفت بأنها المعرفة غير الظاهرة وهي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص من تتوفر لديه هذه المعرفة والتي تخزنها عقولهم، وما تحتويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم.
- وينبغي التفريق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث يمكن النظر إلى هذا التفريق من وجهين<sup>2</sup>:
- **المعرفة الصريحة**: يتم توثيقها وتعميمها وهيكلتها ويكون لها محتوى ثابت يمكن إدراكه وفهمه، أي أن المعرفة الصريحة هي كل ما يمكن التقاطه ومشاركته عبر تقنيات المعلومات.
  - **المعرفة الضمنية**: تكمن في عقول الأفراد وسلوكهم وفهمهم فقط، تتطور من خلال تفاعل الأفراد وخبراتهم العملية ومهاراتهم وتطبيقهم وأدائهم في العمل. وهي مخفية ولا يمكن بسهولة تمثيلها أو حفظها أو توثيقها في تقنيات المعلومات من حواسيب وانترنت وغيرها، وهي تكمن في حدس الأفراد وبديهتهم وقوة بصيرتهم وتعتبر المعرفة الضمنية شيء شخصي تصعب عملية توثيقه وذا حساسية كبيرة للسياق حيث يتم إنشائها واشتقاقها بشكل ديناميكي وتعتمد على خبرة الفرد بشكل

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-28.

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 85.

أساسي، ويمكن القول أن المعرفة ما هي إلا نتاج التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة أو الصريحة.

ومن هنا يمكن إعداد مقارنة بسيطة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وفق الجدول التالي:

#### جدول رقم (03): مقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير قابلة للإدراك	قابلة للإدراك
لا يمكن الحصول عليها إلا بموافقة مالكيها.	سهولة الحصول عليها
موجودة على شكل خبرات وفي عقول الأفراد.	موجودة في الكتب والمقالات... الخ

المصدر: مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دار ألفا للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، ص 28.

#### رابعا- أهمية مشاركة المعرفة

إن القدرة على مشاركة المعرفة والتعاون هي عناصر مفقودة في كثير من المؤسسات وذلك بسبب أن الموظفين في طبيعتهم فيهم نزعة التنافس والتي تمنعهم في كثير من الأحيان من مشاركة خبراتهم ومعرفتهم إلى غيرهم من الموظفين في المؤسسة الواحدة، ومن ناحية أخرى فإن عملية مشاركة المعرفة بين كل الموظفين هي من صالح المؤسسة ومن صالح الموظفين جميعا ، حيث أن المؤسسة هي مصدر الرزق لجميع أفرادها. وفي دراسات أخرى بينت أن سبب عدم مشاركة الموظفين لخبراتهم ومعرفتهم هي إحساسهم بأن المعرفة التي يملكونها لا تفيد غيرهم من الموظفين في المؤسسة وليست ذات قيمة كبيرة ، لذلك لا بد على إدارة المؤسسات أن توظف العديد من الاستراتيجيات ، من أجل تحفيز الموظفين على مشاركة خبراتهم ومعارفهم، وان تبحث عن موظفين ذوي إمكانيات وخبرات ومعارف عالية حيث يجب أن يكون هناك خطة لالتقاط خبرات الموظفين الجدد وتسخيرها لرفع كفاءة المؤسسة، حيث أن معظم الموظفين الجدد يجلبوا معهم خبرات مفيدة للشركة، وأيضا لا بد من أن يتم تدريب الموظفين الجدد من قبل الموظفين القدامى ، فعندما ينتهي عقد موظف ما أو يغادر المؤسسة ، فإن المؤسسة تطلب من هذا الموظف مفاتيح المكتب وغيرها، إلا أنه من المهم أن يتم مع ذلك إجراء مقابلة مع كل موظف يغادر المؤسسة من أجل الحصول على بعض المعرفة والمعلومات منه والتي قد تكون مفيدة للمؤسسة في المستقبل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، المرجع نفسه، ص 91.

ويمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال مصفوفة المعرفة في الشكل التالي<sup>1</sup>:

**شكل رقم (11): تحويل المعرفة**

التحول من			
صريحة	ضمنية		
التنشئة	التجسيد	ضمنية	التحول إلى
التدوين	الضم	صريحة	

المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار كتب عربية، القاهرة، 2003، ص 74.

من خلال المصفوفة الموضحة في الشكل فيمكن أن تتحول المعرفة في الحالات الأربعة التالية:

- التنشئة Socialization: ويقصد بها التي يتم فيها تبادل المعارف بين الأفراد وهي غالبا ما تكون تتحول من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى، ويتم ذلك من خلال تبادل الآراء والمقترحات والمساهمة في حل المشاكل الفردية.
- التجسيد Externalization: أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ويمثل هذا النوع من التحويل أفضل عمليات تحويل المعرفة، حيث أنها تحقق شرطا أساسيا من شروط المعرفة وهو عمومية المعرفة.
- الضم Combination: يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى من خلال عمليات الدمج والربط بين معارف مجموعات مختلفة، وتؤدي هذه العملية إلى خلق نوع جديد من المعارف الصريحة الجديدة.
- التدوين Internalization: ويتم فيها تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وتكون الاستفادة من هذا النوع من التحويل فردية أكثر منها استفادة جماعية.

**الفرع الثاني: الخبرة**

المكون الثاني لرأس المال البشري هو الخبرة.

**أولا- تعريف الخبرة**

تعرف الخبرة بأنها استثمار رأس المال البشري المتراكم من خلال التعلم، والخبرة هي بناء متعدد الأوجه يعكس فرصة للتعلم ونقل المعرفة من عام ل عام إلى عام ومؤسسة محددة، وتعتبر الخبرة الوظيفية مؤشراً للأداء أفضل من الحيازة التنظيمية. تظهر هذه النتائج أن أفضل مؤشر للأداء هو الوقت الذي يقضيه الأشخاص في مهمتهم أو وظيفتهم الحالية بدلاً من مؤسستهم. يميل الموظفون في المؤسسة إلى تحسين إنتاجيتهم على الرغم من أن تعلم مهارات أو معارف جديدة أثناء وجودهم في العمل يرتبط ارتباطاً

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار كتب عربية، القاهرة، 2003، ص 74.

إيجابياً بالأداء على وجه التحديد، كان تأثير الخبرة على الأداء الأعلى على مستوى المهمة، يليه مستوى العمل والمستوى التنظيمي، على التوالي<sup>1</sup>.

والخبرة العملية، هي جزء من رأس المال البشري وهي عبارة عن تراكم للمهارات والمعرفة والقدرات التي لها نفس خصائص أنواع رأس المال الأخرى الموجودة في المؤسسة وتتكون من<sup>2</sup>:

- خبرة مهنية عامة (من حيث سن الأفراد)؛
- خبرة مهنية تنظيمية (الخبرة داخل المؤسسة)؛
- خبرة مهنية وظيفية (الخبرة في المنصب أو الوظيفة).

كما تعرف خبرة العاملين بأنها تفاعل بين العاملين وبيئتهم أو فيما بينهم وبين ما يواجهوه من ظروف أو مشكلات أو أشخاص ليحدث انسجام، وبين ما يواجهوه من مشاكل أو تحدث موائمة بين سلوكياتهم ونموهم بما يمكنهم من الاستجابة لها فهي تشمل كل أنواع النشاط المتضمنة في جهود العاملين ليتكيف بنجاح مع الموقف الجديد<sup>3</sup>.

وتعرف الخبرة المهنية بأنها عدد السنوات التي قضاها العامل في منصب عمله، كما تعني: "الأشياء التي قمت بها، المعرفة أو المهارة التي تصل عليها من رؤية أو القيام بشيء"، وتعتبر الخبرة المهنية من بين المصادر الهامة لترسيخ بعض القيم وتوجيهها الوجهة الصحيحة، وللخبرة المهنية أثر في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل، فالفرد الذي لاحظ في حياته المهنية أن العمل هو السبيل الوحيد للترقية والرفع من الحالة المادية، يؤدي به إلى الجد والعمل من أجل تحقيق أهدافه، أما في الحالات التي لا تعطي أهمية لجهود العامل وتفانيه في العمل هو الاعتماد على المحسوبية والعشائرية، فإن ذلك يؤدي إلى التأثير على قيم العمل ومفهومه ودوافعه<sup>4</sup>.

كما تعرف خبرات العاملين على أنها ما حصل عليه العاملين أثناء التفاعل مع عناصر الحياة المهنية (المؤسسات، المشرفون، الزملاء في العمل، العملاء والبيئة وما إلى ذلك)، والتي تؤثر على الإدراك والوجدان وتؤدي إلى السلوكيات الخاصة التي تصدر عنهم. كما أن خبرات العاملين ليست هي ما حدث للعاملين، بل هي ما الذي فعلوه حيال ما حدث لهم، وهي ذلك التراكم من التجارب التي تم تحصيلها من طرف العاملين بالمؤسسة طوال فترة العمل التي يقضونها في خلال حياتهم المهنية، وعموماً فخبرات العاملين تظهر بسهولة، بل تتكون داخل العاملين نتيجة التفاعل الذي يحدث ما بين العامل وظروف العمل بحيث تتسجم مع احتياجات العامل ورغباته، أغراضه وقدراته لخلق وتوليد ما يسمى

<sup>1</sup> Pakorn sujchaphong, Op-cit, p 35.

<sup>2</sup> Caroline Tillou et Sébastien Liarte, L'impact de l'expérience sur la performance du groupe. Le cas de l'équipe nationale de football du Brésil de 1954 à 2010, Management international International Management Gestión Internacional, Volume 16, número 2, hiver 2012, p 5.

<sup>3</sup> عواطف عيشوش، وسيلة بن ساهل، أثر خبرات العاملين في إنتاج المعرفة، دراسة حالة مركز البحث والتطوير في مجمع صيدال، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمة لخضر، الوادي الجزائر، العدد 12، 2017، ص 386.

<sup>4</sup> رفاف عبد القادر، مزيان محمد، قيم العمل في ظل متغيري الخبرة والرتبة المهنية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية بشار، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018، ص 94.



بالخبرات. فالعاملين يكتسبون الخبرات من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرات واكتسابها عمقا اكبر وعفوية اكبر، فالخبرات التراكمية هي التي تكونت نتيجة استخدام المعرفة وتوظيفها في مختلف المواقف من خلال إدراك العاملين لقدراتهم المعرفية الخاصة. وعلى الرغم من وجود تعريفات مختلفة للخبرات إلا أنه يمكن حصرها في وجهتي نظر الأولى تعرف الخبرات على أساس المعرفة والإدراك بأنها حيازة الفرد للمعرفة في المفاهيم والإجراءات والتي يمكن استخدامها بسهولة، بالإضافة إلى وجود مهارات رقابية عالية وقدرة على التنظيم الذاتي أي هي نتيجة لتراكم المعرفة عبر الزمن، والتي تمكن العاملين من الوصول إلى مستويات عميقة من الفهم والإدراك التي من خلالها يستطيع العاملون حل المشكلات التي تواجهها. أما وجهة النظر الأخرى فتتناول مفهوم الخبرات على أساس الأداء من حيث الممارسة والأداء النوعي في مجال عمل محدد، ومن خلال وجهتي النظر السابقتين نجد أنه لا يوجد اختلاف كبير بينهما، فالتعريف الأول يعتمد على المعرفة والإدراك ويفترض أنها تؤدي إلى أداء بمستوى عالي، بينما التعريف الآخر يعزز ويقس الأداء ويفترض أنه نتيجة لسمات المعرفة التي يمتلكها العاملون، وكلا التعريفين يؤكد على أن الخبرات يتم تطويرها واكتسابها من خلال التجربة والممارسة، ويمكن تحديد الخبرات من عدة جوانب بحيث كل الجوانب متكاملة ويؤثر كل جانب في غيره ويتأثر به وهي<sup>1</sup>:

- الجوانب المعرفية: اكتساب الخبرات تشمل المشاركة في التجارب من خلال الملاحظة، التقليد والممارسة، ويتعلم العاملون خصائص الأشياء التي يتعامل معها وتفاعلاتها وأثارها مما يشكلا تراكم المعرفة.
- الجوانب الأدائية: يكتسب العاملون الأداء المناسب والفهم وحسن التصرف لممارسة الأمور العملية والإدراك الكامل للعلاقات والعمليات، والمؤسسة تقوم بدور مهم في تهيئة الظروف المناسبة أمام العاملين لاكتساب الخبرة المناسبة.
- الجوانب الوجدانية: يكتسب العاملون ميلا واستجابة نحو بعض الأمور التي يصاحبها الرضي والارتياح بحيث تؤثر تأثيرا إدراكيا نافعا، نظرا لأن عملية اكتساب الخبرات ترتبط بالرغبة في مشاركتها وإما يرتبط بها من التجارب والعواطف بسياقات المضمون.

### ثانيا- تصنيفات خبرات العاملين

- يمكن القول بأن الخبرات تعد سمة من سمات الفرد والجماعة والتي تؤثر في جودة أداء العاملين ودرجة الاعتماد عليهم داخل المؤسسة، وبناء عليه يمكن تصنيف خبرات العاملين إلى<sup>2</sup>:
- **خبرات فردية:** وهي الخبرات التي يمتلكها العاملون والتي اكتسبوها من التجارب الفعلية الصادرة من الممارسة العملية والتعلم الفردي، والتي تمكنهم من معالجة المشاكل في تترام من خلال العمل الوظيفي لمدة زمنية إلى جانب توفر الرغبة الكاملة لدى العاملين لزيادة خبراتهم من خلال تفاعلهم

<sup>1</sup> عواطف عيشوش، وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص 386.

<sup>2</sup> عواطف عيشوش، وسيلة بن ساهل، نفس المرجع السابق، ص 386.

الإيجابي مع المهام والمتطلبات الوظيفية وزملائهم في المؤسسة، وتتضح فائدتها وأهميتها من كونها تقدم منظورا تاريخيا يتم من خلاله رؤية وفهم المشاكل والأحداث الجديدة بحيث يقوم العاملون أنفسهم بإجراء التجارب أخذين بالاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة، بحيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدين في هذا الاختيار على مخزونهم من الخبرات العملية، حيث تتشكل تلك الخبرات الفردية نتيجة الدراسة والتعلم الذاتي والتجارب التي يمر بها العاملون وملاحظاتهم لكل ما يجري حولهم من أمور، أو أنها في النهاية حسيطة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها العاملون وفق قدراتهم الذهنية وتركيبهم الاجتماعي النفسي المميز.

• **خبرات جماعية:** وهي الخبرات الجماعية لفرق العمل التي اكتسبها من تراكم معارف وتجارب سابقة التي عاشوها، والتي كونت لديهم ما يعرف بالتعلم الجماعي، لذا فهؤلاء العاملون يشتركون عادة في نفس الخبرات التي تؤثر على فاعلية أداء الفريق، فكلما كان أعضاء الجماعة ذوي خبرات كلما كانت فاعلية أدائهم أعلى، فخبرات أعضاء الفريق هي من أهم الموارد التي يمتلكها الفريق، وعموما يمكن القول بأنه يكون الاكتساب الجماعي للخبرات مثل:

- تشكيل واستعمال نتائج تحليل المشاريع في تبادل الخبرات؛
- توفير وتوظيف الإجراءات ورسملة الممارسات الوظيفية؛
- تدعيم عمل مجموعات تبادل الممارسات.

### الفرع الثالث: المهارة

المكون الثالث لرأس المال البشري هو المهارات التي يحوز عليها العاملون في مؤسساتهم.

#### أولا- تعريف المهارات:

يمكن تعريف المهارات على أنها "القدرة على أداء مهمة بدنية أو عقلية معينة"، وهناك العديد من المهارات التي يمكن استخدامها في المؤسسة مثل المهارة الاجتماعية، والمهارة السياسية، ومهارة حل المشكلات<sup>1</sup>.

وتعني المهارة القدرة على أداء مهام معينة أو إتقان تقنيات مختلفة، أو على نطاق أوسع، يمكن أن تشير إلى نطاق السمات السلوكية مثل الموثوقية، والقدرة على العمل دون إشراف، واستقرار التوظيف. وبالتالي، من منظور آخر يمكن تعريف المهارات على أنها الكفاءة المطلوبة أو احتياجات التوظيف، في حين أنه بالمعنى الأكثر شمولية، يمكن تحديد المهارة على أنها "علاقة اجتماعية معقدة"، وهناك أنواع مختلفة من المهارات من أجل مراعاة الأبعاد المتعددة لمفهوم المهارة، حيث يتم التمييز بين<sup>2</sup>:

- المهارات الوظيفية: الصفات التي تتطلبها الوظيفة المحددة؛

<sup>1</sup> Pakorn sujchaphong, Op-cit, p 35.

<sup>2</sup> Aurora texeira, On the link between human capital and firm performance, a theoretical and empirical survey, working papers , Faculdade de Economia do Porto, Investigação - Trabalhos em curso - nº 121, Novembro de 2002 , Faculdade de Economia do Porto, Portugal, p 6.

- مهارات العمال : المعرفة المهنية للعاملين، المستمدة من كل من التعليم الرسمي (الداخلي أو الخارجي للنظام المدرسي) والتعلم أثناء العمل؛
  - المهارات التقليدية : تصنيف العاملين في شبكة الفئات المهنية ذات الشكل التقليدي ، غالباً ما تتداخل هذه العناصر بشكل مختلط كالشبكات أو المصفوفات الفعلية بحيث يتم تمييز الفرد كفني بسبب محتوى عمله وبسبب طبيعة تعليمه وتدريبه.
- كما يشار إلى المهارة بأنها قدرة محددة مشتقة من الممارسة تسمح للمؤسسات بأداء مهام معينة، يتم تحديد الكثير من فرص التعلم للمؤسسة من خلال مخزونها الحالي من المهارات المتاحة والتركيز على تحسين المهارات الحالية، بدلاً من اكتساب المهارات الجديدة بشكل جذري<sup>1</sup>.
- وتعرف المهارة كذلك بأنها قدرة الفرد على إنجاز مهمة ما، وهي من بين الخصائص الظاهرة للفرد مع المعرفة لسهولة قياسها وتنميتها وظهورها جلياً أثناء إنجاز المهام، وقد جرى تعريف المهارات في قاموس "أكسفورد 1984" بأنها "القدرة التطبيقية للقيام بعمل ما". وعرفت في قاموس الاقتصاد لـ "أكسفورد" لسنة 2009 بأنها: "القدرة على أداء المهام المختلفة بصورة مرضية، وهي تتكون من المهارات الفيزيائية أو الذهنية أو كلاهما معاً. والتي يمكن تعلمها إما ببرامج تعليمية أو أوامر رسمية أو تدريبية. والأفراد ذوي المهارات العالية هم الأكبر أجراً والأكثر أمناً في مناصبهم من غيرهم ممن هم دونهم في مستوى المهارة". والعمل المهاري (Skilled work) هو "العمل الذي تم بصورة مرضية فقط من طرف شخص له مؤهلات تقنية وخبرات"<sup>2</sup>.
- بالإضافة إلى أن المهارة تعرف بأنها توليفة متنوعة وديناميكية من الخبرات والمعارف التي تتميز بها مجموعة من الأفراد دون غيرهم، ويرى البعض أن المهارة تتمثل بالقدرة على استعمال معارف الفرد بفاعلية وفي الوقت المناسب باستعداديه في التنفيذ أو الأداء، وهي القوة المتعلمة لأداء شيء ما بمهارة وهي استعداديه متطورة أو قدرة متطورة.
- ويمكن التفرقة بين المعرفة، المهارات، التعليم، والخبرة، بأن التعليم والخبرة هو الاستثمار بينما المعرفة والمهارات هي نتيجة الاستثمار<sup>3</sup>.
- ثانياً- المهارات الأساسية الواجب توافرها في الفرد العامل**
- في هذا الصدد قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للفرد العامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة والمعلومات، يمكن تلخيصها في سبع مجموعات وهي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Emily Auw, Human Capital, Capabilities & Competitive Advantage, International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 5 September 2009, p 27.

<sup>2</sup> أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة مديرية الصيانة (سونطراك) بالأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص 165.

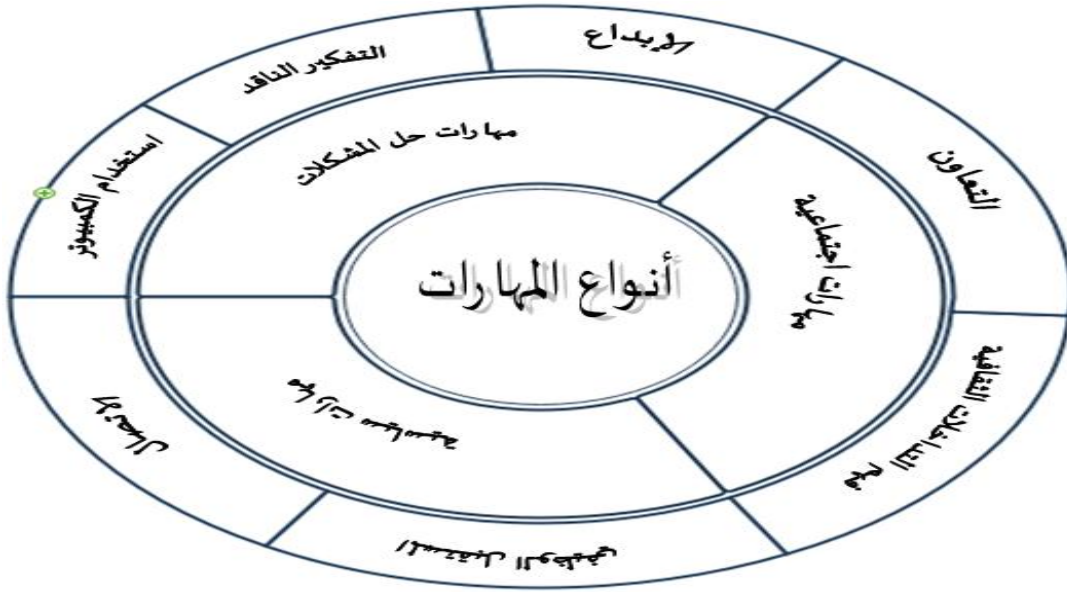
<sup>3</sup> Pakorn sujchaphong, Op-cit, p 35.

<sup>4</sup> نداء محمد النجار، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة الجامعة الإسلامية-غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2012، ص ص 21-22.

- التفكير الناقد والأفعال (العمل): حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على حل المشكلات واستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج وتطوير الحلول مع المتغيرات المستمرة بطريقة انسيابية، بالإضافة لفهم المحتوى المعرفي للمجال الذي تتم فيه الدراسة.
- الإبداع: في عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا للوصول لحلول جديدة للمشكلات القديمة، وإنتاج منتجات جديدة، وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار .
- التعاون: العمل الجماعي هو السبب الوحيد لحل المشكلات المعقدة وستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات، وعليه فإن النموذج المعتمد اليوم في إدارة القوى العاملة هو تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه في أي مرحلة أن يبدي ملاحظاته واقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها وإنما للمراحل الأخرى أيضا.
- فهم التداخلات الثقافية: إن الإدارة اليوم أصبحت تعمل في عالم منفتح لا يعترف بالحدود الجغرافية والمكانية بالتنوع البشري اليوم أصبح يمثل أحد أهم خصائص المؤسسات اليوم لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي.
- الاتصال: سيحتاج العاملون اليوم إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات ، وكذلك تحديد طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة على قدر المستطاع، حيث سيضطرون للاختيار ما بين تقارير، كتب، انترنيت، بريد عادي، بريد الكتروني...إلخ.
- استخدام الكمبيوتر: سيحتاج كل فرد في عصر المعرفة والمعلومات ليس فقط تخطي الجهل الكمبيوترية وإنما الانطلاق والتعرف على المستويات العالية من الطلاقة الالكترونية أو الرقمية مع القدرة على استخدام الأدوات القائمة على استخدام الكمبيوتر لإنجاز المهام وتحقيق النجاح.
- المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس: أصبح على العمال الاعتماد على أنفسهم في اكتساب المهارات المطلوبة، وذلك للنجاح في الحياة العملية وتحقيق الأمن الوظيفي ، وهذا نتيجة طبيعية لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في هذا المجال . فعلى الشبكة الآن فرص هائلة لتنمية وتطوير الكفاءات عن طريق برامج تكوينية مصممة حسب الحاجة بالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم والتطوير المستمر طول الحياة.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي.

الشكل رقم(12): أنواع المهارات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق

**المطلب الثالث: علاقة رأس المال البشري بتسيير الموارد البشرية ومختلف رؤوس الأموال الأخرى**  
واكبت وظيفة تسيير الموارد البشرية التطور الاقتصادي عبر التاريخ، وبذلك عرفت تطورات كبيرة في المفهوم والتسمية والكثير من الأمور سنتناولها فيما يأتي:

#### الفرع الأول: الانتقال من الموارد البشرية إلى رأس المال البشري

يرتبط اسم وظيفة الموارد البشرية ودورها ارتباطاً وثيقاً بالسياق الاقتصادي الذي تعمل فيه هذه الوظيفة. حيث تكيفت وظيفة الموارد البشرية مع التطور الاقتصادي الحاصل، لكن كان من الصعب فهم سبب المهام الموكلة إليها. ففي فترة التصنيع القوية للاقتصاد، كان لإدارة شؤون الموظفين الدور الأساسي لضمان وجود العمال والموظفين في محطة عملهم، وللتحقق من احترام أدوات العمل في السعي، على سبيل المثال، للحد من عدد سرقات أدوات الإنتاج و / أو المخزونات. ومع التطور التدريجي للاقتصاد خلال هذه الفترة، أصبحت المشكلات التي تواجه المؤسسات أكثر تعقيداً. ومن ثم بدأت وظيفة تسيير شؤون الموظفين تصبح تدريجياً وظيفة إدارة الموارد البشرية. وأفسح المجال بذلك "فرع الموارد البشرية" ليصبح "قسم الموارد البشرية" وفي بعض الأحيان "اتجاه" في حد ذاته<sup>1</sup>.

ترتبط المهام الموكلة إلى الأشخاص المسؤولين عن الموارد البشرية وملفات الموظفين المسؤولين الذين يعملون هناك ارتباطاً وثيقاً بمراحل التطور الصناعي والاقتصادي المختلفة. هذا هو السبب في أن وظيفة مدير الموظفين غالباً ما يتم تعيينها للمتعاونين الذين يظهرون مهارات الدقة والسلطة الطبيعية والانضباط الواضح. غالباً ما قام الأشخاص الذين مارسوا وظائف عسكرية بهذه المهام. ثم كان على

<sup>1</sup> David Autissier, Op-cit, p 52.

الوظيفة أن تثري نفسها بمختلف المعارف والدراية . المعرفة القانونية لتكون قادرة على الاستجابة والعمل مع إطار قانوني هيكلي، والمعرفة النفسية، والدراية والخبرة في إدارة المشاريع لقيادة ودعم التغييرات في المؤسسة.

كما تعكس المهام التي عُهد بها إلى مديري الموارد البشرية التغييرات المجتمعية التي مرت بها المؤسسات على مر السنين. تم الجمع بين تحديات الإنتاج والربحية مع التفكير في ظروف العمل وصحة الموظفين، ازدادت الحاجة لتطوير الحوار الاجتماعي الجيد. وطرح دور كل مؤسسة في مواجهة تحديات الغد<sup>1</sup>.

وبتحويل تسيير الموظفين إلى وظيفة الموارد البشرية. تم تفسير تغيير الاسم هذا على أنه تغيير في المنظور والمفهوم التقليدي للموظفين، حيث كان يُنظر إليها كمصدر للتكاليف التي يجب التقليل منها، وتم استبداله بمفهوم رأس المال البشري، الذي يجب تحسين استخدام، بحيث أصبح يُنظر إلى العاملين في المؤسسة على أنهم يمتلكون الموارد التي يجب تعبئتها والتي يجب استثمارها. وهذا بالنسبة لغالبية الأشخاص الذين يشغلون وظيفة الموارد البشرية، وبالتالي فالنظرة إلى الموارد البشرية ليست برؤية الأشخاص كمورد، ولكن ينظر إليهم بأنه لديهم موارد. وبالتالي فإن المهمة الجديدة لإدارة الموارد البشرية تتمثل في تطوير وتعبئة هذه الموارد<sup>2</sup>.

ولهذا فالتوظيف والتدريب والمكافآت والإدارة كممارسات يمكن تعريفها على أنها ممارسات أساسية لوظيفة الموارد البشرية وهي انعكاس تاريخي للتطورات الاقتصادية والقانونية، ولكن أيضاً الدور الذي تلعبه المؤسسة كفاعل في المجتمع، قاد وظيفة الموارد البشرية لتوسيع نطاق أنشطتها. تعكس الممارسات التي يمكن وصفها على أنها متقدمة وجديدة و تعالج القضايا المعقدة التي تشهدها المؤسسات اليوم<sup>3</sup>.

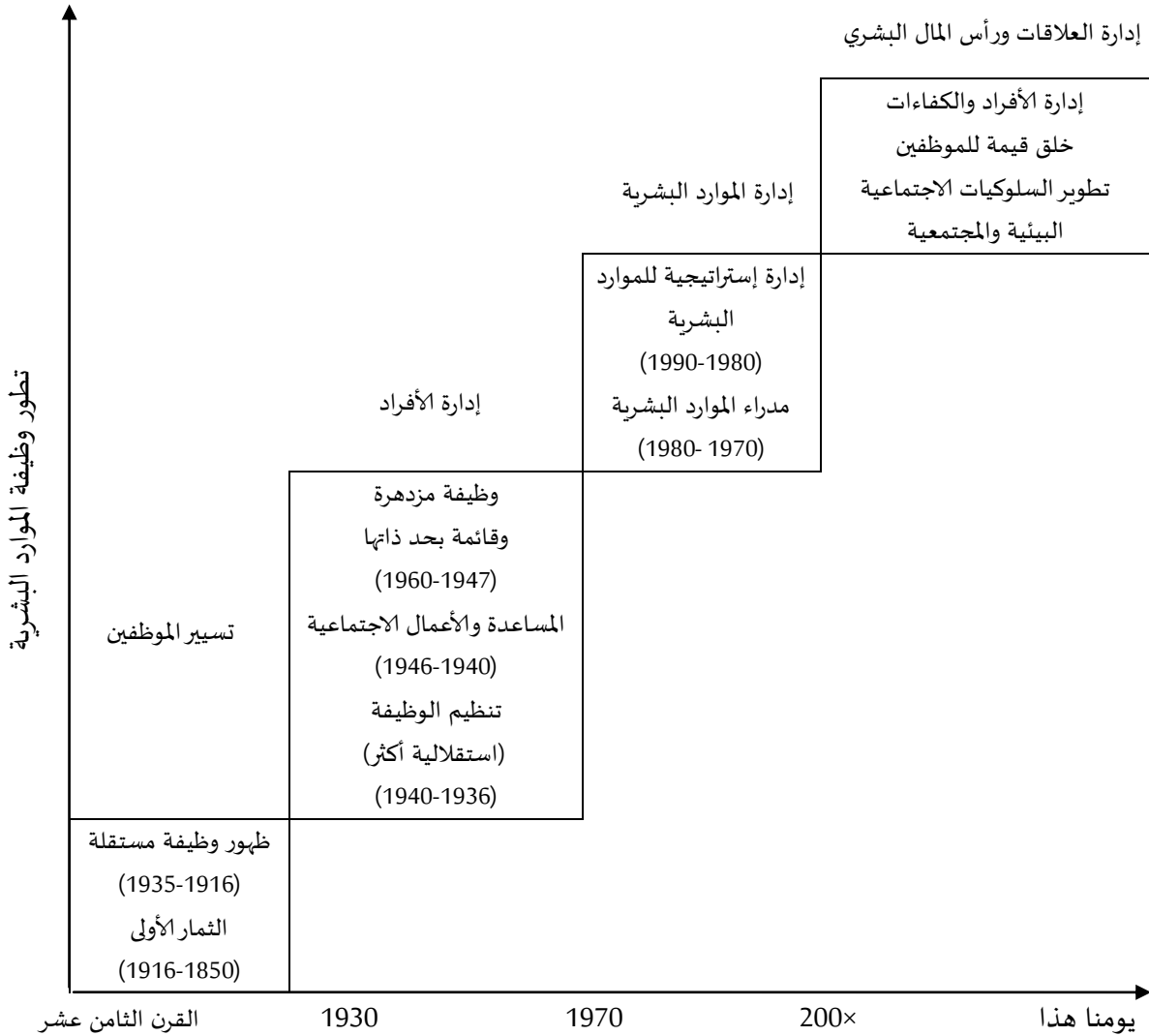
<sup>1</sup> David Autissier, Ibid, p 52.

<sup>2</sup> Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, Magnard-Vuibert, 21eme édition, Paris, 2016, p 249.

<sup>3</sup> David Autissier, Op-cit, p 52.

والشكل الموالي يلخص أهم التطورات التي عرفت إدارة الموارد البشرية:

شكل رقم (13): التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

David Autissier, Blandine Simonin, Mesurer la performance des ressources humaines, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009, p 52. et Jean -Marie Peretti, gestion des ressources humaines, Magnard-Vuibert, 21eme édition, Paris, 2016, p 249.

يوضح الشكل رقم 13 أعلاه التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، حيث شهدت وظيفة الموارد البشرية تطورا سمح لها بالانتقال من وظيفة كمية (كالمواد الخام وغيرها) إلى أداء دور إستراتيجي يفرض عليها خلق القيمة في المؤسسة، حيث تأثرت بالواقع الاقتصادي الذي يميز كل فترة زمنية، فبعد الثورة الصناعية، التي تميزت بالتحول من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية، حيث الآلة تقوم بجانب الإنسان بنفس العمل وكان المورد البشري يعتبر على أنه مثله مثل الآلات والمواد الخام يجلب الثروة للمؤسسة، وهي النظرة التي عجلت بمحاولات لتغيير تلك النظرة السلبية للمورد البشري، وإعطائه صورة أكثر إنسانية، ومن ثم كانت الثمار الأولى لتغيير النظرة للمورد البشري، حيث ظهرت كقسم أو فرع يعني بشؤون العاملين، وسمي "بتسيير الموظفين" وبدأت تتطور وتزدهر تدريجيا حتى أصبحت وظيفة قائمة

بحد ذاتها وهي "إدارة الأفراد"، وخلال فترة السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين تم اعتماد مصطلح "الموارد البشرية" كبديل لإدارة "الموظفين". حيث أصبح هناك نهج مختلف تمامًا لإدارة الموظفين في المؤسسات، وأصبح "مدير الموارد البشرية" يتولى إدارة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. لكن رغم التحسن الذي طرأ على جانب تسيير الموارد البشرية خلال هذه الفترة، إلا أن مدير المؤسسة كان ينظر للعامل على أنه أجيرو ينتظر منه تقديم مقابل لأجره. كما يقوم بمهام التوظيف والتدريب ومنح المكافآت، ويعنى بتلبية احتياجات الموظفين المتعلقة بالعمل والتعامل مع مشاكلهم، ليصبح المصطلح أكثر عصرية، وتوسع نطاق عملها بحيث أصبحت تعنى بالبحث عن المهارات والمعارف التي تتوفر لدى الأفراد وكيفية تنمية وتطوير مواهبهم للمساهمة في تحقيق الإنتاجية والجودة والربحية كبيرة للمؤسسة، ولا تركز فقط على الأشخاص في العمل كمورد نشط للمؤسسة، ولكن ينظر إليهم بأنهم رأس مال بشري يجب استثماره، وبالتالي فإن المهمة الجديدة لإدارة الموارد البشرية تتمثل في تطوير وتعبئة هذه الموارد، من حيث الكم (الموظفين)، والنوع (المهارات)، والاهتمام بمختلف الأطراف ذات المصلحة، وتطوير السلوكيات الاجتماعية البيئية والمجتمعية.

### الفرع الثاني: الفرق بين الموارد البشرية ورأس المال البشري

تشير الموارد البشرية إلى مخزون المهارات الإنتاجية والمعرفة التقنية المتجسدة في العمل. وهي مورد ملموس في الطبيعة ويشار إليه في النظريات الاقتصادية باسم عنصر العمل، وهو أحد عوامل الإنتاج الثلاثة، ويعتبر موردًا قابلاً للاستبدال، متجانسًا وقابل للتبديل بسهولة. والهدف من إدارة الموارد البشرية هو مساعدة المؤسسة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال جذب الموظفين والاحتفاظ بهم، وكذلك إدارتها بفعالية حتى تحقق مخرجات منتجة، أي أن نهج إدارة الموارد البشرية يسعى إلى ضمان التوافق والملائمة بين إدارة موظفي المؤسسة والتوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة. بالمقابل يشير رأس المال البشري بدلاً من ذلك إلى الجانب غير المادي من الموارد البشرية. إنه يعزز قيمة الموظفين من خلال تحقيق هدف مربح للجانبين أرباب العمل والموظفين معاً، وهو يركز على القيمة الجوهرية لكل موظف، حيث يعتبر أي إنفاق على الموظفين استثماراً وليس إنفاقاً. وبالتالي لا بد من إدراك المواهب والدوافع المتنوعة للموظفين حتى يمكن إنشاء الحوافز وترتيبات العمل لتعزيز مساهمات كل موظف في الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

كما يشير رأس المال البشري إلى الجانب غير المادي للأصول البشرية. يكون الجانب المادي للشركة من رأس المال البشري وثيق الصلة فقط في مرحلة التوظيف والاختيار لممارسات الموارد البشرية. بعد ذلك، تهتم الشركة أكثر بالمكونات المرنة للأصول البشرية الموجودة في مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم لإنجاز أي مهام معينة لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومع ذلك، مع تغير التركيز نحو الجوانب غير الملموسة من الموارد البشرية، تطورت ممارسات رأس المال البشري الإستراتيجي لتصبح أكثر غرضًا

<sup>1</sup> Sabarudin Zakaria, Wan Fadzilah Wan Yusoff, Transforming Human Resources into Human Capital, Information Management and Business Review, Vol. 2, No. 2, pp. 48-54, Feb 2011, p 2-8.



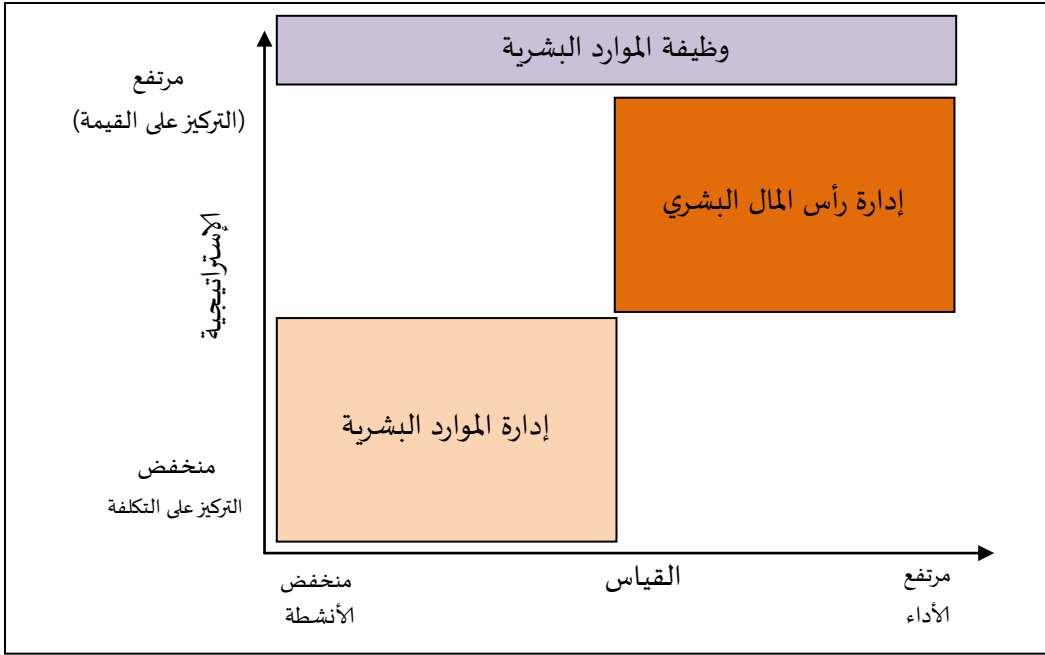
ومحددة السياق ويتوافق تطويرها لدعم الخطط والاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة. تصبح الجوانب المتعددة الأبعاد لرأس المال البشري، والتي تشمل الجوانب الملموسة وغير الملموسة، والجوانب الثابتة والديناميكية والجوانب الخاصة بالصناعة والمحددة، محور إدارة الموارد البشرية في محاولة لتعزيز الأداء. تشمل الجوانب غير الملموسة لرأس المال البشري المهارات والمعارف والقدرات التي يستخدمها الموظفون لإنجاز المهام في متناول اليد، وفي النهاية تحقيق الأهداف التنظيمية. في حين أنه من المهم توظيف الأفراد الأكفاء منذ البداية، إلا أن هذا العنصر غير الملموس والمرن من رأس المال البشري هو الذي تسعى المؤسسات إلى فهمه والتحكم فيه من خلال استخدام ممارسات الموارد البشرية. بشكل أساسي، فإن نظرية رأس المال البشري كما يتبناها بيكر (1964) مترسخة في النظرة القائمة على الموارد للشركة مع التركيز بشكل خاص على الأبعاد الملموسة وغير الملموسة لرأس المال البشري. إن قلق المؤسسات فيما يتعلق برأس المال البشري الملموس يتمثل في تكاليف العمالة بالنسبة للإنتاجية المستقبلية والسعي للحصول على عائد من الاستثمار في تطوير مهارات ومعارف موظفيها وكيفية منع نقل هذه المهارات إلى شركة أخرى. من ناحية أخرى، فإن البعد غير الملموس يعي بالأهمية الإستراتيجية للكفاءات التي تم تطويرها من اكتساب وتبادل المعرفة. ينصب التركيز على استغلال معرفة الموظفين لتحقيق الكفاءات الأساسية المطورة داخلياً والتي تكون قيمة ونادرة ولا يمكن نقلها<sup>1</sup>.

تُعرف جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) رأس المال البشري على أنه: أحد الأصول، المجموع الجماعي للسمات، والخبرات الحياتية، والمعرفة، والابتكار، والطاقة، والحماس الذي يختار من أجل الاستثمار في عمله، وبالتالي فإس رأس المال البشري هو المعرفة والخبرة والسمات الجماعية للموظفين الذين يختارون الاستثمار في مكان عملهم، ويشرح هذا التعريف جوهر ونطاق رأس المال البشري، لكنه لا يعالج تطبيقه العملي، وهو ما تفعله إدارة رأس المال البشري (HCM). وفقاً لمشروع المحاسبة البشرية، فإن إدارة رأس المال البشري لها معنى إستراتيجي، وهو " نهج لإدارة الأفراد يعاملها على أنها قضية إستراتيجية عالية المستوى، وتسعى بشكل منهجي إلى تحليل وقياس وتقييم كيفية سياسات وممارسات الأفراد لخلق قيمة، بالإضافة إلى ذلك، وبفضل جوهرها والتعبير عنها بأوسع معانيها، فإن الروافع الرئيسية لإدارة رأس المال البشري هي الإستراتيجية والقياس. كما تتطلب إدارة رأس المال البشري نهجاً يجمع بين المعلومات النوعية والكمية بشأن التدابير التي تشكل جودة واستدامة رأس المال البشري داخل المؤسسة وملاءمتها مع احتياجات أعمالها. يجب أن يشمل هذا حساباً لإستراتيجية موظفيها وعلاقة ذلك بإستراتيجية العمل الخاصة بها، ودليل على كيفية تجنيد المؤسسة وتطويرها وإدارتها والاحتفاظ بها، وتقيماً لفعالية وأداء السياسات والممارسات المتعلقة برأس المال البشري، ويمكن استنتاج العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري، بالاستناد إلى ركيزتين لتعريف إدارة رأس المال البشري، وهما الإستراتيجية والقياس. ويمكن بناء سلسلة متصلة للإستراتيجية مع تركيز منخفض إلى مرتفع في إستراتيجية الأعمال، والتركيز على التكلفة (التركيز الاستراتيجي المنخفض) إلى القيمة (التركيز

<sup>1</sup> Sabarudin Zakaria, Wan Fadzilah Wan Yusoff, Ibid, p 2-8.

الاستراتيجي العالي). وبالمثل، يمكن بناء سلسلة متصلة للقياس تتراوح من قياس الأنشطة إلى قياس أداء المبادرات الإستراتيجية، كما في الشكل رقم (14) أدناه<sup>1</sup>:

**الشكل رقم (14): العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري**



Source : PHarny duncan chrysler-fox, Foundational assumptions in selecting human capital metrics, Thèse présentée for the degree Magister Commercii in Human Resource Management, , in the Faculty of Management, Department of Industrial Psychology and People Management, , 2010, p 20.

إن مكونات رأس المال البشري هي نحو النهاية العليا لمحور القياس، وفي نطاق رأس المال البشري، تشير إلى الأشخاص كأصول وتحويل المدخلات إلى مخرجات (والتي تشمل العمليات) ، والفرق بين المفهومين هو بالطبع أن مفهوم الموارد البشرية يتناول القوة العاملة من وجهة نظر اجتماعية شاملة، بينما يتناول مفهوم رأس المال البشري القوة العاملة من وجهة نظر الناتج الحدي أو الإضافي للعامل أو المؤسسة أو القطاع الصناعي نتيجة الاستثمار في التعليم والتدريب وما شابه. فالمفهوم الأول يرتبط بالتنمية، أما الثاني فبالربحية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> PHARNY DUNCAN CHRYSLER-FOX, Foundational assumptions in selecting human capital metrics, Thèse présentée for the degree Magister Commercii in Human Resource Management, , in the Faculty of Management, Department of Industrial Psychology and People Management, , 2010, p 34.

<sup>2</sup> هدى زوير مخلف الدعيمي، عدنان داود محمد العذاري، مرجع سبق ذكره، ص 20.

والجدول الموالي يظهر الفرق بين المورد البشري ورأس المال البشري.

#### جدول رقم (04): الفرق بين الموارد البشرية ورأس المال البشري

الموارد البشرية	رأس المال البشري
مورد	رأس مال
تسيير الكفاءات	التسيير من خلال الكفاءات
تعداد	أفراد
التكوين مسير من طرف المؤسسة	التكوين مسير من طرف الأجير
إرضاء الزبائن	إرضاء الأجراء
الخضوع للسوق	استحداث الحاجيات
تجاهل المواهب	اكتشاف الاحتياجات
علاقات خاصة بالمدى القصير	ربط علاقات وفاء
مستوى دعم	مستوى استراتيجي
إدارة الأعمال من خلال المراقبة	إدارة أعمال من خلال التفويض والاستقلالية
أداء سريع	أداء خلال المدى الطويل
بطاقة منصب ثابتة	وصف منصب متطور
تسيير الأجرور	تسيير الأجرور والمسار المهني
وظيفة	كفاءة

Source : Belchami Nadjat \* Wassila, L'innovation technologique et capital humain: Un lien influençant la performance de l'entreprise , Thèse pour l'obtention du grade Docteur En Science de Gestion, Université Taheri Mohamed Béchar, 2017-2018, p 62.

#### الفرع الثالث: العلاقة بين الاستثمار في تسيير الموارد البشرية والاستثمار البشري:

قبل التطرق إلى العلاقة بين الاستثمار في تسيير الموارد البشرية والاستثمار البشري، لا بد من

التطرق إلى تعريف الاستثمار في تسيير الموارد البشرية.

يعرف الاستثمار في تسيير الموارد البشرية بأنه تلك الإنفاقات التي تتحملها إدارة المؤسسة في الوقت

الحاضر بهدف تعديل و(أو) تطوير لإدارة مختلف ممارسات وظيفة تسيير الموارد البشرية (توظيف،

تدريب، تحفيز، برامج رعاية صحية، اتصال، تقييم أداء... الخ)، لتمكين هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها

بفعالية، بما يخدم في النهاية الأهداف المستقبلية للمؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصالح قريشي، تقييم أثر الاستثمار في تسيير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، دراسة حالة الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012-2013، ص 94.

ويمكن توضيح العلاقة بين الاستثمار في تسيير الموارد البشرية والاستثمار البشري في العناصر المبينة في الجدول التالي:

**جدول رقم (05): العلاقة بين الاستثمار البشري والاستثمار في تسيير الموارد البشرية**

الاستثمار البشري	الاستثمار في تسيير الموارد البشرية
الإنفاقات الاستثمارية موجهة من أجل تدريب، تعليم، والمحافظة على صحة وسلامة الموارد البشرية.	الإنفاقات الاستثمارية المخصصة هي من أجل إدارة فعالة وحديثة لممارسات تسيير الموارد البشرية من خلال توفير إمكانيات وأساليب التسيير الأنجع.
الهدف الأولي من الإنفاق الاستثماري يتمثل في تطوير القدرات وتنمية المعارف والمحافظة على سلامة المورد البشري.	الهدف من الإنفاق الاستثماري هو استخدام أفضل الكفاءات، تطوير قدراتهم، المحافظة على سلامتهم، تحفيزهم، كسب ولائهم.
الهدف النهائي من الاستثمار هو تحقيق أهداف المؤسسة	الهدف النهائي من الاستثمار هو تحقيق أهداف المؤسسة

المصدر: محمد الصالح قريشي، تقييم أثر الاستثمار في تسيير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، دراسة حالة الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012-2013، ص 96.

يظهر من الجدول، أن الاستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق على مجالات التدريب والتعليم والخدمات الصحية للموارد البشرية، فهو نشاط مخصص لتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية وزيادة معارفهم والمحافظة على صحتهم بالكيفية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، ما يعني أن الإنفاق الذي ينفذ في العنصر البشري لا يركز على ضرورة تسيير خاص لوظيفة التدريب على سبيل المثال بقدر ما يهتم بتطوير مهارات الموارد البشرية.

في حين أن الاستثمار في تسيير الموارد البشرية هو الإنفاق الموجه صوب تطوير إدارة كل ممارسات تسيير الموارد البشرية، من أجل استقطاب، تطوير، المحافظة، وتحفيز الموارد البشرية، فهو نشاط يسعى إلى توفير أسباب نجاح ممارسات تسيير الموارد البشرية، بما يحقق امتلاك المؤسسة لأفضل الأصول البشرية القادرة على تجسيد الأهداف التنظيمية.

وعليه يمكن القول بأن مفهوم الاستثمار في تسيير الموارد البشرية ما هو إلا امتداد لمفهوم الاستثمار البشري، كون أن الهدف النهائي لكلاهما هو تسخير طاقات بشرية قادرة على المساهمة في تحقيق ما تهدف إليه المؤسسة.

**الفرع الثالث: علاقة رأس المال البشري مع رؤوس الأموال الأخرى**

تتجلى علاقة رأس المال البشري مع بقية رؤوس الأموال الأخرى بالتفصيل فيما يلي:

**أولاً- العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال العيني**

يلتقي رأس المال البشري مع رأس المال العيني في دوال الإنتاج كمتغيرين مستقلين يؤثر كل منها على إنتاج غيره من السلع والخدمات بطريقة تختلف عن الآخر، وأن طبيعة العلاقة بينهما تختلف من ناحية كونها تبادلية أو تكاملية تبعا لعوامل عدة تعتمد على النمط التكنولوجي ومستوى التعليم والتدريب

ومرحلة الإنتاج وغيرها. ويختلف رأس المال البشري عن رأس المال العيني في أن رأس المال البشري لا يمكن قياسه مادياً كما هو الحال في رأس المال العيني الذي يمكن تحديد وحداته. وللتغلب على هذا الأمر يلجأ الاقتصاديون في كثير من الأحوال إلى محاولة قياس رأس المال البشري من خلال المبالغ التي يتم إنفاقها بهدف زيادة الإنتاجية، ويتشابه رأس المال البشري مع الرأسمال العيني من ناحية الزيادة أو النقص عبر الزمن، أي أن المخزون من المعرفة قد يشهد نمواً موجباً أو سالباً، كما أنه يتشابه مع رأس المال العيني في حاجته إلى الصيانة والتحديث.<sup>1</sup>

### ثانياً- علاقة رأس المال البشري مع رأس المال الفكري:

يعرف رأس المال الفكري بأنه "المادة الفكرية (المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة) التي يمكن استخدامها لخلق الثروة."، كما يعرف رأس المال الفكري بأنه المجموع الجماعي لأصول السوق، والأصول التي محورها الإنسان، وأصول الملكية الفكرية، وأصول البنية التحتية، وبشكل أوسع على أنه مجموع معرفة المؤسسات التي تستخدمها لخلق الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

ومصطلح "رأس المال الفكري" مشتق من كلمة الفكر (الفهم) (intellectual)، وكلمة رأس المال (capitellum). تم استخدامه لأول مرة بمعناه الحديث في عام 1958 من قبل بيتر دراكر، وتم تعريفه على أنه مجموع المعرفة الجماعية للمؤسسة، والتعلم، وبراءات الاختراع، والخبرة، والحكمة، والتجربة، والدراية، والمهارات والكفاءات.<sup>3</sup>

رأس المال الفكري هو الموارد غير الملموسة بمعنى مورد لا يمكن رؤيته، ومن الصعب فهمه وتقليده من قبل المنافسين، ويعتبر كمصدر للميزة التنافسية المستدامة، والتي تعد جزءاً أساسياً من القدرات والكفاءات الأساسية للمؤسس، وبالتالي رأس المال الفكري هو المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن استخدامها لخلق الثروة.<sup>4</sup>

رأس المال الفكري هو أصل غير ملموس له القدرة على تحقيق قيمة للمؤسسة والمجتمع، ويشمل براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية وحقوق التأليف والنشر والامتيازات.<sup>5</sup>

يشير مفهوم رأس المال الفكري إلى مفهوم واسع يشمل جميع عناصر القيم غير الملموسة بالإضافة إلى مفهوم الثقافة الصناعية والعلمية والتكنولوجية. يشمل الاستثمار الفكري خلق بيئة مناسبة لتحفيز الابتكار. حيث أن المعضلة الرئيسية لـ "رأس المال الفكري" هي صعوبة تحويل هذا المفهوم إلى إطار وظيفي لجمع البيانات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> Rezvan Hejazi and other's, Op-cit, p 260.

<sup>3</sup> Nick Forster, Maximum Performance A practical guide to leading and managing people at work, Edward Elgar, Cheltenham, UK & Northampton, MA, USA, 2005, p 397.

<sup>4</sup> Ariawan and other's, Op-cit, p 89.

<sup>5</sup> Ariawan and others, Ibid, p 89.

<sup>6</sup> David de la Croix and others, Op-cit, p 345.

يشمل رأس المال الفكري الاختراعات والأفكار والمعرفة العامة وأساليب التصميم وبرامج الكمبيوتر والمنشورات، ويعرف على أنه مخزون من المعارف المفيدة<sup>1</sup>.

يتم حصر الآثار العملية لنظرية رأس المال الفكري في ثلاثة نقاط وهي<sup>2</sup>:

1. مسائل رأس المال البشري المتعلقة بجذب والحفاظ وتنمية ومكافأة الناس من أجل خلق ، والحفاظ على قوة عاملة ماهرة وملتزمة وذات دوافع جيدة؛
2. اعتبارات رأس المال الاجتماعي المتعلقة بتصميم وتطوير المؤسسات التي تعزز عمليات تطوير المعرفة والتقاطها ونشرها؛
3. قضايا رأس المال التنظيمي المتعلقة بإدارة المعرفة.

إن مصطلح رأس المال الفكري ( Intellectual Capital ) أو ما يعرف اختصاراً بـ ( IC ) من المصطلحات المستخدمة حديثاً في الأدب الإداري، ظهر في منتصف الثمانينات من القرن العشرين، وبسبب ما يحمله من مضامين جديدة ما لبث أن ساد الأوساط الإدارية ليصبح الشغل الشاغل لبحوث الأعمال التي اهتمت بوسائل قياسه وطرق حسابه كأصل من أصول المؤسسة<sup>3</sup>. يستخدم مصطلح "رأس المال الفكري" في كثير من الأحيان لأصول غير الملموسة للمؤسسة. ويعرّف بأنه المواد الفكرية، المعرفة، المعلومات ، الملكية الفكرية، الخبرة، التي يمكن استخدامها في خلق الثروة<sup>4</sup>.

وبالنسبة بـ رأس المال البشري فيشكل عنصراً جوهرياً مهماً ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، فهو المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور على العنصر البشري، فالنقود تحقق أموراً متعددة، لكنها لا يمكن أن تفكر، والآلات تؤدي العمل بصورة كفؤة وفاعلة وأفضل من إنتاجية العاملين، لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الاختراعات، أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار<sup>5</sup>.

يرتبط مفهوم رأس المال البشري بالمفهوم الشامل لرأس المال الفكري، والذي يتم تعريفه على أنه مخزون وتدفقات المعرفة المتاحة للمؤسسة. يمكن اعتبار هذه الموارد غير الملموسة المرتبطة بالأشخاص الذين، إلى جانب الموارد الملموسة (المال والأصول المادية)، يشكلون السوق أو القيمة الإجمالية للأعمال

<sup>1</sup> Adnan Kalkan and other's, Op-cit, p 242.

<sup>2</sup> Angela baron, Op-cit, p 15.

<sup>3</sup> محيا بن خلف عيد الميطري، إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 161.

<sup>4</sup> Andrew mayo, Op-cit, p 31.

<sup>5</sup> رضا إبراهيم صالح ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 01-04 نوفمبر 2009، ص 20.

التجارية. وتعرف الموارد غير الملموسة بأنها العوامل غير الأصول المالية والمادية التي تساهم في عمليات توليد القيمة للشركة وهي تحت سيطرتها<sup>1</sup>.

إن الروابط بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال التنظيمي تنتج رأس

المال الفكري. وهذا بدوره سيؤثر على إدارة المعرفة داخل المؤسسة. حيث تعتبر المعرفة مورداً ثميناً وكانت محط اهتمام كبير في أدبيات رأس المال البشري ، وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1999) رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير المادية للمؤسسة رأس المال التنظيمي والبشري. كما يرى الكثير من الباحثين بأن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي ورأس المال التنظيمي ، ويشير مصطلح "رأس المال الفكري" إلى "المعرفة والقدرة على المعرفة الاجتماعية بشكل جماعي، مثل المنظمة أو المجتمع الفكري أو الممارسة المهنية" ، ومن الأمور المركزية لهذه الأفكار أن رأس المال الفكري "متضمن في كل من الأفراد والأنظمة، حيث يتكون من مخزون رأس المال البشري (المهارات، المعرفة والقدرة)، رأس المال الاجتماعي (العلاقات، القيمة بين العاملين) ورأس المال التنظيمي (العمليات والروتين داخل الشركة)<sup>2</sup>.

ولذلك يتطلب تطوير رأس المال الفكري الاهتمام بهذه التكاملات الثلاثة، رأس المال البشري

والاجتماعي والتنظيمي. إذا أريد تحقيق ميزة تنافسية.

### ثالثاً- علاقة رأس المال البشري مع رأس المال الاجتماعي:

يتعلق رأس المال الاجتماعي بالتضامن والثقة وتيسير إدارة الأعمال، وهي عوامل مستمدة من العلاقات الاجتماعية التي تشمل الأسرة والأصدقاء وزملاء العمل وغيرهم. توفر هذه العلاقات يؤدي إلى تحقيق موارد قيمة مثل المعلومات والنفوذ والتضامن، والتي تساهم في تأدية العمل بشكل أفضل، كما يشير رأس المال الاجتماعي إلى مخزون العلاقات والسياق والثقة والمعايير التي تشجع على السلوك المناسب لتبادل المعرفة<sup>3</sup>.

علاوة على ذلك، يعزز رأس المال الاجتماعي للبلد رفاهية المجتمع ويؤثر بشكل مباشر على

كفاءة السلع والخدمات. على سبيل المثال، يقلل المستوى العالي من الوصاية في المجتمع من تكاليف المعاملات التجارية<sup>4</sup>.

كما يشير رأس المال الاجتماعي إلى فكرة أن المعرفة سلعة شبه عامة ، لأن الفوائد الناتجة عن أي استثمار غير ملموس غالباً ما يكون لها آثار خارجية، يمكن اعتبارها منفعة اجتماعية، لذلك يجب أن يأخذ وصف الفوائد في الاعتبار ليس فقط الفوائد الخاصة للمشروع ولكن أيضاً الفوائد الاجتماعية للمجتمع ككل. بالإضافة إلى ذلك، يعرف رأس المال الاجتماعي للمؤسسة بأنه عبارة عن "مجموع الموارد الحقيقية

<sup>1</sup> Michael Armstrong, Op-cit, p 34.

<sup>2</sup> Philip Stiles, Somboon Kulvisaeachana, Op-cit, p 08.

<sup>3</sup> J. Augusto Felicio and others, Human Capital, Social Capital and Organizational Performance, Management Decision, Emerald Group, Vol. 52 No. 2, 2014, , p 352.

<sup>4</sup> Mohammad pasban, sadegheh hosseinzadeh, a review of the role of human capital in the organization, 3rd international conference on new challenges in management and organization: organization and leadership, 2 may 2016, dubai, UAE, P 250.

والمحتملة المدمجة في شبكة العلاقات التي يمتلكها فرد أو كيان اجتماعي، وهي متاحة من خلالها ومنها". ويعتبر رأس المال الاجتماعي ضروري لإنشاء رأس المال الفكري واستخدامه، حيث رأس المال البشري ليس سوى جزء منه<sup>1</sup>.

رأس المال الاجتماعي هو عنصر آخر من رأس المال الفكري. ويتكون من المعرفة المستمدة من شبكات العلاقات داخل وخارج المؤسسة. ويعرف مفهوم رأس المال الاجتماعي بأنه "سمات الحياة الاجتماعية (الشبكات والمعايير والثقة)، التي تمكن المشاركين من العمل معًا بشكل أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المشتركة"، كما يشير رأس المال الاجتماعي إلى المؤسسات والعلاقات والمعايير التي تشكل نوعية وكمية التفاعلات الاجتماعية للمجتمع، وهو ليس مجرد مجموع المؤسسات التي يقوم عليها المجتمع، إنه التماسك الذي يجمعهم، كما يشير رأس المال الاجتماعي إلى شبكات العلاقات التي تشكل مورداً قيماً لإدارة الشؤون الاجتماعية، حيث أن جزء كبير من رأس المال هذا متضمن في شبكات من المعارف المتبادلة، ويقال إن رأس المال الاجتماعي يزيد من كفاءة العمل ويساعد على السلوك التعاوني، وتشكل العلاقات الاجتماعية ورأس المال الاجتماعي فيها تأثيراً هاماً في تنمية رأس المال البشري والفكري، فعلى المستوى الفردي، سيحصل الأفراد الذين يتمتعون برأس مال اجتماعي أفضل (أفراد لديهم شبكات اتصال أقوى) على معدلات عائد أعلى على رأس مالهم البشري ومع ذلك، فعلى المستوى التنظيمي يعتبر رأس المال الاجتماعي بالغ الأهمية، كما أن رأس المال الاجتماعي ييسر تنمية رأس المال الفكري من خلال التأثير على الشروط اللازمة لتبادل الأوراق المالية وتكوينها<sup>2</sup>.

يعتمد رأس المال العلائقي (الارتباطي) على تطوير والحفاظ على علاقة عالية الجودة مع المؤسسة أو الشخص أو المجموعة التي تؤثر على أعمال المؤسسة، ورأس المال الارتباطي أو رأس مال العملاء هو المعرفة التي ترتبط بالعلاقة مع أصحاب المصلحة التي تؤثر على المؤسسة<sup>3</sup>.

ولرأس المال الاجتماعي ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد الهيكلي (روابط الشبكة، تكوين الشبكة والتنظيم الملائم)، البعد المعرفي (الرموز المشتركة واللغات والروايات المشتركة) والبعد الارتباطي (الثقة والقواعد والالتزامات وتحديد الهوية)، وتشكل هذه الأبعاد الثلاثة تأثير على تطوير رأس المال الفكري، حيث أن عمق وثرء هذه الروابط ونقاط النفوذ المحتملة يبينان مجموعة كبيرة من المعرفة والفرص أو خلق القيمة. يتم تعبئة الناس في فرق لخلق رأس مال فكري جديد. إذا كانوا يتقنون في بعضهم البعض ومتحمسين بالعمل نفسه، فإنهم يريدون العمل معاً وتبادل الأفكار. سيجدون أسباباً للاجتماع معاً، لطلب المساعدة وتقديمتها، وتبادل الأفكار. قد يصبح بناء هذه الثقة استثماراً في حد ذاته، من خلال توفير الفرص للناس للالتقاء. فرق المشروع، ومجموعات العمل، والحلقات الدراسية للتبادل، وكلها أنشطة تعزز رأس المال الاجتماعي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> David de la Croix et autres, Op-cit, p 345.

<sup>2</sup> Michael Armstrong, Op-cit, p 34.

<sup>3</sup> Ariawan and others, Op-cit, p 89.

<sup>4</sup> Andrew mayo, Op-cit, p 33.



وقد استخدم هذا المصطلح لوصف شبكة العلاقات الموجودة داخل وخارج ال مؤسرة التي تجعلها تعمل بفعالية. المثال الأكثر وضوحا هو العلاقات مع العملاء. يمكن للعملاء التفاعل مع شركة بشكل غير شخصي تماما، ويتم إجراء العديد من المعاملات دون تدخل أي إنسان بخلاف الطريقة الميكانيكية. ولكن في العديد من الشركات، فإن اللسة الشخصية هي التي تحدث فرقا كبيرا في ولاء العملاء. ليس من المستغرب أنه عندما يغادر بعض مندوبي المبيعات أو الاستشاريين، يتم التوقيع على اتفاقية تنص على أنهم لن يأخذوا أي عملاء معهم لفترة من الزمن. كما أنه من المعروف جيدا مدى صعوبة تنفيذ ذلك لا سيما عندما يكون لدى العميل خيار التعامل معه<sup>1</sup>.

إذا كان رأس المال البشري يتجسد في الأفراد، فإن رأس المال الاجتماعي يتجسد في العلاقات. ويُنظر إلى رأس المال الاجتماعي بشكل متزايد على أنه أداة مفاهيم مفيدة لفهم دور العلاقات والشبكات في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. على الرغم من أن مفاهيم رأس المال الاجتماعي ليست جديدة إلا أن تعميم هذا المفهوم المتزايد قد لفت الانتباه إلى أهمية التقاليد الاجتماعية والمدنية والطرق التي يمكن أن تكمل بها السياسة العامة هذه التقاليد وتعززها، وبهذا فهناك بعض الحقائق التي لا يتقاسم فيها رأس المال الاجتماعي نفس خصائص الأنواع الاقتصادية الأخرى لرأس المال<sup>2</sup>:

- أولاً، الأنواع الاقتصادية الأخرى لرأس المال قد تنخفض مع عدم الاستخدام، إلا أن رأس المال البشري لا ينخفض مع الاستخدام، ففي الواقع ينمو ويتطور عادة مع الاستخدام.
- ثانياً، رأس المال الاجتماعي سلعة مشتركة لأن ليس له الميزة الخاصة لمن يستفيدون منه.
- ثالثاً، لا يقع في الجهات الفاعلة الفردية ولكن في علاقاتها المتبادلة، بحيث لا يمتلك أحد حقوقاً حصرية له.

#### رابعاً- علاقة رأس المال البشري مع رأس المال التنظيمي:

رأس المال التنظيمي هو المعرفة المؤسسية التي تمتلكها مؤسسة ما، والتي يتم تخزينها في قواعد البيانات والأدلة وما إلى ذلك غالباً ما يطلق عليه إدارة رأس المال الهيكلي للناس، لكن يفضل مصطلح "رأس المال التنظيمي" لأنه يمثل المعرفة التي تمتلكها المؤسسة بالفعل<sup>3</sup>.

يتكون رأس المال الهيكلي من الأصول غير الملموسة المدرجة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتقنيات البنية التحتية التي تسهل تدفق المعرفة من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، حيث تعتمد على الموظفين الذين يقومون بأنشطة عمليات المؤسسة اليومية<sup>4</sup>.

بشكل عام، رأس المال التنظيمي عبارة عن مجموعة متماسكة من الميزات النوعية، بما في ذلك التعليمية والمهارية والثقافية، مما يخلق قيمة مضافة للمؤسسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Andrew mayo, Ibid, p34

<sup>2</sup> Adnan kalkan and others, Op-cit, p 242.

<sup>3</sup> Michael Armstrong, Op-cit, p 34.

<sup>4</sup> Ariawan and others, Op-cit, p 89.

<sup>5</sup> Mohammad pasban, sdegheh hosseinzadeh, Op-cit, P 250.

يتمثل الدور الرئيسي لرأس المال التنظيمي في ربط موارد المؤسسة معًا في عملية تخلق قيمة للعملاء وميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، ويشمل ذلك<sup>1</sup>:

- الهياكل التنظيمية وإعداد التقارير؛
- أنظمة التشغيل والعمليات والإجراءات وتصميمات المهام؛
- البنية التحتية للمعلومات والاتصالات؛
- أنظمة اقتناء الموارد وتطويرها وتخصيصها؛
- عمليات اتخاذ القرار وتدفق المعلومات؛
- الحوافز والضوابط ونظم قياس الأداء؛
- الثقافة والقيم والقيادة التنظيمية.

التفاعلات بين هذه الأبعاد مهمة إذا كان الموظفون سيحصلون عليها لتطوير واستخدام مهاراتهم ومعارفهم، فثقافة المؤسسة وتسريع لها تأثير كبير على كل من التوظيف والاحتفاظ ، وكذلك في مجال توليد الالتزام، كما أن هيكل الحوافز وكيفية قياس الأداء له تأثير على رأس المال البشري وإدارته بشكل عام ، فوضع أنظمة للمكافآت والتقييم الإيجابي المرتبط بالحوافز، يمكن أن يرتبط مباشرة بأداء المؤسسة، وكذلك الهيكل التنظيمي يمكن الموظفين المهرة والمحفزين من تحديد ما هو العمل المنجز وكيف يتم إنجاز هذا العمل، ولتحقيق هذه الغاية المؤسسة، فإن مشاركة الموظف، ووضع سلال مهنية داخلية وعمل الأفراد كفريق فيما بينهم يرتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي<sup>2</sup>.

فكل هذه الإجراءات والعمليات تعتبر بمثابة فرص للمؤسسات حيث يمكن أن تعزز أو تعطل العمل التعاوني وتطور المعرفة بها، كما أن الهياكل التنظيمية والعمليات يجب أن تدعم الغرض من المؤسسة وبالتالي تنوعها مطلوب بشرط ألا تخلق حدود بين الأفراد والجماعات في المؤسسة.

رأس المال الهيكلي يغطي الهياكل الأساسية لدعم وتنمية رأس المال البشري يدمج عناصر مثل جودة وتوافر تكنولوجيا المعلومات، وقواعد البيانات، وتنظيم تدفق المعرفة، وبراءات الاختراع<sup>3</sup>.

رأس المال البشري هو ما يجعل الناس يأخذونه معهم، ورأس المال الهيكلي هو ما يترك خلفه، ويصنف إلى قسمين<sup>4</sup>:

- رأس المال العميل (الهيكلي الخارجية): ويشمل ذلك الأصول التي تمكن و/أو تحفز الأشخاص من خارج مؤسستنا على العمل معنا، وفي المؤسسة التجارية للشراء منا. وتشمل عقود العملاء، والعلاقات، والولاء، والرضا، وحصص السوق، والصورة، والسمعة، والعلامات التجارية، وشبكات التوزيع والقنوات. وفي القطاع العام يشتمل على سبيل المثال، مستويات الخدمة، أو إمكانية الوصول، أو السمعة، أو شعبية الأنشطة المدرة للدخل.

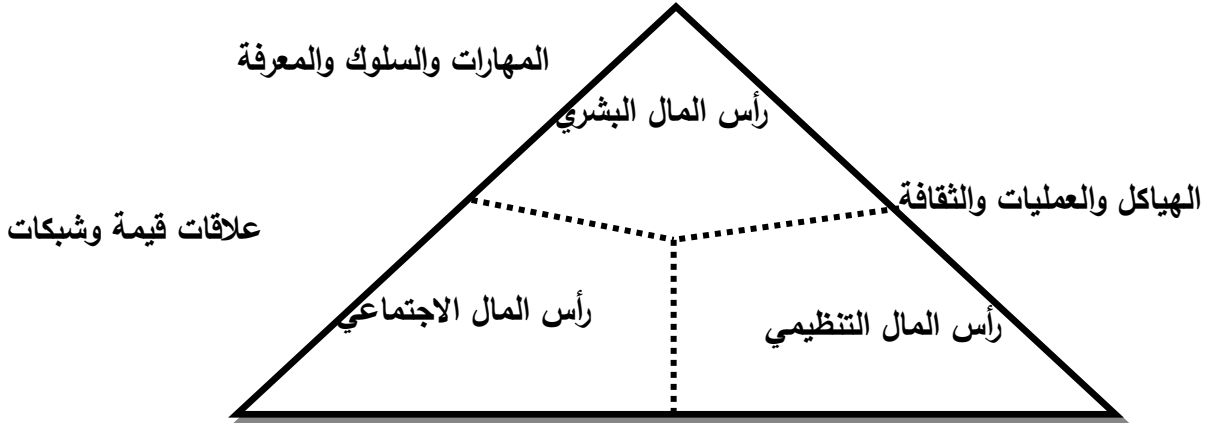
<sup>1</sup> Philip Stiles, Somboon Kulvisaechna, Op-cit, p 6.

<sup>2</sup> Philip Stiles, Somboon Kulvisaechna, Ibid, p 6.

<sup>3</sup> Joëlle Joëlle IMBERT, Les tableaux de bord RH, Edition d'organisation Groupe Eyrolles, 2007, p 77.

<sup>4</sup> Andrew Mayo, Op-cit, p34 .

- رأس المال التنظيمي (الهيكلية الداخلية): ويشمل ذلك كل ما يتعلق بالعمليات الداخلية والكفاءات. وهو يشمل الاستراتيجيات والنظم والمنهجيات والعمليات التشغيلية. وكل المعرفة المسجلة وهي: البراءات، المعرفة، قواعد البيانات، التكنولوجيا، وأيضاً ثقافة المنظمة.
- والشكل الموالي يوضع موقع رأس المال البشري وعلاقته برأس المال الفكري والاجتماعي والتنظيمي:
- شكل رقم (15): مكونات رأس المال الفكري



Source :Philip Stiles, Somboon Kulvisaechana , Human capital and performance: A literature review, The Judge Institute of Management University of Cambridge, p04

#### خامساً - علاقة رأس المال البشري مع رأس المال المعرفي

أيقنت المؤسسات حقيقة أن المعرفة هي أحد الأصول الثمينة التي لا تستغل في كثير من الأحيان وتدار بشكل سيء، وتعد المعرفة عنصراً هاماً في رؤسائنا الفكري العام، وترتبط بشكل معقد برأس المال البشري. ومع ذلك، هناك ارتباط كبير فيما يتعلق بشروط وما يشكل المعرفة، ويرى هوبيرت سانت وأنج، وهو مساهم كندي كبير في التفكير في إدارة المعرفة، أن توليد رأس المال المعرفي هو المساهم الرئيسي في قيمة المؤسسات الشركات. إن نموذج هو العنصر البشري، والعمل، والمكونات الهيكلية التي تعمل جميعها معاً، في بيئة إيجابية من التعلم التنظيمي، لإنتاج رأس المال المعرفي، كما يجب التمييز بين المعرفة والمعلومات، كانت الإجابة الأولية للعديد من المؤسسات لتحدي إدارة المعرفة هي إتاحة المزيد من المعلومات، على سبيل المثال الإنترنت. وكان الكثير من هذا مجرد معلومات رقمية مثل أدلة الهاتف وكتيبات الإجراءات. وقد امتدت إلى قواعد البيانات المشتركة، مثل معلومات العملاء والمنتجات، وإلى الروابط الخارجية مع الإنترنت للحصول على بيانات الأخبار والسوق. بالطبع هذا له قيمة، ولا سيما في توفير الوقت عند الوصول إلى الحقائق والقدرة على الحفاظ على المعلومات حتى الآن أكثر سهولة، والمعرفة تأتي أيضاً من الخبرة والتجارب الجديدة هي أقوى شكل لاكتساب المعرفة الجديدة فهي تنشأ كل يوم، من حل المشكلات، والتجريب، والأخطاء، والسوق، والتغير البيئي، والمشاريع، والأفكار الجديدة، وما إلى ذلك. يتم إثراء كل شخص معني من خلال توسيع معرفته الحالية. يمكن التعبير عن ذلك بشكل واضح وصريح، على سبيل المثال في المنتجات والخدمات الجديدة، أو العمليات المنقحة، أو أدلة أفضل الممارسات. ويمكن الاحتفاظ بها ضمن المجموعة التي ولدتها، ويعد هذا بالتأكيد "رأس المال المعرفي"

المعزز أو تكون متاحة للمؤسسة بأكملها. أحد التحديات الرئيسية لإدارة المعرفة هو خلق هذا التوفر  
لآخرين من خلال المشاركة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Andrew mayo, Ibid, p 35.

**خلاصة الفصل:**

لقد فرض الاقتصاد المعرفي أمام المؤسسات الاقتصادية، تحديات وطرق جديدة ونوعي للنمو والتطوير. حيث أصبحت المعرفة عاملاً يمكن للمؤسسات الاعتماد عليه لتحقيق النمو والنجاح. وبذلك أصبح لزاماً على هاته المؤسسات أن تمتلك عناصر الاقتصاد العالمي الجديد المتمثلة في رأس المال البشري، وتكنولوجيا المعلومات، حيث يعتبران المفتاح الرئيسي للنجاح وتستطيع بذلك أن تكون قادرة على المنافسة.

ولهذا كان لا بد من الاهتمام بالموارد البشري وتنميته بما يتناسب مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية، حيث يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسات الحديثة ورسم معالم مستقبلها،

لذا فهناك اتفاق على أن التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلا رأس المال البشري دائم التطور، ودائم النمو. لهذا على المؤسسات أن تعتمد على مواردها البشرية وتعتبرهم رأس مالا بشرياً، تسعى بكل الطرق لامتلاكه والحفاظ عليه، وتستطيع بذلك أن تنتج وتبيع الأفكار والإبداعات والابتكارات التي هي نتاج كإدارتها البشرية، وتحقق وبشكل واضح مستويات عالية من الأداء وفي كل الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي سيتم التعرف عليها في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

---

## الفصل الثاني:

علاقة رأس المال البشري بالأداء المستدام في المؤسسة

---

**تمهيد:**

تبذل الكثير من المؤسسات الاقتصادية اليوم، باعتبارها قطاعا رئيسيا في المجتمع، جهودا معتبرة للمساهمة في حل المشكلات البيئية والاجتماعية، سواء نجمت هذه المشكلات عنها أم لا، حيث أن الأمر لم يعد مجرد الابتعاد عن الممارسات السيئة، ولكن بتبني أفضل الممارسات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية، أي تطبيق مفهوم التنمية المستدامة الذي يجمع بين المردودية الاقتصادية، التناسق الاجتماعي، والانشغالات البيئية، وبذلك تحقق هذه المؤسسات مستويات معتبرة من الأداء الشامل والكلي لها، والذي يمكن تقسيمه إلى ثلاث أبعاد وهي بعد الأداء الاقتصادي، بعد الأداء الاجتماعي، وأخيرا بعد الأداء البيئي، وكما رأينا في الفصل السابق أن الإنفاق من قبل المؤسسة على الموارد البشرية يعد استثمارا حقيقيا، تجني المؤسسة ثماره في الأجلين القريب والبعيد، فللموارد البشرية تعتبر احد المسؤوليات الاجتماعية، ولهذا سنقف في هذا الفصل على علاقة رأس المال البشري بالأداء المستدام في المؤسسة من خلال معالجة المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء، إدارة وتقييم الأداء، والأداء المستدام

المبحث الثاني: مكونات الأداء المستدام

المبحث الثالث: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسة

**المبحث الأول: ماهية الأداء المستدام**

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات، حيث تبذل هاته الأخيرة إدارة وعاملين جهوداً كبيرة لتصل إلى مستويات كبيرة ومتميزة من الأداء، ولهذا جاء هذا المبحث ليعطي نظرة مركزة عن ماهية الأداء، الأداء المستدام، أهميته وخصائصه.

**المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء**

قدمت عدة تعاريف للأداء من قبل الباحثين في هذا المجال، وهذا ما يعكس أهميته البالغة بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا المطلب.

**الفرع الأول: مفهوم الأداء**

الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد، يحدد مدى نجاح الأعمال في مؤسسة ما وبعبارة أخرى، مستوى تحقيق أهداف العمل. واستعملت المؤسسات في السابق مقاييس للأداء مثل المبيعات السنوية وحجم الشركة. ثم تمت إضافة إلى هذين البعدين عوامل أخرى مثل الكفاءة والفعالية. وفي الآونة الأخيرة، تمت إضافة أبعاد جديدة للأداء إلى معايير الأداء (مثل استخدام المدخلات والجودة والابتكار وجودة الحياة العملية)، وتم توسيع هذه الفكرة بإضافة أبعاد أخرى مثل سلوك الموظف وحصّة السوق والمنتج أو قيادة السوق والمسؤولية العامة في التقييم، ليصبح أداء المؤسسة أداءً ناجحاً أو فعالاً أو مستداماً إلى حد كبير<sup>1</sup>.

ويعرف الأداء بأنه: "السعي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن طبيعة وتنوع هذه الأهداف وربط الأداء بدرجة تحقق الأهداف، يشير إلى فكرة أنه لا يوجد أداء إلا إذا أمكن قياسه، ولا يمكن أن يقتصر هذا التدبير على معرفة النتيجة، بل يتم تقييم النتائج المحققة من خلال مقارنتها بالنتائج المرجوة أو النتائج القياسية، وفي هذا السياق يمكن تشبيه تقييم الأداء بالمقارنة المرجعية<sup>2</sup>. ويشير الأداء أيضاً بأنه "عملية استغلال الموارد لأجل تحقيق الأهداف"، وغالباً ما يتم تعريف الأداء من حيث المخرجات أي تحقيق الأهداف الكمية. لكن الأداء ليس فقط ما يحققه الناس ولكن كيف يحققونه. يؤكد قاموس أكسفورد للغة الإنجليزية ذلك عن طريق تضمين عبارة "تنفيذ" في تعريفه للأداء: "الإنجاز والتنفيذ والتجسيد والعمل على أي أمر أو القيام به". وينتج الأداء العالي عن السلوك المناسب، وخاصة السلوك التقديري، والاستخدام الفعال للمعرفة والمهارات والكفاءات المطلوبة. حيث يجب أن تدرس إدارة الأداء كيف يتم تحقيق النتائج لأن هذا يوفر المعلومات اللازمة للنظر في ما يجب القيام به لتحسين تلك النتائج<sup>3</sup>.

فالأداء يعني كل من السلوكيات والنتائج، والسلوكيات تنبثق من المؤدى وتحول الأداء من التجريد إلى العمل، لا يقتصر الأمر على النتائج، فالسلوكيات هي أيضاً نتائج بحد ذاتها، وهي نتاج جهد عقلي وجسدي

<sup>1</sup> Mustafa Emre Civelek & all, Key Factors of Sustainable Firm Performance (A Strategic Approach), Zea Books, Lincoln, Nebraska, 2015, p21.

<sup>2</sup> فاروق سحنون، استخدام الأساليب الكمية لإتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات في ولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، 2017-2018، ص 136.

<sup>3</sup> فاروق سحنون، المرجع نفسه، 136.



يطبق على المهام، ويمكن الحكم عليها بصرف النظر عن النتائج. يؤدي هذا التعريف إلى استنتاج مفاده أنه عند إدارة الأداء يجب مراعاة كل من المدخلات (السلوك) والمخرجات (النتائج) ؛ إنها ليست مسألة مجرد النظر في تحقيق الأهداف كما هو مستخدم في خطط الإدارة لكل هدف ، بل يجب إدراج عوامل الكفاءة في العملية. وهذا ما يسمى بـ "النموذج المختلط" لإدارة الأداء، والذي يغطي تحقيق المستويات المتوقعة من الكفاءة بالإضافة إلى تحديد الأهداف والمراجعة<sup>1</sup>.

وهناك من يعرف الأداء بأنه نتائج أنشطة منظمة أو استثمار خلال فترة معينة، وفي هذا الإطار يتم قياس الأداء في المقام الأول بالاعتماد على نهجين عامين ، تضمنت هذه الأساليب استخدام مقاييس الأداء الموضوعية أو الذاتية ، يستخدم النهج الموضوعي القيم المطلقة لمقاييس الأداء الكمي مثل الربحية والتدفق النقدي وحصة السوق ، بينما يستخدم النهج الذاتي مقاييس اسمية للأداء على معايير مثل الربحية وحصة السوق بالنسبة لمنافسيها<sup>2</sup>.

ويمكن تقدير الأداء على المديين القصير والمتوسط دائماً بمستويين اثنين وهما<sup>3</sup>:

الفعالية أي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستخدمة، والكفاءة وتعني العلاقة بين النتائج التي تم الحصول عليها والوسائل المستخدمة للحصول عليها.

ويشار إلى الأداء بأنه صورة لبعض الإنجازات في المؤسسة في عملياتها إما فيما يتعلق بالجوانب المالية، الجوانب التسويقية، رفع بعض جوانب التمويل وصرف الأموال، الجوانب التكنولوجية، وكذلك جوانب الموارد البشرية، كما أن أداء المؤسسة هو تحقيق أرباح في فترة ما باستخدام أدوات قياس محددة لقياس ، ومدى جودة أنشطة المؤسسة التي تديرها الإدارة<sup>4</sup>.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذا أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تعطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي<sup>5</sup>:

1. النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبذلك يعبر الأداء عن كونه انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد؛
2. منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد، حيث يعبر عن الأداء بأنه محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها؛
3. النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وضمن هذا التوجه فالأداء يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهنا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا

<sup>1</sup> Michael Armstrong, Performance management key strategies and practical guidelines, Kogan page, London and Philadelphia, 3<sup>rd</sup> edition, 2006, p 9.

<sup>2</sup> Adnan KALKAN and other's, opcit, p 242.

<sup>3</sup> Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances, Dunod, Paris, 9eme édition, 2016, p 173 .

<sup>4</sup> Ariawan and others, opcit, p 89.

<sup>5</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص

يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المؤسسة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المؤسسة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلاله؛

4. البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، ومدى قدرتها على تكييف عناصر ذلك البعد لتعزيز

أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على

اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها؛

5. مدخل النظم، فالأداء طبقا لهذا المدخل هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء

العمليات على مدخلاتها، بمعنى هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المؤسسة؛

6. المفهوم الشمولي، حيث يوصف الأداء بأنه نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف

الموضوعية.

### الفرع الثاني: أهمية الأداء

يعتبر الأداء المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة

الأطراف في المؤسسة تعزيزه، وذلك لارتباطه بجوانب مهمة من مسيرة حياة المؤسسة، وتبرز أهمية الأداء

من ثلاث نواح، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تعتبر مؤشرات الأداء

اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال

استخدام اغلب الدراسات الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية

فتتضح من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه. هذا وقد احتل

موضوع الأداء في الأدب الإستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق أولا بكونه محورا مركزيا لتخمين نجاح

أو فشل المؤسسات في قراراتها وخططها الإستراتيجية، ثانيا، تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة فيما يتعلق

في إيجاد اتفاق المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء<sup>1</sup>.

كما يمكن إبراز أهمية الأداء على مستوى المؤسسات من خلال الأهمية التي تكتسي عملية تقييمه

فيما يلي<sup>2</sup>:

- توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه. كما أن التقييم يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برامج العمل إلى الإدارة العليا؛
- يحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف كما أنه يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف كما يكشف الفجوات الموجودة في الأداء، تحليلها وإجراء التعديلات اللازمة؛

<sup>1</sup> نادية عمر بقاش، أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2012، ص 40.

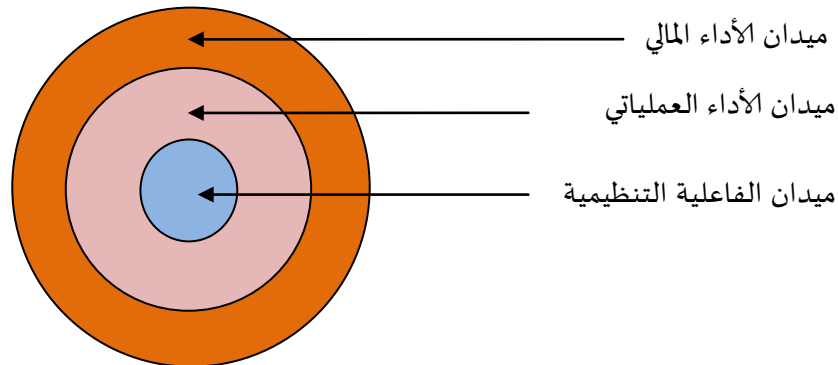
<sup>2</sup> نادية عمر بقاش، المرجع نفسه، ص 40.

- يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية لإيصالها إلى العملاء؛
- يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليف هذه البرامج؛
- يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور؛
- من غير تقييم لا يمكن أن يكون هناك تحسين، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي حالياً من واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها؛
- يساعد في الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة؛
- يعمل على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في المؤسسة مما يساعد في تحسين مستوى الأداء فيها؛
- حث الإدارة على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات؛
- تبرير الحاجة إلى الموارد بناء على أسس علمية وموضوعية؛
- تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد إلى أدلة موضوعية.

### الفرع الثالث: مجالات الأداء

إن مفهوم الأداء ذو أبعاد متعددة في ميادين محددة تتمثل في ميدان الأداء المالي، ميدان الأداء المالي العملي، وميدان الفاعلية التنظيمية<sup>1</sup>. والشكل الموالي يمثل حدود وميادين الأداء:

#### شكل رقم (16): حدود وميادين الأداء



المصدر: داوود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2013، ص 95.

وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين:

- **ميدان الأداء المالي: Financial Performance:** هو الميدان المتعلق بالجانب المالي، وهو وصف لوضع المنظمة الآن وتحديد للاتجاهات التي استخدمتها للوصول إلى هذا الوضع من خلال دراسة

<sup>1</sup> داوود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2013، ص 95.

المبيعات والإيرادات والموجودات والمطلوبات. وتستخدم لقياسه النسب والمؤشرات المالية كالمسؤولية والربحية وغيرها من النسب التي تتيح للمنظمة معرفة نقاط قوتها وضعفها، فضلا عن معرفة موقعها السوقي مقارنة بالمنظمات المنافسة. وتلك المؤشرات يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في التحليل الداخلي للمنظمة، فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة يمكن للمدراء استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المنظمة فضلا عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية<sup>1</sup>.

إن مفهوم الأداء المالي يستند إلى عملية التحليل المالي التي تعد الخطوة الأساسية نحو تفهم المؤسسة، وبالرغم من وجود أساليب متعددة للتحليل المالي كالتحليل العمودي والأفقي لفقرات القوائم المالية، إلا أن التقنية الأساسية المستخدمة لدراسة وبحث الأداء ضمن التحليل المالي هي تحليل النسب المالية، فالنسب المالية هي أدوات التشخيص الأساسية في التحليل المالي، والتي تستخدم في تقييم قوة الأداء المالي بالإضافة إلى الأداء الكلي بشكل عام، وتكمن أهمية استخدام النسب والمؤشرات المالية في تقييم أداء المؤسسات في قدرتها على إظهار الجوانب المهمة للمركز المالي والتنافسي للمؤسسة<sup>2</sup>.

• **ميدان الأداء المالي وغير المالي (العملياتي):** Financial and Nonfinancial Operational: يمثل ميدان الأداء المالي والعملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المؤسسات، فبالإضافة إلى المحاور المالية يجري الاعتماد على محاور تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، جودة المنتج/الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المحاور التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة. إن تضمين الأداء لمحاور تشغيلية يظهر لإدارة الصورة الخفية للأداء الذي لا تستطيع المحاور المالية الكشف عنه. وبذلك يحدث التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية<sup>3</sup>.

• **ميدان الفاعلية التنظيمية:** Organizational Effectiveness: يمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع والشامل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي. وللفاعلية التنظيمية كميادان أداء تستطيع المؤسسة من خلاله التفوق تنافسيا، ويعطي البعد التنافسي ضمن هيكل الصناعة الأهمية في مناقشته لموضوع الفاعلية، إذ أن الاهتمام بالتحسين للفاعلية مهم لإنجاز الربحية، ولكنه غير كاف، إذ أن المؤسسات التي تتنافس على أساس الفاعلية وتبقى متفوقة على منافسيها في ضمن نفس الصناعة هي قليلة جدا.

وينظر للفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفاعلية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المؤسسة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية، فإن فاعلية المؤسسة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها

<sup>1</sup> داوود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية، ص 95.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع نفسه، ص ص 42-47.

وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور الإبداعي التكنولوجي، ومدى تحسُّنها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال تجاهها.

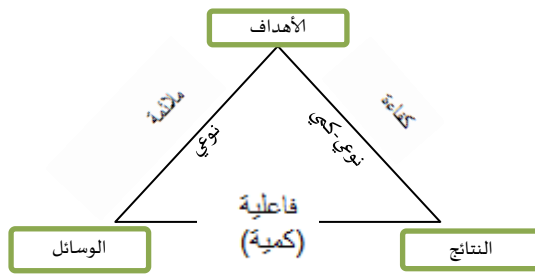
وهناك من الباحثين من يضيف ميدان آخر وهو ميدان الكفاءة Efficiency حيث يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث أن المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانية استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر. هذا خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما يجعل المؤسسة تعاني باستمرار من شح الحصول على الموارد بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها. لذلك لا بد أن تقوم المؤسسة باعتماد الأسلوب الرشيد في التوجه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة، وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد، فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوفرة، يجعل المؤسسة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها<sup>1</sup>.

إن التأكيد ينصب هنا على حقيقة أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما:

- مدى توافر الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة.
- سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

تبدو العلاقة بين الفاعلية والكفاءة كبيرة جداً، ورغم إمكانية أن تكون المؤسسة فاعلة، وليست كفؤة، أو العكس، لكن الإدارة تبحث دائماً عن وجود توافق وموائمة بين هذين المفهومين، حيث المطلوب أن تكون المؤسسة فاعلة وكفؤة في نفس الوقت، ولغرض أن يكون الأمر كذلك يتطلب الأمر تنسيق وموائمة ثلاثة قضايا أساسية، وهي الأهداف، ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب، وكذلك النتائج المتحققة، ومدى قربها وبعدها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): العلاقة بين الفاعلية والكفاءة



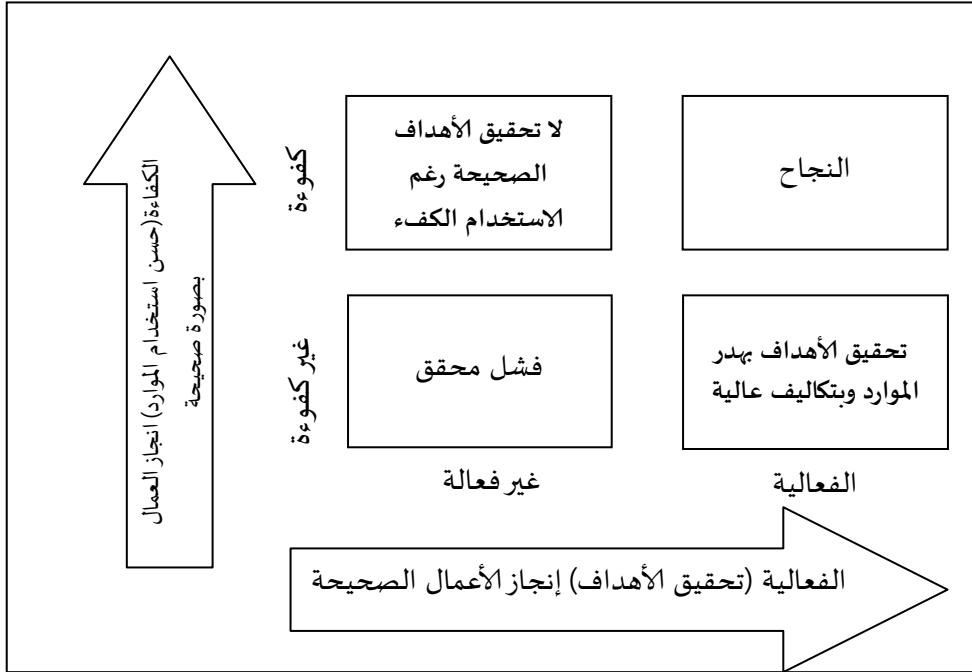
المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009،

ص 48

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع نفسه، ص 48.

كما يمكن توضيح العلاقة بين الفعالية والكفاءة أكثر من خلال مصفوفة الفعالية والكفاءة، كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): مصفوفة الفعالية والكفاءة



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 49

فالمؤسسة بعنصري الكفاءة والفاعلية تستطيع تحقيق النمو والازدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المؤسسات غير الكفاءة وغير الفعالة يكون مصيرها الانهيار ، لأنها لم تستطع إنجاز أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة. أما المؤسسات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة ، وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد، إلا أن المؤسسات الكفاءة التي لا تتمتع بالفاعلية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي إنجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفاءة.

**المطلب الثاني: إدارة وتقييم الأداء، المفهوم، الأهداف، وإجراءات تشخيص وتحسين الأداء**  
تحتاج المؤسسات دائما إلى إدارة وتقييم أداءها، هل وصلت إلى ترجمة أهدافها الإستراتيجية في الواقع أم لم تصل، ولهذا سيتم تناول هذين المفهومين في هذا المطلب لتوضيحهما أكثر.

#### الفرع الأول: إدارة الأداء

سنتناول في البداية تعريف إدارة الأداء والهدف منها.

#### أولاً- تعريف إدارة الأداء

يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق. إنها وسيلة للحصول على نتائج أفضل من المؤسسة والفرق والأفراد من خلال فهم وإدارة الأداء

ضمن إطار متفق عليه للأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة المخطط لها ؛ توجد عمليات لتأسيس فهم مشترك حول ما يجب تحقيقه بالنسبة لإدارة وتطوير الأفراد بطريقة تزيد من احتمالية تحقيقه على المدى القصير والطويل. وهي مملوكة ومدارة من قبل الإدارة التنفيذية ، كما ينظر لها بأنها : "تنمية الأفراد ذوي الكفاءة والالتزام، والعمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة داخل مؤسسة تدعم وتشجع تحقيق ذلك<sup>1</sup>.

تسمح إدارة الأداء للمديرين التنفيذيين بترجمة رؤاهم الشخصية إلى رؤى جماعية تحفز المديرين وفرق الموظفين للتحرك في اتجاه خلق القيمة، حيث لا يعتبر أسلوب مدير المهام/مساعد المدير التقليدي والتحكم في الموظفين من خلال أنظمة الإدارة الصارمة كميّار للأداء المتفوق، فإدارة الأداء تعزز بيئة عمل حيث يشارك فيها المديرون والموظفون بصدق ويتصرفون كما لو كانوا أصحاب الأعمال، ومن ثم يتم استبدال المعتقدات السلبية والقواعد غير المكتوبة المعروفة بشكل شائع في ثقافة المؤسسة من خلال المبادئ التوجيهية التي يضعونها<sup>2</sup>.

إدارة الأداء هي العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العاملين نحو الأداء الفعال. وترتبط عملية إدارة الأداء وتحليل الوظيفة المعتمد على القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة، وبذلك فهي تعني تدريب ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم<sup>3</sup>.

تعتبر إدارة الأداء عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ، ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويتضح من هذا التعريف مكونين أساسيين هما<sup>4</sup>:

- **عملية مستمرة:** إدارة الأداء عملية مستمرة، إنها تتضمن عملية غير منتهية لتحديد الأهداف، وملاحظة الأداء، وإعطاء وتلقي تدريب وتغذية راجعة مستمرة؛
- **وصف الأهداف الإستراتيجية :** تتطلب إدارة الأداء أن يضمن المدراء أن أنشطة الموظفين ومخرجاتهم متفقة مع أهداف المؤسسة ، وبالتالي تساعد المؤسسة على اكتساب الفرص التنافسية. لهذا تخلق إدارة الأداء صلة مباشرة بين أداء الموظف والأهداف التنظيمية وتجعل إسهام الموظفين للمؤسسة ثابت.

## ثانياً- أهداف إدارة الأداء

يمكن تلخيص أهم أهداف إدارة الأداء في النقاط التالية<sup>5</sup>:

- تمكين وتحفيز ومكافأة الموظفين على بذل قصارى جهدهم؛

<sup>1</sup> Michael Armstrong, Performance management key strategies and practical guidelines , Op-cit, p 9.

<sup>2</sup> Gary Cokins, Performance management finding the missing pieces (to close the intelligence gap), Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Canada, 2004, p 15.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الدب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، مطبعة العشري، 2009، ص 39.

<sup>4</sup> هارمن أوكينيس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص

<sup>5</sup> Michael Armstrong, Performance management key strategies and practical guidelines, Op-cit, p 9.

- تركيز مهام الموظفين على الأشياء الصحيحة والقيام بها بشكل صحيح. محاذاة الأهداف الفردية لكل شخص مع أهداف المؤسسة؛
- إدارة واستباق الأداء ضد المساءلة والأهداف المتفق عليها؛
- ربط الأداء الوظيفي بتحقيق إستراتيجية المؤسسة وخطة الخدمة المتوسطة الأجل لمجلس الإدارة؛
- موازنة الأهداف الشخصية/الفردية مع خطط الفريق والإدارة/القسم والمؤسسات؛
- عرض الأهداف ذات الغايات المحددة بوضوح باستخدام مقاييس، ميسرة ورقمية؛
- مراقبة الأداء وتكليف العمل المستمر حسب الاقتضاء؛
- أن يكون جميع الأفراد واضحين بشأن ما يحتاجون إليه لتحقيق المعايير المتوقعة، وكيف يساهم ذلك في النجاح العام للمؤسسة؛
- تلقي التغذية المرتدة المنتظمة والعادلة والدقيقة لتحفيزهم لتحقيق أفضل ما لديهم؛
- النهج المنهجي للأداء التنظيمي ، موازنة المسؤوليات الفردية مع الأهداف التنظيمية والنشاطات العملية والسلوكيات التي يدير بها المدراء أداء أفرادهم لتقديم مؤسسة عالية الأداء؛
- تعظيم إمكانات الأفراد والفرق لإفادة أنفسهم والمؤسسة، مع التركيز على تحقيق أهدافهم.

### الفرع الثاني: تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من أهم عوامل النجاح لأي مؤسسة، من خلال عمليات الرقابة وتقييم النتائج.

#### أولاً- تعريف تقييم الأداء

يعرف تقييم أداء المؤسسة على أنه عملية مراقبة ولكن في الحقيقة أن عمليات تقييم الأداء هي جزء مهم في المراقبة الكلية والغاية من التقييم تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة<sup>1</sup>. وفي إطار هذا المضمون يشير البعض أن عملية تقييم الأداء على أنه شكل من أشكال الرقابة، ويركز على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق أهداف المؤسسات في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية.

عملية تقييم الأداء هي العملية التي من يتم خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء، وفي هذا الإطار تركز عملية تقييم الأداء ليس فقط على المجهودات المطلوبة لأداء الوظائف ولكن أيضاً على النتائج التي تتبع عملية التقييم ، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برامج وتدريب وتوجيه للعاملين، وتغيير نظم الأجور والمكافآت والترقية، كما يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المال -تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 81.



للمؤسسة، وبمعنى آخر هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدف<sup>1</sup>.

كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان ، وهذا يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف، وعلى النحو الموضح سابقا. وبالطبع حين يتم التأكد من عدم تحقق الأهداف أو النتائج في ظل الأداء المتوقع ، وفي ظل الإستراتيجية التخطيطية الحالية خلال فترة التخطيط، فإن هذا يعني وجود فجوة الأداء، والتي من أسبابها<sup>2</sup>:

- عدم تلاؤم الإستراتيجيات الحالية مع التغيرات البيئية والظروف الداخلية؛
- قلة الموارد المتاحة أمام الإدارة؛
- التنفيذ غير الصحيح لهذه الإستراتيجيات من قبل الإدارة.

### ثانيا- أهداف تقييم الأداء

يمكن إيجاز أهم أهداف عملية تقييم الأداء فيما يلي<sup>3</sup>:

1. يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل؛
2. يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية؛
3. يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا للمؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالنسبة للمؤسسة المماثلة؛
4. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المختلفة للمؤسسات، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسن مستوى أدائها؛
5. يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها؛
6. إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الدب، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>3</sup> حمزة محمود الزبيدي، المرجع نفسه، ص 81.

### ثالثاً- شروط نجاح تقييم الأداء

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيتها، ومن أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم، وتدعم الشروط الآتية نجاح عملية التقييم والتي أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

1- التناسب: يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء، إذ يقصد بالتناسب الرباط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفاً له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداءً مناسباً وبالتالي ناجحاً، فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات مرغوبة، ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك، ومثال على ذلك أداء الموظف الذي يجتهد في خدمة زبائن المؤسسة، ويسهر على سعادتهم وراحتهم، والذي يتعاون باستمرار مع رؤسائه وزملاء عمله لأهداف تتعلق بتحقيق مكاسب هامة للمؤسسة، ولا بد للمؤسسة بالمقابل من مكافأة هذا الموظف المناسب جداً لها وإعطائه أفضل تقييم ممكن، يستمد التناسب قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعاملة على إنجاحه، فمقدار ما يزداد أداء الفرد وتزداد مساهمته ومبادراته لتحقيق أهداف رب عمله، يكون بمقدار ما يتمسك بهذا الأخير، للحفاظ على هذا الفرد ومكافأة إنجازاته بمقدار ما يقوي التناسب بين الطرفين، وعكس ذلك يحس في حالة ضعف التناسب بين الفريقين، إذ نقول أن التناسب يقوى ويزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافاً واضحة وأجواء مريحة، وإذا قامت بتوضيح وتحليل الوظيفة الملقاة على عاتقه ووضعت له معايير واضحة ومحددة للقيام بها أولاً، ومن ثم لتقييم أداءه وحاسبته على هذا الأداء في مراحل لاحقة؛

2- القبول: الشرط الثاني من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا لا من قبل الأفراد ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييماً ناجحاً، وفي هذا المجال يرى بعض الخبراء بأن أنظمة تقييم الأداء ليست على ما يرام كونها معدة سلفاً من قبل الاختصاصيين غير المهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد أو عن الأفراد أنفسهم، والتي تدخل في صلب عمليات التقييم الناجحة، أضف إلى ذلك أن حساسية تقييم الأداء تعتبر بدورها شرطاً ملازماً للقبول للتقييم ولإنجاحه، فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد يلقى حتماً رفضاً قطعياً من قبل الأفراد، فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء العاطل؛

3- المرونة والحوار: وينبغي أن ترافق المرونة آليات وعمليات التقييم فالنظام التقييمي المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء، كما يبين اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة، ويضع المعايير المناسبة التي تتسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معاً، ويساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء.

<sup>1</sup> عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، 2017، ص

## رابعاً- تشخيص الأداء وإجراءات تحسينه

## 1- الهدف من تشخيص الأداء

يتمثل تشخيص الأداء في الكشف المبكر عن فجوة الأداء أو اتجاه الأداء للانحراف، وتحديد طبيعة هذه الفجوة ومدى خطورتها ثم العمل على علاج أسباب القصور وتحقيق تحسين الأداء، ذلك أن الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية أو التوقيت أو الجودة أو التكلفة أو غيرها، و نستطيع أن نلخص الهدف من عملية تشخيص الأداء في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. رصد فجوة الأداء: نتيجة مقارنة الأداء الفعلي (المنجز فعلاً) مع الأداء المعياري (المستهدف)، وبعد التقييم، سنكتشف الانحراف الفعلي عن المعياري، هذا الانحراف هو فجوة الأداء.

وتعتبر فجوة الأداء هي المشكلة الحقيقية للمؤسسة، هذه الأخيرة مهمتها أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها، ومن ثم يكون تخطيط الأداء السبيل الوحيد لتحقيقها، هذا المستوى، هو المستوى المطلوب للأداء، يتم تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدتها وتوجيهها لهذا الغرض، إن هذا الأداء، هو الأداء المعياري يتم تحديده من خلال أمرين أساسيين:

الأول: الفرص المتاحة بمعنى مستوى الإشباع من السلع والخدمات التي يمكن للمؤسسة الوصول إليها ويعبر عن حاجة حقيقية لدى المستفيدين (الزبائن، العمال، الجمهور ..)،

الثاني: الموارد المتاحة أي المستوى المتاح من الإمكانيات البشرية والمادية، والمعنوية، والتي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها واستخدامها في إنتاج المستوى المطلوب من الإشباع لزبائن المؤسسة، إن الفرص المتاحة تتواجد في البيئة الخارجية للمؤسسة، تشتمل على عدد من المخاطر تحد من قدرتها من الاستفادة منها وتعرقلها، أما الموارد المتاحة فتكون ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة التي تتوفر على قيود إما أن تكون سلبية أو إيجابية بالنسبة لها.

2. تحديد مصادر الفجوة: ليس المهم فقط التعرف على فجوة الأداء بل أيضاً تحديد مصادرها، والتي قد تكون داخلية كقدرات العاملين ودوافعهم، تصميم العمل، القيادات الإدارية والبناء التنظيمي، الإمكانيات المادية أو التقنية أو المناخ التنظيمي، كما قد تنتسب في فجوة الأداء مصادر خارجية كالتطورات التقنية والعلمية، تأثيرات العولمة والمتغيرات الخارجية، تحركات المنافسين، متغيرات السوق، وغيرها من العوامل الخارجية عن تحكم المؤسسة.

3. تحليل فجوة الأداء: يقصد بالتحليل البحث عن أسباب حدوث الفجوة من المصدر أو المصادر التي تم تحديدها، وغالباً ما تنحصر أسباب فجوة الأداء في اختلال أداء الموارد البشرية أو المادية أو التقنية، أو بسبب اختلال الأداء التنظيمي المتمثل في زيادة التعقيدات الإدارية أو بطء الاتصالات، وطول سلسلة اتخاذ القرار وتباعدها عن مواقع التنفيذ، وغير ذلك من عيوب التنظيم، وتهتم عملية تشخيص

<sup>1</sup> عيد المطلب بيبصار، نفس المرجع السابق، ص ص 123-124.

فجوة الأداء بالتحليل المنطقي للمعلومات والقياس المرجعي، وقد يتم التحليل فردياً بواسطة الرئيس المباشر، أو قد تتولى عمليات التحليل مجموعات عمل أو وحدة تنظيمية متخصصة.

4. **تحسين وتطوير الأداء** : تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات، العمليات، أو مخرجات نظام الأداء، أو فيها جميعاً، كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع بها إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية.

ونستطيع أن نفرق بين التحسين والتطوير في أنه بالإضافة إلى أن التحسين يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط، يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل.

## 2 - إجراءات تحسين الأداء

تعرف عملية تحسين وتطوير الأداء بأنها: طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي للمؤسسة، والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، يركز التعريف على علاج مشكلات المؤسسة عن طريق إيجاد حلول لفجوة الأداء الناجمة عن مقارنة الوضع الحالي بالوضع المخطط.<sup>1</sup>

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة والإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل"، والتي تكون من خلال الخطوات التالية:<sup>2</sup>

1. **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء** : لابد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين عن الأداء المعياري (تحديد فجوة الأداء)، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين، أو أن ندرة الموارد المتاحة، هي السبب الرئيسي، كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب، الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة العمل مؤسرة والعمل. فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات

<sup>1</sup> العربي عمران، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة، دراسة ميدانية لعينة من شركات الإسمنت في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة فرحات عباس سطيف "01"، الجزائر، 2018/2017، ص 85.

<sup>2</sup> عبد المطلب بيبصار، مرجع سبق ذكره، ص 120.

- الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا وإيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ. إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.
2. **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول** : تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسن الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة العمل، وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.
3. **الاتصالات المباشرة** : إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات الفعالة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات غامضة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء.
4. **رأس المال الفكري** : في الآونة الأخيرة أدركت معظم المؤسسات أن مستقبل المنافسة يكمن في الأفكار والموجودات الفكرية، من خلال إضافة قيمة جديدة مبنية على المعرفة، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الرغبة في التفوق وتحسين أدائها أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، متمثلة في المعرفة والذكاء اللذان يؤثران على الأداء الكلي للمؤسسة ؛ كما نجد أن هناك إجراءات أخرى يمكن من خلالها تحسين أداء العاملين وهي متمثلة في النقاط التالية:
- تحسين الأداء يتطلب إدارة جيدة، فلا يمكن مهما توافرت من موارد أن يتغير الوضع دون قيادة وإدارة جيدة؛
  - دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية؛
  - محاولة جعل الموظف يقوم بما يرغب به من أعمال فذلك سيسعده وسيعمل بإتقان وكفاءة عالية؛
  - من الخطوات المساعدة على جعل الموظف يهتم بأدائه مثلا أن يتم إلزامه بكتابة تقرير يومي عن عمله، لذا فإنه سيدرك أنه إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزا ومنتهيا فقد يستهلك العمل عدة مراحل وفترات زمنية ولكن الكتابة اليومية ستجعله يواكب المرحلة.

## 3 الفائدة من تحسين الأداء

تكمن الفائدة من تحسين الأداء من خلال عدة أمور أهمها<sup>1</sup>:

- يساعد على التخطيط في الاستغلال الحسن للموارد المتاحة، والاستفادة منها بالطريقة المثلى، وبالطاقة القصوى للحصول على أفضل النتائج الممكنة؛
- ندرة الموارد تعني أيضا ندرة الموارد البشرية الكفوة والمؤهلة، فللعنصر البشري يمكن اعتباره استثمار، بحسن توجيهه وحسن استخدامه يؤدي إلى أرباح مادية كبيرة؛
- يؤدي تحسين الأداء كما نريده بالمفهوم الشامل ابتداء من اختيار وتعيين الموظفين والوصف الوظيفي الملائم الذي على أساسه يتم الاختيار، يؤدي هذا في توفير التكلفة المادية على المؤسسة في حسن اختيار موظفيها؛
- تحسين الأداء يحاول صقل وتجديد مهارات العاملين الحاليين (أو أحيانا الجدد) وهذا يؤدي إلى تركيز الجهود على الموظفين المتواجدين ضمن المؤسسة الذين يعملون فيها، فيكون حجم ومقدار استفادتهم من الخبرات التي تم تعلمها والاستفادة منها كبيرة يمكن توظيفها بشكل مباشر في العمل؛
- تحسين الأداء على اكتساب الموظفين العاملين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم، إن هذا العالم اليوم لم يعد يعتمد على أحادية التخصص، لذا يجب على الموظف الذي يرغب بان يستمر ويبدأ في عمله أن يبحث دائما على التطور وتحسين مهاراته حتى يستطيع المنافسة، كما أن أمور التدريب واكتساب المهارات لم يعد صعب بل على العكس، هناك أبواب كثيرة مفتوحة تنتظر من يطررها ويدخلها؛
- إعطاء الفرص للأشخاص الذين لم يحالفهم الحظ في إكمال تعليمهم الجامعي أو المتوسط ولكن بالتحاقهم بعدة دورات تدريبية تؤدي إلى اكتسابهم مهارات كبيرة (خاصة أن المعاهد التي تقوم بإعطاء مختلف الدورات قد ازدادت وتنوعت مما يعطي فرصة لمن فاتهم نصيبهم من التعليم المنتظم للتعلم)، مما يؤدي إلى أن يكون معظم فئات المجتمع منتجة وبالتالي الاستفادة القصوى من طاقات بعض الأفراد؛
- هذا الموظف الذي عمل جاهدا على نفسه على تطوير مهاراته ، قد تكون كفاءته أكبر من الشخص الذي لديه شهادة جامعية، ولكن توقف عند تلك النقطة لذا فإنها تخلق المنافسة بين الموظفين أنفسهم في محاولتهم في الحصول على وظيفة مناسبة أو التدرج في سلم الوظائف واختبار مهاراتهم، وتؤدي إلى التنافس على أداء العمل الجيد بنوعية متميزة وبالتالي تحسين الأداء؛
- كما انه عندما تقوم المؤسسة بتطوير أداء الموظفين العاملين، فهذا سيساعد على اختبار الطريقة التي يستخدمها لتطوير وتحسين أدائهم، مما يمكنهم التسهيل في عملية اختيار ما يلاءم ظروف

<sup>1</sup> العربي عمران، مرجع سبق ذكره ، ص 99.

- المؤسسة والتركيز عليها، ويساهمون من خلال خبراتهم العملية في المؤسسة بملاحظاتهم عن جدوى وفعالية هذه البرامج ومدى ملائمتها للمؤسسة، وبالتالي إجراء التعديلات والإضافات الملائمة؛
- تحسين الأداء يعمل على دعم المؤسسة ومواكبة آخر المستجدات والتطورات في مجال عملها ، من خلال تطوير وتحديث كفاءة موظفيها، مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة وأدائها وربحياتها؛
- تحسين الأداء يعمل على تقليل التكلفة والنفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى والأفضل في العمل مما يقلل من التكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية في العمل؛
- تحسين الأداء يعمل على توفير الوقت المهدور والمبذول في النشاطات غير الإنتاجية ويؤدي إلى توفيره للقيام بأعمال أكثر أهمية؛
- تحسين وتطوير الأداء هو استثمار رأس المال البشري الذي لا يقل أهمية عن المال وغيره من الموارد.

### المطلب الثالث: ماهية الأداء المستدام

يرتبط مفهوم الأداء المستدام بالتنمية المستدامة، حيث تتطلب الأخيرة مراعاة الجوانب البيئية والاجتماعية، لذلك يتطلب الأداء المستدام دراسة ثلاثة أبعاد متكاملة للأداء ، وهي الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء المستدام

ويمكن تعريف الأداء المستدام على أنه: "الأداء الذي يستند على أربع مرتكزات تتضمن تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية، وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة الاقتصادية (أصحاب المصالح)<sup>1</sup>.

ويعرف الأداء المستدام هو الدرجة التي تدمج فيها المؤسسة اهتماماتها من حيث البيئة والأشخاص والحوكمة في عملياتها من أجل التأثيرات النهائية على المؤسسة والمجتمع، وهو قدرة المـؤسسات على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة على أساس الإدارة طويلة الأمد والمتوازنة والفعالة مع الإدراك السليم لموظفيها من خلال تعلمهم وتطبيق التحسينات والابتكارات ، باعتبار أن الأداء المستدام يركز على الفوائد طويلة المدى والمتسقة لأصحاب المصلحة<sup>2</sup>.

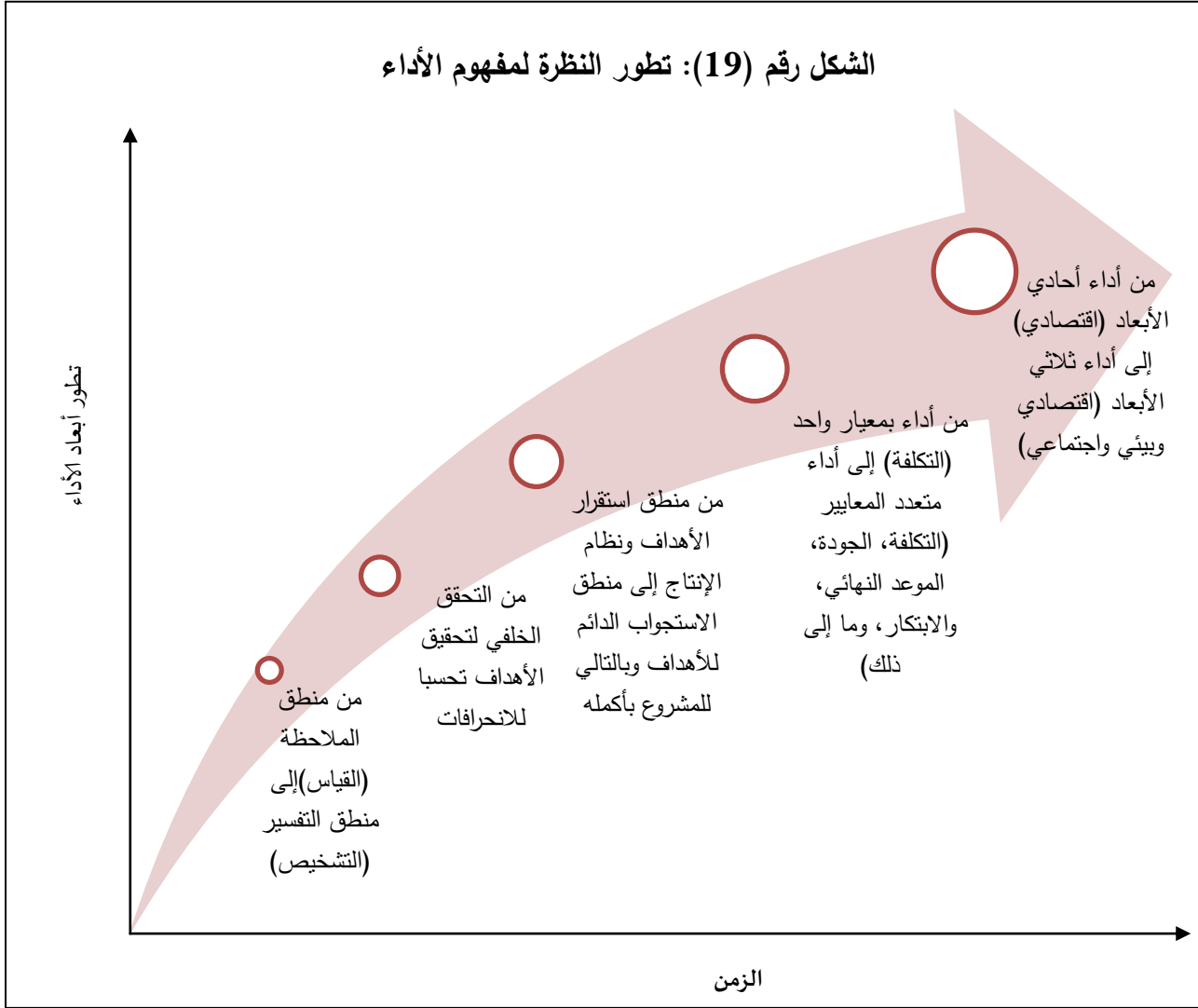
إن التطورات التي عرفتتها المؤسسة بإدراجها الأبعاد الاجتماعية والبيئية إضافة إلى البعد الاقتصادي، صاحبها تطور للإطار المفاهيمي للأداء حيث انتقل المفهوم من الأداء التقليدي ببعد واحد (الاقتصادي) وصولاً إلى أداء متعدد الأبعاد أو ما يسمى بالأداء الشامل أو الكلي كما يطلق عليه أيضاً الأداء المستدام، ويمكن تلخيص مختلف تلك التطورات في الشكل التالي:

<sup>1</sup> بشرى نجم عبد الله وآخرون، تقويم الأداء المستدام باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة (بالتطبيق على مصرف الاستثمار العراقي)، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، جامعة نوروز، العراق، 2017، ص 16، متاح على الموقع

.. <https://www.researchgate.net/publication/338149242>

<sup>2</sup> Thanh-Lam Nguyen, STEAM-ME: A Novel Model for Successful Kaizen Implementation and Sustainable Performance of SMEs in Vietnam, Wiley, Hindawi Complexity, Volume 2019, p 3.

الشكل رقم (19): تطور النظرة لمفهوم الأداء



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Emilie Baumann, Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques, Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en Spécialité : Productive, L'institut national des sciences appliquées de Lyon, Français, 2011.

فمسؤولية المؤسسة تزداد في ظل التنمية المستدامة لتشمل المسؤولية الاجتماعية والبيئية إضافة للبعد الاقتصادي، وهذا ما يدفع بأداء المؤسسة أيضا للتغير ليصبح أكثر شمولية كونه سيمس الجانب الاجتماعي والبيئي كذلك، وهو ما عرف بلأداء المستدام، والناج عن علاقة المؤسسة بالتنمية المستدامة والذي يضم الأداءات الفرعية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة. وبالتالي يشير الأداء المستدام إلى: "أداء المؤسسة الكلي الذي يتضمن سياسات وقرارات الأعمال التي تخلق نتائج اجتماعية وبيئية و/أو اقتصادية بجانب مالي"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وهيبة سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف "01"، الجزائر، 2013/2012، ص 100.



يحدث الأداء المستدام في الأعمال فقط عندما تنشئ شركة قيماً مستمرة لمساهميها وأصحاب المصلحة مع الحفاظ على متطلبات البيئة<sup>1</sup>.

وهناك من يرى أن الأداء المستدام يعني أحسن نظام لاستخدام وتخصيص الموارد بين العملاء، العمال، والمساهمين والغرض منه تقوية وتدعيم النظام البيئي الرأسمالي، فحسب هذا الأخير فإن الأداء المستدام يركز على أربع أعمدة أساسية<sup>2</sup>:

- القيم من أجل القدرة على البقاء؛
- السوق بغرض التنافسية؛
- الأفراد لتحقيق الإنتاجية؛
- التخصص في المهن من أجل تحقيق المردودية.

وبالتالي فالأداء المستدام هو عبارة عن نتيجة غير عادية وباهرة، خارج عن ما يحققه الجميع، أحسن وأفضل، والذي يمكن أن يتعدى الأهداف المسطرة.

كما يعرف الأداء المستدام بأنه: " الدرجة التي تدمج بها المؤسسة اهتماماتها من حيث الربح والبيئة والأفراد والحوكمة في عملياتها من أجل التأثيرات النهائية على المؤسسة والمجتمع"، ويعرف بأنه : " قدرة المؤسسات على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة على أساس إدارة طويلة الأجل ومتوازنة وفعالة مع إدراك جيد لموظفيها من خلال تعلمهم وتطبيق التحسينات والابتكارات"، وينظر إلى الأداء المستدام بأنه : "يركز على الفوائد طويلة المدى والمتسقة لأصحاب المصلحة"<sup>3</sup>.

يتحقق الأداء المستدام للأعمال عندما تتبنى المؤسسة قيمة مستمرة لمساهميها وأصحاب المصلحة مع مواكبة المتطلبات البيئية، وهناك عدد قليل من الجوانب الأساسية للقيمة المستدامة للمؤسسة، وهي مراعاة البيئة والمجتمع، والأهم من ذلك إبقاء العميل والمساهمين راضيين<sup>4</sup>.

يتكون الأداء المستدام من الإجراءات التي تطيل الحياة المفيدة اجتماعياً للمؤسسة، وتعزيز القدرة على الحفاظ على حيوية المحيط الحيوي وتجديده وحماية جميع الأنواع الحية، وتعزيز قدرة المجتمع على الحفاظ على نفسه وحل مشاكله الرئيسية والحفاظ على قدر لائق من الرفاه والمشاركة والحرية الشخصية للأجيال البشرية الحالية والمقبلة، وبذلك يتكون الأداء المستدام من ثلاثة معايير، وهي الأداء الاقتصادي المستدام والأداء البيئي المستدام والأداء الاجتماعي المستدام، حيث تتجلى إستراتيجية التنمية المستدامة

<sup>1</sup> Mohamad Ghozali Bin Hassan and other's, The Role of Benchmarking on Sustainability Performance in Food and Beverage Companies of Malaysia, Jordan International Joint Conference on Electrical Engineering and Information Technology, 2019, p 530.

<sup>2</sup> العربي عمران، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>3</sup> Thank-lam nguyen, a novel model for successful kaizen implementation and sustainable performance of SMEs in vietnam, hindawi complexity. Volume 2019, wiley, hindawi, p 3.

<sup>4</sup> Muslim diekola akanmu and others, The effect of total quality management and environmental regulation and policy on sustainable performance in the Malaysian food and beverage companies, International Journal of Management and Applied Science, Volume-5, Issue-1, Jan.-2019, p 7.

حسب المفوضية الأوروبية للتنمية المستدامة في التأكيد على أهمية التماسك الاجتماعي، وحماية البيئة، بالتوازي مع النمو الاقتصادي<sup>1</sup>.

الأداء المستدام يساوي إعادة توحيد الأبعاد الثلاثة للأداء: الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، يحتوي الأداء الاقتصادي على جميع جوانب التفاعلات الاقتصادية للمؤسسة، بما في ذلك المؤشرات التقليدية المستخدمة في المحاسبة المالية، ولكن أيضاً العناصر غير الملموسة التي لا تظهر عادةً في المواقف المالية. بينما يشير الأداء البيئي إلى تأثير المؤسسات على الموارد الطبيعية، بما في ذلك النظم البيئية والأرض والهواء والمياه. يتم اعتماد نشاط معظم المؤسسات التي تقدم التقارير الاجتماعية والبيئية من خلال معايير إدارة البيئة، مثل ISO 14001. أما البعد الاجتماعي للأداء فيشير إلى تأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية التي تعمل فيها؛ ويمكن قياس الأداء الاجتماعي من خلال تحليل تأثير المؤسسات على أصحاب المصلحة على المستوى المحلي والوطني والعالمي؛ يمكن أن تؤثر مؤشرات الأداء الاجتماعي على الأصول غير الملموسة للمؤسسة، مثل رأس المال البشري والسمعة<sup>2</sup>.

يتم الترويج لمفهوم الأداء المستدام كأداة اتصال بين العوامل الرئيسية المشاركة في التوازن الاجتماعي والاقتصادي والبيئي العام على مستويات التعقيد المختلفة للمجالات الإعلامية. عندما تصبح الحاجة إلى ممارسات مستدامة في العمل أكثر وضوحاً، تقدم تقارير الاستدامة قيماً حقيقية لأولئك الذين يتحملون مسؤولية تقييم الوضع المالي الحالي للمؤسسات وتوقع أدائها المستقبلي<sup>3</sup>.

ومن التعاريف المذكورة أعلاه يتبين أن<sup>4</sup>:

الأداء المستدام يرتبط ارتباط وثيقاً بالتنمية المستدامة ومفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهذا الأمر مرتب بإشباع رغبات أصحاب المصالح، لقد أكدت دراسات عديدة أنه " منذ العشرية الأخيرة من القرن الماضي بدأت المؤسسات في البحث عن العناصر الأخرى غير المالية، والتي تسمح لها بأن تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية دون التفريط في الجانب المالي للأداء".

يظهر الاهتمام بالأداء المستدام وتقييمه، عندما تصبح المؤسسة مجبرة على الاستجابة إلى متطلبات خاصة لإعداد قوائم مالية موجهة لخدمة المساهمين ، وكذلك أيضاً الاستجابة إلى متطلبات التبليغ والإفصاح عن نتائج نشاطها في المجالين الاجتماعي والبيئي للعديد من الجهات الأخرى وهي أصحاب المصالح، فالأداء الشامل هو التقاء أو تقاطع ثلاثة أبعاد للمسؤولية الكلية الشاملة للمؤسسة وهي:

- البعد الأول يرتبط بالأهداف التي تتبعها المؤسسة بواسطة المسؤولية الاجتماعية وهي لا تحتم الكفاءة الاقتصادية فقط واحترام الالتزامات القانونية ولكن أبعد من ذلك من خلال إتباع أسلوب أخلاقي، والتمشي مع المعايير الاجتماعية والتوقعات وكذلك جزء طوعي وتقديري من وحي العطاء والخير.

<sup>1</sup> Muslim diekola akanmu and others, Op-cit, p 7.

<sup>2</sup> Maria Radu, The empirical study on the indicators of sustainable performance, the sustainability balanced scorecard, effect of strategic organizational change, Amfiteatru Economic Journal, Vol. XIV N 32. 2012, p 453.

<sup>3</sup> Maria Radu, Ibid, p 453.

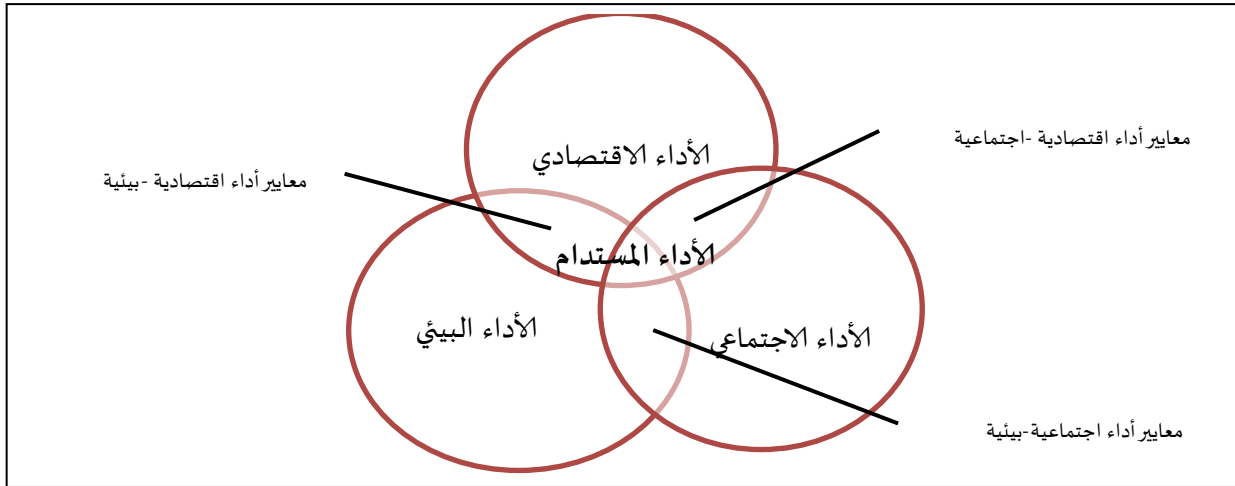
<sup>4</sup> عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2010-2011، ص 160.

- البعد الثاني يتعلق بالحساسية الاجتماعية، وتقاس من خلال أربعة مواقف ممكنة ثم تلخيصها في سلم سمي بعبارة " RCAP "، وهي مختصر المصطلحات التالية: -REFUS-CONTESTATION- ADAPTATION-PROACTION OU ANTICIPATION وترجمتها الرفض، النزاع، التكيف، استباق الأحداث، ففي وضعية الرفض، تعارض المؤسسة أي تغيير، وعندما تتجه نحو النزاع تتمسك بالحد القانوني الأدنى، أما التكيف فيمثل الوضعية الأكثر تقدماً وأخيراً التوقع يسمح للمؤسسة بالحصول على الوضعية الأصلية بوصفها الرائدة وفي الطبيعة.
- البعد الثالث يتعلق بالمجالات التي يمكن أن تمارس خلالها المسؤولية، ومن خلال الفترة المعينة والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، ويمكن أن يتعلق الأمر بمسائل بيئية أو اجتماعية أو خاصة بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة أو مسائل خاصة بالمساهمين أو أيضاً مسائل خاصة بنوعية وسلامة المنتجات.

وفقاً للأبعاد التي تم النظر فيها، يتم تعريف الأداء العام لل مؤسسات على أنه : "تجميع الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي"<sup>1</sup>، كما يشير الأداء المستدام إلى "مفهوم شامل يسعى إلى تحديد تكامل للأداء، يمكن أن يتضمن هذا التكامل التماسك بين الأبعاد الثلاثة مع النماذج السببية التي تربط عوامل مختلفة من أبعاد مختلفة"<sup>2</sup>.

ويمكن توضيح هذه الأبعاد الثلاثة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (20): أبعاد الأداء المستدام



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ما سبق.

من الشكل تظهر معايير الأداء الثلاثة للأداء المستدام، وهي الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي وهي التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية المستدامة، بمعنى أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها باستخدام ممارسات مستدامة، وتتخلل هذه الأبعاد الثلاثة، تقاطعات ثنائية والتي تنتج عنها معايير

<sup>1</sup> سليمان مليكة، مغنية هوارى، دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام، المالي، البيئي، والاجتماعي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن)، مجلة نماة للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2018، ص 253.

<sup>2</sup> Emilie Baumann, Op-cit, p 80.

أداء مشتركة أو ممزوجة بين كل نوعين من الأداء، فنجد معايير الأداء الاقتصادية-الاجتماعية وهي تمثل مزيجا من نوعي الأداء الاقتصادي والاجتماعي، كاستعمال التكنولوجيا في الإنتاج لضمان تقليل العبء على صحة وسلامة العاملين، ومعايير أداء اقتصادية-بيئية كتكثيف العمليات الإنتاجية بما يضمن استخدام أمثل للموارد والحفاظ على الأجيال المستقبلية، ومعايير الأداء الاجتماعية-البيئية، وهي تلك المعايير التي تتعلق بضمان تقليل العبء على الطبيعة والمجتمع معا.

### الفرع الثاني: أهداف الأداء المستدام

أما عن أهداف الأداء الشامل، فيمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- **أهداف الأداء الشامل عن عملاء المؤسسة** : حيث تتبلور المسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود، وتوفير كل الظروف اللازمة لخلق وتعميق حالة الإشباع والرضا عن السلع والخدمات المقدمة لهم؛
- **أهداف الأداء الشامل نحو فئة الملاك**:  
في حالة الملكية الخاصة يتبلور الهدف في بذل كل الجهود الكفيلة بتحقيق العائد المناسب على الأموال المستثمرة، وضمان تدفقه لأطول فترة، أما في حالة الملكية العامة فيتبلور الهدف في بذل كل الجهود لتحقيق الأهداف المخططة للدولة؛
- **أهداف الأداء الشامل نحو فئة العاملين بالمؤسسة** : حيث تتبلور المسؤولية الاجتماعية نحو العاملين من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود والعمل على توفير كافة العوامل الممكنة لخلق وتعميق حالة الرضا والانتماء للمؤسسة وتحسين مستواهم الاجتماعي والمادي والنفسي؛
- **أهداف الأداء الشامل نحو المجتمع** : حيث تتبلور المسؤولية الاجتماعية في السعي الحثيث لإسعاد الإنسان ورفاهيته والارتقاء بمستواه الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والتربوي من خلال الالتزام ببذل كل الجهود اللازمة لتغطية كل الجوانب المناسبة واللازمة ، مما سيؤدي إلى انطباع طيب لدى المجتمع المحيط بالمؤسسة، وبالتالي تكوين شخصية للمؤسسة مقبولة ومرغوبة من قبل الرأي العام. كما أن الأداء الشامل يمكن أن يأخذ مجموعة من الصيغ، حيث تتحدد أشكال الأداء الشامل تجاه كل فئة من فئات أصحاب المصالح في ضوء الأهداف المخططة لكل منها على النحو التالي:

#### 1. صيغ الأداء الشامل نحو العملاء:

- الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات وتقديمها للمحتاجين إليها بتشكيلات متعددة تناسب مستويات الدخل المختلفة؛
- تقديم كل المعلومات اللازمة عن السلع والخدمات بشكل موضوعي وبكل صدق؛
- الالتزام بالضمانات المقدمة للسلع والخدمات وتقديمها بالأشكال المنصوص عليها (أو المعلن عنها)؛

<sup>1</sup> عبد الرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص-ص 162-165.

- إعلام العملاء في الوقت المناسب بأيّة تغييرات متوقعة في كميات أو أسعار أو تشكيلات السلع والخدمات المقدمة؛
- التسعير العادل للسلع والخدمات والامتناع التام عن خلق أزمات مصطنعة بهدف التحكم في الأسعار؛
- الامتناع عن إنتاج أية سلعة أو خدمة والتوقف عن إنتاج أية سلعة أو خدمة إذا ثبت استخدامها في أغراض ضارة تعارض ما كان مخططا لها،
- النظر الجاد في شكاوي العملاء ومقترحاتهم واتخاذ اللازم بصددتها،
- وضع كل الضمانات الكافية لاستخدام السلع والخدمات استخداما سليما وملائما،
- التركيز على بعض البيانات الموجودة على عبوة المنتج.

### 2. صيغ الأداء الشامل نحو الملاك:

في حالة الملكية الخاصة، فإن ضرورة المحافظة على رأس المال المستثمر وتحقيق أفضل هامش ربح لهؤلاء المستثمرين يمثلان الالتزام الأساسي الاجتماعي من المؤسسة نحو ملاكها، لكن في حالة الملكية العامة، فإن بذل كل الجهود الضرورية لتحقيق الأهداف التي ترمي الدولة إلى تحقيقها يعتبر هو الالتزام الاجتماعي الأساسي على المؤسسة نحو الدولة، وقد يتمثل ذلك في تقديم السلع بأسعار مناسبة جدا وبالتوقيت المناسب وبالعبوات الملائمة.

### 3. صيغ الأداء الشامل نحو العاملين:

- المحافظة على مستوى معقول ومناسب للأجور والرواتب والمزايا العينية والنقدية،
- تدريب العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة،
- توفير الضمانات المناسبة عند المرض والتقاعد والوفاة والحوادث،
- توفير أماكن عمل صحية مناسبة، وحمايتهم ضد كافة أخطار المهنة وإصابات العمل وبالتالي تهيئة ظروف العمل المناسبة التي تتصف بالأمن والاستقرار،
- توفير سبل الرعاية الصحية،
- توفير سكن مناسب كلما أمكن ذلك،
- توفير وسائل للترفيه عن النفس ومجالات التسلية البريئة كالمخيمات الصيفية والنوادي والرحلات،

• الاعتراف بقدرات كل العاملين وتوفير فرص متساوية للترقية.

### 4. صيغ الأداء الشامل نحو أفراد المجتمع الآخرين والمجتمع المحيط:

- المساهمة في تخفيف حدة المشكلات الإسكان والمواصلات،
- المشاركة الفعالة في تخفيف حدة التلوث، والالتزام بنصوص الأنظمة في التخلص من نفايات الإنتاج إذ قد يؤدي إلى تلوث الهواء والماء،

- دعم كافة المؤسسات التعليمية والاجتماعية والرياضية باعتبارها تهدف إلى رفاهية المجتمع ونموه وتطوره وتخفيف العبء على الدولة،
- الإسهام الفعلي في إتاحة فرص التدريب بالمؤسسة لأفراد المجتمع الذين يتطلب تأهيلهم ذلك،
- تشغيل أكبر عدد ممكن من ذوي الاحتياجات الخاصة بأعمال مناسبة، كذلك الأفراد غير المؤهلين،
- حماية المناطق الخضراء وأشكال الجمال الطبيعي والهندسي، ومناطق الآثار،
- توفير فرص متساوية للعمل لكل الأفراد دون تفرقة بينهم بسبب الطائفة أو الجنس أو اللون أو العشيرة أو العقيدة،
- التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تقليل التلوث إلى أدنى حد ممكن،
- الاقتصاد في موارد الطاقة المتاحة والمساهمة في البحث عن مصادر بديلة وجديدة للطاقة والاقتصاد في استخدام المواد الخام.

### الفرع الثالث: الخصائص الواجب توافرها في المؤسسات لتحقيق الأداء المستدام

لكي تحقق أية مؤسسة أداء مستداماً، لا بد لها أن تتوفر على مجموعة من الخصائص، حيث تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق ذلك ونوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

- رضا العملاء: المؤسسات المتميزة تقدم دائماً قيمة مضافة للعملاء من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم بل وتعمل على منحهم ما يفوق توقعاتهم؛
- التنمية المستدامة: فالمؤسسات المتميزة يكون لها أثراً إيجابياً على البيئة من حولها، من خلال تعزيز وتميز أدائها بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في الجوانب الأمنية والعدلية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمع الذي تعمل به؛
- تطوير القدرة التنظيمية: المؤسسة المتميزة تعمل دائماً على تعزيز قدراتها من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج الحدود التنظيمية؛
- تشجيع وتبني الإبداع والابتكار: تعمل المؤسسة المتميزة على توليد المزيد من القيم ومستويات الأداء من خلال التحسين المستمر وتشجيع الابتكار وخلق بيئة مواتية دائماً لتبني ما هو جديد؛
- الرؤية والرسالة والالتزام: تتمتع المؤسسة المتميزة بوجود قادة ذوي رؤية للمستقبل يحققونها من خلال الالتزام برسالة معينة تجاه بيئتهم وعملائهم؛
- التخطيط المرن: لدى المؤسسات المتميزة دائماً قدرة على التحرك والاستجابة بكفاءة وفعالية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات أو التعامل معها بما يخدم مصالحها، ويجعل من تلك التهديدات فرصاً يجب اغتنامها؛

<sup>1</sup> لينا جمال محمد، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، السعودية، الطبعة الأولى، 2017، ص ص 38-39.

- النجاح من خلال إطلاق مواهب الأفراد: تقدر المؤسسات المتميزة العاملين بها وتعمل دائماً على تقجير طاقاتهم ومواهبهم من خلال خلق بيئة مواتية وثقافة التمكين، والإيمان بأن نجاح المؤسسة يتوقف على تحقيق أهداف وطموحات كل من العاملين والمؤسسة على حد سواء.
- الحفاظ على التميز والتمسك به: المؤسسة المتميزة تعمل على تحقيق نتائج عالية تلبي احتياجات أصحاب المصلحة على المدى الطويل والقصير في إطار البيئة التي تعمل بها.

### المبحث الثاني: أبعاد الأداء المستدام

كما رأينا في المبحث السابق، تنحصر أبعاد للأداء المستدام في ثلاثة أبعاد أساسية وهي الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي.

### المطلب الأول: الأداء الاقتصادي

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الأداء الاقتصادي ومؤشرات تقييمه

### الفرع الأول: مفهوم الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي البُعد الأكثر أهمية والمقبول عمومًا للأداء المستدام من بين أبعاد الأداء المستدام الأخرى، وهو حجر الزاوية لاستدامة الأعمال، حيث تتمكن المؤسسات من تحقيق البقاء والاستمرارية، وتنتج أداء مستدامًا عندما تستمر في تحقيق الأرباح وتحقيق أداء دائم يخلق قيمة للمساهمين، إن احتياجات معلومات الاستدامة للمستثمرين في اتخاذ قرارات الاستثمار هي في جميع أبعاد أداء المستدامة، في السابق استخدم المستثمرون بعد الأداء الاقتصادي لاستدامة الأعمال من حيث الأرباح المبلغ عنها والتدفقات النقدية عند تقييم التدفقات النقدية المستقبلية والعائد على الاستثمار، كما يركز الأداء الاقتصادي على خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين (المساهمين والعملاء والدائنين والحكومة والبيئة والموظفين)، من خلال تحسين الإيرادات في جميع الأحداث الاقتصادية الهامة، وهناك ثلاث طرق مهمة يمكن أن تؤثر بها التنمية المستدامة والإبلاغ على الأداء الاقتصادي على المدى الطويل وبالتالي قيمة المساهمين<sup>1</sup>:

1. من خلال اعتماد الممارسات المستدامة، يمكن إعداد الإدارة للوائح التي لا مفر منها، على سبيل المثال، في عام 2010، أصدرت لجنة الأوراق المالية والبورصة الأمريكية توجيهًا يؤكد على ضرورة وأهمية الكشف عن مخاطرها المادية المرتبطة بتغير المناخ، مع تطبيق قواعد تغير المناخ، يعاقب المنظمون تلك المؤسسات التي ليس لديها ممارسات تجارية مستدامة؛
2. ينظر المستثمرون وأصحاب المصلحة الآخرون بشكل إيجابي إلى مبادرات وممارسات الاستدامة بشكل إيجابي على أنها دليل على التزام الإدارة بالأداء الاقتصادي المستدام طويل الأجل والمسؤولية الاجتماعية ورضا العملاء مما يخلق ميزة على المنافسين، فعندما تحقق مؤسستان

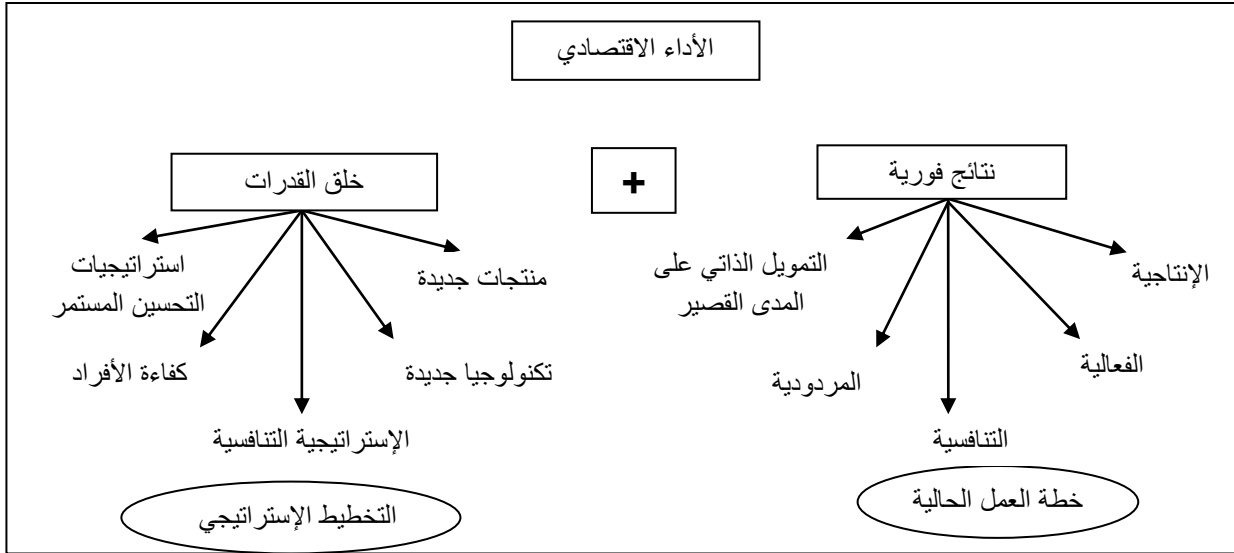
<sup>1</sup> Ann Brockett, Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability, Integrating Performance and Reporting, Wiley, United States of America, 2012, p 149.

نفس الأرباح، يقوم المستثمرون المسؤولون اجتماعياً عادةً بالاستثمار في المؤسسة التي تبدو أكثر التزاماً من الناحية البيئية ومسؤولة اجتماعياً؛

3. يستلهم العملاء والموظفون والموردون وأصحاب المصلحة الآخرون بشكل عام المؤسسات الصديقة للبيئة والمدفوعة أخلاقياً والمسؤولة اجتماعياً، حيث يركز المساهمون على أن إدارة تلك المؤسسات تدرج أبعاد المسؤولية الاجتماعية مدرجة في أنشطة إدارة الأرباح التي من المرجح أن تحقق مكاسب قصيرة الأجل وتوفر أيضاً قيمة مستدامة بمرور الوقت.

و يتعلق الأداء الاقتصادي بالتقليل قدر الإمكان من تكاليف الإنتاج، أي الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وبأحسن جودة وبأكبر قيمة مضافة، كما أنه يتمثل في الاستعمال الفعال لموارد المؤسسة والتي تقاس بإنتاجية الآلات والأفراد، أي الإنتاجية المحققة من مجموع الاستعمالات المعينة من العمل ورأس المال<sup>1</sup>. ويتكون الأداء الاقتصادي من عنصرين هما: النتائج الفورية وخلق القدرات، كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (21): عناصر الأداء الاقتصادي



المصدر: مريم بودودة، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة قسنطينة " 02"، الجزائر، 2014/2013، ص 08.

كما يتمثل الأداء الاقتصادي في الفوائض التي تحققها المؤسسة جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: مؤشرات تقييم الأداء الاقتصادي

إن البعد الاقتصادي للأداء يعتبر الجانب المسيطر لما يتعلق الأمر بتقييم أداء المؤسسة الشامل، حيث يعكس هذا البعد مقاييس الأداء المالية والمتمثلة بالخصوص في قدرة المؤسسة على تحقيق مصالح حملة

<sup>1</sup> وسيلة سعود، مرجع سبق ذكره، ص 131.

<sup>2</sup> وهيبية سراج، مرجع سبق ذكره، ص 102.



Investment On الأسهم ومصالح المالكين، ويعد مؤشر العائد على الاستثمار والذي يطلق عليه اختصاراً Return (ROI)، (صافي الربح بعد الضريبة/الأصول الثابتة)، العائد على الأصول Assets On Return (ROA)، (النتيجة الصافية/إجمالي الأصول)، من أكثر المؤشرات استخداماً في قياس أداء المؤسسة الاقتصادي، كما تبرز وباستمرار إنتاجية الموظفين، والمعدلات المعيبة وحصصة السوق (المبيعات السنوية/المبيعات الإجمالية للسوق)، نسبة السيولة العادية (الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة)، والقيمة المضافة (المخرجات (الإنتاج بالقيمة - قيمة الاستهلاكات الوسيطة)، نسب المديونية، المردودية، كذلك عند التقييم<sup>1</sup>.

إلا أن مقاييس الأداء المالية لا تظهر العديد من المعطيات الهامة المرتبطة بأداء المؤسسة، كذلك المتعلقة بالموارد البشرية، رضا العملاء، والتطورات التقنية للاستثمار غير المادي وتغيرات المحيط، حيث جميعها لها تأثير كبير على أداء المؤسسة<sup>2</sup>.

لهذا أضيفت مجموعة من المؤشرات الأخرى غير المالية، والتي يراها الباحث من خلال وجهات النظر المختلفة للباحثين أنه يمكن حصرها في: رضا العملاء (مثل فقدان المخزون والعيوب وإرجاع المبيعات)، وتطوير المهارات (الرضى الوظيفي، تحسين سير العمل، الابتكار، التدريب، التعليم ..)، الجودة (عدد الأخطاء في الإنتاج).

ويمكن إيجاز العناصر المكونة للبعد الاقتصادي للأداء والمكونات الفرعية المنبثقة عنها فيما يلي:

**الأداء المالي:** ويمكن حصر العناصر الفرعية المنبثقة عنه فيما يلي:

1. مؤشر العائد على الاستثمار (ROI) = (صافي الربح بعد الضريبة/الأصول الثابتة)؛

2. العائد على الأصول (ROI) = (النتيجة الصافية/إجمالي الأصول)؛

3. إنتاجية الموظفين = (حجم المبيعات/عدد الموظفين)؛

4. حصصة السوق = (المبيعات السنوية/المبيعات الإجمالية للسوق)؛

5. نسبة السيولة العامة = (الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة)؛

6. القيمة المضافة = (المخرجات (الإنتاج بالقيمة) - قيمة الاستهلاكات الوسيطة)؛

7. نسبة المديونية = (إجمالي القروض/إجمالي الأصول).

**رضا العملاء:** ويمكن حصر العناصر الفرعية المنبثقة عنه فيما يلي:

1. خدمة العملاء: تقييم أثر الممارسة على رضا العملاء من حيث اختيار المنتجات/الخدمات، أو

الجودة أو الوقت؛

2. فقدان المخزون؛

3. العيوب (عدد الوحدات المعيبة)؛

4. إرجاع المبيعات.

<sup>1</sup> محمد الصالح قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>2</sup> سميرة عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص 138.

**تطوير المهارات:** ويمكن حصر العناصر الفرعية المنبثقة عنها فيما يلي:

1. الرضى الوظيفي؛
2. تحسين سير العمل؛
3. الابتكار؛ التدريب والتعليم.

**الجودة:** ويمكن حصر العناصر الفرعية المنبثقة عنها فيما يلي:

1. جودة المنتج/الخدمة: تقييم أثر الممارسة على قدرة المنتجات/الخدمات على تلبية توقعات المستهلكين؛
2. أداء جودة الموردين: تقييم أثر الممارسة على قدرة الموردين على تلبية توقعاتهم؛
3. جودة الإنتاج: تقييم أثر الممارسة على جودة المنتجات/الخدمات المنتجة.

### المطلب الثاني: الأداء الاجتماعي (SOCIAL PERFORMANCE)

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الأداء الاجتماعي والتطرق لأهم العناصر المكونة له، ومعايير ومؤشرات تقييمه.

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء الاجتماعي والعناصر المكونة له

يرتبط مفهوم الأداء الاجتماعي بالجوانب الاجتماعية للمؤسسة تجاه الأفراد والمجتمع ككل وهذا ما سيتم التطرق إليه أدناه:

#### أولاً: مفهوم الأداء الاجتماعي:

يتعلق الأداء الاجتماعي باختيار الأنشطة على مستوى المؤسسة ومستوى الحماية والرفاهية التي توفرها للعمال من جهة ، ومن جهة أخرى تلبية حاجيات المجتمع لتحقيق الرفاهية والحماية لهم من خلال التقليل من الآثار الجانبية لاستهلاك السلع والخدمات<sup>1</sup>.

يعتبر الأداء الاجتماعي ترجمة لما تقدمه المؤسسة للمجتمع الذي تنشط فيه، لترسيخ القيم الاجتماعية التي تتعلق بتحسين حياة الفقراء والعملاء وعائلاتهم، توفير فرص لمختلف شرائح المجتمع، تحسين جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع، فالأداء الاجتماعي للمؤسسة يعني مستوى رضا مواردها البشرية وتلاحمهم<sup>2</sup>.

كما يتعلق الأداء الاجتماعي بأداء المؤسسة اتجاه مجتمعها سواء الداخلي المتمثل في الموظفين أو الخارجي المتمثل في باقي الأطراف التي لها علاقة بها، عادة ما يطلق على هذا الجانب من الأداء مصطلح "المسؤولية الاجتماعية" التي تعتبر أوسع من الأداء الاجتماعي ، ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كما يلي: "ممارسات تقوم بها المؤسسة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع، لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سليمان مليكة، مغنية هوارى، مرجع سبق ذكره ، ص 253.

<sup>2</sup> وهيبه سراج، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>3</sup> وسيلة سعود، مرجع سبق ذكره، ص 132.

يمكن تعريف الأداء الاجتماعي على أنه نتائج الأعمال في المجالات التي لا ترتبط مباشرة بالنشاط الاقتصادي؛ الأداء الاجتماعي هو التنفيذ الفعال للمهمة الاجتماعية للمؤسسة وفقاً للقيم الاجتماعية<sup>1</sup>. حيث تعتبر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، حيث في بعض الأحيان لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي<sup>2</sup>.

ويقصد بالأداء الاجتماعي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضوعة والمحددة سلفاً، ويقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي وخارجي، ففي حين يرتبط الأداء الداخلي بالمالكين والعاملين، فإن الأداء الخارجي يعني به الأداء تجاه الزبائن، المجتمع المحلي، الحكومة، وذوي الاحتياجات الخاصة<sup>3</sup>. يمكن الوفاء بالتزامات الأداء الاجتماعي بالاستجابة بفعالية لمتطلبات المجتمع وأصحاب المصلحة، وهذا من خلال دمج الاعتبارات الاجتماعية في القرارات والأنشطة والعمليات الإستراتيجية للأعمال التجارية، من خلال المبادرات الطوعية التي تتجاوز المتطلبات التنظيمية والأنشطة الخيرية، شجعت العديد من العوامل المؤسسات على الانخراط في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات بما في ذلك<sup>4</sup>:

- نشاط المستهلك؛
- مخالفات المؤسسات والسلوك غير الأخلاقي؛
- الاستثمار المسؤول اجتماعياً.

### ثانياً - العناصر المكونة للأداء الاجتماعي

تؤدي المسؤولية الاجتماعية أيضاً إلى تقييم الأداء الاجتماعي الذي يقيس العواقب الاجتماعية لنشاط المؤسسة على جميع أصحاب المصلحة، وهم بشكل أساسي الموظفين (ظروف العمل، ومستوى الأجور، وعدم التمييز، وما إلى ذلك)، والموردين، والعملاء (السلامة والآثار النفسية المنتجات)، والمجتمعات المحلية (الإزعاج واحترام الثقافات)، والمجتمع بشكل عام. ويمكن تحديدها في خمسة قضايا اجتماعية وهي: علاقات العمل، وحقوق العمل، والمشاركة المجتمعية، والمستهلكون، والممارسات التجارية، ويمكن إيجاز وتفصيل العناصر المكونة للبعد الاجتماعي للأداء والمكونات الفرعية المنبثقة عنها فيما يلي<sup>5</sup>:

- **علاقات العمل** : ويمكن تقييم أثار ممارسات الإدارة على علاقات العمل من خلال خمسة قضايا فرعية:

<sup>1</sup> Ojokuku, R.M and Sajuyigbe, A.S, Ojokuku, R.M and Sajuyigbe, A.S., Effect of Human Capital Development on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria, Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS), Vol. 6 No. 2015, p 89.

<sup>2</sup> مسغوني منى، مرجع سبق ذكره، ص 112.

<sup>3</sup> وهبية مقدم، مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014، ص 161.

<sup>4</sup> Ann Brockett, Zabihollah Rezaee, Op-cit, p 149.

<sup>5</sup> Emilie Baumann, op.cit, p 98.

1. التوظيف: بتقييم تأثير الممارسة على التوظيف في المؤسسة، في الواقع، تساعد المؤسسات، كأرباب عمل، في تحقيق أحد أهداف المجتمع الأكثر قبولاً، وهي تحسين مستويات المعيشة من خلال ضمان العمالة الكاملة والاستقرار الوظيفي؛
  2. شروط العمل: تقييم أثر الممارسة على ظروف العمل والحماية الاجتماعية للموظفين في المؤسسة. وهي تشمل الأجور والأشكال الأخرى للتعويض، ووقت العمل، وفترات الراحة، والإجازات، والممارسات التأديبية والفصل، وحماية الأمومة، ومسائل الرفاهية، مثل الحصول على عمل، مياه الشرب والحصول على الخدمات الطبية؛
  3. الحوار الاجتماعي: تقييم أثر الممارسة على الحوار الاجتماعي في المؤسسة، ويغطي جميع أنواع التفاوض أو التشاور أو تبادل المعلومات بين ممثلي الحكومات وأصحاب العمل والعمال بشأن الموضوعات ذات الاهتمام المشترك فيما يتعلق بالمسائل الاقتصادية والاجتماعية؛
  4. الصحة والسلامة: تقييم أثر الممارسة على صحة وسلامة الموظفين في المؤسسة، والهدف من ذلك هو تعزيز والحفاظ على أعلى مستوى من الصحة البدنية والعقلية والاجتماعية للعمال، ومنع الحوادث الصحية الناجمة عن ظروف العمل، كما يتعلق بحماية العمال من المخاطر الصحية وتكييف بيئة العمل مع الاحتياجات الفسيولوجية والنفسية للعمال؛
  5. تنمية الموارد البشرية: تقييم أثر الممارسة على مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، ويتعلق الأمر بتوسيع خبرات الموظفين من خلال تطوير قدراتهم، وبالتالي تمكين العاملين والعاملات من الحصول على معلومات جيدة والحصول على مستوى معيشي لائق.
- **الحقوق الأساسية في العمل** : تقييم آثار ممارسات الإدارة على الحقوق الأساسية في العمل بفضل ثلاثة تحديات فرعية:
    1. العمل الجبري وعمالة الأطفال: تقييم تأثير الممارسة على غياب العمل الجبري وعمل الأطفال (تحدد معايير العمل الدولية عموماً الحد الأدنى للسنة عند 15 و 14 في بعض البلدان النامية)؛
    2. حرية تكوين الجمعيات: تقييم تأثير الممارسة على إمكانية تمثيل العمال؛
    3. التمييز: تقييم تأثير الممارسة على عدم التمييز فيما يتعلق بالجنس، العرق أو غيره، يجب أن يعتمد الدخل وظروف العمل وسياسات التوظيف فقط على متطلبات الوظيفة.
  - **الالتزام الاجتماعي** : تقييم آثار ممارسات الإدارة على المشاركة المجتمعية من خلال خمس قضايا فرعية:
    1. التثبيث الإقليمي: يقيم تأثير الممارسة على العمل القريب لمؤسسة ما تجاه المجتمع، لا سيما من خلال الشراكات مع المؤسسات المحلية وأصحاب المصلحة؛
    2. التعليم والثقافة والتطور التكنولوجي: يقيم أثر الممارسة على التعليم والأنشطة الثقافية والتطور التكنولوجي للمجتمع، العناصر الأساسية لأي تنمية اجتماعية واقتصادية؛

3. خلق فرص العمل والثروة: يقيم تأثير الممارسة على خلق أو قطع الوظائف في المجتمع وعلى تنمية المهارات، وهو عنصر أساسي في تعزيز التوظيف؛

4. الصحة: يقيم تأثير الممارسة على صحة المجتمع؛

5. الاستثمار المجتمعي: يقيم تأثير الممارسة على الاستثمار المجتمعي للمؤسسة في المجتمع.

• **المستهلكون:** تقيم آثار ممارسات الإدارة على المستهلكين من خلال أربع قضايا فرعية:

1. التسويق والمعلومات: تقييم تأثير الممارسة على المعلومات المقدمة للمستهلكين؛

2. الصحة والسلامة: تقييم تأثير الممارسة على حماية صحة وسلامة المستهلكين؛

3. حماية البيانات والخصوصية: تقييم تأثير الممارسة على حماية البيانات واحترام خصوصية المستهلك؛

4. الوصول إلى الخدمات الأساسية: تقييم أثر الممارسة على الوصول إلى الخدمات الأساسية مثل الكهرباء والغاز والمياه والهاتف.

• **ممارسات الأعمال:** تقيم آثار ممارسات الإدارة على ممارسات الأعمال من خلال ثلاث قضايا فرعية:

1. الفساد: بتقييم تأثير الممارسة على مكافحة الفساد؛

2. المنافسة: بتقييم تأثير الممارسة على الممارسات التنافسية، مع العلم أن المنافسة الحرة هي حالة يكون فيها الفاعلون الاقتصاديون أحراراً في عرض السلع والخدمات في السوق، واختيار الجهات الفاعلة التي يحصلون منها على السلع والخدمات؛

3. مجال النفوذ: حيث يمكن للمؤسسة التأثير على المؤسسات الأخرى من خلال اتخاذ قرارات الشراء والتوريد أو على نطاق أوسع.

### الفرع الثاني: معايير ومؤشرات تقييم الأداء الاجتماعي

هناك بعض المعايير والمؤشرات لتقييم الأداء الاجتماعي، لابد من التطرق إليها، ونوجزها فيما يلي:

#### أولاً: معايير قياس الأداء الاجتماعي

من المعلوم أن محاولات التنظير المحاسبي تنقسم إلى مدرستين فكريتين، الأولى: هي مدرسة تنظير المحاسبة، وينظر لها بأنها كائنة فعلاً ويطلق عليها المدرسة الوصفية التي تقوم على طريقة الاستقراء من الواقع وتتخذ القواعد المحاسبية في ظلها شكل المبادئ المقبولة قبلاً عاماً. من روادها بول جريدي وبوجي ايجيري وغيرهما، والمدرسة الثانية: فهي تنظير المحاسبة، وينظر لها بأنها ما يجب أن تكون، ويطلق عليها المدرسة المعيارية في التنظير المحاسبي وتقوم على طريقة الاستنباط المنطقي وتتخذ القواعد المحاسبية في ظلها شكل المعايير المحاسبية التي تلقى اتفاقاً عاماً. ومن روادها ريموند شاميرز ومونتر وسيروز ومونتر وأدواردس وبل وغيره<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> لخديمي عبد الحميد، أولاد حيمودة عبد اللطيف، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 15 و16 فيفري 2012، ص 04.

وفي ضوء ذلك يرى البعض أن المعايير المحاسبية العامة التي وضعتها جمعية المحاسبين الأمريكية عام 1963 ونشرت في عام 1966 م، هي أنسب أسلوب، وعلى هذا الأساس فإن المعايير الاجتماعية المقترحة هي<sup>1</sup>:

1. معيار الصلاحية: حيث أنه لا بد أن تكون البيانات والمعلومات المحاسبية المتعلقة بالنشاط الاجتماعي وثيقة الصلة والارتباط بالهدف من استخدامه، وأن تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة والأطراف الاجتماعية المستفيدة بصورة حقيقية تبعث على الثقة وفي الوقت المناسب، وبشكل يحقق الأهداف المرجوة من إعداد القوائم الاجتماعية الختامية؛

2. معيار الخلو من التمييز: يتبلور مضمون هذا المعيار في ضرورة تحديد الحقائق والتقارير عنها بزاوية وتجرد، وبحيث لا تنطوي على أي تحيز بالتضمين أو استخدام طرق القياس التي يظهر بها التمييز واضحاً، والاعتماد على طريقة موضوعية للقياس المحاسبي سواء للتكاليف أو للعوائد الاجتماعية؛

3. معيار السببية: مضمون هذا المعيار يكمن في ضرورة تبيان أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف الاجتماعية، حتى يمكن الوصول إلى درجة الإقناع العام وإشباع حاجة طالبي المعلومات الاجتماعية، وكذلك حق المجتمع في أن يعرف النتائج الاجتماعية لنشاط المؤسسة؛

4. معيار التكلفة الاجتماعية التاريخية: يقابل هذا المعيار (مبدأ التكلفة التاريخية) المتعارف عليه في مجال القياس المحاسبي للنشاط الاقتصادي، وبالرغم من تعرضه للنقد الشديد، إلا أنه في ظل القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي يتوقع أن تزداد أهمية هذا المعيار لما يتحقق عنه قدر ليس بالقليل من الموضوعية والقابلية للمقارنة؛

5. معيار العائد الاجتماعي: ويمكن أن يحل هذا المعيار في مجال المحاسبة الاجتماعية بدلاً من (مبدأ تحقق الإيراد) في مجال المحاسبة المالية، لأنه يتسع ليشمل العوائد الاجتماعية غير القابلة للقياس النقدي المباشر ولا يوجد لها سعر في السوق؛

6. معيار مقابلة العوائد الاجتماعية بالتكاليف المسببة لها: يقابل هذا المعيار (مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف) في حالة المحاسبة المالية، يعني مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية بالتكلفة التي أحدثت هذا العائد، ويتسع ليشمل الأساليب المستحدثة في القياس للعائد الاجتماعي أو التكاليف الاجتماعية.

### 1 - معايير التمييز بين الأنشطة الاقتصادية والأنشطة الاجتماعية:

بشكل عام فلفكر المحاسبي معيارين لفصل وتمييز التكاليف الاجتماعية عن التكاليف الاقتصادية تمهيداً لقياسها بشكل صحيح والتقارير عنها بشكل دقيق وموضوعي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> أسماء قريو، التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة مسؤولية الاجتماعية لتحقيق استدامة منظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر -3-، 2015-2016، ص 62.

1. معيار الهدف من النشاط: إن هذا المعيار لا ينص على إلزام المؤسسة للقيام بالأنشطة الاجتماعية، فالهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه هو الذي يلزمها بتحمل هذه التكاليف الاجتماعية، فمثلاً قيام المؤسسة بعقد برامج لتدريب الطلاب أو أفراد المجتمع المحيط بها في العطلات هي أنشطة تقوم بها المؤسسة بمحض إرادتها وذلك لتحقيق أهداف اجتماعية ترمي لتحقيقها على المدى البعيد لخلق صورة طيبة في أذهان الجمهور، على الرغم أن هذه التكاليف تعتبر تكاليف اجتماعية تتحملها المؤسسة بغض النظر عن وجود أو عدم وجود إلزام قانوني يلزمها بذلك؛
  2. معيار الإلزام القانوني: هو المعيار لإلزام المؤسسة بالتميز بين التكاليف الاقتصادية والاجتماعية فالأنشطة التي يلزم القانون المؤسسة بأدائها والوفاء بها لا تكون تكاليف أنشطة اجتماعية وتعتبر تكاليف اقتصادية على اعتبار أن القانون يلزمها بتحمل تلك التكاليف وإلا جرت مساءلتها من قبل القانون إن لم تفي بذلك.
- فعلى سبيل المثال ينص القانون على إلزام المؤسسة بتوفير وسائل النقل للعاملين من وإلى عملهم، وتحمل تكاليف توفير وسائل الأمن الصناعي للعاملين، وتوفير الرعاية الصحية المقدمة لهم، إن كون القانون قد ألزم المؤسسة بتحمل هذه الأنشطة، فإنها لا تمثل نشاطاً اجتماعياً لأن المؤسسة لم تقم بأداء هذه الأنشطة انطلاقاً من رغبتها لأداء مسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين وإنما خوفاً من عدم تطبيق القانون. فهذه التكاليف تعتبر طبقاً لهذا المعيار تكاليف اقتصادية. وعلى العكس فلو قامت المؤسسة من تلقاء نفسها بالمساهمة في تعبيد الطرق والمشاركة في حملات تشجير الشوارع أو إنارة الطرق فإن هذه التكاليف تصبح تكاليف اجتماعية لأن المؤسسة قامت بها طواعية دون إلزام قانوني.
- وباعتبار أن المعيار الأول لا ينص على إلزام المؤسسة للقيام بالأنشطة الاجتماعية، فإننا نراه هو المعيار المناسب لتحقيق أهداف الأداء الاجتماعي، على حساب المعيار الثاني الذي فيه نوعاً من التحكم والإلزام من طرف القانون على المؤسسة لأدائها والوفاء بها، وبالتالي لا يكون مؤشراً مناسباً لتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة.
- ولقياس وتقييم الأداء الاجتماعي نحتاج للفصل بين مفهومي الأنشطة الاقتصادية والأنشطة الاجتماعية، فالأنشطة الاقتصادية هي تلك الأنشطة التي تأسست المؤسسة من أجل القيام بها، وهو ما يتضمنه عقد تأسيسها وسجلها التجاري، والمستندات التي أخذت بها الموافقة من الجهات الحكومية على مزاولتها نشاطها الاقتصادي، أما الأنشطة الاجتماعية فتتطوي تحت مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وهناك معيارين للتمييز بين الأنشطة الاقتصادية والأنشطة الاجتماعية<sup>2</sup>:
- المعيار الأول: وجود أو عدم وجود الإلزام القانوني بالنشاط، فالأنشطة الاجتماعية هي الأنشطة التي تنفذها المؤسسة اختياراً للإبقاء بالتزامات المشروع تجاه المجتمع، أي أن صفة الاختيار أو الالتزام هي التي تحدد طبيعة النشاط فيما إذا كان اجتماعي أم لا.

<sup>1</sup> لخديمي عبد الحميد، وأولاد حيمودة عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 04.

<sup>2</sup> وهيبه مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 162.

- المعيار الثاني: هو معيار النشاط ذاته أي أن الأنشطة الاجتماعية تشمل كل الأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية وليس فقط الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بصفة اختيارية، أي أن هذا المعيار على وجود الصفة الاجتماعية للنشاط بغض النظر عن وجود إلزام قانوني أو عدم وجوده. بمقارنة هذين المعيارين نجد أن المعيار الثاني أفضل للأسباب التالية:
  - إن الأخذ بمعيار الإلزام القانوني يؤدي إلى معالجة النشاط الواحد وفق طبيعتين اقتصادية واجتماعية، كقيام المؤسسة بنشاط ما تنفيذا للقانون فيعتبر هذا النشاط اقتصاديا، أما إذا قامت المؤسسة بجهود إضافية تفوق ما يتطلبه القانون فإن هذه الجهود تعتبر أنشطة اجتماعية. وبالتالي الأخذ بمعيار طبيعة النشاط يؤدي إلى تجنب حدوث مثل هذا الأمر.
  - بما أن الهدف الأساسي لقياس الأداء الاجتماعي هو الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالأنشطة الاجتماعية، فإن وجهة النظر التي يجب تبنيها هي وجهة النظر الاقتصادية أكثر من وجهة النظر القانونية. فالأنشطة التي تحقق الربح هي أنشطة اقتصادية وما عدا ذلك يعتبر أنشطة اجتماعية.
  - إن الأخذ بمعيار طبيعة النشاط يؤدي إلى معالجة واحدة للأنشطة الاجتماعية والاقتصادية في كل الدول، أما إذا تم الأخذ بمعيار الإلزام القانوني فإن الأنشطة التي تعتبر اجتماعية في بلد ما تعتبر اقتصادية في بلد آخر، وذلك حسب وجود أو عدم وجود إلزام قانوني. حتى في البلد نفسه من وقت لآخر قد يؤدي الإلزام القانوني إلى تغيير طبيعة النشاط من اقتصادي إلى اجتماعي أو بالعكس.

## 2 مفهوم التكاليف والمنافع الاجتماعية:

قد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم التكاليف الاجتماعية، وفيما يلي أهم هذه المفاهيم<sup>1</sup>:  
تمثل التكاليف الاجتماعية: "التضحية (الفائدة) للمجتمع على شكل موارد مستنفذة (مضافة) من قبل الوحدة الاقتصادية نتيجة لتعاملاتها ذات التأثير الاجتماعي.  
وهناك من يرى بأنها تمثل ما ينفق (أو ما ينبغي إنفاقه) لإزالة الضرر الناتج عن مزاوله الوحدة الاقتصادية لنشاطها مثل التلوث.  
كما ينظر للتكاليف الاجتماعية على أنها تكاليف الاختلال الوظيفي الناشئة عن السلوك السلبي للعاملين نتيجة عدم توفير ظروف عمل مناسبة ، وما تنفقه المؤسسة لتحسين تلك الظروف، وتمثل في التكاليف المخفية التي لا تظهر كمجموعة متميزة وحدها ضمن حسابات التكاليف أو حساب النتيجة.  
حيث تقسم إلى تكاليف اجتماعية مباشرة تتمثل في التضحيات الاقتصادية التي تتحملها المؤسسة نتيجة قيامها إجباريا أو اختياريا بتنفيذ بعض البرامج والأنشطة الاجتماعية والتي لا يتطلبها نشاطها الخاص، فهي أعباء لا تعود بمنفعة أو عائد مباشر على الوحدة المحاسبية، أما التكاليف الاجتماعية غير المباشرة

<sup>1</sup> سناء مصباحي، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن: فرع سوق أهراس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف " 01"، الجزائر، السنة الجامعية 2012-2013، صص 40-41.



فتمثل بقيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار أو تضحيات نتيجة لممارسة المؤسسة لنشاطها الخاص، فتلوث الهواء والمياه والنفايات التي تترتب على النشاط الخاص للمؤسسة يعد عبئاً وتكلفة اجتماعية. أما المنافع الاجتماعية فتمثل تلك المزايا أو المردود الذي يحصل عليه المجتمع نتيجة قيام المؤسسة بأنشطتها الاقتصادية والاجتماعية من خلال إيفائها بالتزاماتها اتجاه كل من العاملين لديها والمنتهجين من السلع والخدمات المنتجة من قبلها والبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام. إن ما يعتبر على أنه تكاليف تتكبدها تلك المؤسسات في سبيل تحقيق الأهداف الاجتماعية، يعتبر من وجهة نظر المجتمع منافع اجتماعية مكتسبة نتيجة لوفاء تلك المؤسسات بالتزاماتها، وعليه وطبقاً لهذا المنظار فإن ناتج الأداء الاجتماعي المتحقق من المؤسسة ينجلي عن طريق مقابلة إجمالي التكاليف الاجتماعية التي يتحملها المجتمع بإجمالي المنافع الاجتماعية التي اكتسبت من قبله.

### 3 كيفية قياس التكاليف والعوائد الاجتماعية (القياس المحاسبي)

#### 3 1- قياس التكاليف الاجتماعية

تكمن المشكلة التي تواجه المحاسبة في وجود اختلاف بين وجهة النظر المحاسبية ووجهة النظر الاقتصادية في هذا النوع من التكلفة. فتعتبر وجهة النظر المحاسبية أن التكلفة الاجتماعية تتمثل في المبالغ التي تنفقها المؤسسة نتيجة اضطلاعها بمسؤوليتها الاجتماعية بصفة اختيارية أو إلزامية، والتي لا يطالها نشاطها الاقتصادي بالإضافة إلى عدم حصولها على منفعة أو عائد اقتصادي مقابل هذه التكاليف، نجد أن هذا المفهوم يعتمد على لتكلفة الفعلية أساساً في القياس.

أما وجهة النظر الاقتصادية فتعتبر أن التكلفة الاجتماعية هي قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار، نتيجة لممارسة المؤسسة لنشاطها الاقتصادي، فهي إذن قيمة الموارد التي يضحى بها المجتمع من أجل إنتاج السلع والخدمات، ويعتمد هذا المفهوم على تكلفة الفرصة البديلة أساساً في القياس، غير أنه لا يمكن الأخذ بإحدى وجهتي النظر وإهمال الأخرى، فكلاهما على نفس القدر من الأهمية.

#### 3 2- قياس العائد الاجتماعي:

من الصعب قياس العوائد الاجتماعية بشكل مباشر ودقيق باستعمال المقاييس المحاسبية التقليدية. حيث لا يمكن قياسها باستخدام وحدة النقد، وإنما يمكن التعبير عنها بالنماذج الوصفية مثل مدى ارتفاع المستوى الثقافي أو العلمي نتيجة التدريب، كما يمكن قياس المنافع الاجتماعية عن طريق استخدام القيم السوقية لهذا المنافع، وذلك من خلال إيجاد علاقة بين الأداء الاجتماعي والمنافع الناتجة عنه، حيث يمكن قياسها بالقيمة المقابلة لها في السوق<sup>1</sup>.

#### ثانياً- مؤشرات تقييم الأداء الاجتماعي

المعيار هو وسيلة للقياس يمكن الاستعانة به في اتخاذ قرار أو حكم موضوعي على حالة معينة. ويأخذ أشكالاً مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، وقد يكون عبارة أو جملة

<sup>1</sup> وهيبية مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 162.

قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعادلات تغذي بمعلومات إحصائية من واقع المؤسسة. ومعظم هذه المعايير تعتمد على القواعد المحاسبية والاقتصادية والتقنية.

وتتطلب عملية تقييم الأداء توفر مجموعة من المعايير لغرض حساب مستوى الأداء الذي حققته المؤسسة، والوقوف على مستوى تطور أو جانب من جوانب نشاطها، ومن هنا يأتي الاهتمام بدراسة هذه المعايير وتحليلها وتصنيفها. وفيما يلي أمثلة عن أهم المعايير والمؤشرات:

**الجدول رقم (06): أهم معايير الأداء الاجتماعي**

المؤشرات	فئة أصحاب المصالح
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق أكبر الأرباح</li> <li>- تعظيم قيمة السهم</li> <li>- زيادة قيمة المؤسسة</li> <li>- رسم صورة محترمة للمؤسسة في المجتمع</li> <li>- سلامة الموقف القانوني والأخلاقي</li> </ul>	المالكون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أجور ومرتببات مجزية</li> <li>- فرص ترقية متاحة وجيدة</li> <li>- تدريب وتطوير مستمر</li> <li>- ظروف عمل صحية مناسبة</li> <li>- عدالة وظيفية</li> <li>- مشاركة بالقرارات</li> </ul>	العاملون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة</li> <li>- إعلان صادق وأمين</li> <li>- منتجات آمنة عند الاستعمال</li> <li>- يسر في الحصول على المنتج والخدمة</li> <li>- إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن</li> <li>- التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق</li> </ul>	الزبائن
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ربط الأداء البيئي برسالة المؤسسة</li> <li>- تقليل المخاطر البيئية</li> <li>- إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة</li> <li>- مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية</li> <li>- جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد</li> <li>- ترشيد استخدام المياه</li> <li>- معالجة المخلفات</li> <li>- حماية التنوع البيئي</li> </ul>	البيئة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم البنى التحتية</li> <li>- احترام العادات والتقاليد وعد خرق القواعد العامة والسلوك</li> <li>- محاربة الفساد الإداري والرشوة</li> </ul>	المجتمع المحلي

<ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم مؤسسات المجتمع المدني</li> <li>- دعم الأنشطة الاجتماعية ودعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم</li> <li>- مشاركة بالقرارات</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة</li> <li>- تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق</li> <li>- تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي</li> <li>- احترام مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف</li> <li>- تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصا ما يتعلق بالأمراض المتوطنة</li> </ul>	الحكومة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استمرار التعامل العادل، أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة</li> <li>- تطوير استخدام المواد المجهزة</li> <li>- تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل</li> <li>- تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل</li> </ul>	الموردون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- منافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بمصالح الآخرين</li> <li>- عدم سحب العاملين من الآخرين بطرق نزيهة</li> </ul>	المنافسون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات</li> <li>- المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول إلى المناصب العليا</li> <li>- تجهيزات للمعوقين ودعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع</li> <li>- احترام حقوق وخصوصية المرأة</li> <li>- فرص الترقية العادلة</li> <li>- تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح</li> <li>- الاهتمام بكبار السن والمتقاعدين، والحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الأطفال</li> </ul>	الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنفائات</li> <li>- التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام</li> <li>- الصدق والشفافية بنشر المعلومات المتعلقة بالمؤسسة</li> </ul>	جماعات الضغط الأخرى

المصدر: وهيبة مقدم، مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014، ص 165.

### ثالثا: أنظمة قياس الأداء الاجتماعي

إبتداءً من 1990 ظهر توجه جديد لتكييف أنظمة قياس الأداء مع كل من الاستراتيجيات التنظيمية و/أو المحيط الاقتصادي. حيث تركز بعض المساهمات في هذا المجال على التقييم المالي للأداء المجتمعي باستعمال الأنظمة المحاسبية، انطلاقاً من جميع المعطيات النقدية بخصوص التكاليف التي تتحملها المؤسسة وتكاليف الأضرار التي سببتها للمجتمع. هذه الأنظمة تساهم في إعلام المجتمع المدني بالممارسات البيئية في المؤسسة، كما أن محاسبة الموارد البشرية تسمح بقياس الأثر الاجتماعي للقرارات الاقتصادية

للمؤسسة على بيئتها وقد استعملت لهذا الغرض في المؤسسات . وقد اتجه عدة مختصون إلى الابتعاد عن التركيز عن الأنظمة المحاسبية وأنظمة مراقبة التسيير إلى أنظمة أخرى نوعية ركزت على دمج المعلومة غير المالية، فمثلا وضع (Edvinsson et Malone) لوحة قيادة سميت (Skandia Navigator)، بحيث يكون الهدف منها هو قياس الأداء الاجتماعي بالاعتماد على مفهوم رأس المال البشري لتوفير المعلومات التي تمكن من الرقابة الإدارية وتفيد كل أصحاب المصلحة. كما عرض كل من (Kaplan et Norton)، نموذج جديد لقياس الأداء المالي والاجتماعي تمثل في بطاقة الأداء المتوازن والتي تم تطويرها لاحقا بإضافة مؤشرات التنمية المستدامة فظهر ما يسمى (ببطاقة الأداء المتوازن المستدامة). وظهرت أيضا مبادرات دولية لقياس أداء النشاطات الاقتصادية، تربط بين قياس الأبعاد الثلاثة: البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي. من أهمها: نموذج الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) و(نموذج بالدريج) للجودة (Baldrige Quality Award BQA)، هذه النماذج تشكل أدوات لقياس الأداء على أساس معايير متنوعة من أهمها المعيار الاجتماعي<sup>1</sup>.

### 1. القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي

تعددت جهات نظر الباحثين فيما يخص القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي ونذكر من بينها:<sup>2</sup>  
**1.1- المحاسبة البيئية:** المحاسبة عن البيئة المستدامة من المفاهيم الحديثة في المحاسبة، وتعرف بأنها: «إدارة الأداء البيئي والاقتصادي من خلال تطوير نظم محاسبة تتعلق بالبيئة وتطبيقاتها. وتتضمن التقرير والتدقيق المحاسبي بالإضافة إلى عمليات تكلفة دورة الحياة والمحاسبة عن التكلفة الكلية وتقييم المنافع والتخطيط الإستراتيجي للبيئة».

إذن يتضمن مفهوم المحاسبة البيئية إدخال تكلفة الموارد البيئة المستخدمة أو المستهلكة في النشاط الإنساني لتضاف إلى عناصر التكلفة التقليدية، وليس بالضرورة أن تترجم هذه التكلفة إلى أرقام مالية محددة بل يمكن حسابها بشكل تقديري كما أنها توضع في الاعتبار على أساس مستقبلي

### 2.1- المحاسبة الاجتماعية (المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية):

هي المحاسبة الاجتماعية التي من أحدث مراحل تطور الفكر المحاسبي، ويرتبط تطورها باحتياجات المستخدم منها واتساع قاعدة الملكية نتيجة ظهور الشركات المساهمة، كل ذلك أدى إلى زيادة الاهتمام بالبعد الاجتماعي وما يفرض عليه من التزامات تجاه الفئات الداخلية والخارجية المعروفة: الإدارة، الأنظمة الفرعية، العملاء، المستثمرين، الجهات الحكومية.

هذه النظرة المحاسبية تدمج النشاطات الاجتماعية والبيئية في المؤسسات بتحليلها ماليا ومحاسبيا، فينجم عنها سلسلة من الخطوات التخطيطية والتنفيذية والرقابية لهذه البرامج الاجتماعية، غير أن هذه النظرة المالية والمحاسبية تركز على النتائج فقط في حين أن قيادة وتوجيه الأنظمة المسؤولة اجتماعيا يحتاج إلى

<sup>1</sup> وهيبية مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 162.

<sup>2</sup> وهيبية مقدم، المرجع نفسه، ص 162.

إستباقية وتقييم للأداء مؤسس على المعايير غير المالية، وهذا ما يمكن تداركه من خلال أنظمة أخرى لقياس الأداء الاجتماعي لا تعتمد على القياس المحاسبي.

### 1. 3- محاسبة الموارد البشرية : تقوم الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية على "القيمة

الاقتصادية للموارد البشرية للمؤسسة". والتي يجب متابعتها وقياسها، ورصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية، من خلال تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لمساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات بشأن القوى العاملة، كزيادة المهارة والإنتاجية بتطبيق برامج لتعليم وتدريب العاملين.

تشير محاسبة الموارد البشرية ( HRA ) إلى "عملية تحديد وقياس البيانات حول الموارد البشرية وتوصيل هذه المعلومات إلى الأطراف المعنية"، وتشمل HRA قياس جميع التكاليف/الاستثمارات المرتبطة بالتوظيف والتنسيب والتدريب والتطوير للموظفين وتحديد القيمة الاقتصادية للعاملين في المؤسسة، كما تعرف HRA بأنه "قياس وإعداد التقارير عن تكلفة وقيمة الأشخاص في الموارد التنظيمية". هناك أربعة نماذج أساسية لمحاسبة الموارد البشرية وفقاً لمجلس تنمية التجارة والصناعة الدنماركية وهي<sup>1</sup>:

- القيمة المالية المتوقعة للفرد في المؤسسة: تعتمد هذه القيمة على عاملين وهما إنتاجية الشخص، وكذلك رضا الفرد عن كونه في المؤسسة؛
- القيمة المالية للمجموعات، ووصف العلاقة بين الدافع والتنظيم من جهة، والنتائج المالية من جهة أخرى؛
- تكاليف استبدال الموظفين، وتصف الوضع المالي فيما يتعلق بالتوظيف وإعادة التعليم وإعادة توزيع الموظفين؛
- محاسبة الموارد البشرية (HRA) كحسابات كاملة لمنطقة الموارد البشرية. ويركز هذا النموذج على التحكم في التكاليف، ورسملة واستهلاك النفقات التاريخية للموارد البشرية.

### المطلب الثالث: الأداء البيئي

تعمل كل المؤسسات في شتى مجالات نشاطاتها على تحسين مستويات الأداء البيئي وقياس الآثار الجانبية لعملياتها الإنتاجية على البيئة، ولهذا سيتم التطرق إلى مفهوم الأداء البيئي وأهميته.

### الفرع الأول: مفهوم وأهمية الأداء البيئي

نتناول في هذا الجزء مفهوم الأداء البيئي وأهميته

### أولاً- مفهوم الأداء البيئي

لكل مؤسسة أثر معين على البيئة وهو يختلف من مؤسسة إلى أخرى، لذلك تضع المؤسسات منهاجاً للإدارة البيئية من أجل تحسين الأداء البيئي وقياس الآثار الجانبية لإنتاج واستهلاك (السلع والخدمات) على البيئة وعملية تسيير النفايات. وبهذا تحولت النظرة من Shareholder إلى Stakeholder فنظرة Shareholder تهتم بالشركاء ( أي نظرة تقليدية للأداء تركز على الأداء المالي الموجه إلى تحقيق نصيب أكبر للمساهمين،

<sup>1</sup> Michal Olajide Adelowotan, Human capital disclosure in corporate annual reports, Thesis submitted in accordance with the requirements for the degree of doctor of accounting science, university of south africa, 2013, p 85.

أما نظرة Stakeholder (الأطراف أصحاب المصلحة) وهم كل فرد أو مجموعة أفراد قد تتأثر مصالحهم بدرجة تحقيق أهداف المؤسسة أو تؤثر فيها، وبهذا توسع مفهوم الأداء ليشمل مجموع الفاعلين ( الزبائن، العمال، المجتمع، الموردين،...)، مع عدم إقصاء التوجه الحالي نحو المسؤولية الاجتماعية بمفهومها البيئي والاجتماعي من خلال توفير الحماية البيئية والعلاقة الاجتماعية والمعلومة المقدمة للمستهلك، فالمسؤولية يجب أن تغطي الجانب الاجتماعي والبيئي ولا تكون منفصلة عن الإستراتيجية والعمليات التجارية<sup>1</sup>. يعرف الأداء البيئي على أنه: "فلسفة إدارية تهدف إلى الحد من الأضرار البيئية مع تحقيق أقصى قدر من كفاءة المؤسسة في عمليات الإنتاج"، وبصفة عامة فإن الأداء البيئي هو أن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتعظيم أدائها المالي والاقتصادي مع المحافظة على الموارد المستعملة من جهة والبيئة التي تنشط فيها من جهة أخرى<sup>2</sup>.

ينظر للأداء البيئي بأنه النتائج التي تتحصل عليها المؤسسة من خلال تعاملها مع البيئة، بمعنى كل ما تقدمه المؤسسة بهدف حماية البيئة وصيانة وترشيد استغلال الموارد الطبيعية<sup>3</sup>. أشارت المنظمة العالمية للتقييس (ISO) بحسب المواصفة ISO 14001 بأن الأداء البيئي هو نتائج مقايسة إدارة المؤسسة لجوانبها البيئية التي يمكن أن تقاس تجاه سياسات المؤسسة وأهدافها وغاياتها، كما عرف بأنه كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء على نحو إجباري أو اختياري التي من شأنها منع حدوث الأضرار، كما يشير الأداء البيئي إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ويعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، كما أن هو قدرة المصانع على تخفيض الانبعاثات إلى الهواء والنفايات السائلة والنفايات الصلبة والقدرة على تخفيض استهلاك الموارد الخطيرة والسامة، ويقصد به كذلك بأنه فرض الإجراءات التي توفر الحماية للعوامل البيئية (هواء، ماء، تربة وأنظمة بيئية)، ويتعامل هذا المفهوم مع تشكيلة واسعة من الأعمال التي يمكن أن تفحص من ناحية الجهود المستثمرة لقياس أدائها أو النتائج المقاسة بالمؤشرات البيئية. كما ينظر للأداء البيئي بأنه كل تصرفات المؤسسة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس، وبغض النظر عن تأثيرها عليها من عدمه، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير للمؤسسة على البيئة سواء كان ذلك إيجابيا أو سلبيا ، كما أن الأداء البيئي هو كل النشاطات الناتجة عن العمليات الإنتاجية للمؤسسات والتي من شأنها أن تكون صديقة للبيئة وغير ضارة بها سواء كانت سلع أو خدمات عن طريق الحفاظ على الموارد الطبيعية وعدم توليد الهدر للطاقة والمواد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سليمان مليكة، مغنية هوارى، مرجع سبق ذكره، ص 253.

<sup>2</sup> وسيلة سعود، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>3</sup> وهيبه سراج، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>4</sup> معن وعد الله المعاضيدي، محمد عبد القادر محمد، تشخيص واقع مؤشرات الأداء البيئي في شركة سنجار في صناعة الإسمنت، مجلة جامعة دهوك، المجلد 19، العدد 02، 2016، ص 533.

## ثانيا- أهمية الأداء البيئي

تحتاج المؤسسات أن تنظر إلى الأداء البيئي بوصفه عنصرا أو مكونا رئيسيا للإدارة، وأن يتم تبنيه بوصفه جزءا مكملا ومتمما للمؤسسة إلى جانب الإستراتيجيات والجودة وإدارة علاقات العاملين والزبائن وسمعة المؤسسة وعبر ذلك يمكن للمؤسسات أن تتجح في تحويل الضغط من الفلق البيئي إلى ميزة تنافسية تستفيد منها<sup>1</sup>.

إن الوصول إلى مستويات الأداء البيئي المطلوبة وتحس فيه يتم عبر احترام التشريعات والقوانين وتحسين طرائق الإنتاج التي من شأنها تحقيق إيجابيات عديدة في النواحي المالية والبيئية. وإن المؤسسة التي تلتزم بتحقيق الأداء البيئي المناسب هي التي تتحكم بتكاليفها البيئية ويتحقق بذلك عبر الصيانة الدورية والمستمرة للمعدات وتحليل الخسائر التي قد تتجم في أثناء العملية الإنتاجية ويتم كذلك بالافتصاد في الطاقة على النحو الذي يؤدي إلى تقليل استهلاك مدخلات العملية الإنتاجية على اختلاف أنواعها. وتصنف المنافع المتحققة من جراء الاهتمام بالأداء البيئي إلى منافع داخلية وخارجية، فبالنسبة للمنافع الداخلية فهي تتمثل في تخفيض التكاليف وتحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية، وفيما يتعلق بالمنافع الخارجية فأهمها تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة، والحصول على العوائد المالية من جهات خارجية أهمها الدولة واقتحام أسواق جديدة والحصول على مصادر تمويل أخرى متأتية من مما يسمى بصناديق النزاهة، وهذا ما يعكس إيجابيا على الأداء الكلي للمؤسسة وتقود إلى تحسينه.

## ثالثا- العناصر المكونة للأداء البيئي

يمكن توصيف العناصر البيئية التي يهتم بها الأداء البيئي والقضايا الفرعية المترتبة عنها والمتعلقة بتقييم الآثار البيئية، بسبب التدخل البشري المؤكد أو المفترض (الإزالة أو الإطلاق في البيئة)، المباشر أو غير المباشر (حالة الحوادث الصناعية على سبيل المثال)، التي يمكن أن يكون لها تأثير ضار أو محتمل (من الإزعاج البسيط إلى التدمير) على استدامة البيئة الطبيعية والنظم البيئية، وبالتالي، على صحة الإنسان، ومن الواضح أن قرارات وأنشطة المؤسسات تؤثر حتماً على البيئة الطبيعية، بغض النظر عن مكان تواجدها. ويمكن ربط هذه التأثيرات باستخدام الموارد البيولوجية وغير البيولوجية من قبل المؤسسة، لإنتاج التلوث والنفايات وعواقب أنشطتها ومنتجاتها/خدماتها على الطبيعة. وبالتالي، من أجل تقليل تأثيرها على البيئة، يجب على المؤسسات اعتماد نهج متكامل يأخذ في الاعتبار الآثار الأوسع لقراراته وأنشطته من وجهة نظر اقتصادية وبيئية واجتماعية. ويمكن حصر هذه القضايا البيئية في خمسة عناصر وهي: الإدارة البيئية، والموارد، والتلوث، والخطورة، والبيئة الطبيعية، وهي مفصلة كما يلي<sup>2</sup>:

• الإدارة البيئية: تقييم تأثيرات ممارسات الإدارة على الإدارة البيئية بفضل أربعة تحديات فرعية:

1. الميزانية البيئية: تقييم أثر الممارسة على حجم الاستثمار في حماية البيئة؛

<sup>1</sup> معن وعد الله المعاضيدي، محمد عبد القادر محمد، نفس المرجع السابق، ص 533.

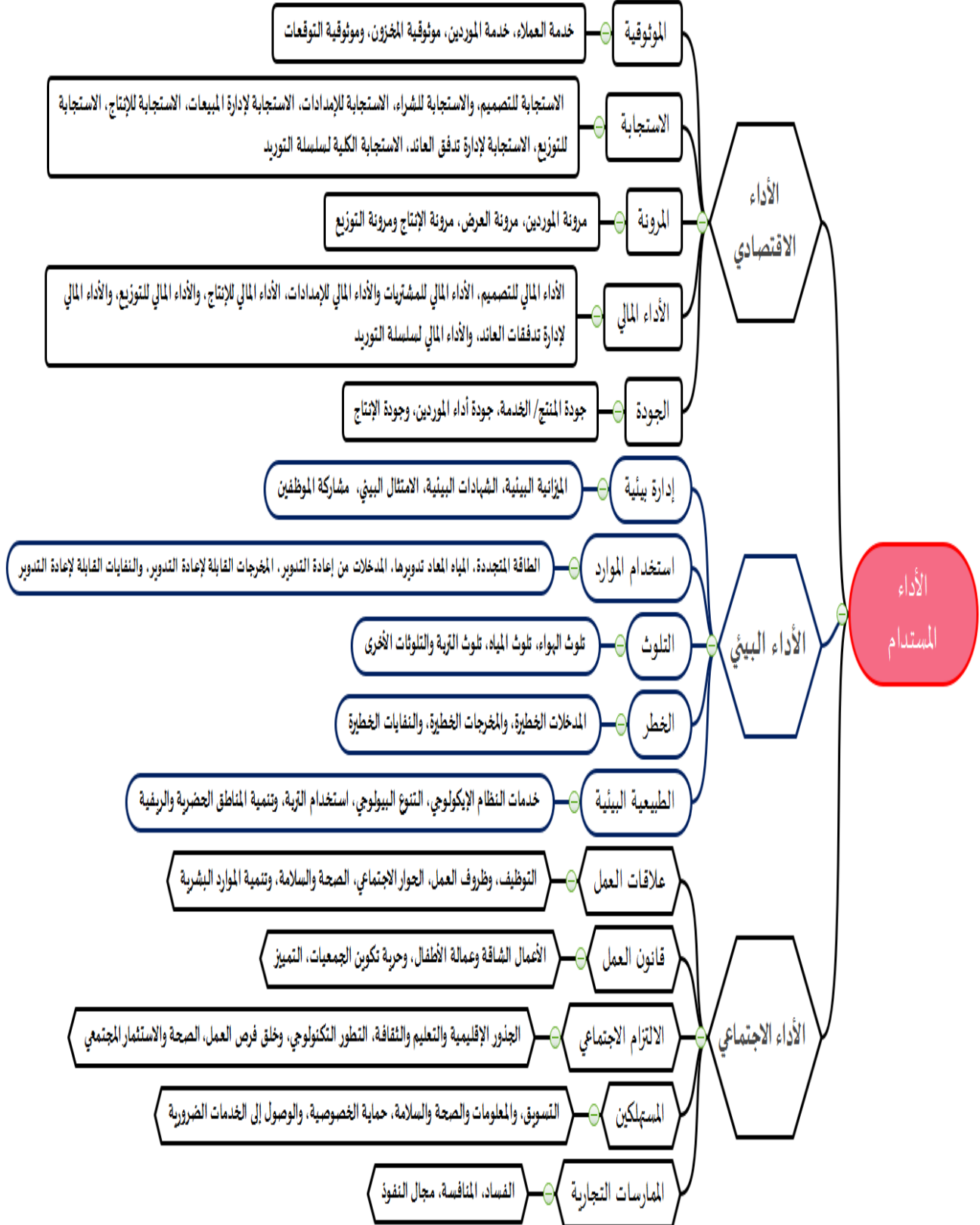
<sup>2</sup> Emilie Baumann, op.cit, p 98.

2. الشهادات البيئية: تقييم تأثير الممارسة على عدد الشهادات المتعلقة بحماية البيئة (SME، ISO 14001، ...)
  3. الامتثال البيئي: تقييم تأثير الممارسة على الامتثال للوائح البيئية بشكل عام وخاصة إذا كان القطاع محددًا ومنظمًا، على سبيل المثال السيارات أو الأجهزة المنزلية؛
  4. إشراك العاملين في حماية البيئة: تقييم تأثير الممارسة على عدد العاملين في مجال حماية البيئة.
- الموارد البيئية: من خلال خمسة تحديات فرعية:
    1. الطاقة المتجددة: تقييم تأثير الممارسة على استهلاك الطاقة المتجددة (المصادر غير الأحفورية والحفرية)؛
    2. المياه المعاد تدويرها. تقييم تأثير الممارسة على إعادة تدوير المياه المستهلكة؛
    3. المدخلات من إعادة التدوير: تقييم تأثير الممارسة على استهلاك المدخلات (المواد الخام، التغليف، المواد الاستهلاكية،... إلخ) من إعادة التدوير؛
    4. المخرجات القابلة لإعادة التدوير: تقييم تأثير الممارسة على إنتاج المخرجات القابلة لإعادة التدوير (المنتجات النهائية، التعبئة والتغليف، إلخ)، بعبارة أخرى ما يمكن تعزيره عن طريق البيع للعملاء؛
    5. النفايات القابلة لإعادة التدوير: تقييم تأثير الممارسة على إنتاج النفايات (الخردة، والنفايات، والتغليف، وما إلى ذلك) القابلة لإعادة التدوير من دورة الإنتاج.
  - التلوث: تقييم آثار ممارسات الإدارة على التلوث من خلال أربعة تحديات فرعية:
    1. تلوث الهواء: تقييم تأثير الممارسة على تلوث الهواء، وخاصة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون أو أكسيد النيتروجين أو أكسيد الكبريت أو الرصاص أو الزئبق أو المركبات العضوية المتطايرة؛
    2. تلوث المياه: تقييم تأثير الممارسة على تلوث المياه، ولا سيما التصريف المباشر أو المتعمد أو العرضي في المياه السطحية، أو الجريان السطحي غير الطوعي في المياه السطحية أو حتى التسرب إلى المياه الجوفية؛
    3. تلوث التربة: تقييم تأثير الممارسة على تلوث التربة، ولا سيما تصريف المعادن الثقيلة أو الهيدروكربونات أو الديوكسينات أو الفينولات؛
    4. تلوث آخر: تقييم تأثير الممارسة على التلوثات الأخرى، وخاصة الضوضاء، الروائح، التلوث البصري، الاهتزازات، أو الإشعاع.
  - خطورة المواد: تقييم تأثيرات ممارسات الإدارة على مخاطر المواد من خلال ثلاث قضايا فرعية:
    1. المدخلات الخطرة: تقييم تأثير الممارسة على المدخلات الخطرة (المواد الخام، والتغليف، والمواد الاستهلاكية، وما إلى ذلك)؛



2. مخرجات خطيرة: تقييم تأثير الممارسة على المخرجات الخطرة (المنتجات النهائية، التعبئة والتغليف، إلخ)؛
  3. النفايات الخطرة: تقييم تأثير الممارسة على النفايات الخطرة (الخردة، والنفايات، والتغليف، وما إلى ذلك).
- البيئة الطبيعية: تقييم تأثيرات ممارسات الإدارة على البيئة الطبيعية من خلال أربعة تحديات فرعية:
    1. خدمات النظم البيئية: تقييم تأثير الممارسة على خدمات النظام البيئي، والتي تساهم في رفاهية المجتمع من خلال توفير خدمات مثل توفير الغذاء أو الماء أو الوقود أو التحكم في الفيضانات ، ومسألة تعزيزها وحمايتها وإعادة تأهيلها؛
    2. التنوع الطبيعي: تقييم أثر الممارسة على تنوع العالم الحي بجميع أشكاله وعلى جميع المستويات وفي جميع التوليفات، وهذا يشمل التنوع داخل وبين الأنواع والنظم الإيكولوجية ، تهدف حماية التنوع البيولوجي إلى ضمان بقاء الأنواع الأرضية والمائية والتقلبات الجينية والنظم الإيكولوجية الطبيعية
    3. استخدام الأراضي: تقييم تأثير الممارسة على استخدام الأراضي وكذلك على الموارد الطبيعية بطريقة مستدامة؛
    4. التنمية الحضرية والريفية: تقييم أثر الممارسة على التنمية الحضرية والريفية.
- من خلال ما سبق ذكره، يمكن حصر العناصر المكونة لكل بعد من أبعاد الأداء المستدام الثلاثة، في الشكل رقم (22) الموالي:

شكل رقم (22): نموذج توصيف الأداء المستدام والعناصر المكونة له



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Emilie Baumann, Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques, Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en Spécialité : Productique, L'institut national des sciences appliquées de Lyon, Français, 2011.

### الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء البيئي

يمكن أن يكون الأداء الاجتماعي للمؤسسة ذاتياً لتجنب التبعات السلبية أو يكون مدفوع بالقناعة لتحقيق آثار إيجابية على المجتمع، وهناك من الدراسات في مجال المسؤولية البيئية التي تشير إلى وجود أربع معايير رئيسية لقياس أداء المسؤولية البيئية للمؤسسة ، وهي على النحو التالي: المعيار الاقتصادي في تحقيق الأرباح، والمعيار القانوني في تنفيذ القوانين والأنظمة، إضافة إلى المعيار الأخلاقي في العمل الصحيح والمعيار الدولي أمام مجتمعاتها. وعلى الرغم من ذلك فإن تحديد معيار ثابت وواضح يمكن تطبيقه لقياس الأداء في المسؤولية البيئية على جميع المؤسسات أمر يصعب تحديده إلا أنه من الممكن تقييم الأداء في تبني المسؤولية البيئية إلى المعايير التالية<sup>1</sup>:

- معيار تنظيمي: بحيث يتضمن ما يلي:
  - سياسة بيئية تربط بين الأداء البيئي ورسالة المؤسسة تهدف إلى التقليل من مخاطر التلوث البيئي على أن تتوافق مع التعليمات؛
  - مدونات أخلاقية بيئية تلتزم بالأخلاقيات بشكل عام والمعاهدات الخارجية الخاصة بالحد من التلوث البيئي بشكل خاص؛
  - الهيكل العام للمؤسسة موضحاً فيه موقع ممثل البيئة في مجلس الإدارة والية اتصال قسم البيئة مع الأقسام الأخرى.
- معيار وقائي: ويتضمن ما يلي:
  - تحفيز العاملين لتبني الأنشطة البيئية من خلال تقديم المكافآت والحوافز للمهتمين بالعمل البيئي وتدريبهم بهدف رفع مستوى الثقافة البيئية بينهم؛
  - الوقاية من حوادث التلوث البيئي وتنشيط عمليات إعادة تدوير المخلفات؛
  - تفعيل نظام الإدارة البيئية المبني على مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) والذي يهتم بالبحث عن أصل المشكلة البيئية لعدم تكرارها أو التقليل من خطرها.
- معيار اجتماعي: ويتضمن ما يلي:
  - العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال جلسات الحوار بين المؤسسة والمجتمع المحلي حول القضايا البيئية، والعدالة في اختيار مواقع الوحدات الإنتاجية؛
  - العلاقات مع الجمهور ووسائل الإعلان بهدف تثقيف المجتمع بقضايا البيئة والمصادقية في الإفصاح للمجتمع عن أثر المخلفات الصناعية على البيئة؛
  - بناء علاقة جيدة مع جمعيات حماية البيئة وتقديم الدعم المالي لهم ، ودعم أصحاب التوجه البيئي في النظام السياسي.

<sup>1</sup> منذر نائل الكرداشة، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية البيئية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 31.

• معيار دولي: ويتضمن ما يلي:

- المشاركة في المجالس التعاونية البيئية وجمعيات حماية البيئة وتقديم التدعيم لهم وتسهيل عمليات تبادل المعلومات البيئية؛

- إعداد تقارير دورية حول الأداء البيئي السنوي للمؤسسات ومدى تحقيق إنجازاتها البيئية؛  
- السعي إلى الحصول على الشهادات العالمية الدولية المتعلقة بالإدارة البيئية وحماية الموارد.

**الفرع الثالث: نماذج قياس الأداء البيئي**

سيتم في هذا الفرع عرض مختلف نماذج قياس الأداء البيئي ثم يتم المقارنة فيما بينها.

**أولاً- عرض نماذج القياس والإفصاح المحاسبي البيئي**

هناك نماذج عديدة تتعلق بقياس الأداء البيئي نذكر من بينها<sup>1</sup>:

**1. نموذج SMFC (Scovil Manufacturing Company)**

تعد الصيغة التي استخدمتها شركة (Scovil Manufacturing Company) للإفصاح عن أنشطتها الاجتماعية الذي أطلق عليه عنوان (تقرير العمل الاجتماعي) علي شكل ميزانية، تصنف ضمنها الأنشطة الاجتماعية للمؤسسات إلى فئتين وصفتين حيث يتضمن الجانب الأيمن الفئة الأولى وهي الأنشطة التي لها تأثيرات البيئية والاجتماعية الإيجابية، بينما الجانب الأيسر يتضمن الفئة الثانية والتي لها تأثيرات بيئية واجتماعية سلبية، ويتضمن التقرير بعض المعلومات الكمية الخاصة بالأنشطة الاجتماعية مثل فرص التوظيف التي هيأتها المؤسسات للمجتمع ووسائل الرقابة الخاصة بحماية البيئة ومكافحة التلوث بالإضافة إلي المعلومات المتعلقة بحماية المستهلك ومجال المضمون الاجتماعي.

يمثل هذا التقرير محاولة غير كاملة لعرض الأنشطة الاجتماعية للمؤسسات وقد تم استخدام أسلوب الميزانية في عملية العرض ليس لأنه من الممكن تحديد قيم نقدية من أنشطة أو لما ستؤديه.

**الجدول رقم (07): نموذج SMFC لقياس الأداء البيئي**

الأنشطة الاجتماعية	الأصول	الخصوم
فرص التوظيف	- أدى عن توسيع المؤسسة في نشاطها التشغيلي إلى خلق 10.000 فرصة عمل جديدة سنة 1963 - برنامج توفير فرص التوظيف للأقليات، حيث ساعدت هذه البرامج على رفع نسبة الأقليات من 6 % سنة 1962 إلى حوالي 19 % سنة 1972 - برنامج تشغيل العجزة - الاشتراك مع مجموعة من المؤسسات في تنفيذ	- لا زال التغيير في المستويات الوظيفية يؤدي إلى بعض المشاكل. في العديد من فروع المؤسسات - لا زالت هناك حاجة لزيادة ترقيات الأقليات إلى مركز أعلى - تقدم العجزة من كسب المهارات والخبرات لا تزال في الحدود الدنيا - أغلقت المؤسسة أحد مراكز التدريب بعد أن بلغت نفقاته 33.000 دولار بسبب توقف

<sup>1</sup> أسماء قريو، مرجع سبق ذكره، ص 63.

الحكومة عن إعانتته	برامج تدريب كان من نتيجة توظيف 280 من العمال ذوي الاحتياجات الخاصة و 170 من العمال المهرة خلال الثمانية عشر شهرا الماضية.	
<p>-من المتوقع صدور قانون يفرض مستويات جودة وأداء المنتج أعلى من المستويات الحالية.</p> <p>-لم تحقق النتائج المتوقعة من الأساليب المستخدمة لضمان رضا المستهلكين عن الخدمات التي تؤدي لهم، فما زالت بعض المشاكل قائمة في هذا المجال تعمل المؤسسة على حلها في أقرب الآجال الممكنة.</p> <p>-بالرغم من إعلام المستهلكين بطريقة الاستخدام المثلى للمنتجات، إلا أن المؤسسة تواجه شكاوى سببها الرئيسي عدم الاستخدام الأمثل للمنتجات.</p>	<p>-أدت برامج الرقابة على الجودة إلى كفاءة أداء المنتج.</p> <p>-القيام بإنشاء شبكة تواصل عن طريق الهاتف، لضمان سرعة ما يطلبه العملاء من خدمات.</p> <p>-القيام بإعداد كتيب مبسط يوضح الطريقة المثلى لاستعمال المنتج.</p>	<p><b>مجال خدمة المستهلكين</b></p>
<p>-لازالت المؤسسة ترمي بنفاياتها من العمليات الإنتاجية في الأراضي الزراعية المجاورة</p>	<p>-تم وضع جهاز لقياس درجة تلوث الجو بالدخان والرياح المتطاير من فتحات المصانع</p> <p>-قامت المؤسسة بتخصيص 1.3% من صافي الربح قبل الضرائب لتنظيف مجرى النهر في المدينة</p>	<p><b>الحماية البيئية ومكافحة التلوث</b></p>
<p>-البرامج التي تقوم بها المؤسسة لبناء مساكن لمحدودي الدخل غير فعالة بدرجة كافية قياسا بالوقت المستنفذ بالبناء والمبالغ المنفقة عليها.</p>	<p>-كانت تبرعات المؤسس للمؤسسات الخيرية في حدود 1.2% من صافي الربح قبل الضرائب خلال الخمس سنوات الماضية.</p>	<p><b>التفاعل مع المجتمع</b></p>

المراجع: أسماء قريو، التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة مسؤولية الاجتماعية لتحقيق استدامة منظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر -3، 2015-2016، ص 64.

وبتقييم نموذج SMFC يتضح ما يلي:

اشتمل النموذج على أربعة مجالات للمسؤولية الاجتماعية للمشروع، وهو ما يوضح إدراك الشركة لتعدد واختلاف جوانب الأداء البيئي والاجتماعي، ففي مجال التوظيف تناول النموذج الأنشطة التي توجه لتلبية متطلبات الموارد البشرية من حيث إتاحة فرص عمل جديدة ووضع برامج للتدريب، وفي مجال المستهلكين تناول الأنشطة المرتبطة بالرقابة على جودة المنتج وكفاءة أدائه، والخدمات المتعلقة بتحقيق رضا المستهلكين، وفيما يتعلق بمجال الحماية البيئية تناول النموذج أنشطة مرتبطة بالمحافظة على البيئة الطبيعية فركز على أنشطة الرقابة على تلوث المياه والهواء، أما فيما يخص التفاعل مع المجتمع فتناول الأنشطة المتعلقة بتنفيذ برامج الإسكان ودعم المؤسسات الاجتماعية.

2. نموذج (Linowes)

هذا النموذج الذي اقترحه Linowes، عبارة عن قائمة أطلق عليها تسمية تقرير النشاط الاجتماعي، وهي توضح نتيجة المقابلة الفترية للعمليات ذات التأثيرات الموجبة "التحسينات" والسالبة "الأضرار" بالنسبة لمجالات المسؤولية الاجتماعية، حيث لا يكون للمنافع أثر على تلك الأنشطة و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): نموذج Linowes لقياس الأداء البيئي

المبالغ		البيان	
أولاً: الأنشطة الخاصة بالعاملين			
المزايا:			
	.....	.....	برامج تدريبية للعمال.
	.....	.....	تبرعات لمؤسسات التعليمية والعلمية
	.....	.....	تكاليف معالجة زيادة معدل الدوران بسبب برنامج التشغيل
	.....	.....	تكاليف مدرسة الحضانة الخاصة بأبناء العاملين
	.....		مجموع المزايا المنحقة للعاملين
	(.....)		مطروحاً منه الأضرار
	.....		تأجيل إضافة أجهزة أمان في آلات التقطيع
.....			صافي المزايا أو الأضرار في الأنشطة الخاصة بالعاملين
ثانياً: الأنشطة الخاصة بالبيئة			
المزايا:			
	.....	.....	تكلفة استصلاح واستزراع الأراضي المتضررة الخاصة بالمؤسسة
	.....	.....	تكلفة إضافة أجهزة للرقابة على التلوث
	.....	.....	تكاليف استبعاد المواد السامة من عمليات الإنتاج
	.....		مجموع المزايا
			مطروحاً منه الأضرار
	.....	.....	التكلفة التي كان يجب تحملها لإعادة تشجير منطقة التعدين المستخدمة في هذه السنة
	.....	.....	التكاليف المقدرة لتطهير مجرى النهر من التلوث
	.....		مجموع الأضرار
.....	.....		صافي المزايا (الأضرار) في الأنشطة الخاصة بالبيئة
ثالثاً: الأنشطة الخاصة بالإنتاج			
المزايا:			
	.....	.....	رواتب لجان أمن المنتج.
	.....	.....	تكلفة الاحتياطات على المنتج لرفع أمانه
	.....		مجموع المزايا
	.....		مطروحاً منه الأضرار
.....	.....		تكلفة جهاز الأمان الموصى باستخدامه مقابل لجان الأمان ولكنه لم يستخدم

.....			صافي المزايا (الأضرار) في الأنشطة الخاصة بالإنتاج
.....			صافي العجز الاجتماعي للسنة+الرصيد المدور بداية السنة
.....			الصافي الكلي للأداء الاجتماعي للأنشطة في نهاية السنة

المصدر: أسماء قريو، التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة مسؤولية الاجتماعية لتحقيق استدامة منظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر -3، 2015-2016، ص 76.

يتضح من الجدول السابق أن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة، والتي حددها

مقترح هذا النموذج، تنحصر في الأنشطة التالية:

- مجال القياس (الإفصاح): اهتم النموذج بالأنشطة الاجتماعية الاختيارية فقط وذلك في مجال الموارد البشرية ومجال البيئة ومجال الإنتاج، باعتبار تلك الأنشطة موارد مضمحى بها في سبيل تحقيق منفعة المجتمع، دون الأنشطة الاجتماعية الإلزامية التي يراها ملزمة بنص القانون وبشكل إجباري، وبالتالي لا تدرج ضمن قائمة النشاط الاقتصادي الاجتماعي.
- أسلوب القياس (نطاق الإفصاح): أعتمد النموذج على أسلوب القياس النقدي سواء في التعبير عن المزايا الاجتماعية أو الأضرار معبرا عنها بشكل نقدي.
- التقرير عن نتائج القياس (مكان الإفصاح): أعد النموذج على شكل قائمة الدخل تحت ما يسمى قائمة الدخل الاقتصادي-الاجتماعي معبر عنها بشكل نقدي، وتعد هذه القائمة منفصلة عن القوائم المالية التقليدية وترفق معها.
- إمكانية ممارسة العملية (شكل الإفصاح): يتميز النموذج بالبساطة وسهولة الإعداد ويسر الفهم لكافة الأطراف المعنية بالأداء الاجتماعي.

### 3. نموذج (Estes)

لا يختلف النموذج الذي اقترحه Estes وأطلق عليه تسمية "تقرير التأثير الاجتماعي" Social Impact Statement عن النموذج الذي اقترحه Linowes، فالاثنتين يتخذان من وجهة نظر المجتمع أساسا في الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة، كما يتفقان على تعريف التكاليف الاجتماعية على أنها "تضحية أو أضرار يقع عبئها على المجتمع، أو على احد عناصره سواء كانت اقتصادية أو غير اقتصادية وسواء كانت داخلية أو خارجية، سواء دفعت المؤسسات مقابلا لها أو لم تدفع مقابل لذلك". إلا أن الاختلاف الذي ميز هذا النموذج عن سابقه يكمن في اهتمامه بالمنافع الاجتماعية إلى جانب التكاليف الاجتماعية، ومحاولة قياس صافي الإسهام الاجتماعي للمؤسسة عن طريق مقابلة المنافع الاجتماعية بالتكاليف الاجتماعية. أي عن طريق مقابلة الإيرادات بالنفقات.

كما أوضح Estes في نمودجه أن المنافع الاجتماعية لا تقاس بالتكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الاجتماعية، وإنما تقاس بأي عائد للمجتمع، أو لأحد عناصره، سواء كان هذا العائد اقتصاديا أو غير اقتصادي، وسواء تم الحصول على مقابل لهذه المنافع أم لا، وعلى ذلك يمكن النظر إلى هذا النموذج على أنه تطوير للنموذج السابق، ويعرض الجدول رقم (09) النموذج الذي اقترحه Estes:

الجدول رقم (09): قائمة التأثيرات الاجتماعية وفق نموذج Estes

إجمالي	كلي	جزئي	المنافع الاجتماعية:
		.....	السلع والخدمات التي تم توفرها.
		.....	مدفوعات للعناصر الأخرى في المجتمع
		.....	عمالة موظفة
		.....	مدفوعات للسلع والخدمات الأخرى
		.....	ضرائب مسددة
		.....	تبرعات وإعانات
		.....	توزيعات وفوائد مدفوعة
		.....	قروض للغير ومدفوعات أخرى
		.....	منافع إضافية مباشرة للعاملين
.....	.....	.....	خدمات ومعدات وتسهيلات ممنوحة للغير
.....	.....	.....	تحسينات للبيئة
...	.....	.....	منافع أخرى
			يطرح منه
	.....		التكاليف الاجتماعية
		.....	سلع ومواد أولية تم الحصول عليها من المجتمع
		.....	مباني ومعدات مشتراة
		.....	عمل وخدمات مستخدمة
		.....	فروق وظيفية
		.....	في التعيين (تعيين خارجي)
		.....	في تحديد الوظائف وفي الترقية (تعيين داخلي)
		.....	إصابات وأمراض العمل
		.....	خدمات وتسهيلات عامة مستخدمة
		.....	أضرار البيئة
		.....	أضرار الأرض.
		.....	تلوث الهواء
		.....	تلوث المياه
		.....	ضوضاء
		.....	مخلفات
		.....	تشويه الشكل الجمالي للبيئة
		.....	أضرار أخرى للبيئة
		.....	تكاليف أخرى
			مجموع التكاليف الاجتماعية
.....			الفائض (العجز) الاجتماعي للسنة + الفائض (العجز)



			في بداية السنة
.....			الفائض المتراكم (العجز المتراكم) في نهاية السنة 12/31

المصدر: أسماء قريو، التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة مسؤولية الاجتماعية لتحقيق استدامة منظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر -3-، 2015-2016، ص 80.

يتضح من الجدول السابق أن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة، والتي حددها

مقترح هذا النموذج هي:

- مجال القياس (الإفصاح): اتصف النموذج بالشمول لأخذه في الحساب كل من عناصر التكاليف والمنافع الاجتماعية من وجهة نظر المجتمع، إلا أنه لم يحدد تصنيفا لمجالات الأنشطة الاجتماعية.
  - أسلوب القياس (نطاق الإفصاح): أعتمد النموذج على القياس النقدي لكل من عناصر التكاليف والمنافع الاجتماعية معتمدا في ذلك على أسس مختلفة تتراوح بين التكلفة التاريخية والتكلفة الجارية والتكلفة الاستبدالية في قائمة واحدة، وهذا ما يثير تساؤل مهم عن موضوعية وموثوقية وملائمة عناصر مقومة بأسس مختلفة.
  - التقرير عن نتائج القياس (مكان الإفصاح): اتبع النموذج أسلوب الإفصاح المالي على شكل قائمة تعد منفصلة عن القوائم المالية التقليدية، تعرض قيم كل من التكاليف والمنافع الاجتماعية وصولا إلى صافي الإسهام-العجز أو الفائض الاجتماعي من وجهة نظر المجتمع.
  - إمكانية الممارسة العملية (شكل الإفصاح): النموذج يصعب إعداده وتطبيقه وذلك بشهادة معد النموذج نفسه، وذلك نظرا لصعوبة القياس النقدي لبعض عناصر التكاليف والمنافع الاجتماعية واستخدام وسائل وأسس مختلفة في القياس لقائمة واحدة.
- وتجدر الإشارة إلى أنه هناك عدة نماذج أخرى لقياس الأداء البيئي وهي<sup>1</sup>:

#### 4. نموذج (AAA)

- بدأت دراسة لجنة التأثيرات البيئية لسلوك المشروع المنبثق عن جمعية المحاسبة الأمريكية، باستعراض الأسباب التي حالت دون قيام المحاسبين بتوفير المعلومات المتعلقة بتأثيرات المؤسسات على البيئة، وبالرغم من اعترافهم بوجود هذه التأثيرات فأوضحت بأنه لا توجد أسس وقواعد لقياس وعرض التكاليف الاجتماعية للأضرار البيئية الناجمة عن عمليات المؤسسات للأسباب التالية:
- عدم وجود معايير قانونية لحماية البيئة تلتزم بها المؤسسات، مما أدى إلى تجنبها بحمل نفقات لتخفيض الأضرار البيئية؛
  - صعوبة وضع مقاييس نقدية للأضرار البيئية بطريقة موضوعية؛

<sup>1</sup> حنان سعدي سيف، القياس المحاسبي للتأثيرات البيئية والإفصاح عنها في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان -قسنطينة- رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة- 2-، 2014، ص 100.

- عدم وجود أسس مقبولة لتوزيع التكاليف الاجتماعية للأضرار البيئية على المؤسسات؛
- عدم رغبة العديد من المؤسسات في الإفصاح اختياريًا عن التكاليف البيئية المرتبطة بالأضرار البيئية الناجمة عن عملياتها حتى ولو أمكن قياس وتوزيع هذه التكاليف بطريقة مقبولة.

استنادًا إلى الأساس السابق الذ لُوحق اقترحت لجنة التأثيرات البيئية، نموذجًا يقوم على الإفصاح الوصفي لجهود المؤسسات في حل المشاكل البيئية، وأوصت بضرورة أن تتضمن القوائم المالية المنشورة ملاحظات هامشية عن هذه الجهود التي تخص الرقابة عن التلوث، والحد المسموح به، ويتم ذلك من خلال الإفصاح عن ما يلي:

- المشاكل البيئية الرئيسية؛
  - خطط المؤسسة للحد من المشاكل البيئية؛
  - التقدم الذي حققته المؤسسة في حل المشاكل البيئية؛
  - التأثيرات البيئية الجوهرية على المركز المالي للمشروع وعلى نتيجة عملياته.
- بتحليل النموذج السابق نخلص إلى ما يلي:
- يركز النموذج اهتمامه حول توفير المعلومات المتعلقة بمشكلة التلوث البيئي فقط، الأمر الذي يجعله غير مفيد في تقييم الأداء البيئي والاجتماعي الشامل للمؤسسة.

#### 5. نموذج تقرير النشاط الاقتصادي-الاجتماعي

يقوم هذا النموذج على إعطاء صورة شاملة ومتكاملة عن الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية في تقرير واحد، وذلك دون الحاجة إلى إجراء تعديل جوهري في النظام المحاسبي التقليدي، حيث يقتصر التعديل فقط على طريقة عرض كل من المعلومات المالية والاجتماعية، وقد أوضح النموذج مجالات المسؤولية الاجتماعية التي يجب الإفصاح عنها في التقارير المالية، وهي أربعة مجالات أساسية، تمثلت في:

- مجال العاملين؛
- مجال التفاعل مع البيئة؛
- مجال حماية المستهلك؛
- مجال الرقابة على التلوث.

إن الإفصاح عن تلك المجالات الأربعة يكون مقتصرًا على تكاليفها دون المنافع المتحققة منها، وذلك نظراً للصعوبات التي تواجه عملية قياس المنافع والتعبير النقدي عنها، ويتم الإفصاح عن هذه التكاليف بشكل منفصل.

ويعرض الجدول الآتي، نموذجاً توضيحياً لتقرير النشاط الاقتصادي-الاجتماعي كما يلي:  
**الجدول رقم (10): نموذج تقرير النشاط الاقتصادي-الاجتماعي**

المبالغ		الإيرادات	المبالغ	النفقات
		2. مجمل الربح	.....	1. مصاريف إدارية
	.....	4. إيرادات أوراق مالية	.....	3. فوائد السندات والقروض
	.....	6. شركات تابعة	.....	5. استهلاكات (بيان أو كشف مرفق)
.....		8. أوراق مالية أخرى	.....	7. خسائر أو مصاريف عرضية
.....		10. إيرادات متنوعة	.....	9. مخصصات (بيان أو كشف مرفق)
.....		12. صافي الربح	.....	11. صافي الربح
.....		14. إيرادات سنوات سابقة	.....	13. مخصصات إضافية
.....		16. محول من مخصصات واحتياطيات	.....	15. مصاريف تخص سنوات سابقة
.....		20. صافي الربح الاقتصادي	.....	17. مخصص ضرائب
.....			.....	19. صافي الربح الاقتصادي
.....			.....	21. تكاليف خاصة بالنشاط الاجتماعي
.....			.....	22. أنشطة اجتماعية خاصة بالعمالين
.....			.....	23. اهتلاك الأصول الثابتة
.....			.....	24. تكاليف أخرى
.....			.....	25. أنشطة اجتماعية أخرى:
.....			.....	26. تكاليف خاصة بالتفاعل مع البيئة
.....			.....	27. تكاليف خاصة بحماية المستهلك
.....			.....	28. تكاليف خاصة بالرقابة على التلوث
.....			.....	29. اهتلاك معدات رقابة التلوث
.....			.....	30. اهتلاك معدات رقابة التلوث

.....	.....	.....	.....	.....	31. تكاليف أخرى
.....	.....	.....	.....	.....	32. تكاليف علاج الأضرار البيئية تخص السنة الحالية
.....	.....	.....	.....	.....	33. غرامات مخالفة قوانين خاصة بأمان العاملين وتلوث البيئة
.....	.....	35. صافي الربح الاقتصادي بعد خصم تكاليف الأنشطة الاجتماعية	.....	.....	34. مخصص التزامات اجتماعية
.....	.....	.....	.....	.....	36. صافي الربح الاقتصادي الاجتماعي
.....	.....	.....	.....	.....	37. تكاليف علاج الأضرار البيئية تخص سنوات سابقة
.....	.....	.....	.....	.....	38. صافي الربح الاقتصادي الاجتماعي القابل للتوزيع

المصدر: حنان سعدي سيف، القياس المحاسبي للتأثيرات البيئية والإفصاح عنها في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان -قسنطينة- رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة- 2-، 2014، ص 100.

بتحليل النموذج السابق يتضح ما يلي:

- يدور اهتمام النموذج حول التكاليف الاجتماعية لأنشطة المؤسسة، ويستبعد المنافع الاجتماعية فلا يتم الإفصاح عنها في التقارير المالية المقترحة، وهو ما يقلل من شموليته؛
- لا يعدل النموذج من نطاق القياس في المحاسبة المالية، حيث يتبع أسلوب القياس النقدي وأساس التقييم التاريخي، وهو ما يجعله يتماشى مع مفهوم الموضوعية؛
- يتصف النموذج بسهولة إعداده، فهو لم يتعرض لأي مشكلات ترتبط بقياس المنافع الاجتماعية، ويقتصر الجهد الإضافي على التمييز في العرض بين المعلومات المالية والمعلومات الاجتماعية، كما يتصف بقابليته للفهم لارتباطه بنفس طريقة العرض المتعارف عليها محاسبياً.

#### 6. نماذج التقرير عن المسؤولية البيئية

بعد اختيار المعلومات التي تعبر عن الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية، تظهر مشكلة توصيل هذه المعلومات بالشكل الذي تجعلها تلبي احتياجات مستخدميها، وفي ظل مدخل التقارير البيئية متعددة الأبعاد، يمكن إعداد أربعة نماذج أساسية للتقرير عن المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسات الصناعية، بحيث تلحق في جزء تكميلي للقوائم المالية المنشورة، وهذه النماذج هي:

- قائمة الربح المعدل بأعباء الوفاء بالمسؤولية البيئية والاجتماعية؛
- قائمة المركز المالي المعدل بتأثيرات المساهمات البيئية والاجتماعية؛
- تقرير الأداء البيئي والاجتماعي متعدد الأبعاد؛
- القائمة المالية لتأثيرات عدم الوفاء بالمسؤولية البيئية والاجتماعية.

تناقش النماذج الأربعة من حيث الهدف من كل نموذج وما يحتويه من بنود تحقق هذا الهدف على النحو الآتي:

1 - قائمة الربح المعدل بأعباء الوفاء بالمسؤولية البيئية والاجتماعية

تهدف هذه القائمة إلى إظهار تأثيرات المساهمات البيئية والاجتماعية للمؤسسات الصناعية على صافي الربح، سواء كان أثر هذه المساهمات مفروض بقرارات سيادية أو بطريقة اختيارية ، وتظهر أهمية هذه القائمة في مجال تقييم أداء المؤسسات الصناعية ، فـللمؤسسات الصناعية التي تتحمل مسؤوليتها البيئية تظهر على أنه أقل كفاءة عند مقارنتها بنظيرتها التي لا تتحمل مسؤوليتها البيئية والاجتماعية، وذلك بسبب الأعباء الإضافية التي تؤدي إلى تخفيض أرباحها ، وعلى ذلك فإن قائمة الربح المعدل بتأثيرات المساهمات البيئية والاجتماعية، يمكن إعدادها بحيث توضح ما تحمله المؤسسة من أعباء في مجال المسؤولية البيئية والاجتماعية المختلفة، على أن تظهر هذه الأعباء مصنفة حسب طبيعة مسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع الذي تنشط فيه، والجدول التالي يعرض نموذجاً لقائمة الربح المعدل بأعباء الوفاء بالمسؤولية البيئية والاجتماعية:

الجدول رقم (11): قائمة الربح المعدل بأعباء الوفاء بالمسؤولية البيئية و الاجتماعية:

صافي الربح المحاسبي		
	يضاف إليه	
	1. أعباء المسؤولية الاجتماعية الإجبارية	
	1- مجال المساهمات البيئية	
	تكلفة عمليات الرقابة على تلوث الهواء	.....
	تكلفة معالجة المخلفات السائلة	.....
	تكلفة تحسين المظهر الجمالي للبيئة	.....
	2- مجال المساهمات العامة	
	فروق توظيف عمالة زائدة	.....
	فروق توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة	.....
	إعانات ومنح إضافية للعاملين	.....
	فروق خدمات النقل والمواصلات	.....
	تكلفة خدمات إسكان العاملين	.....
	تكلفة مركز حضانة أطفال العاملين	.....
	خسائر التسعيرة الجبرية	.....
	3- مجال الموارد البشرية	
	تكلفة تدريب العاملين	.....
	تكلفة اشتراطات الأمن الصناعي	.....
	4- مجال المنتج	
	تكلفة الرقابة على المواصفات القياسية للجودة	.....
	تكلفة اختبار أمان استخدام المنتج	.....

.....	إجمالي أعباء المسؤولية الإجتماعية الإجبارية
.....	صافي الربح المعدل بالأعباء الإجبارية

المرجع: حنان سعدي سيف، القياس المحاسبي للتأثيرات البيئية والإفصاح عنها في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان -قسنطينة- رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة- 2-، 2014، ص 103.

يتضح من دراسة نموذج " قائمة الربح المعدل بأعباء الوفاء بالمسؤولية البيئية والاجتماعية" أنه قد تم تقسيم القائمة إلى مرحلتين أساسيتين هما:

• المرحلة الأولى:

يتم فيها حصر أعباء المسؤولية البيئية والاجتماعية الإلزامية، والتي تتمثل فيما تتحمله المؤسسة من تكاليف ترتبط بالعمليات البيئية والاجتماعية المطلوبة بحكم القانون أو اللوائح الحكومية، مع تبويب هذه التكاليف إلى أربع مجموعات هي:

المجموعة الأولى: التكاليف المرتبطة بمجال المساهمات البيئية

41. تكاليف الرقابة على تلوث الهواء؛

42. تكاليف معالجة المخلفات السائلة؛

43. تكاليف تحسين المظهر الجمالي للبيئة.

المجموعة الثانية: التكاليف المرتبطة بمجال المساهمات العامة

44. أجور العمال الزائدة؛

45. الإعانات والمنح الإضافية للعمال؛

46. تكاليف خدمات النقل والمواصلات؛

47. خسارة التسعير الجبري: وهي ما تتحمله المؤسسة من أعباء جراء البيع بالتسعيرة الجبرية التي تقل عن تكلفة الإنتاج.

المجموعة الثالثة: التكاليف المرتبطة بمجال الموارد البشرية: تتضمن هذه التكاليف ما يأتي:

48. تكاليف تدريب العمالة؛

49. تكاليف اشتراطات الأمن الصناعي؛

المجموعة الرابعة: التكاليف المرتبطة بمجال المنتج أو الخدمة: وتتمثل في الآتي:

50. تكلفة الرقابة على الموصفات القياسية للجودة؛

51. تكاليف اختبار أمان استخدام المنتج؛

هذا وبتجميع عناصر تكلفة العمليات التي تتضمنها هذه المرحلة وإضافة الناتج إلى الربح المحاسبي يتم الحصول على صافي الربح المعدل بالأعباء الإلزامية، وتعتبر هذه القيمة عن عائد الوظيفة الاقتصادية للمؤسسات الصناعية بعد تحميلها بتكلفة العمليات البيئية والاختيارية.

• المرحلة الثانية:

يتم فيها حصر أعباء المسؤولية البيئية والاجتماعية الاختيارية، وتتمثل فيما تتحمله المؤسسات الصناعية بإيراداتها من تكاليف ترتبط بعمليات بيئية واجتماعية أكثر من تلك العمليات التي ينص عليها القانون، ويتم تصنيف هذه التكاليف كما هو الحال في المرحلة الأولى في المجالات الأربعة حتى يمكن المقارنة بين ما تحمله المؤسسات من أعباء للوفاء بالتزاماتها البيئية القانونية وبين ما تتحمله من تكاليف للوفاء بالتزاماتها البيئية والاجتماعية الاختيارية، بتجميع التكاليف المرتبطة بالعمليات البيئية والاجتماعية التي تنطوي عليها هذه المرحلة، ولإضافاتها لصافي الربح المعدل بأعباء المسؤولية البيئية والاجتماعية الإلزامية، ينتج ما يمكن أن يطلق عليه عائد الوظيفة الاقتصادية الذي يعبر عن نتيجة النشاط الاقتصادي، كما يوضح رقم إجمالي أعباء المسؤولية البيئية والاجتماعية التي تحملتها المؤسسات، مساهمة منها في خدمة أغراض بيئية تحقق المصلحة العامة.

2- قائمة المركز المالي المعدل بتأثيرات المساهمات البيئية والاجتماعية

تهدف هذه القائمة إلى توفير معلومات عن الموارد المتاحة للاستخدام في مجالات الأداء البيئي والاجتماعي، وما يقابلها من حقوق للغير، ويفيد هذا النموذج في التعرف على عناصر الثروة التي يتولد عنها مساهمات بيئية واجتماعية في المستقبل، وما يقابلها من أموال خصصتها المؤسسة لاقتنائها. يتم إعداد قائمة المركز المالي المعدلة بإعادة عرض مكونات الأصول والخصوم التي تتضمنها قائمة المركز المالي التقليدية فتظهر الأصول الخاصة بالأنشطة البيئية والاجتماعية، وما يقابلها من خصوم بصورة منفصلة عن الأصول والخصوم الخاصة بالأنشطة الاقتصادية. حيث يفترض النموذج وجود علاقة طردية بين قيمة الأصول البيئية والاجتماعية لكل مجال من مجالات المسؤولية البيئية، وبين ما تؤدي إليه من مساهمات تنسب لهذا المجال، ونعرض فيما يلي نموذجاً لقائمة المركز المالي المعدلة لتأثيرات المساهمات البيئية والاجتماعية، والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (12): قائمة المركز المالي المعدل بتأثيرات المساهمات البيئية والاجتماعية

مجموع صافي الأصول (يخصم منه)	.....	.....
52. 1- صافي الأصول الخاصة بمجال المساهمات البيئية	.....	.....
53. مباني ومنشآت الرقابة على التلوث	.....	.....
54. أجهزة الرقابة على تلوث الهواء	.....	.....
55. معدات تنقية المخلفات السائلة	.....	.....
56. نفقات تحسين المظهر الجمالي للبيئة	.....	.....
57. مخزون مواد تنقية المخلفات الصناعية	.....	.....
58. مجموع صافي أصول مجال المساهمات البيئية	.....	.....
59. 2- صافي الأصول الخاصة بمجال المساهمات العامة	.....	.....
60. مباني وإنشاءات مركز رعاية الطفولة	.....	.....

.....	61.	مباني سكنية للعاملين
.....	62.	منشآت ووسائل الترفيه
.....	63.	منشآت الرعاية الصحية
.....	64.	وسائل النقل والمواصلات
.....	65.	معدات وأجهزة طبية
.....	66.	مخزون المستلزمات الطبية
.....	67.	مجموع صافي أصول مجال المساهمات العامة
.....	68.	3- صافي الأصول الخاصة بمجال الموارد البشرية
.....	69.	مباني ومنشآت مركز التدريب
.....	70.	وسائل ومعدات التدريب
.....	71.	معدات وأجهزة رقابة بيئة العاملين
.....	72.	مجموع صافي الأصول الخاصة بمجال الموارد البشرية

المرجع: حنان سعدي سيف، القياس المحاسبي للتأثيرات البيئية والإفصاح عنها في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان -قسنطينة- رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة- 2-، 2014، ص 105.

### 7. تقرير الأداء البيئي و الاجتماعي متعدد الأبعاد

يهدف هذا التقرير إلى توفير معلومات تعكس نتائج قياس نتائج التأثيرات البيئية والاجتماعية الكلية للمؤسسات، والتي أعتمد في قياسها انطلاقاً من الأبعاد السالفة الذكر، لذلك يتميز هذا التقرير بما يلي:

1. يوفر معلومات تعكس نتائج قياس العمليات البيئية والاجتماعية التي يطلبها القانون كحد لتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية حتى ولو لم تقبل به المؤسسة ، بينما يدور جوهر القائمتين السابقتين حول عرض المعلومات عن العمليات البيئية والاجتماعية التي قامت بها المؤسسات فعلاً؛

2. المعلومات التي يتضمنها هذا التقرير تضيف دلالة بيئية واجتماعية أكثر وضوحاً للتأثيرات العمليات البيئية والاجتماعية ، بما يفيد في تقييم فعالية الموارد المستخدمة كمساهمات بيئية واجتماعية في تحقيق الأهداف الاجتماعية،

3. يوفر التقرير معلومات للأجهزة الحكومية المتخصصة، التي يركز اهتمامها في التعرف على مدى وفاء المؤسسات لمسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع، بغض النظر عما تحملته من مبالغ في سبيل ذلك، وفيما يلي عرض مفصل لشكل التقرير عن الأداء البيئي والاجتماعي متعدد الأبعاد:



جدول رقم (13): تقرير الأداء البيئي و الاجتماعي متعدد الأبعاد

أولاً: مجال المساهمات البيئية				
الانحرافات	المستوي الفعلي	المستوي القياسي	وحدة القياس	العناصر الملوثة على نوعية البيئة الطبيعية
			مغ/م <sup>3</sup> ....	1. عناصر مسببة لتلوث الهواء أول أكسيد الكربون ثاني أكسيد الكربون كلور حرق القمامة ...إلخ.
			ديسيبل	2. الضوضاء الضوضاء في أماكن الأنشطة الإنتاجية الضوضاء في الأماكن الصناعية الضوضاء في الأوساط التجارية والإدارية الضوضاء في وسط المدينة
			جزء/مليون	3. عناصر مسببة في تلوث المياه درجة الحرارة الأكسجين الحيوي الزيوت والشحوم المواد السامة الكبريتات
			جزء/مليون	4. عناصر مسببة في تلوث التربة أملاح ذائبة الكبريتات المواد الراسية
ثانياً: مجال المساهمات العامة				
المقدار	البيان			
	1 -توفير فرص عمالة عدد المستخدمين في المؤسسة عدد المستخدمين من الذكور عدد المستخدمين من الإناث عدد المستخدمين الذين يزيدون عن احتياجات المشروع عدد المستخدمين من ذوي الاحتياجات الخاصة نسبة المستخدمين من ذوي الاحتياجات الخاصة لإجمالي عدد العاملين			
	2 -الرفاهية المادية للمستخدمين متوسط الأجر في المؤسسة متوسط الأجر في الصناعة نسبة الزيادة (النقص) في متوسط الأجر عن المتوسط			
	3 -خدمات السكن عدد الوحدات السكنية عدد الأسر المستفيدة عدد أفراد الأسر المستفيدة			

	نسبة مساحة الأرض المقامة عليها المباني من إجمالي مساحة المؤسسة
	4 -خدمات المواصلات عدد السيارات المخصصة لنقل المستخدمين عدد المستخدمين المستفيدين من خدمات النقل نسبة المستفيدين من خدمات النقل لإجمالي عدد المستخدمين
	5 -الخدمات الصحية عدد الأطباء العاملين في الوحدة الصحية عدد المستفيدين من الخدمات الصحية متوسط عدد المترددين على الوحدة الصحية في اليوم نسبة مساحة الوحدة الصحية لإجمالي مساحة المؤسسة
	6 -رعاية المجموعات الخاصة عدد الأسر المستفيدة من خدمة الرعاية عدد الأطفال المستفيدين من خدمة الرعاية عدد الهيئات والجمعيات المستفيدة من خدمة الرعاية عدد المستفيدين من الخدمات الترفيهية
ثالثاً: بعد الموارد البشرية	
	1. التدريب عدد المستخدمين المستفيدين من برامج التدريب نسبة المستخدمين المستفيدين من التدريب لإجمالي عدد المستخدمين عدد المستخدمين الذين تم ترقيتهم بعد التدريب عدد المستفيدين من التدريب من غير المستخدمين في المؤسسة
	2. الأمن الصناعي معدل تكرار الإصابة في المؤسسة معدل تكرار الإصابة في الصناعة معدل شدة الإصابة في المؤسسة معدل شدة الإصابة في الصناعة نسبة التعرض لإصابات العمل في المؤسسة نسبة التعرض لإصابات العمل في الصناعة عدد المصابين بإصابات العمل عدد حالات الوفاة بسبب إصابات العمل عدد حالات العجز الكلي بسبب إصابات العمل عدد حالات العجز الجزئي بسبب إصابات العمل
	3. مقاييس ومستويات الأمان للموارد الضارة بالصحة
	الوطأة الحرارية
	شدة الإضاءة
	الضوضاء
	الأثرية
	الأدخنة
	ثاني أكسيد النيتروجين
	إلخ...
رابعاً: بعد المنتج أو الخدمة	
	1. جودة المنتج

	عدد شكاوي الزبائن عن مستوى الجودة
	كمية المنتج المرتدة من الزبائن لعدم الجودة
	عدد ساعات إصلاح المنتج لعدم الجودة
	2. أمان المنتج
	عدد الحوادث الناتجة عن استخدام المنتج
	عدد شكاوي الزبائن من الاستخدام غير الآمن للمنتج
	عدد ساعات إصلاح المنتج لتحقيق الاستخدام الآمن له

المرجع: وليد لطرش، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017-2018، ص 143-145.

### 8. القائمة المالية لتأثيرات عدم الوفاء بالمسؤولية البيئية والاجتماعية

تهدف القائمة المالية لتأثيرات عدم الوفاء بالمسؤولية البيئية والاجتماعية إلى توفير معلومات تعكس نتائج القياس النقدي للعمليات البيئية والاجتماعية المؤدية إلى انحرافات غير ملائمة في الأداء البيئي والاجتماعي، حيث تفيد هذه المعلومات في التعرف على قيمة التأثيرات السالبة التي تؤدي إلى الإضرار بنوعية الحياة في المجتمع، وتعبّر هذه القيمة عن الأعباء التي كان ينبغي أن تتحملها المؤسسات، للوفاء بمسؤولياتها البيئية والاجتماعية في المجالات الأربعة لهذه المسؤولية. ويمكن أن تظهر القائمة المالية لتأثيرات عدم الوفاء بالمسؤولية البيئية والاجتماعية في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (14): القائمة المالية لتأثيرات عدم الوفاء بالمسؤولية البيئية والاجتماعية

البيان	القيمة بوحدة النقد
1- مجال المساهمات البيئية	.....
قيمة الضرر الذي يصيب الأفراد بسبب تلوث الهواء	.....
قيمة الضرر الذي يصيب الموارد بسبب تلوث الهواء	.....
نصيب المشروع من قيم أضرار تراكم مسببات تلوث الهواء	.....
قيمة أضرار عدم تنقية المخلفات السائلة	.....
نصيب المشروع من قيمة أضرار تراكم مسببات تلوث المياه والتربة	.....
إجمالي التأثيرات السالبة	.....
2- مجال المساهمات العامة	.....
مقابل عدم توظيف العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة	.....
مقابل عدم توفير وسائل النقل والمواصلات	.....
مقابل عدم توفير خدمات رعاية الطفولة	.....
إجمالي التأثيرات السالبة	.....
3- مجال الموارد البشرية	.....
قيمة أضرار إصابات عمل أدت إلى:	.....
التوقف عن العمل للعلاج	.....
العجز الجزئي	.....
العجز الكلي	.....
الوفاة المبكرة	.....
إجمالي التأثيرات السالبة	.....
4- مجال المنتج	.....

.....	قيمة الأضرار الناجمة عن:
.....	عدم تحقيق المستويات القياسية للجودة
.....	عدم أمان استخدام المنتج
.....	إجمالي التأثيرات السالبة
.....	إجمالي التأثيرات السالبة نتيجة عدم الوفاء بالمسؤولية البيئية و الاجتماعية

المصدر: حنان سعدي سيف، القياس المحاسبي للتأثيرات البيئية والإفصاح عنها في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان -قسنطينة- رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة- 2، -2014، ص 108.

### ثانيا- مقارنة بين نماذج القياس والإفصاح المحاسبي البيئي

ب مقارنة نماذج التقرير عن المسؤولية البيئية ونماذج القياس والإفصاح الأخرى، و التي تتم من خلال منظورين الأول من حيث الشمول والثاني من حيث أسلوب القياس<sup>1</sup>.

#### 1. من حيث الشمول

انطلقت الإسهامات المحاسبية في مجال قياس وعرض المسؤولية البيئية للمؤسسات، دون تحديد لإطار العمليات التي تدور في نطاقها هذه المسؤولية، لذلك تفاوتت النماذج التي اقترحتها هذه الإسهامات من حيث نطاق العمليات التي توضح الأداء البيئي والاجتماعي الشامل للمؤسسة، فمنها ما تناول بعض العمليات التي تنتمي لبعض مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية نماذج ( Linowes، AAA، تقرير النشاط الاقتصادي والاجتماعي)، ومنها ما تناول عمليات مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية الأربعة صراحة بالإفصاح عن العمليات والأنشطة التي تنتمي إلى كل مجال نموذج (SMFC)، والبعض الآخر أخذ بالاعتبار عمليات هذه المجالات ضمنا بتتبع تأثيراتها على الفئات البيئية والاجتماعية دون الإفصاح عن المجالات ( نموذج Estes)، كما لم توضح هذه النماذج باستثناء نموذج "Linowes" جزئيا طبيعة هذه العمليات من حيث التمييز بينما ما تقوم به المؤسسات من أنشطة بيئية واجتماعية إجبارية امتثالا للقوانين التي تسنها الدولة وبين ما تقوم به اختياريًا. نماذج التقرير عن المسؤولية البيئية يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الشمول بالمقارنة بالنماذج الأخرى بما ينطوي عليه من إمكانية توفير معلومات تفيد في تقييم الأداء البيئي والاجتماعي بالمؤسسات بصورة شاملة.

#### ثانيا: من حيث أسلوب وأساس القياس

- كشفت نتائج تقييم النماذج السابقة عن أسلوب القياس الذي تقوم عليه، فقد اتضح أن كل نموذج يقوم على أسلوب واحد للقياس فنموذج SMFC ونموذج AAA، يقومان على أساس القياس الوصفي، بينما تقوم النماذج الأخرى على أسلوب القياس الكمي سواء القياس النقدي أو غير النقدي، كما تتعدد أسس القياس على مستوى النموذج الواحد، حيث يعتمد كل نموذج على الأساس التاريخي في قياس بعض العناصر، ويعتمد على أسس تقديرية في قياس البعض الآخر.

<sup>1</sup> حنان سعدي سيف، المرجع نفسه، ص 109.

• نماذج التقرير عن المسؤولية البيئية تقوم على مدخل القياس الذي يأخذ في اعتباره نواحي القصور التي اشتملت عليها النماذج الأخرى، وهو مدخل القياس متعدد الأبعاد الذي أمكن في ظله توفير معلومات مالية تعكس نتائج قياس العمليات البيئية والاجتماعية، التي يمكن قياس تأثيراتها بمقياس نقدي، ومعلومات كمية تعكس نتائج قياس الأنشطة البيئية والاجتماعية التي لا يمكن قياس تأثيراتها البيئية بمقياس نقدي، ومعلومات وصفية تعبر بصورة إنشائية عن تأثيرات العمليات البيئية والاجتماعية التي لا يمكن قياسها بمقاييس كمية، وهو ما جعل هذه النماذج توفر نوعاً من المرونة، مما يؤدي إلى تحفيز المؤسسات نحو وضع المحاسبية البيئية موضع التطبيق، دون تحملها لأعباء قد تفوق طاقتها، وهو الأمر الذي لم تراعيه بعض النماذج السابقة مثل نموذج " Linowes " ونموذج " Estes " .

• اقترحت نماذج التقرير عن المسؤولية البيئية مجموعة من المعايير يسترشد بها عند اختيار المعلومات التي تكفل فعالية محتوى التقرير البيئي والاجتماعي في الكشف عن الجوانب الهامة للأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات، وهو ما لم توفره النماذج السابقة باستثناء نموذج " Estes " .

• فيما يخص عملية توصيل المعلومات البيئية والاجتماعية المختارة، فهي تتم عن طريق قوائم منفصلة تلحق بالقوائم المالية المنشورة، وذلك لما لهذا الاتجاه من نتائج إيجابية كشفت عنها دراسة النماذج السابقة، (جميع النماذج السابقة باستثناء نموذج تقرير النشاط الاقتصادي والاجتماعي).

### المبحث الثالث: دور رأس المال البشري في تقييم الأداء المستدام في المؤسسة

تقييم الأداء المستدام هو تحديد البيانات والمعلومات اللازمة عن النتائج الفعلية خلال فترة زمنية معينة، ومقارنتها مع المعايير والخطة الموضوعية مسبقاً، لتحديد ما تم إنجازه واكتشاف نقاط القوة والضعف بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة ووضع السياسات الأنسب لتحسين الأداء المستدام. وعموماً هناك ثلاثة نماذج لتقييم الأداء المستدام وهي<sup>1</sup>:

- تقييم الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة؛
- تقييم الأداء المستدام باستخدام لوحة قيادة شركة (سكونديا)؛
- تقييم الأداء المستدام باستخدام نموذج خط الأساس الثلاثي Tribble Botton Line.

### المطلب الأول: طرق تقييم الأداء المستدام

هناك ثلاث طرق لتقييم الأداء المستدام نستعرضها فيما يلي:

#### الفرع الأول: تقييم الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير مؤشرات الأداء البيئي بحيث تدخل ضمن محتوى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث ظهرت فيما بعد عدة دراسات حديثة توضح إمكانية ربط الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بالعناصر الثلاثة لأبعاد التنمية المستدامة.

<sup>1</sup> حيدر علي جراد المسعودي، هبة نبيل حميد المسعودي، قياس الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركات الصناعية، بحث تطبيقي في معمل الإسمنت الكوفة الجديد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 25، 2018، ص 216.

## أولاً: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المؤسسة وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفعلية للمؤسسة، وترتبط هذه المقاييس ببعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل ، فبطاقة الأداء المتوازن هي إطار تنظيمي لتنفيذ وإدارة إستراتيجية على جميع مستويات المؤسسة من خلال ربط الأهداف والمبادرات والتدابير برؤية وإستراتيجية المؤسسة، ويتم ترجمة رؤية وإستراتيجية العمل، إلى الأهداف الرئيسية مجالات مثل الأداء المالي والعملاء وعمليات الأعمال الداخلية والنمو التنظيمي والتعلم والابتكار. بعبارة بسيطة، فإن BSC هي وسيلة يتم من خلالها الإبلاغ عن الأهداف، وبالتالي فهي تضمن قياس وإدارة وتوصيل الأصول غير الملموسة للمؤسسات، سواء كانت شركات أو مؤسسات خاصة أو عامة<sup>1</sup>.

وتعرض بطاقة الأداء المتوازن أربع محاور لتقييم أداء المؤسسة<sup>2</sup>:

- المحور المالي: يشير إلى متطلبات المالكين من عائد على رأس المال المستثمر، ومستوى الدخل التشغيلي، وتخفيض التكاليف والحصة السوقية، وقيمة الأصول والتدفق النقدي.
- محور الزبائن: يركز هذا المحور على جميع الأنشطة التي تلبي حاجات العملاء، ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا المحور: عدد العملاء، رضا العميل، معدل الشكاوي، عدد العملاء الجدد.
- محور العمليات الداخلية: يعكس هذا المحور العمليات الحرجة التي ينبغي أن تتفوق فيها المؤسسة، ومن المقاييس المستخدمة: عدد مرات التسليم في الموعد، جودة المنتج، دورة حياة المنتج، الإنتاجية.
- محور التعلم التنظيمي: يهدف هذا المحور إلى الاستثمار في الموارد البشرية، ومن أهم المقاييس المستخدمة فيه: مصاريف البحث والتطوير، مصاريف التدريب، ساعات التدريب لكل موظف سنوياً.
- بالرغم من الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن يعرض نموذجاً متكاملًا لقياس أداء المؤسسة، إلا أن هذا الأداء يبقى ناقصاً لأنه لا يشمل الأداء تجاه المجتمع والبيئة.

## ثاني: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC):

لقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن لتهمم بالجوانب البيئية والاجتماعية وتشكل نموذجاً لتقويم الأداء المستدام، وسميت بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، فهي تهدف إلى دمج العوامل الغير المالية والغير ملموسة التي تتعلق بالقضايا البيئية والاجتماعية ، وذلك لقياس وتقييم مدى توازن الأداء المستدام، فبطاقة الأداء المتوازن المستدامة قد لا تساعد فقط في كشف الأهداف الإستراتيجية البيئية والاجتماعية المهمة للمؤسسة، ولكن قد تعزز أيضاً شفافية تحقيق القيمة المضافة الناشئة من الجوانب البيئية والاجتماعية وإعداد عملية تنفيذ الإستراتيجية، فبطاقة الأداء المتوازن المستدامة هي إطار واعد لقياس وإدارة والإبلاغ عن إستراتيجية الاستدامة بالمؤسسات، مصدرها بطاقة الأداء المتوازن التقليدية التي اقترحها ( Kaplan و Norton )

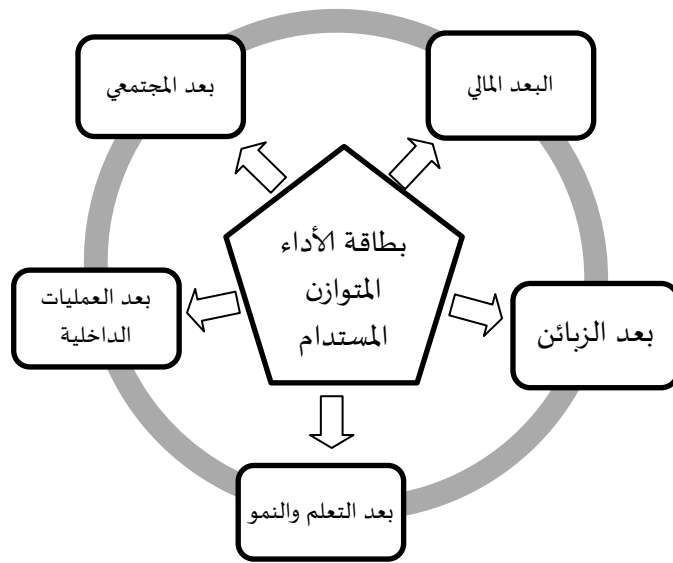
<sup>1</sup> MICHAEL OLAJIDE ADELOWOTAN, Op-cit, p 85.

<sup>2</sup> MICHAEL OLAJIDE ADELOWOTAN, Ibid, p 85.

عام 1990. حيث أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة مشتق من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية لتتناسب الجوانب البيئية والاجتماعية والركائز الأساسية لاستدامة المؤسسات، فإدارة الاستدامة مع بطاقة الأداء المتوازن تساعد في التغلب على أوجه القصور في الأساليب التقليدية في أنظمة الإدارة البيئية والاجتماعية. عن طريق دمج الركائز الثلاثة للاستدامة، إلى أداة إدارية إستراتيجية واحدة وشاملة، إذا أن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة واحدة من أكثر الأدوات الواعدة لتحقيق تكامل أفضل للجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية لقياس وإدارة استدامة المؤسسات<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق، يمكن تلخيص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (23): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة**



المصدر: ريمة قرارية، ناريمان دريس، تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 06، سبتمبر 2018، ص 98.

من خلال الشكل يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام تعد أداة متكاملة لإدراجها للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة، حيث تهتم بالموارد البشرية والجوانب الاجتماعية، مما يؤدي إلى التعلم والنمو وهذا ما ينعكس إيجاباً على تحسين العمليات مما يعود بالنفع على المنتج ، وبالتالي إرضاء العملاء وهذا ينعكس على الوضع المالي للمؤسسة، كما أن الاهتمام بالجوانب البيئية يدعم صورة المؤسسة ويساعد على تبني مفاهيم التنمية المستدامة، وبالتالي إرضاء الأطراف ذات المصلحة والبقاء في البيئة التنافسية.

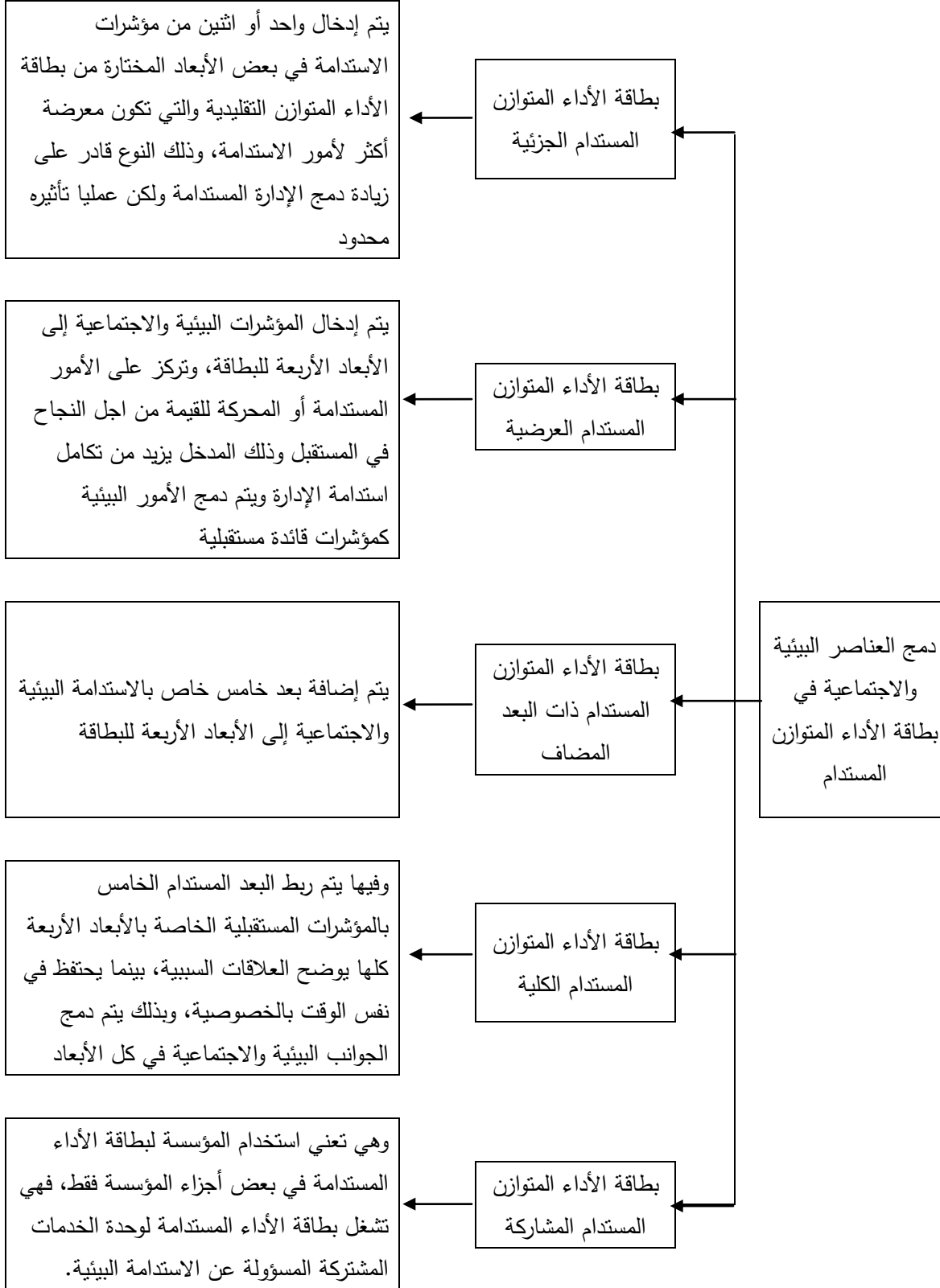
**ثالثاً: دمج العناصر البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام**

تقوم آلية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها ببعضها البعض عن طريق سلسلة من علاقات السبب والأثر، كما يجب تحديد المؤشرات الأداء الحاكمة واستخدامها

<sup>1</sup> حيدر علي جراد المسعودي، هبة نبيل حميد المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

طبقاً لأربعة أنواع من استراتيجيات المؤسسة الخاصة بالاستدامة. وهناك خمسة طرق لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام يوضحها الشكل الموالي:

**الشكل رقم (24): دمج العناصر البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام**



المصدر: مقدم وهيبة، مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014، ص 170.



### الفرع الثاني: تقييم الأداء المستدام باستخدام لوحة قيادة شركة (سكونديا)

تعتبر لوحة القيادة شركة سكونديا من الأدوات المستعملة في تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات، لهذا سيتم تعريفها ومعرفة الأبعاد المكونة لها.

#### أولاً: مفهوم لوحة قيادة شركة (سكونديا)

تعرف لوحة القيادة الاجتماعية على أنها مجموعة المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرار، والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني. وبالتالي لوحة القيادة عبارة عن تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات<sup>1</sup>.

وهي عبارة عن أداة تم تطويرها من قبل الباحثين Edvinsson و Malone في عام 1994، يعكس هذا النموذج أبعاد مفتاحية للمؤسسة، وتم تطبيقها لأول مرة لدى شركة (Skandia) في 1999 والتي بقيت تحمل اسمها، تستمد قاعدتها من مفهوم رأس مال الفكري وما يميزها عن باقي أدوات قياس أداء المؤسسة احتوائها على بعد خاص بالمسؤولية الاجتماعية، تعد لوحة القيادة الاجتماعية من الأدوات التي تم تطويرها والتي تعطي أهمية كبيرة للمورد البشري لقياس أداء المؤسسة من خلال دمج الجانب المتعلق بالأفراد باعتبار أن الأفراد هم مصدر المعرفة ونجاح المؤسسة، يتوقف على مستوى قدراتهم وكفاءاتهم وبالتالي أهمية هذه الأداة تستمد من أهمية الجوانب التي تهتم بقياسها للحكم على أداء المؤسسة ومتابعته، ويعد هذا النموذج كأداة للتحكم في أداء المؤسسة وليس للتوجيه فقط، مما يسمح بربط أنشطة المؤسسة بأهدافها الإستراتيجية، ويعمل هذا النموذج على توفير مستوى عالي من المرونة في العمل<sup>2</sup>.

#### ثانياً: الأبعاد المكونة للوحة قيادة شركة (سكونديا)

تستعمل هذه الأداة الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ( المحور المالي، الزبائن، التعلم التنظيمي، الأنظمة) مع إضافة محور جديد وهو البعد البشري برؤية جديدة، وهو الذي يقود بقية الأبعاد الأخرى، حيث يشبه هذا النموذج بالمنزل، بحيث<sup>3</sup>:

- الجانب المالي يمثل السقف، وهو يلخص ما تم القيام به في الماضي، المؤشرات في هذا المجال هي كلاسيكية مع إمكانية إضافة قياسات جديدة؛
- محور الزبائن ومحور الأنظمة يمثلان جدران المنزل، ويقودان إلى خلق القيمة في المؤسسة؛
- محور التجديد والتطوير يمثل ركائز المنزل، هذا المجال يمثل الطريقة التي تحضر بها المؤسسة مستقبلها والمسافة التي تقطعها مقارنة بالماضي.

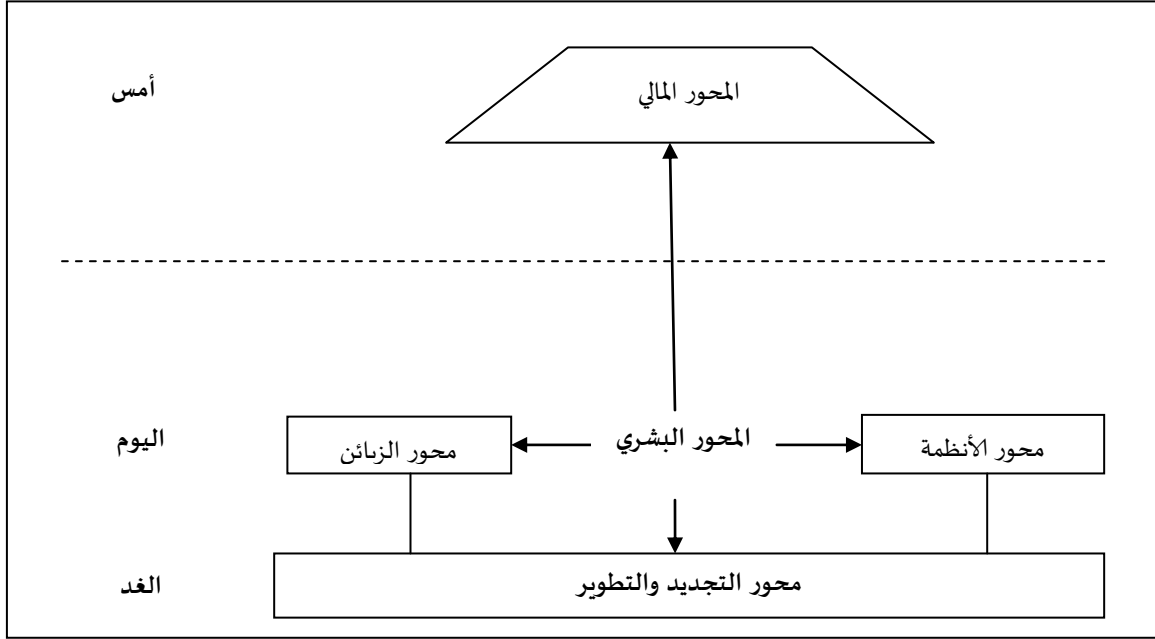
<sup>1</sup> ريمة قرارية، ناريمان دريس، تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية ملتزمة اجتماعيا، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 06، سبتمبر 2018، ص 99.

<sup>2</sup> ريمة قرارية، ناريمان دريس، المرجع نفسه، ص 99.

<sup>3</sup> وهيبه مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 162.

ويشكل كل من محور الزبائن، محور الأنظمة ومحور التجديد رأس المال الهيكلي للمؤسسة. المحور البشري أو رأس المال البشري هو في قلب البيت. فهو يغذي الميادين الأخرى لرأس المال غير المادي، ويشمل الكفاءات ووضعيات الأجراء، وهو خليط بين الخبرة وروح التجديد للأجراء. والشكل الموالي يوضح لوحة القيادة (Skandia Navigator):

الشكل رقم (25): لوحة القيادة (Skandia Navigator)



المصدر: مقدم وهيبة، مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014، ص 171.

ويوضح هذا النموذج الأبعاد الخمسة لقياس وتقييم أداء المؤسسة حيث يقع البعد المتعلق برأس المال البشري في قلب النموذج ويعد هو الأساس والمؤثر على الأبعاد الأخرى. وبالتالي التحكم في أداء المؤسسة يكون بالتحكم في كفاءة الموارد البشرية وقدرتهم المعرفية والعمل على تطويرها.

#### الفرع الثالث: تقييم الأداء المستدام باستخدام نموذج خط الأساس الثلاثي Tribble Botton Line

الاهتمام بموضوع الأداء المستدام، جعل من الباحثين يضعون نماذج وأدوات أخرى غير تلك التي ذكرناها سابقاً، وهذا لتقييمه، ومن بين هذه الأدوات نموذج خط الأساس الثلاثي Tribble Botton Line، وهي الأداة التي سيتم التعرف عليها في هذا المطلب.

#### أولاً: تعريف نموذج Tribble Botton Line (TBL)، أبعاده ومزاياه

إن إدراج جانبيين إضافيين لقياس وتقييم أداء المؤسسات يمكن من فهم حقيقة مهمة عن مسؤولية المؤسسات، وهي أنها ليست مسؤولة فقط عن توليد الرفاه الاقتصادي (الربح)، ولكن مسؤوليتها تمتد أيضاً إلى رعاية المجتمع (الناس) والبيئة (الأرض) ويرمز لهذه العناصر بـ (3PS) اختصاراً لـ (Profit, People, Plant)، وهي الأركان الرئيسية موضع اهتمام نموذج (TBL).

**1- تعريف أنموذج Tribble Botton Line (TBL)**

يعرف أنموذج TBL الخط الأساس الثلاثي بأنه "نموذج يضم الخط الأساس التقليدي لريخ المؤسسة، مع أبعاد إضافية من المسؤولية الاجتماعية والبيئية"، إذا يشير مفهوم تقرير TBL إلى نشر المعلومات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بطريقة متكاملة تعكس نتائج أداء أنشطة المؤسسة بهذه الأبعاد الثلاثة، فمفهوم خط الأساس الثلاثي يؤكد أن نجاح المؤسسة في نهاية المطاف ينبغي أن يقاس ليس فقط عن طريق خط الأساس المالي التقليدي ، ولكن أيضا عن طريق الأداء الاجتماعي والبيئي، ويتضمن هذا الأنموذج تقارير إضافية عن أداء المؤسسات في مجال الاستدامة، فالمؤسسات تحتاج إلى إدراج معلومات إضافية في التقارير المقدمة لتحسين الإبلاغ مع أصحاب المصالح، إذ أن المعلومات التي تم الإبلاغ عنها ينبغي إعادة تقييمها بشكل دوري لتأكيد التوقعات الواردة في التقارير ومدى تحققها، فعندما يجري الإبلاغ عن هذه المعلومات وتتسبب في نتائج غير مرضية نوعا ما، فمن المهم للشركة اكتشاف العمليات والإجراءات التي تعطي نتائج غير مستدامة وتصحيحها، وتستمر هذه الطريقة في العمل سعيا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وقد قدم John Elkington أنموذج خط الأساس الثلاثي TBL عام 1997، أما قبل هذا التاريخ فلم يكن المصطلح معروفا بشكل ملحوظ، ولكن بعد هذا التاريخ أصبح المصطلح معروفا أكثر، فقد عرف على أنه إطار محاسبي يضم أبعاد ثلاث للأداء هي البعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي والبعد البيئي، ويختلف هذا الإطار عن أطر الإبلاغ التقليدي، فهو يشمل فضلا عن الأداء الاقتصادي للمؤسسة اتخاذ تدابير لقياس الأداء البيئي والاجتماعي التي يصعب تعيين الوسائل المناسبة لقياسها، إن التغيير من التقارير المالية ذات البعد الواحد إلى التقارير ذات الأبعاد الثلاثة ولد تحديات جديدة، إلا أنها هي الأخرى ولدت فرصا جديدة للمحاسبين الإداريين والذي يطلق عليهم أيضا اسم المحاسبين الإداريين المعتمدين، يمتلكون العديد من المهارات اللازمة للإفادة من هذه الفرص، إذ أن أنموذج TBL يتضمن تقارير إضافية لإدراج معلومات إضافية في التقارير المقدمة لتحسين التواصل مع أصحاب المصالح<sup>1</sup>.

**2- أبعاد أنموذج Tribble Botton Line (TBL)**

يقاس الأداء المستدام بثلاثة أبعاد، وهي (1) الأداء الاقتصادي، ويتم تحديده على أنه مدى تحسين المؤسسة لعملياتها، وسوقها، ونتائجها المالية، (2) الأداء البيئي، ويقصد به مدى تحسين المؤسسة لسيطرتها على التلوث وفعالية مواردها، و(3) الأداء الاجتماعي، وينظر إليه على أنه مدى تحسين المؤسسة لنتائجها العملية المتعلقة بموظفيها والمجتمع. يعتبر التوازن بين هذه الأبعاد الركائز الأساسية لنظرية الخط السفلي الثلاثي، أمر بالغ الأهمية لتحسين المزايا التنافسية التنظيمية<sup>2</sup>.  
يحتوي أنموذج TBL على ثلاث أبعاد: الاقتصاد والمجتمع والبيئة ويطلق عليها أيضا 3Ps وهي كالاتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حيدر علي جراد المسعودي، هبة نبيل حميد المسعودي، تطبيق أنموذج TBL للإفصاح عن الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية، بحث تطبيقي في معمل الإسمنت الكوفة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 55 ، 2018، ص 68.

<sup>2</sup> Thanh-Lam Nguyen, STEAM-ME: Op-cit, p 3.

<sup>3</sup> حيدر علي جراد المسعودي، هبة نبيل حميد المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

• **الخط الاقتصادي** : يشير إلى تأثير الممارسات التجارية للشركة في النظام الاقتصادي لأنها تتعلق

بقدررة الاقتصاد كأحد نظم الاستدامة للبقاء والتطور في المستقبل، ويهدف إلى دعم الأجيال القادمة، فخط الاقتصاد يركز على القيمة الاقتصادية التي تقدمها المؤسسة للنظام المحيط بالطريقة التي تزدهر بها وتعزز قدرتها لدعم الأجيال القادمة، ويحدد هذا الخط الأساس المالي التقليدي الناتج عن التقارير السنوية، فهو يهدف لإظهار كيف أن المؤسسة قد استفادت من المستثمرين، ويوصف بأنه الدورة التي تشمل الأداء المالي، والأنشطة المتعلقة بتشكيل الطلب على المنتجات والخدمات وتعويض العاملين ومساهمات المجتمع المحلي وسياسات المشتريات المحلية، فالمعلومات الاقتصادية تتجاوز التدابير التقليدية الواردة في التقارير المالية القانونية التي تستهدف المساهمين والإدارة.

• **الخط الاجتماعي** : يشير إلى تبني الممارسات التجارية المفيدة والعادلة في العمل، والفكرة هي أن هذه

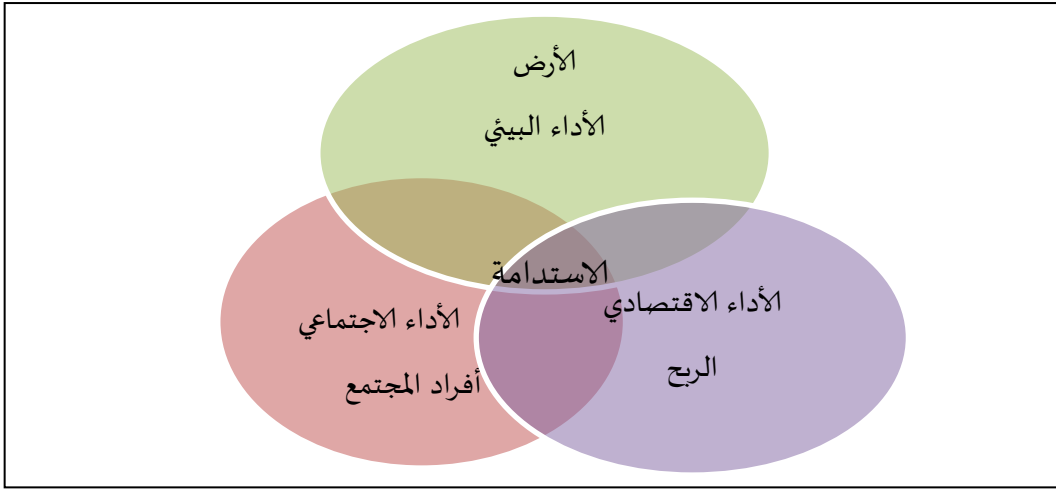
الممارسات توفر قيمة للمجتمع ويمكن أن تشمل هذه الممارسات الأجور العادلة وتوفير الرعاية الصحية وغيرها، فالخط الاجتماعي يمثل تأثير المؤسسة في الناس سواء داخليا أو خارجيا، ويشمل هذا التأثير الآثار السلبية فضلا عن الآثار الإيجابية والتنموية، ويستلزم هذا الخط معاملة العاملين بطريقة أخلاقية وعادلة، فضلا عن انخراط المؤسسة في التعويض العادل لهم.

• **الخط البيئي** : يشير إلى تبني الممارسات التي لا تؤثر سلبا في الموارد البيئية للأجيال الحالية

والمقبلة، لأنها تتعلق بكفاءة استثمار الثروات، كالححد من انبعاث الغازات وغيرها، فقد اجتذب جدول الأعمال البيئي اهتماما كبيرا في العقدين الماضيين، إذ أصبح موضوعا مهما نظرا لتنامي الوعي باتجاه حماية الأرض وثرواتها، ويظهر الخط البيئي كيف ساهمت المؤسسة في الحفاظ على البيئة (عن طريق تقليل التلوث وضمان وجود تخزين مستدام للموارد الطبيعية)، وخط الأساس البيئي هو الخط الأخير من خطوط TBL فهو يركز على البيئة والاستدامة، فالمؤسسات يجب أن تضمن بأن المواد المستعملة في الإنتاج تستخرج باستعمال أساليب وتقنيات مستدامة.

والشكل الموالي يبين أنموذج خط الأساس الثلاثي TBL:

الشكل رقم (26): نموذج خط الأساس الثلاثي TBL



المصدر: حيدر علي جراد المسعودي، هبة نبيل حميد المسعودي، تطبيق أنموذج TBL للإفصاح عن الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية، بحث تطبيقي في معمل الإسمنت الكوفة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 55، 2018، ص68.

من الشكل يتضح أن الربح ينتج عن الأداء الاقتصادي، والمجتمع الذين يجب أن تهتم المؤسسة بأفراده ينتج عن الأداء الاجتماعي، وكوكب الأرض الذي يجب أن نحافظ عليه ويمثل الأداء البيئي، وهذه الأبعاد الثلاثة لأنموذج TBL تجتمع معاً لتمثل أداء المؤسسة المستدام (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)، ويكون العامل المشترك ما بين هذه الأبعاد الثلاثة هو الاستدامة.

### 3- مزايا أنموذج خط الأساس الثلاثي:

لأنموذج TBL نقاط مهمة كثيرة تظهر من حقيقة لمجموعة واسعة من المنافع والتي يمكن تلخيصها في الآتي<sup>1</sup>:

1. يوفر إطاراً لقياس أداء الأعمال ونجاح المؤسسات باستعمال مؤشرات مهمة تمثل خطوط الاستدامة وهي خط الاقتصاد والمجتمع والبيئة؛
2. يعد إطاراً عملياً للاستدامة التي تستهدفها المؤسسات كمتطلب رئيسي من متطلبات أصحاب المصالح؛
3. يساعد في ضمان بقاء الصناعات مربحة في المستقبل من جهة وضمان حقوق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية والاقتصادية من جهة أخرى؛
4. إن المؤسسات التي تعتمد على تقرير TBL تدرك بأنها تقوم على وفق مبدأ محدد، وهو أن يكون تطويرها من قوى داخلية وخارجية، ولهذا السبب فهي بحاجة إلى التركيز على أثر عملياتها في المجتمع ما يتطلب من المؤسسات تقديم معلومات خاصة بهم والنظر ما وراء البيانات المالية؛

<sup>1</sup> حيدر علي جراد المسعودي، هبة نبيل حميد المسعودي، نفس المرجع السابق، ص 68.

5. تقرير TBL يربط التقارير المالية مع الأنشطة اليومية للمؤسسات بطريقة توفر وعي أوسع عن تأثير العمليات المؤسسات في المجتمع، فالمعلومات يجب أن تسجل باستمرار وبدقة للتأكيد على مزايا اتخاذ خطوات لتصبح مؤسسة مستدامة؛
6. إن إدراج مبادئ TBL ضمن تقارير المؤسسات ستكون بمثابة حماية لها ضد المتاعب والتغلب على ضغوط أصحاب المصالح، وهو ما سيؤدي في النهاية إلى تحسين حصتها في السوق وتحسين تحفيز العاملين وانخفاض معدل دورانهم؛
7. إن تنفيذ أنموذج TBL يعكس حاجة ملحة، لأنه يؤكد أساسا على العلاقة بين الأعمال التجارية والتوجهات الاجتماعية (كجزء من بيئة العمل) من جانب، ومن الجانب الآخر التوجه نحو البيئة؛
8. يحقق تقرير TBL اتصالا إيجابيا بين تقارير الاستدامة والأداء المؤسسي ويعمل على تحسين مستوى الشفافية والمساءلة في التقارير المالية التقليدية؛
9. إن تطوير فهم التغيرات في العمليات اليومية للمؤسسات يساعد على زيادة شفافية الإفصاح عن هذه العمليات.

#### 4- صفات وخصائص المعلومات المدرجة في تقرير TBL

إن المعلومات التي يحتويها التقرير المعد وفق TBL يجب أن تكون<sup>1</sup>:

1. صادقة: يجب أن تعبر المعلومات تعبيرا صادقا، وتوفر انعكاسات حقيقية لأنشطة وأداء المؤسسة؛
2. مفيدة: يجب أن تكون المعلومات ذات فائدة لكل من أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، وذات صلة بعمليات صنع قرارهم؛
3. متسقة في العرض: في جميع أجزاء التقرير يجب أن يكون هناك اتساق في عرض البيانات والمعلومات، وهذا الاتساق يشمل جوانب مثل الشكل والأطرح الزمنية والرسومات والمقاييس؛
4. الإفصاح الكامل: المعلومات الواردة في التقرير يجب أن تقدم تفسيراً مفتوحاً لإجراءات المتخذة ونتائج الأداء؛
5. قابلة لإعادة الاستخدام: من المرجح أن تنشر المعلومات بشكل مستمر ويجب على المؤسسات ضمان توفر القدرة على إنتاج البيانات والمعلومات في فترات التقارير المستقبلية؛
6. قابلة للتدقيق: التوافق مع الاتجاه نحو التحقق الخارجي الذي يطلب أن تكون جميع المعلومات والبيانات في التقرير قابلة لإثباتها بسهولة.

<sup>1</sup> حيدر علي جراد المسعودي، هبة نبيل حميد المسعودي، نفس المرجع السابق، ص 68.

5- مؤشرات قياس الأداء المستدام عند تطبيق أنموذج TBL

يلخص الجدول التالي مؤشرات الأداء لنموذج خط الأساس الثلاثي:

الجدول رقم (15): مؤشرات الأداء لنموذج خط الأساس الثلاثي

نوع المؤشر	الفئة	الجانب
مؤشرات الأداء الاقتصادي	الآثار الاقتصادية المباشرة	الزيائن، الموردين، العاملين، مقدمي رأس المال، القطاع العام
مؤشرات الأداء البيئي	التأثيرات البيئية	المواد الطاقة، الماء، التنوع البيولوجي، الانبعاثات، النفايات السائلة والمخلفات، الموردين المنتجات والخدمات المواصلات تأثيرات عامة
ممارسات العمل والعمل اللائق	ممارسات العمل والعمل اللائق	التوظيف العلاقات بين الإدارة والعمال الصحة والسلامة التدريب والتعليم التنوع والفرص
مؤشرات الأداء الاجتماعي	حقوق الإنسان	الإستراتيجية والإدارة عدم التمييز حرية تكوين الجمعيات والمفاوضة الجماعية عمالة الأطفال الأعمال الشاقة ممارسات الانضباط الممارسات الأمنية حقوق السكان الأصليين
المجتمع	المجتمع	المجتمع المحلي الرشوة والفساد المساهمات السياسية المنافسة والأسعار

صحة وسلامة الزبائن المنتجات والخدمات	مسؤولية المنتج	
---	----------------	--

المصدر: حيدر علي جراد المسعودي، هبة نبيل حميد المسعودي، تطبيق نموذج TBL للإفصاح عن الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية، بحث تطبيقي في معمل الإسمنت الكوفة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 55، 2018، ص 68.

### المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق الأداء المستدام بالمؤسسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق الأداء المستدام بالمؤسسة.

#### الفرع الأول: تحقيق الأداء ورأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري العامل الأكثر تأثيراً في اكتساب الميزة التنافسية باعتباره يشمل خبرات

الأفراد وقدراتهم الإبداعية، فلما تمتلك المؤسسة رأس مال بشري فعال، فإن ذلك يساعدها على تعزيز

تنافسيتها وهذا انطلاقاً من القاعدة القائلة: "أفضل الأفراد يكونون أفضل المؤسسات"<sup>1</sup>.

كما يمثل الاستثمار في رأس المال البشري أحد المقومات الأساسية في تحريك، صقل، صيانة وتنمية

القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية، العملية، الفنية والسلوكية، ومن ثم فهو وسيلة تعليمية تمد

الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج،

وهو أيضاً وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء

المثل في العمل والإنتاج، بالإضافة إلى أن المورد البشري يعتبر الحاضنة الأساسية للإبداع من خلال

مشاركة أفكار الأفراد وتشجيعهم من خلال تشكيلها على شكل مشاريع ونماذج، فللإبداع يشكل وسيلة هامة

لتحسين الأداء في زمن يزداد فيه التقليد بسرعة كبيرة ولن يتحقق ذلك إلا إذا كانت المؤسسة تثمن رأس مالها

البشري، فاستثمار العنصر البشري يعني تثمين نشاطه بها، فالمؤسسات التي تمتلك رأس مال بشري تكون لها

القدرة في المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخلها، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء، ومن أجل الوصول إلى

مؤسسات ناجحة وضمن بقائها واستدامتها لا بد أن لا يقف عند الكفاءة الإنتاجية بل يجب عليها البحث عن

عنصر الإبداع المتجدد في تقديم خدمات متميزة وكفؤة للزبائن، لذلك يعتبر رأس المال البشري عنصر

الإبداع الواجب امتلاكه من قبل المؤسسات للوصول إلى التفوق، فاعتماد المؤسسات على الإبداع يؤدي دوراً

إيجابياً على مستوى نشاطها وحياتها واستمراريتها لا سيما في الوقت الحاضر، ولكي تصل إلى التفوق لا بد

لأي مؤسسة أن تكون مبدعة في كيفية تنشيط واستقطاب رأس مالها البشري فيها لأنه يعتبر أهم العوامل

المؤثرة في بلوغها الإبداع والتفوق المؤسسي، ولكي تصل إلى ذلك لا بد من عمل ما يلي<sup>2</sup>:

- تفاعل كل من عنصر الخبرة المعرفية والفكرية والفنية، المهارات، التفكير الخلاق، الدوافع الداخلية والخارجية للمؤسسات؛

<sup>1</sup> حوحو مصطفى، العشايشي عبد الحق، الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، العدد الخامس عشر، 2016، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، ص 171.

<sup>2</sup> مراد كواشي، جمعة شرقي، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، الجزء الثاني، ديسمبر 2017، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 420.



- استثارة التفكير الإبداعي في كل مستويات المؤسسات؛
- التجديد والأصالة لعنصر رأس المال البشري؛

وبذلك يكون لرأس المال البشري أثر إبداعي على أداء أعمال المؤسسات مما قد يوصلها إلى التفوق على مختلف الأصعدة المحلية والعالمية، ولكي تكون المؤسسة مبدعة لا بد عليها أن تعتمد على الأفكار الإبداعية التي تنبثق من كل مستوياتها المختلفة.

فالموارد البشرية تعتبر من أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها. وبالتالي بقاء المؤسسة واستمراريتها يعتمدان بشكل أساسي على كفاءة وجودة عمل مواردها البشرية، التي تمثل العنصر الأساسي والأهم الذي يخلق القيمة المضافة لجميع موارد المؤسسة التي تمتلكها. كما أن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المؤسسة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق<sup>1</sup>.

ويعتبر العنصر البشري هو العنصر الوحيد المتوفر دائماً لذا يعتبر بحق استثمار، فمهما بلغت المؤسسة من تقدم، ومهما احتوت على تقنيات وأجهزة حديثة ومتطورة، فإنها لن تحصل على النتائج المرجوة أو التي تطمح إليها، وحتى ولو أنفقت أموالاً كبيرة فإن مؤسسة ما بإمكانات متواضعة وبحسن استخدام ما لديها من موارد بشرية وتعمل دائماً على تطوير قدراتهم وتحسينهم، فإنها ستنتج وتقدم خدمات أكثر من التي تنفق أموالاً طائلة على التجهيزات والمعدات وعند قيام المؤسسة بالاستثمار في طاقات موظفيها وتحسين مهاراتهم فإن ذلك سينتج عنه<sup>2</sup>:

- حسن استخدام واستبقاء العاملين؛
- توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة؛
- وحتى نحسن استثمار الأفراد وتحسين أدائهم يجب أن تتوفر الأمور التالية:
- وعي وإدراك الإدارة العليا لأهمية الموضوع؛
- التزام الإدارة العليا بما يتطلبه تحسين الأداء من الإجراءات؛
- القيام بالبرامج التدريبية المستمرة والمتخصصة، وإدارة القوى البشرية بكفاءة وعلى أسس مناسبة؛
- تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 12.

<sup>2</sup> العربي عمران، مرجع سبق ذكره، ص 98.

## الفرع الثاني: دور رأس المال البشري في اكتساب ميزة تنافسية

النظرة القائمة على الموارد للمؤسسة كإطار مفاهيمي ذي صلة لفهم الطريقة التي تعمل بها المؤسسات، تفترض أن المؤسسات هي كيانات غير متجانسة تتميز بقاعدة مواردها الفريدة، يتم تعريف الموارد على أنها عدد من الوسائل، التي تختلف طبيعتها والصفات، والتي تمكن المؤسسة من صياغة وتنفيذ إستراتيجية تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

تتوفر أية مؤسسة على ثلاث فئات من الموارد، رأس المال المادي (المصنع، المعدات ورأس المال المالي)، رأس المال التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نظام المراقبة والتنسيق، أنظمة الاتصالات المعلوماتية، قواعد البيانات الداخلية)، رأس المال البشري (المعرفة، المهارات، الخبرة والقدرات المبتكرة للموظفين)، و وفقاً لنظرية المؤسسة القائمة على الموارد، فإن فئات الموارد هذه تمكن المؤسسات من تحديد وتنفيذ استراتيجيات تحسن كفاءتها وفعاليتها. حيث يعتبر عصر المعرفة بداية التغييرات في طريقة ممارسة الأعمال، حيث يتم التأكيد على البشر كعامل نجاح حاسم، مقارنة ببقية الموارد المادية والمالية، التي يمكن أن يقلدها المنافسون. لذلك، يتم اعتبار الملكية الفكرية غير الملموسة للمؤسسة كأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فالقدرة على خلق القيمة وتحقيق الأداء المتفوق هي ميزات رأس المال البشري، كجزء لا يتجزأ من الملكية الفكرية للمشروع. ولهذا يتم اعتبار رأس المال البشري كمصدر للإبداع والابتكار والتغيير والتحسين، ويساهم في خلق التمايز بين المؤسسات، ويخلق القوى التي تقوم عليها الميزة التنافسية للمؤسسة، وبما أن المؤسسة هي هيكل مركب لعدد معين من الموظفين، ولديهم كفاءات مختلفة، ودرجة مختلفة من القدرات والمهارات المعرفية، فمن الضروري إجراء تحليل لطبيعة أنواع مختلفة من رأس المال البشري، وكذلك إمكاناتهم من أجل خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية، وبناءً على تحليل الإمكانيات الإستراتيجية لرأس المال البشري، يظهر هناك بعدين<sup>2</sup>: أولاً. إنشاء القيمة والتميز: يتم إنشاء القيمة عندما تكون الفوائد المتصورة للعميل (على سبيل المثال، تقديم خدمة أفضل، وتقديم منتجات ذات ميزات فائقة) أكبر من تكلفة توفيرها.

ثانياً، يمكن تفسير أهمية رأس المال البشري من منظور مساهمته في التميز، الذي يمثل توفير ميزات معينة للمنتجات التي يقدرها العملاء بشكل خاص، وفقاً لهذه الأبعاد، يتم إنشاء المصفوفة، والتي تصور إطاراً لتصنيف الأشكال المختلفة لرأس المال البشري. حيث تنعكس أهمية الإطار المحدد في إنشاء طريقة مناسبة لتحقيق الأداء المتفوق. وفقاً للأبعاد المذكورة أعلاه، من الممكن التمييز بين الأشكال التالية لرأس المال البشري.

- **رأس المال البشري الفريد من نوعه** : يمثل رأس المال البشري الذي يتميز بتفرده العالي، ولكن بمستوى منخفض من القدرة على خلق قيمة للعملاء. هذا الشكل من رأس المال البشري هو أساس التمايز الناجح. ومع ذلك، عادة ما تقرر المؤسسات عدم الاستثمار فيه، بسبب الضغط الدائم على

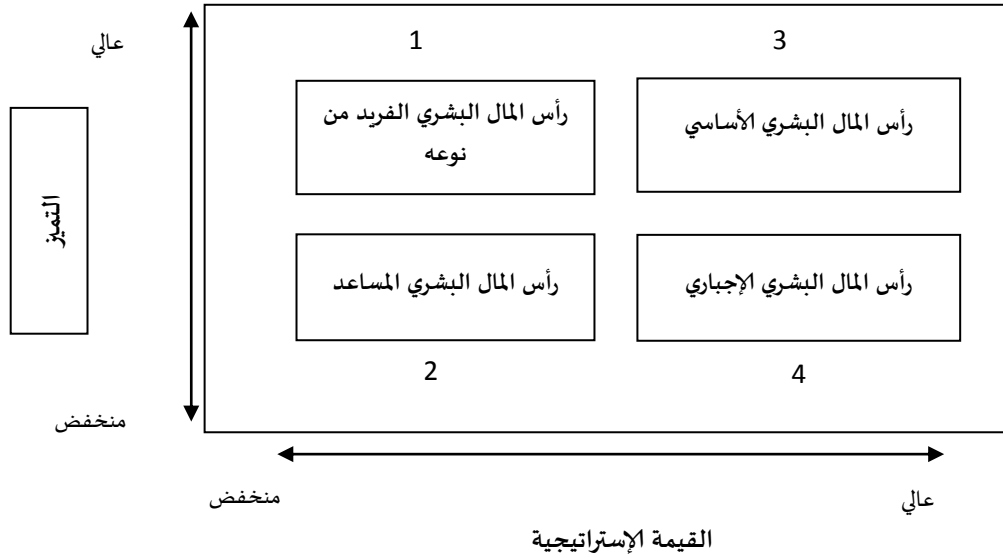
<sup>1</sup> Marijana Simić, Jasmina Ognjanović, HUMAN CAPITAL EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF LEADING ENTREPRENEURIAL FIRMS, Chapter In book: Improving enterprise competitiveness Publisher: University of Nis, Faculty of Economics, Available on the site <https://www.researchgate.net/publication/338393437>, p 6.

<sup>2</sup> Marijana Simić, Jasmina Ognjanović, Ibid, p 6.

خفض التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويكون الحل الأمثل للتغلب على الإمكانيات الصغيرة لهذا الشكل من رأس المال البشري هو إنشاء مزيج مناسب مع المكونات الأخرى للأصول غير الملموسة، مثل رأس المال الارتباطي والتنظيمي.

- **رأس المال البشري المساعد** : إنه نوع من رأس المال البشري، وهو ليس مفيداً لخلق قيمة العميل، وليس مصدراً للتمييز. على وجه الخصوص، يمثل هذا الشكل من رأس المال البشري المعرفة والمهارات للموظفين غير المؤهلين أو شبه المؤهلين، لذا فإن الحل الأمثل لإدارة هذا النوع من رأس المال البشري هو عدم الاستثمار أو أتمتة عملية العمل. بصرف النظر عن ذلك، هناك إمكانية لإخراج بعض الموظفين من الخارج، مما يمكن المؤسسة من خفض التكاليف وخلق إمكانية للاستثمار في هذا الشكل من رأس المال البشري.
  - **رأس المال البشري الأساسي** : إنه نوع من رأس المال البشري، لديه إمكانيات كبيرة لخلق قيمة، لكنه يمثل أيضاً الأساس لتحقيق التميز. المؤسسة على استعداد للاستثمار في هذا الشكل من رأس المال البشري، ولهذا السبب من الضروري بناء نظام إدارة الموارد البشرية على أساس التزام الموظف العالي، والاستعداد لتطوير مهاراته وخلق علاقات شخصية جيدة داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، من الأدوات المهمة نظام التعويضات، الذي سيوفر المكافآت المجزية للموظفين الرئيسيين، كحائزين للمعرفة والمهارات والكفاءات ذات الصلة بخلق القيمة وتحقيق التميز.
  - **رأس المال البشري الإجباري** : إنه شكل من أشكال رأس المال البشري الذي يمكن أن يكون ذا قيمة، ولكنه لا يمثل مورداً محددًا وفريدًا للمؤسسة. نظرًا لقدرته المنخفضة على توليد التميز، ومن غير المحتمل أن تستثمر المؤسسات في هذا النوع من رأس المال البشري. ويكون الحل الأمثل في هذه الحالة هو تشجيع الموظفين على تنفيذ معارفهم ومهاراتهم في المؤسسات الأخرى، حيث يمكن استخدام معارفهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
- ويمكن تلخيص هذه الأنواع من رأس المال البشري، التي تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة في الشكل التالي:

## شكل رقم (27): رأس المال البشري و الميزة التنافسية



Sources : Marijana Simić, Jasmina Ognjanović, HUMAN CAPITAL EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF LEADING ENTREPRENEURIAL FIRMS, Chapter In book: Improving enterprise competitiveness Publisher: University of Nis, Faculty of Economics, Available on the site: <https://www.researchgate.net/publication/338393437>, p 8.

## المطلب الثالث: دور المعرفة، مهارات العاملين، وخبراتهم في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسة

## الفرع الأول: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأداء بالمؤسسات

لتوضيح دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء بالمؤسسات، نستعرض فيما يلي أهم مجالات المساهمات التي يمكن أن يقدمها الأخير في تحقيق الأداء<sup>1</sup>:

## • تقديم منتج جديد:

إن قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متميز وضمان البقاء والتنافس من خلال تقديم منتج جديد، أصبحت ترتبط ارتباطاً كبيراً بمدى قدرتها على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية قصيرة. إذ أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جداً، حتى أن بعض المؤسسات أصبحت تقدم منتجا جديدا يساعدها في إنهاء منتج سابق لها. ومن هنا فإن المؤسسات التي تعمل دائماً على الوصول إلى التميز في أدائها ولا تترك مجالاً للمنافسين لتقليدها، لا بد أن تتمكن من تقديم منتجات جديدة ومتميزة باستمرار، وأن تتميز من خلال تقديم منتجات جديدة بشكل دائم يتطلب إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، توفر رأس مال بشري قادر على الإبداع والتجديد والابتكار، إذ أن امتلاك هذا النوع من الرأسمال أصبح ميزة لا تقارن على اعتباره المكون الحساس والأكثر أهمية لكافة أشكال المؤسسات في ظل تضاؤل دور المكونات الإنتاجية والمادية. وعليه فإن الاستثمار في رأس المال البشري وتطويره والحفاظ عليه من خلال مختلف الطرق والاستراتيجيات التي تضمن رفع قيمة العائد عليه أعلى المستويات، باتت مهمة رئيسية وحيوية للمؤسسات التي تعمل على إحراز التميز في الأداء والبقاء والمنافسة من خلال تميز منتجاتها.

<sup>1</sup> سميرة عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص 138.

### • امتلاك معرفة متميزة:

إن المعرفة المتميزة والمنفردة تعتبر من أكثر مجالات التميز أهمية بالنسبة للمؤسسات الساعية إلى الوصول بأدائها إلى مستويات غير مسبقة وتحقيق التقدم والبقاء، وإن المصدر الأساسي لهذه المعرفة هو رأس المال البشري الذي يمكن من خلاله تحقيق إضافة نوعية لقيمة عناصر الإنتاج بالمؤسسات المعاصرة وعنصرًا حاسمًا في خلق القيمة المضافة لها.

ويقع على عاتق رأس المال البشري تحمل مسؤولية التطوير الخلاق والاستراتيجي من خلال الإبداع والابتكار، لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها من خلال ما تملكه من معارف متميزة. وهذا ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمل المؤسسة على استقطاب الفئات المتميزة من رأس المال البشري وتعزيزه وحسن استثمار معارفه، بما يحقق الوصول إلى مستويات غير مسبقة من المعرفة التي تحقق التميز وتخلق القيمة المضافة، فضلًا عن خلق هوة بين المؤسسة ومنافسيها بتأكيدتها على تميز أدائها بامتلاك معارف متميزة في كل المستويات.

وهذا يعني أن المؤسسات اليوم يقع على عاتقها تفعيل استثمار رأسمالها البشري، بما يضمن لها الحصول على أفراد يمتلكون معارف متنوعة وفريدة تؤهلهم للإبداع والابتكار بما يضمن لها النجاح في بيئة العمل المعاصرة. وهذا ما يتطلب بناء وصيانة رأس مال بشري ذو معارف متميزة، يمتلك مهارة تحويل هذه المعارف إلى أفعال تطبيقية من خلال تحليل المعرفة ونقلها، والتفاعل مع الآخرين وتوجيه المعارف نحو أنشطة تحقيق التميز. أي أن صيانة المعرفة المتميزة وتطويرها والاستفادة منها يقتضي تعظيم الاستثمار في الموجودات غير الملموسة، وعلى رأسها رأس المال البشري قصد تحويل معارف ظاهرة كانت أو ضمنية إلى ممارسات وأفعال تقود المؤسسة إلى تحقيق التميز في أدائها.

### • الإبداع:

إن نجاح الابتكار في الإنتاج والخدمات يعتمد أساسًا على الإبداع، من خلال توفير الأفكار الجديدة والخلاقة بشكل مستمر. وإن المؤسسات المتميزة هي التي تمتاز في توجيه إبداعها نحو مخرجات ناجحة. والإبداع هو "القدرة على تحديد بعض الوسائل التكنولوجية التي قد تساعد على احتلال المؤسسة مكانة ريادية مقارنة بالمنافسين".

ويعتبر الإبداع عامل رئيسي في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجود الابتكار والإبداع الذي تقدمه المؤسسة، كلما وصلت إلى أداء متميز يجعلها تتفوق على منافسيها. وبالتالي لا بد أن تعمل المؤسسات على استثمار رأسمالها البشري من خلال تحفيزه وحثه على الإبداع بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الأداء المتميز والمستمر.

كما أن الإبداع يعد قوة أساسية للمؤسسات في مواجهة تحديات البيئة، بحيث يساعد على تهيئة فرص الرقي والازدهار والريادة من خلال تميز أداء المؤسسة المعاصرة، التي تقود البيئة وتوجهها لمصلحتها من خلال الاستجابة لمنظمات التغيير. وهذا ما يعززه الاستقطاب والاستثمار والصيانة المستمرة لرأس المال

البشري بالمؤسسات، والعمل على تطويره ورفع مستوى معارفه ومهاراته بما يدعم قدراتها الإبداعية والابتكارية.

ومن هنا يظهر دور استثمار رأس المال البشري وتطوير الفئة المتميزة منه، في دفع المؤسسات نحو إحراز التميز في الأداء من خلال الإبداع الخلاق والمستمر، الذي يضمن بقاءها وتحقيق أهدافها من خلال مواجهة التحديات والظروف والمواقف التي تفرضها البيئة غير المستقرة، وبما ينشط دورة حياتها.

• **امتلاك تكنولوجيا متطورة:**

إن التكنولوجيا المتطورة من أهم المجالات التي يمكن أن تحقق للمؤسسة أداء متميزاً، ذلك أن امتلاك تكنولوجيا يعد ميزة كبرى تتفوق بها المؤسسة على منافسيها وتضمن بقائها واستمرارها. وإن الطفرات التكنولوجية الكبيرة التي يشهدها العالم تشير إلى أن الأساس في استيعابها وتطويرها هو رأس المال البشري المتميز وعالي الكفاءة، وأن المتغير الوحيد الذي يمكن أن تتعامل معه المؤسسات في هذه الحالة هو أن امتلاك رأس مال بشري قادر على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة، هو وحده ما يمكن أن يحقق لها التميز المنشود.

وإن الفوائد الكبيرة للتكنولوجيات والتقنيات سريعة التطور تؤكد على الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري بالمؤسسات، لإجراء التحسينات أو أي تغيير يطرأ عليها بشكل سريع، خاصة وأن ثورة التكنولوجيا قد طالت جميع جوانب العمل التنظيمي دون استثناء، حتى أصبحت كل أجزاء التنظيم مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتقدم الحاصل في مجال التكنولوجيا المعاصرة، وياتت المؤسسات المعاصرة مؤسسات ابتكاريّة في معظم نشاطاتها، مع الإشارة في هذا الصدد بأن امتلاك رأس المال البشري متميز قادر على استخدام التكنولوجيا المعاصرة، تفعيلها وتطويرها يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية ويعزز قدراتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال تميزها بما تمتلكه من تكنولوجيا متطورة.

• **التنافس في الأسواق المفتوحة (العالمية):**

إن من أهم المستجدات البيئية التي حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين، تكاثف القوى الدولية على فتح الأسواق العالمية وتحرير التجارة. وأمام هذا التوجه الكبير نحو عالمية الأسواق وانفتاحها، أصبح الدور الجديد لرأس المال البشري بالمؤسسات يتمحور في رفع قدراتها على التنافس في هذه الأسواق، وهذا ما يستدعي أن يكون هذا الرأسمال البشري قادر على تفهم فكر العالم الجديد، عالم المنافسة العالمية المفتوحة، من خلال تطوير أفكاره ومعارفه ومهاراته وتوجيه سلوكياته لتتماشى مع طبيعة الأسواق الحالية التي تتسم بالانفتاح والعالمية.

كما يمكن تلخيص أهم ملامح رأس المال البشري في تحقيق الأداء بالمؤسسات في النقاط التالية:<sup>1</sup>

• **الإبداع والابتكار (Creativity and innovation):**

يعتمد بقاء المؤسسات على قدرتها على إعادة البناء. وتتم إعادة البناء هذه من خلال تكييف الأهداف مع الظروف الحالية وتحسين أساليب تحقيق هذه الأهداف. لذلك، يجب على المؤسسات تشجيع الإبداع والابتكار، حيث ستصبح المؤسسات غير الإبداعية معطلة أو لا تعدل نفسها.

• **المعرفة والمهارة (Knowledge and skill):**

حقيقة أن البشر موارد قيمة داخل المؤسسة ليست جديدة. وحسب "آدم سميث" فإن معرفة العمال ومهارتهم لها تأثير على عملية المنتج وكفاءة المؤسسة، علاوة على ذلك، ذكر سميث أن التدريب هو نوع من الاستثمار في الإنسان، والذي يدعم العمال المهرة والمدربين، كذلك تمكين الموظفين وكذلك منحهم الفرصة لاتخاذ القرار سيزيد من دوافعهم ويقلل من مقاومتهم للتغييرات التنظيمية. وإدارة المعرفة هي مجال فعال يتم إنشاؤه من خلال عوامل مختلفة مثل الموارد البشرية والتطوير التنظيمي وتغيير الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والانتماء الإداري وقياس الأداء ووضع القيمة، وإدارة المعرفة هي عملية امتلاك المعرفة التجارية واستخدامها لتحفيز الابتكار.

• **القيمة المضافة (Value added):**

يمكن للموارد البشرية مساعدة المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية وقيمة مضافة وتشغيل خطط الجودة الشاملة. ويمكن للموظفين إنشاء التوقعات على مستوى مختلف من المؤسسة، وتحديد القيم والمهام والأهداف، وتصميم الخطط الإستراتيجية، وتنفيذ تلك الخطط وفقاً للقيم. ويمكن تعزيز القيمة المضافة من خلال تحفيز وتدريب الموظفين.

• **الميزة التنافسية (Competitive advantage):**

من أجل الحصول على ميزة تنافسية، يجب على المؤسسة تمييز منتجاتها عن منافسيها من خلال توظيف موظفين أكثر موهبة ومهرة من موظفي المنافسين. مواهب الموظفين؛ مثل الأداء الجيد والمرونة والإبداع والقدرة على تقديم الخدمات المباشرة للعملاء تلعب دوراً رئيسياً في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة؛ إن رؤوس الأموال الفكرية، التي تُستخدم كأصول غير ملموسة بشكل متزايد، عوامل قيمة داخل المؤسسة. وهي مورد اقتصادي مهم ولها تأثير تنافسي مباشر على السوق.

• **زيادة رضا العميل عن المؤسسة (Increasing the customer's satisfaction from the organization)**

يعتمد التزام العميل بإحدى مؤسسات الخدمة بشكل كبير على الموظفين المرتبطين به. حيث أن الجودة العالية للخدمات تخلق نوايا سلوكية إيجابية لدى العملاء وتؤثر على ولائهم للمؤسسة، مما يؤدي إلى عواقب مالية إيجابية للمؤسسة. لذلك، يتم تحديد خدمات ولاء العميل للمؤسسة من خلال سلوك الموظفين تجاه هذا العميل. لذلك يجب على مؤسسات الخدمات تشجيع هذا السلوك. حيث أن تطوير العلاقة سيزيد من

<sup>1</sup> Mohammad pasban, sadegheh hosseinzadeh, Op-cit, P 250.

التزام العميل بالمؤسسة، وبذلك يصبحوا عملائها دائمين، ويعتمد تقييم الخدمات من قبل العميل على كفاءة الموظفين وموقفهم وخبرتهم ومهارتهم، وبالتالي فإن سلوك الموظفين المرتبط بالعملاء سيؤثر على مستقبل علاقة الخدمة.

وبالنسبة للأهمية التي يكتسبها رأس المال البشري كونه بات رافعة أساسية لزيادة أداء المؤسسات ونجاحها وخصوصا الصغيرة والمتوسطة منها، فيمكن إيجاز ذلك من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- أن رأس المال البشري هو المسؤول عن ترشيد استخدام الموارد بتقليل التكاليف وهدر الطاقة ونسب المعيب في المنتجات، فتزداد فعالية المؤسسة في تقديم منتجات بأقل تكاليف وجودة عالية، وهكذا يمكن للمؤسسات زيادة العوائد المالية؛
- يسهم رأس المال البشري في بناء علاقات طيبة مع الأطراف الفاعلة في المجتمع، ويعمل على تحسين الصورة العامة للمؤسسة، وبذلك يمكن كسب تأييدهم ودعمهم وولائهم، كما يعمل على ترويج المؤسسة على نطاق واسع؛
- بفضل الكفاءات البشرية تزداد في المؤسسة القدرات الإبتكارية والتجديدية، وكذا قدرات التعلم، وهو ما يسهم في تقديم منتجات جديدة، وتحسين مختلف العمليات الإنتاجية والإدارية... إلخ؛
- يساعد رأس المال البشري على التحسين المستمر للجودة، فتحافظ المؤسسة على زبائنها الحاليين وتكسب زبائن جدد، وبذلك تحقق عوائد وأرباح وحصص سوقية كبيرة؛
- يسمح رأس المال البشري باكتشاف التغيرات واستباقها، وهذا ما يمكن المؤسسة من زيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبائن وتحولات السوق والطلب، وترفع من درجات مرونتها واستعدادها الدائم لأي تغير مرتقب؛

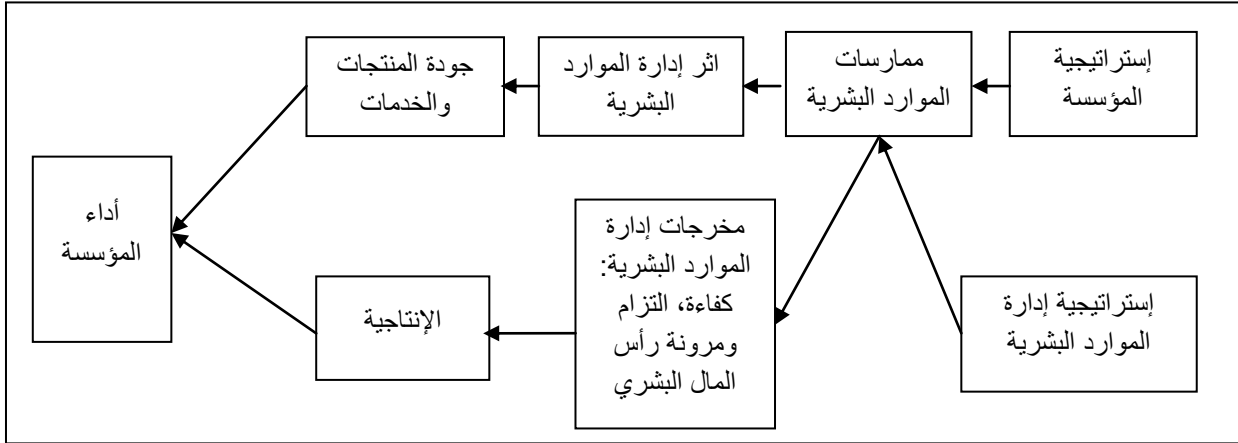
و تشكل إدارة الموارد البشرية دعامة أساسية لإحراز التميز في الأداء بالمؤسسة، من خلال عملها على تطوير وتفعيل توجه المؤسسة برأسمالها البشري وكفاءاتها المتميزة، بالشكل الذي يتأكد معه أن الأفراد هم الأصل الأعلى قيمة بالمؤسسة ومنشأ الأصول الأخرى، وتعمل إدارة الموارد البشرية على خلق السياسات التي تقوي وتدعم قدرة المؤسسة على استثمار رأسمالها البشري، ومشاركة كفاءاتها ومهاراتها البشرية وتوجيههم نحو أهدافها واستراتيجياتها التي تصب في تحقيق التميز والسبق على الآخرين من خلال تعظيم العائد على رأس المال البشري ، وقد وضع M.Armstrong نموذجا للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق المستويات العالية من الأداء والتميز، كما هو مبين في الشكل الموالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> منصف بن خديجة، رأس المال البشري رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد العاشر، 2013، جامعة محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس، الجزائر، ص 168.

<sup>2</sup> سميرة عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص 138.



## شكل رقم (28): العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و أداء المؤسسة



المرجع: عبد الصمد سميرة، دور رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة (SCIMAT)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015-2016، ص 138.

من الواضح أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومختلف ممارساتها يكون لها الأثر الكبير على جودة المنتجات، الإنتاجية وغيرها من المحاور الرئيسية للأداء، والتي تحاول من خلال ممارساتها إيصال هذه المحاور إلى مستويات غير مسبوقه تضمن للمؤسسة تحقيق أداء متميز والمحافظة على استمراره، ويمكن أن تحدد أهم هذه الممارسات والمداخل في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- وضع خطط الأفراد بما يدعم إستراتيجية المؤسسة، وفهم القدرات والمعارف اللازمة لتحقيق الرؤية، الرسالة والأهداف الإستراتيجية؛
- ضمان مساعدة خطط التدريب والتعليم والتطوير على تلبية الاحتياجات المستقبلية من المهارات والكفاءات المتميزة؛
- فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية، من خلال فهم سلوك رأس المال البشري في المؤسسة والعمل على ربط سلوك الأفراد واحتياجاتهم الذاتية بما يصب في مصلحة المؤسسة؛
- تشجيع التفكير بالشراكة في العمل، للحصول على أعلى درجة من دافعية رأس المال البشري وتحقيقه لأداء متميز وكسبه كرسيد مهم للمؤسسة؛
- ربط الحوافز بالأداء وتجنب العوامل المحبطة للتحفيز؛
- مشاركة رأس المال البشري في صنع القرار؛
- العمل على تقليل ضغوط العمل، إذ أن رأس المال البشري وخاصة الفئات المتميزة منه، عند مستويات الضغط المنخفضة يستحث بدرجة كبيرة على زيادة مستوى أدائه، والوصول به إلى مستويات غير مسبوقه.

<sup>1</sup> سميرة عبد الصمد، نفس المرجع السابق، ص 138.

- توفير المناخ التنظيمي الملائم، ونوعية حياة العمل ذات الأهمية البالغة في الأداء؛
- زيادة رضا رأس المال البشري والعمل على تعديل سلوكياته بالتشجيع المنتظم واستخدام الطرق المناسبة؛
- القياس المستمر لمدى جدوى الاستثمار في رأس المال البشري، بما يضمن مساهمته الكبيرة في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات.

### المطلب الثالث: دور معرفة، مهارات، خبرات العاملين في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات

سيتم التطرق إلى مساهمة كل مكون من مكونات رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسة.

### الفرع الأول: مساهمة المعرفة لدى العاملين في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات

يرى الكثير من الباحثين أن المعرفة لدى العاملين يمكن أن تساهم في تحقيق مستويات مهمة من الأداء في المؤسسة، يمكن إبرازها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

#### أولاً- تسيير المعارف وتحقيق التميز في الأداء:

لقد حاول العديد من الباحثين الكشف عن الخصائص والعلاقات بين مقاربات التميز المؤسسي وتسيير المعارف، حيث يعتقد Prusak و Davenport أن العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسة اليوم في ظل الوضع المتسارع الذي يحتاج إلى إدارة التعقيد، والحس التاريخي والسياقي، الحكم الفعال والمرونة التنظيمية، كلها ذات صلة وتعتمد على المعرفة التنظيمية، إذ يعزى التميز المؤسسي إلى معدل تسارع التغيير في المؤسسات اليوم وفي المجتمع ككل، كما أشار Alavi إلى أهمية تسيير المعارف في تسخير رأس المال الفكري وتنظيم الحركات الأخرى التي ظهرت مثل: (حركة إدارة الجودة الشاملة، النظم الخبيرة، إعادة هندسة العمليات التجارية، المؤسسة المتعلمة، الكفاءات الأساسية والتركيز على الإستراتيجية...)، كما اقر كل من Leidner و Alavi على أن التميز المؤسسي يمكن أن يساعد المؤسسة على تطوير حلول المشكلات والتعلم الميكانيكي والإبداع، ووجد كل من Byosiere و Luethge أن المعرفة التي تأسست على التجربة تؤثر على تحويل المعرفة الضمنية داخل المؤسسة، مما يقود إلى المعرفة المبتكرة التي تؤثر على الأصول اللامادية للمؤسسة لتعزيز الأداء التنظيمي المتميز.

#### ثانياً- تسيير المعارف وتطوير القدرات في الأداء:

يرى كل من Bansal و Bogner أن الأداء التنظيمي المستدام يرتبط بتطوير القدرات من خلال برنامج تسيير فعال الذي من شأنه خلق أثر فعال باستعمال المعارف الموجودة والمطورة داخليا كمدخل لبناء المعرفة الجديدة التي تؤدي إلى اختراعات أو ابتكارات، حيث يؤكد العديد من الباحثين على مفهوم المؤسسات التي تبني كفاءتها على معارفها الخاصة وليس على المعرفة المكتسبة من الخارج، وبالتالي يمكن توليد المعرفة أو نشرها عندما يتم تسييرها من خلال قدراتها المعقدة، وأول هذه القدرات هو توليد معرفة جديدة والنقاط سلسلة

<sup>1</sup> سماح صولح، دور تسيير الرأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2012-2013، ص 157.

مستمرة من أنشطة التعلم التي تكون فيها المعرفة الجديدة مطورة على أساس كل حدث تعلم الذي يمثل مدخلات نادرة للتعلم المستقبلي، كما يرى Nonaka أن تسيير المعارف يتضح من خلال نشر المعرفة واستغلالها وتحويلها إلى معرفة جديدة، بما يمكن المؤسسة من الحصول على عادات لتحويل ودمج وخلق قيمة للموارد في العمليات الروتينية، وعليه فإن بناء مؤسسة إبداعية ومتعلمة يتطلب تسيير المعارف كشرط مسبق لتحقيق تميز الأداء والأعمال.

إن المؤسسات عبارة عن وحدات اجتماعية أو تجمعات بشرية تسعى لتحقيق هدف محدد، وعلى المؤسسة أن تقوم بأفعال للوصول إلى هذا الهدف، وكل مؤسسة تكون قلقلة بشأن العوامل المؤثرة في أدائها لأن أداء المؤسسة يعبر عن مدى ثقلها وقدرتها على إثبات وجودها، حيث أن الانحدار التدريجي غير المتوقع للأداء يؤدي إلى زوال المؤسسة نتيجة لتعرضها للخسائر المتتالية الأمر الذي يؤدي إلى تفكيكها، وقد تم تطوير الكثير من النظريات من أجل التقليل من آثار المنافسة على الأداء، حيث بينت كتب الإدارة الإستراتيجية كيف تقوم المؤسسات بتحليل بيئتها التنافسية لبناء ميزة تنافسية لمنتجها. واستندت هذه المزايا على مصادر المؤسسات التي تقوم على المعرفة حيث تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير على الأداء الكلي للمؤسسة، وتظهر هذه الآثار في اتجاهين<sup>1</sup>:

#### • الآثار المباشرة على الأداء:

تظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار منتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، أو عندما يتم ضبط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية العمل التجاري، إن مثل هذا التأثير المباشر والذي يتعلق بالعائدات المالية أو التكاليف والذي يمكن ربطه بشكل واضح بإستراتيجية ورؤية المؤسسة ويمكن قياس التأثير المباشر بملاحظة العائدات المالية من استثمار المؤسسة في المشاريع<sup>2</sup>.

#### • الآثار غير المباشرة على الأداء:

تنتج عادة من الفعاليات التي تكون مرتبطة بشكل غير مباشر لرؤية المؤسسة وإستراتيجيتها أو العوائد والتكاليف، مثال على ذلك استعراض القيادة الواعية التي تؤدي بدورها إلى زيادة ولاء الزبون للمؤسسة، ويمكن أن يحصل هذا التأثير غير المباشر على أداء المؤسسة من خلال المعرفة للحصول على فوائد تنافسية زمنية إلى المنافسين وشركاء العمل، وعلى العكس التأثير غير المباشر لا يمكن أن يكون متعلقاً بالمعاملات التجارية لذا فلا يمكن قياسه بسهولة.

وقد بينت دراسة قام بها Dongshin Kim على القطاع العام في فرجينيا أن المعرفة موجودة وبعده أشكال وأن الإنتاج المشترك من خلال المساهمة التعاونية ينتج طرق جديدة ومفيدة لفهم المشاكل التي يمكن أن تساعد بدورها في تحسين الأداء.

<sup>1</sup> داوود سليمان المحمد، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

## الفرع الثاني: مساهمة مهارات العاملين في تحقيق الأداء المستدام

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مستويات عالية ومتميزة في الأداء، ومن بين سبل للوصول إلى ذلك امتلاك مواردها البشرية لمهارات تجعلها أكثر تنافسية، فالمهارات تعتبر ثروة المؤسسة ورأس مالها اللامتناهي لذا وجب الاعتناء بها أكثر خاصة إذا كانت هذه المهارات مهارات إستراتيجية، فهي مصدر المزايا التنافسية لأنها توفيقات إستراتيجية لعناصر مختلفة بين المهارات الفردية، العوامل التنظيمية، الشروط الاقتصادية والتكنولوجية، وقد اعتبرت هذه المهارات مهارات مفتاحية لأن لها القدرة على التغيير والاندماج ضمن إستراتيجية المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، كما أنها تتميز ب<sup>1</sup>:

- القدرة على الاستجابة لمتطلبات المحيط؛
- نادرة وصعبة التقليد؛
- مخفية وخاصة بالمؤسسة؛
- مصدر القيمة المضافة؛
- أساس الإبداع والابتكار.

انطلاقاً من هذه الخصائص ركزت المؤسسة جهودها أكثر في سبيل حيازة المهارات، تطويرها والحفاظ عليها لأنها أساس التميز والتموقع الجيد في السوق، ولها القدرة على مواجهة الاحتمالات، رد الفعل، إعادة البناء والإبداع. كما أن الميزة الأساسية لهذه المهارات أنها تتعلق بفريق العمل وهي من العوامل الأساسية للنجاح من خلال توفيرها للنوعية، التقديم في الآجال، السرعة والإجابة على طلبات الزبائن. فلإبداع مصدر التميز باعتبار أن أهم ما يميز المرحلة الحالية التغيير المستمر والتميز في المنتجات إذ وتحت الضغوط المتزايدة أصبح السبق في الإبداع أهم إستراتيجية تنافسية للمؤسسة وأحد المقومات الأساسية للتميز في الأداء ذلك أن الإبداع هو تقديم أفكار وأساليب أو طرق جديدة، تسمح بخلق القيمة وتعكس النجاح. فهو آلية من آليات تحقيق وتطوير الميزة التنافسية لأنه يخلق نوعاً من الانسجام يجعل المؤسسة في مصدر قوة يمكنها من صنع مستقبلها وأسواقها الواعدة المرعبة بمنتجاتها والولاء لها حتى تصل إلى قمة التميز. فالمؤسسة بامتلاكها المهارات تملك ثروة حقيقية تستوجب الاهتمام بها وتطويرها لتحقيق الإبداع وتنمية القدرة الإبتكارية للأفراد من خلال دعم المسارات الاحترافية لها ومتابعة مختلف التطورات ومنح فرص ممارسة مهام أكثر وبصعوبات متفاوتة ومحاولة بناء مهارات جماعية وإعداد برامج مختلفة لتسيير المسار المهني لها لإبراز المهارات، مع الحرص على مكافأة المهارات لأنها تتويج منطقي للعمل مما ستكون لها أثر على إبداع الأفراد<sup>2</sup>.

وتعد عملية تطوير المهارات مصدراً للإبداع حيث يتمكن الأفراد من خلالها من تقديم مختلف أفكارهم، اقتراحاتهم، ابتكاراتهم التي نحقق متطلبات النوعية والتميز مما سيحسن من تنافسية المؤسسة ويستقطب أكبر

<sup>1</sup> شنافي نوال، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث عشر، جوان 2013، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، ص 132.

<sup>2</sup> شنافي نوال، نفس المرجع السابق، ص 132.

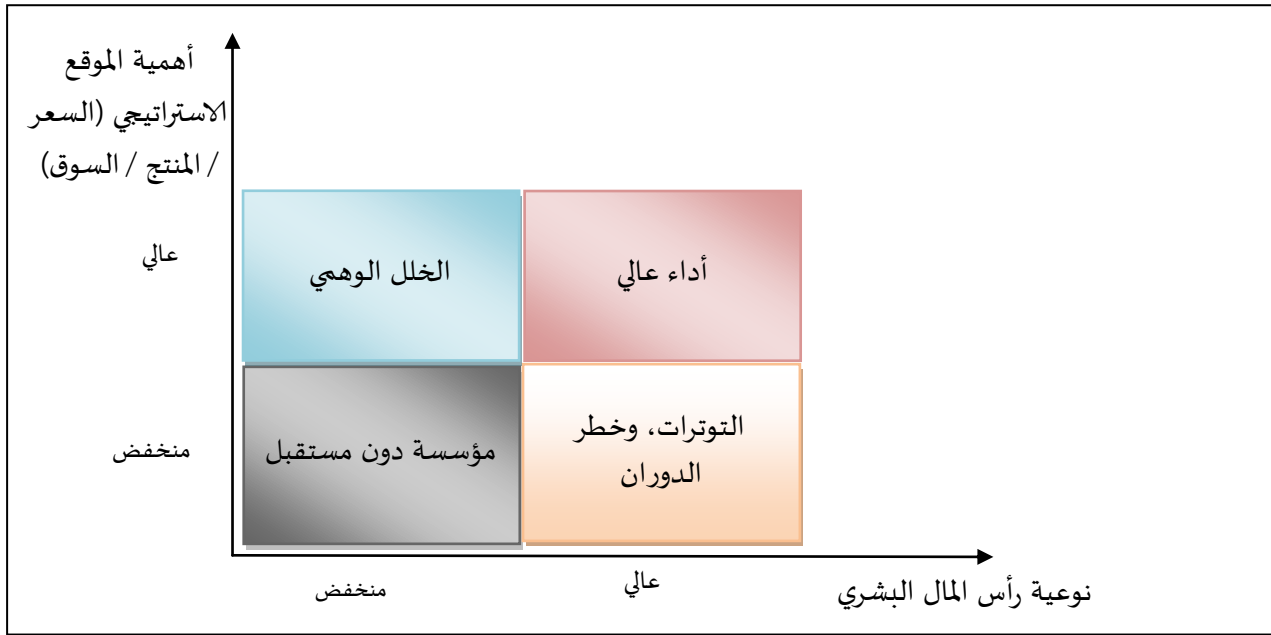
عدد من الزبائن، وهناك العديد من الدراسات التي أثبتت الدور الاستراتيجي للمهارات في تحقيق أداء أفضل. فالمهارات المميزة والمهارات المحددة تزيد من الميزة التنافسية، على التوالي. ويمكن أن تأتي هذه المهارات من موارد مختلفة، موارد رأس المال المادي (المصانع، المعدات، التمويل، التكنولوجيا)، موارد رأس المال البشري (المهارات، الذكاء، مهارات تعلم الموظف) وموارد رأس المال التنظيمي (الهيكل، التخطيط، التحكم والتنسيق ونظم الإدارة). إذن هناك ثلاثة أنواع من الموارد لتزويد المؤسسات بميزة تنافسية<sup>1</sup>:

- **رأس المال المادي** : ويتمثل في الموارد المالية، تكنولوجيا الأجهزة، أجهزة ومعدات الموقع الجغرافي، الوصول إلى المواد الخام...
- **رأس المال البشري** : المهارات، المعرفة، التعلم، الذكاء، الخبرة، حكم العلاقات الشخصية (المديرين والعمال).
- **رأس المال التنظيمي** : العمليات التجارية، هيكل التقارير الرسمية، التخطيط الرسمي وغير الرسمي، أنظمة التحكم والتنسيق، العلاقات غير الرسمية (الداخلية والخارجية) وقدرة الشركة على توقع وإدارة الأحداث.

تشكل هذه الموارد مهارات المؤسسة، يأتي تنفيذ الإدارة الإستراتيجية لهذه المهارات في مواجهة اختلاف أساسي في مفهوم المهارات بين إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية فيها، ولكن أيضا صعوبة تحديد كيفية ومدى مساهمة مهارات العاملين في أداء المؤسسة. فالإدارة الإستراتيجية هي جانب رئيسي لتحقيق الأهداف، لهذا يجب على المؤسسة أن تجلب الاهتمام إلى فهم المواهب والمهارات المطلوبة، وتحليل الاحتياجات اللازمة لتدريب الفرد والمجموعة، ووضع خطة لتحقيق هذا التدريب لتحقيق النجاح على المدى الطويل. ويمكن الربط بين الموقع الاستراتيجي ومستوى رأس المال البشري من أجل تحقيق الأداء المستدام للمؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Belchanami Nadjat \* Wassila, L'innovation technologique et capital humain: Un lien influençant la performance de l'entreprise, Thèse pour l'obtention du grade Docteur En Science de Gestion, Université Taheri Mohamed Béchar, 2017-2018, p 122.

لشكل رقم (29): أداء المؤسسة بين الموقع الاستراتيجي ومستوى رأس المال البشري



Source : Belchanami Nadjat \* Wassila, L'innovation technologique et capital humain: Un lien influençant la performance de l'entreprise , Thèse pour l'obtention du grade Docteur En Science de Gestion, Université Taheri Mohamed Béchar, 2017-2018, p 122.

يتضح من الشكل أن المؤسسات التي ترغب في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء والحفاظ عليه يجب أن تجمع بشكل حتمي بين الوضع الاستراتيجي الأمثل بتحديد الموارد الداخلية التي ستسمح لها بضمان أدائها، ورأس المال البشري الأفضل جودة مقارنة بالمؤسسات المنافسة. كما ينبغي على المؤسسة التي تنوي الاعتماد على رأس المال البشري أن تقوم بـ:

- تحديد وتطوير المهارات البشرية التي من المحتمل أن يتم تقييمها (سواء لمصلحتها أو لمصلحة موظفيها)؛
- خلق سياق يشجع على التعبير عن هذه المهارات ورسمتها ونشرها؛
- تنفيذ أسلوب إدارة يحفز الموظفين ويحتفظ بهم.

الفرع الثالث: مساهمة خبرات العاملين في تحقيق الأداء المستدام

لمعرفة تأثير خبرات العاملين على الأداء. فإنه سيتم تحليل العلاقة بين خبرة العاملين والأداء حسب الأبعاد الثلاثة لخبرات العاملين، كما رأيناها في المبحث الثاني من الفصل الأول وهي: الخبرة المهنية العامة (من حيث عمر الأفراد)، الخبرة المهنية التنظيمية (الخبرة داخل المؤسسة)، الخبرة المهنية الوظيفية (الخبرة في المنصب أو الوظيفة)<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Caroline Tillou et Sébastien Liarte, Op-cit, p 5.

**أولاً: العلاقة بين سن الأفراد والأداء:**

يعتبر العمر عامل مرتبط بشكل مباشر وإيجابي بتجربة العمل، حيث أكد بحث فحص العلاقة بين العمر والأداء منذ فترة طويلة الاعتبارات النظرية مثل تلك الخاصة بالنظرية التنازلية للشيخوخة التي حين يواجه الأفراد الأكبر سنًا صعوبات جديدة تتعلق بانخفاض محركهم أو قدراتهم الفكرية، وكلها يمكن أن تشكل عقبات قوية أمام الأداء الفردي. وأيد باحثون آخرون هذه الرؤية السلبية من خلال التأكيد على انخفاض الطموح والدافع العام لدى الأفراد بتسليطهم الضوء على التأثير السلبي للعمر على الأداء. مع الأخذ في الاعتبار بيئة كبار الموظفين داخل المؤسسة التي تغذي هذه العلاقة السلبية بمعنى أنها توفر له فرصاً أقل مثل التدريب أو الزيادات التي يمكن أن تكون مصدرًا للأداء.

ومع ذلك، تظهر بعض الدراسات علاقة إيجابية بين العمر والأداء. على هذا النحو، يبدو أن الذكاء المتبلور، أي القدرة على حل المهام التي تستدعي المعرفة السابقة، هي خاصية أكثر وجوداً لدى كبار السن. وبالمثل، أظهر بعض الباحثين أن القدرات البراغماتية تتطور مع تقدم العمر، وهذا ما يعوض الانخفاض في القدرات البدنية والميكانيكية.

**ثانياً: العلاقة بين الخبرة المتراكمة داخل المؤسسة والأداء**

يمكن للخبرة المتراكمة داخل المؤسسة (المقاسة على سبيل المثال في عدد السنوات التي تقضيها داخلها)، أن تحد من قدرة الفرد على التفكير وهذه وجهات نظر لدى بعض الباحثين بسبب محدودية قاعدة المعرفة الفردية والقدرة على التفكير في بدائل جديدة ممكنة. ومع ذلك يرى باحثين آخرين بأن الخبرة المتراكمة داخل المؤسسة تسمح للفرد باستيعاب المعلومات المتعلقة بها والتي ستسمح له ليس فقط بالاندماج اجتماعياً ولكن أيضاً لزيادة دوافعه واستثمارها التنظيمي.

**ثالثاً: العلاقة بين الخبرة المتراكمة في المنصب أو الوظيفة والأداء**

العلاقة بين الخبرة المتراكمة في الوظيفة والأداء، نعني تراكم المعرفة الخاصة بالعمل من النشاط والممارسة وتصور المهام والواجبات المرتبطة بهذا العمل المحدد. يمكن أن يساهم في تقديم الفرد لمعلومات عن نوع المهارات والمعرفة والتأثيرات المحددة والمميزة الناتجة عن الخبرة المتراكمة داخل المؤسسة. لقد أظهرت مساهمات عديدة لبعض الباحثين أن العلاقة بين الخبرة المكتسبة في وظيفة والأداء ليست خطية بمرور الوقت، وهذا غالباً ما يُنظر إلى العلاقة على أنها إيجابية. تؤكد نظرية رأس المال البشري ونظرية التعلم بشكل خاص على حقيقة أن تراكم الخبرة يعزز من تطوير المعرفة والمهارات والقدرات الفردية، وبالتالي الأداء الفردي في هذه الوظيفة. ومع ذلك، فقد أظهر بعض الباحثين أن تراكم الخبرة في مستوى المنصب أو الوظيفة لا يؤدي إلى تحسن في الأداء. على الرغم من أنه يمكن تحقيق مكاسب في الأداء، إلا أنها تتم بشكل عام في بداية المهنة ثم تنخفض بمرور الوقت.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى علاقة رأس المال البشري بالأداء المستدام في المؤسسة، وتوصلنا إلى انه يمكن للمؤسسة تحقيق معدلات أداء عالية إذا أحسنت استغلال إمكانياتها ومواردها المادية والمالية والتكنولوجية والتنظيمية، حيث تمكن الأموال والآلات من تحقيق أموراً كثيرة وتؤدي العمل بطريقة فعالة، وهذا لا يتأتى إلا بواسطة الأفراد بفضل قدراتهم العقلية والإبداعية فهم من يفكرون ويبتكرون، وبالتالي تبرز أهمية رأس المال البشري كأداة مهمة وأساسية لزيادة أداء المؤسسات ونجاحها، حيث يعتبر هو المكون الرئيسي لقيمة السلعة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، لذلك لا بد على المؤسسات الاقتصادية منح المزيد من الاهتمام لتنمية المهارات، ورفع مستويات المعرفة لدى العاملين وتوفير المناخ المناسب لضمان نقلها بين العاملين، والاستفادة أكثر من أصحاب الخبرات الموجودة في المؤسسات، وهذا ما سوف نحاول إثباته في الفصل الثالث المتعلق بإسقاط كل ما تناولناه في الدراسة النظرية بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.



---

## الفصل الثالث:

دراسة دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام  
في ميدان الدراسة

---

**تمهيد**

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى كل من الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري والأداء المستدام، ومعرفة الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام من الناحية النظرية، نحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم والجوانب النظرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية على مستوى هذه المؤسسات تبين واقع كل من رأس المال البشري، والأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وإبراز مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة على مستوى هذه المؤسسات.

ولأجل ذلك تم إعداد هذا الفصل الذي يمثل دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث تم التعريف بإجراءات الدراسة المنهجية والتطرق إلى منهجية البحث المستخدمة، ومصادر جمع المادة العلمية، وتناول أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ليتم عرض وتحليل النتائج وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة ومن ثم الخروج بنتائج عامة واقتراحات تخدم الموضوع، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

**المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة**

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، بدءا باختيار مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع بيانات الدراسة ومصادرها، وكذا التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وفي الأخير عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الإحصائية.

**المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات**

سنتناول في هذا المطلب تحديد منهج البحث العلمي المتبع في الدراسة، وكذا مجتمع الدراسة والعينة المختارة منه، ومصادر جمع البيانات.

**الفرع الأول: منهج الدراسة**

انطلاقاً من طبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيمياً وكيمياً، فالمنهج الوصفي هو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى، وهو لا يقف عند حدود ذلك فقط، وإنما يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل ويفسر ويقارن ويقوم بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى بتلك الظاهرة<sup>1</sup>. وهذا من خلال جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق بل ويتضمن أيضاً قدراً من التفسير لهذه النتائج واستخراج استنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة<sup>2</sup>، وهذا ما تذهب إليه دراستنا من خلال وصف واقع رأس المال البشري والأداء المستدام، وإبراز أهمية رأس المال البشري ومدى مساهمته في تحقيق الأداء المستدام بأبعاده الثلاث، الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي، على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

ولهذا قام الباحث بجمع العديد من البيانات المتعلقة بموضوع البحث وميدان الدراسة، والبيانات

المتعلقة بالدراسات السابقة التي تناولت جوانب الموضوع أو أحدهما، مما سمح بالتعرف على توجه البحث ومكن من اختيار الأدوات المناسبة للدراسة الميدانية، كتصميم الاستبيان بطريقة موضوعية تسمح بمعرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام، بالإضافة إلى المقابلة بعض من الإطارات المسيرة في المؤسسات محل الدراسة ممن سمحت الفرصة بلقائهم.

<sup>1</sup> رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2008، ص 97.

<sup>2</sup> فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص 87.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث، أما العينة فهي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، يتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة<sup>1</sup>.

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ووفقاً للشروط الواردة في القانون الجزائري، تم الاعتماد على معيار عدد العاملين في تصنيفها ، لأخذها بعين الاعتبار في الدراسة.

وبالنسبة لعينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية من مختلف جهات الوطن وفي مختلف القطاعات وهذا من خلال التوزيع المباشر بالنسبة لبعض الولايات، وبمساعدة بعض الموظفين في تلك المؤسسات والذين يتعاملون مع مؤسسات أخرى في الولايات البعيدة، كما شملت عملية التوزيع بعض العناوين الالكترونية لبعض المؤسسات الأخرى، حيث تم توزيع 500 استبياناً على 323 مؤسسة متواجدة عبر 35 ولاية من ولايات الوطن.

والجدول الموالي يلخص هذه العملية:

جدول رقم (16): الإحصائيات الخاصة بتوزيع استمارة الاستبيان

عينة الدراسة						مجتمع الدراسة
نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي (%)	الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستثمارات المستبعدة	نسبة الاستثمارات المسترجعة (%)	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة	
73.41	301	109	82	410	500	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

المصدر: من إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (16) أنه تمت استرجاع 410 استمارة من أصل 500 تم توزيعها ، أي بنسبة استرجاع تقدر بـ 82%، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة تساعد على إنجاز الدراسة، بالرغم من استبعاد 109 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي ويرجع السبب في ذلك، إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عليها، أو عدم استكمال إجاباتهم، أو لا تدخل ضمن إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ليصبح مجموع الاستثمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 301 استمارة، تعود لـ 201 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، أي بنسبة 73.41% من العينة المختارة، وهي نسبة تبين مدى تجاوب المستجوبين

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 227.

مع موضوع الدراسة وكذا تعاونهم وتطور الوعي لديهم بشأن البحوث العلمية التي تجرى على مستوى مؤسساتهم، بالرغم من الصعوبات التي اعترضت عملية التوزيع لكالانتشار العشوائي لمواقع هاته المؤسسات في مختلف الولايات من جهة، ومن جهة أخرى رفض بعض الموظفين ملئ تلك الاستثمارات خوفا من مالكي وأصحاب المؤسسات التي يعملون بها.

### الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية اعتمد الباحث على عدة مصادر وأدوات لجمع البيانات والمعلومات.

1. **المصادر الأولية:** للحصول على المعلومات بخصوص مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وبالتالي تم الاعتماد على أسلوبين أساسيين لجمع البيانات وهما الاستبيان والمقابلة.

**أولاً- الاستبيان:** يعتبر الاستبيان هو الأداة الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة ، وتم إعداده بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة وأراء العديد من الأساتذة والباحثين، حيث تم تصميم وتطوير استبيان احتوى على أسئلة شاملة وغطى متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها، وتم اللجوء إلى هذا النوع من أدوات جمع البيانات كون أفراد عينة البحث لهم مستوى تعليمي مقبول، الأمر الذي يمكنهم من فهم فقرات الاستبيان بشكل كبير.

**ثانياً- المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو أراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"<sup>1</sup>، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع البعض من الإطارات والموظفين الذين سمحت الفرصة للقاء بهم أثناء توزيع الاستبيان، وهذا من أجل تقديم شرح مفصل لأبعاد الاستبيان، ومكنت الاستعانة بهذه الطريقة من المساعدة في تشخيص واقع رأس المال البشري وكذا الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، بللحصول على معلومات إضافية حول الموضوع وكذا نظرة مسؤولي وموظفي هاته المؤسسات لموضوع البحث وإدراكهم لأهميته الكبيرة بالنسبة للعاملين وكذا المؤسسة والمجتمع ككل.

2. **المصادر الثانوية:** تم استخدام مصادر ثانوية في الجزء النظري لجمع المعلومات، من خلال مراجعة الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات وأبحاث الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص212.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي

في هذا المطلب تم تناول كل من الأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، وكذا أدوات التحليل الإحصائي اللازمة للإجابة على الفرضية الرئيسية للموضوع محل الدراسة، وكذا الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

#### الفرع الأول: أداة الدراسة

كما سبقت الإشارة إليه تتمثل الأداة الرئيسية في الدراسة الميدانية في الاستبيان، وأشتمل الاستبيان على جزئين، سبقتهما رسالة وجهت إلى المستجوبين أو أفراد العينة لشرح الغرض من الاستبيان، ودعوتهم للتعاون في تعبئة البيانات المطلوبة، وإبداء رأيهم في الأسئلة أو العبارات التي تضمنتها فقرات الاستبيان. وصممت إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس ليكرت " likert " الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أدناها 1 وأعلىها 5. والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء بسهولة فهمه وتوازن درجاته، ولتركيبته البسيطة وغير المعقدة التي تعطي إحساسا جيدا لدى المستجوب لأنه يتيح له فرصة لاختيار أكبر عدد ممكن من العبارات المتعلقة بنفس الموقف حيث يشير الأفراد المستجوبين إلى تحديد مدى موافقتهم عن كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات، وبالتالي يعطي حكما أكثر دقة للقياس.

ويوضح الجدول التالي سلم ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (17): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5	4	3	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محوري الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى 1.8 تمثل فئة (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة في محوري الدراسة المراد قياسه
- أكبر من 1.8 حتى 2.6 تمثل فئة (غير موافق) نحو كل عبارة في محوري الدراسة المراد قياسه
- أكبر من 2.6 حتى 3.4 تمثل فئة (محايد) نحو كل عبارة في محوري الدراسة المراد قياسه
- أكبر من 3.4 حتى 4.2 تمثل فئة (موافق) نحو كل عبارة في محوري الدراسة المراد قياسه
- أكبر من 4.2 حتى 5 تمثل فئة (موافق بشدة) نحو كل عبارة في محوري الدراسة المراد قياسه

وقام الباحث بإتباع الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

1. تم الاطلاع على مختلف المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم الاستعانة بها في صياغة وبناء فقرات الاستبيان؛
2. تم استشارة العديد من الأساتذة من أجل تحديد أبعاد الاستبيان وفقراته؛
3. تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان؛
4. تم تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد من أبعاد مجالي الدراسة؛
5. تم تصميم الاستبيان في صورة أولية وتكون من ثلاثة محاور و71 فقرة؛
6. تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف الذي قدم لنا نصائح وتعديلات يراها ضرورية لصحة الاستبيان، ثم عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين؛
7. بعد عملية التحكيم والتصحيح تم استبعاد الأسئلة التي لا تخدم الموضوع، والأسئلة المتكررة، حسب ملاحظات وأراء الأساتذة المحكمين بالتشاور مع الأستاذ المشرف (الملحق رقم 01)، وتمت الصياغة النهائية للاستبيان (الملحق رقم 02)؛
8. تم تقسيم الاستبيان كالتالي:

**الجزء الأول :** ويتعلق بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة،

وتتمثل في اسم المؤسسة، الولاية، نوعها، القطاع الذي تنشط فيه، وكذا التصنيف الخاص بها وعدد سنوات النشاط، أما المعلومات الخاصة بالمستجوبين الذين يعملون بهاته المؤسسات، فتشمل الجنس، السن، المستوى التعليمي، وكذا الخبرة المهنية داخل المؤسسة وخارجها،

**الجزء الثاني:** ويضم محورين أساسيين، حيث يتعلق المحور الأول بالبيانات المتعلقة بالمتغير

المستقل وهو رأس المال البشري، وتضمن 33 عبارة موزعة على مكوناته الثلاث، أما المحور الثاني فيحتوي على البيانات المتعلقة بالمتغير التابع وهو الأداء المستدام، وتضمن 33 عبارة موزعة على الأبعاد الثلاثة لهذا الأخير.

9. تم توزيع الاستبيان على العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وأستهدف الاستبيان كل من مسؤولي وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للوصول قدر الإمكان إلى نتائج دقيقة، ويرجع سبب التعامل واستهداف هذه الفئة من منطلق أنها ممثلة لعينة الدراسة تمثيلا صحيحا، كما أنها الأكثر إدراكا ووعيا بأهمية رأس المال البشري ومكوناته ودوره في تحقيق الأداء المستدام، وبعد فترة زمنية قمنا باسترجاعها، هذا بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع البعض من مسؤولي وإطارات وكذا الموظفين الإداريين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين سمحت الفرصة للقاء بهم، من أجل تقديم شرح مفصل لأبعاد الاستبيان، كما أن هناك بعض من المستجوبين ممن امتنعوا عن الإجابة على بعض الأسئلة أو العبارات، لأنه في رأيهم هذا النوع من المعلومات يعتبر أسراراً بالنسبة للمؤسسة ولا يمكن مناقشتها أو التكلم عنها مع أي شخص خارج المؤسسة، ويوجد بعض المستجوبين لم يرجعوا الاستثمارات نهائيا.

### الفرع الثاني: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

كما سبقت الإشارة إليه، يعتبر الاستبيان هو الأداة الخاصة للدراسة، ولقد توزعت الأسئلة التي جاءت في الاستبيان على جزئين أساسيين، الجزء الأول ويتضمن المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وكذا المعلومات الخاصة بالمستجوبين الذين يعملون بهاته المؤسسات، بينما الجزء الثاني فيشمل مختلف متغيرات الدراسة، وهي موضحة الجدول الموالي:

#### الجدول رقم(18): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور

الرقم	اسم المحور:	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
01	رأس المال البشري	01 - 33	33	50 %
02	الأداء المستدام	34 - 66	33	50 %
	المجموع	01-66	66	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه كيفية تقسيم الجزء الثاني من الاستبيان، حيث تم تقسيم محاور هذا الأخير إلى محورين بحسب عدد متغيرات الدراسة وهما رأس المال البشري والأداء المستدام، حيث أن المحور الأول يقيس المتغير المستقل وهو رأس المال البشري، أما المحور الثاني فيقيس المتغير التابع وهو الأداء المستدام، وهي مفصلة كآتي:

- **المحور الأول: رأس المال البشري:** ويتكون من مجموعة من الأسئلة مرقمة من 01 إلى 33، وموزعة على المكونات الأساسية لرأس المال البشري وهي على النحو التالي:  
**المكون الأول:** المعرفة ويتكون من مجموعة من الأسئلة من 01 إلى 10؛  
**المكون الثاني:** الخبرة ويتكون من مجموعة من الأسئلة من 11 إلى 20؛  
**المكون الثالث:** المهارات ويتكون من مجموعة من الأسئلة من 21 إلى 33.
- **المحور الثاني: أبعاد الأداء المستدام:** ويتكون من مجموعة من الأسئلة من 34 إلى 66، موزعة على الأبعاد الأساسية للأداء المستدام وهي على النحو التالي:  
**البعد الأول:** الأداء الاقتصادي ويتكون من مجموعة من الأسئلة من 34 إلى 44؛  
**البعد الثاني:** الأداء الاجتماعي ويتكون من مجموعة من الأسئلة من 45 إلى 53؛  
**البعد الثالث:** الأداء البيئي ويتكون من مجموعة من الأسئلة من 54 إلى 66.

#### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

بعد عملية صياغة الاستبيان في شكله الأولي، كان لا بد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات. أولاً **اختبار الصدق:** ويقصد به التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما نريد قياسه، أي أن الأسئلة أو العبارات التي يحتويها الاستبيان صالحة للحصول على البيانات المراد الوصول إليها، ولأجل ذلك تم عرض الاستبيان على جملة من الأساتذة والمحكمين ذوي الاختصاص، كما تم توزيع الاستمارة



على عينة عشوائية من مسؤولي وإطارات وكذا الموظفين الإداريين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وذلك من أجل معرفة مدى سهولة فهم العبارات، وهل هناك لبس أو غموض في العبارات أو المفردات المستعملة، وعلى ضوء ذلك كله تم إعادة صياغة بعض العبارات الغامضة، وحذف 05 عبارات من الاستبيان الأولي وإعادة ترتيب عبارات أخرى (أنظر الملحق رقم 02) **ثانياً. اختبار الثبات:** من أجل الحصول على أداة قياس قادرة على جمع معلومات دقيقة، لا بد أن تكون تلك الأداة لها القدرة على تقديم إجابات ثابتة نسبياً، وللحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبيان، تم اختبار مدى صدق الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الواحد (01) كانت دلالة قيمة الثبات مرتفعة، أما إذا كانت مساوية أو أكبر من (0.6) فتعد مقبولة إحصائياً، وتم حساب معامل ثبات الاستبيان بالنسبة لكل محور على حدة، وهما المحور المتعلق بالمتغير المستقل "رأس المال البشري"، و المحور المتعلق بالمتغير التابع "الأداء المستدام"، ثم بالنسبة للاستبيان كوحدة أي بالنسبة لعبارات الاستبيان ككل وهي 66 عبارة حيث كانت النتائج كما يلي:

### 1- اختبار الثبات بالنسبة للمتغير المستقل "رأس المال البشري"

الجدول الموالي يوضح معامل ثبات الاستبيان بالنسبة للمحور الأول ، وهو رأس المال البشري، حسب كل مكون من مكوناته، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم(19): معاملات ثبات الاستبيان بالنسبة للمتغير المستقل "رأس المال البشري"

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا-كرونباخ
المعرفة	10	0.875
الخبرة	10	0.840
المهارات	13	0.868
المتغير المستقل: رأس المال البشري	33	0.925

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر لنا نتائج الجدول رقم ( 19) أن قيمة معامل ثبات الاستبيان، ألفا كرونباخ اختلفت على حسب كل مكون من مكونات رأس المال البشري الثلاثة حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمكون الأول وهو المعرفة بـ 0.875 أي(87.5%)، بينما قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمكون الثاني لرأس المال البشري وهو الخبرة فقدر معامل ألفا كرونباخ بـ 0.840 أي(84%)، أما بالنسبة للمكون الثالث لرأس المال البشري وهو المهارات بـ 0.868 أي(86.8%)، وهي كلها نسب مرتفعة تدل على مستوى عال من الثبات مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائياً وهي 60%، وبالنسبة بالمحور الأول للدراسة فقدر معامل ثبات الاستبيان، ألفا كرونباخ بـ 0.925 (92.5%)، وتبين هذه القيمة وجود تناسق وتربط عالي بين عبارات المحور الأول من الاستبيان، مما يدل على أن المبحوثين يفهمون أسئلة الاستبيان كما

يقصدها الباحث وبنفس الكيفية ، وبالتالي بالإمكان الوثوق بالأداة حول واقع رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة.

## 2 - اختبار الثبات بالنسبة للمتغير التابع "الأداء المستدام"

الجدول الموالي يوضح معامل ثبات الاستبيان بالنسبة للمحور الثاني وهو الأداء المستدام، حسب كل بعد من أبعاده الثلاثة، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(20): معاملات ثبات الاستبيان بالنسبة للمتغير التابع "الأداء المستدام"

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا-كرونباخ
الأداء الاقتصادي	10	0.816
الأداء الاجتماعي	10	0.906
الأداء البيئي	13	0.901
المتغير التابع: الأداء المستدام	33	0.934

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 20 ) أعلاه أن قيمة معاملات ثبات الاستبيان، ألفا كرونباخ الخاصة بالمحور الثاني "الأداء المستدام"، كانت كلها نسب مرتفعة تدل على مستوى عال من الثبات ، وهي نسب تختلف من بعد إلى بعد من أبعاد الأداء المستدام الثلاثة، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الأول للأداء المستدام وهو الأداء الاقتصادي بـ 0.816 أي(81.6 %)، بينما قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثاني وهو الأداء الاجتماعي بـ 0.906 أي(90.6%)، أما بالنسبة للبعد الثالث وهو الأداء البيئي فقدر معامل ألفا كرونباخ بـ 0.901 أي(90.1%)، وبالنسبة لمحور الأداء المستدام ككل فقدر معامل ثبات الاستبيان، ألفا كرونباخ بـ 0.934 (93.4%)، وتبين هذه النسبة وجود تناسق وترابط عالي بين عباراته، مما يدل على أن المبحوثين يفهمون أسئلة المحور الثاني من الاستبيان كما يقصدها الباحث وبنفس الكيفية وبالتالي بالإمكان الوثوق بالأداة في تشخيص الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

## 3 - اختبار الثبات بالنسبة للاستبيان ككل

الجدول الموالي يوضح صدق وثبات بالنسبة للاستبيان كوحدة، ومقسما على محوري الدراسة وهما المتغير المستقل "رأس المال البشري"، والمتغير التابع "الأداء المستدام"، حيث أن عدد العبارات الاستبيان ككل هو 66 عبارة، وكانت النتائج كما يلي:

**الجدول رقم(21): معاملات ثبات الاستبيان**

الاستبيان كوحدة	المتغير التابع: الأداء المستدام	المتغير المستقل: رأس المال البشري	عدد الفقرات
66	33	33	عدد الفقرات
0.951	0.934	0.925	معامل ألفا-كرونباخ

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر لنا نتائج الجدول رقم ( 21 ) أن معامل ثبات الاستبيان، ألفا كرونباخ كان مرتفعاً بالنسبة لجميع فقرات الاستبيان حيث قدرت قيمته بـ 0.951 أي 95.1 %، وهي نسبة تدل على مستوى عالٍ من الثبات لأسئلة الاستبيان مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائياً وهي 60%، وهو ما يعني أن المبحوثين يفهمون أسئلة المقياس كما يقصدها الباحث وبنفس الكيفية ، وهو الأمر نفسه بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول المتعلق برأس المال البشري بـ 0.925 (92.5 %)، بينما قدر بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالأداء المستدام بـ 0.934 (93.4 %)، ويرجع ذلك لعدد المتغيرات الفرعية، حيث كلما زاد عدد المتغيرات الفرعية في السلم كلما اتجهت النتائج نحو القبول والمصادقية أكثر، كما هو الحال في هذه الدراسة ، بالإضافة إلى أن حجم العينة كان كبيراً (301)، مما أدى كذلك إلى ارتفاع مصداقية الاستبيان، ويكون الباحث قد تأكد من صدقه وثباته ، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

**الفرع الثالث: أدوات التحليل الإحصائي**

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 22، في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية من أجل توظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أهداف وفرضيات الدراسة، وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها ومبررات استخدام كل أسلوب منها:

**أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف عينة الدراسة، وترتيب أبعاد متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية وذلك باستخدام:

1. التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
2. النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
3. المتوسط الحسابي: باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، فقد تم استخدامه في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها، ومن ثم معرفة الدرجة التي يميل إليها غالبية المستجوبين من المؤسسات محل الدراسة، حيث يتم معرفة متوسط إجابات المستجوبين حول أسئلة الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، وذلك تبعاً

لدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان، وهذا لأجل اتخاذ القرار بشأن مستوى رأس المال البشري والأداء المستدام بالمؤسسات محل الدراسة؛  
 4. الانحراف المعياري: تم استخدامه في هذه الدراسة لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي، ومن أجل معرفة مدى وجود فروق بين أفراد الدراسة لكل من مستوى رأس المال البشري والأداء المستدام.

#### ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي

1. اختبار كولمجروف - سميرنوف (Kolmejevov- Smirnov): وهو اختبار يسمح بتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، حيث تم الاعتماد على اختبار كولمجروف- سميرنوف " - Kolmogrov Smirnov"، لمعرفة فيما إذا كان المحور الأول لعينة الدراسة موزعاً توزيعاً طبيعياً أم لا، علماً أن فرضية العدم تتضمن عدم إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك عندما يكون مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 في حين أن الفرضية البديلة تتضمن إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.  
 حيث تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العدمية ( $H_0$ ): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

يظهر الجدول رقم (22) نتائج اختبار كولمجروف- سميرنوف ،

#### الجدول رقم(22): اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول من الدراسة

شبيرو ويلك Shapiro-Wilk		كولمجروف- سميرنوف Kolmogrov – Smirnov		عدد عبارات المحور	عنوان المحور
مستوى الدلالة المحسوب (Sig)	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب (Sig)	درجة الحرية		
0.000	300	0.000	300	33	رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول رقم(22) أن مستوى الدلالة وفق اختبار "كلوموجروف- سميرنوف"- "Kolmogrov Smirnov -"، يساوي (Sig=0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05، لذا نستنتج أن بيانات المحور الأول للدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وبنفس الطريقة و بالاعتماد على اختبار العينة الأحادية وباستخدام اختبار كولمجروف-

سميرنوف "Kolmogrov – Smirnov"، لمعرفة فيما إذا كان المحور الثاني لعينة الدراسة موزعاً توزيعاً طبيعياً أم لا، علماً أن فرضية العدم تتضمن عدم إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك عندما يكون

مستوى الدلالة المحسوب أقل من 0.05 في حين أن الفرضية البديلة تتضمن إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

حيث تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العدمية ( $H_0$ ): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

يظهر الجدول رقم (23) نتائج اختبار كولمجروف-سميرنوف:

الجدول رقم(23): اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني من الدراسة

شبيرو ويلك Shapiro-Wilk		كولمجروف-سميرنوف Kolmogrov – Smirnov		عدد	عنوان المحور
مستوى الدلالة المحسوب (Sig)	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب (Sig)	درجة الحرية	عبارات المحور	
0.000	300	0.000	300	33	الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول رقم(23) أن مستوى الدلالة وفق اختبار "كولموجروف-سمنروف"- Kolmogrov Smirnov - ، يساوي (Sig=0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05، لذا نستنتج أن بيانات المحور الثاني لا تتبع التوزيع الطبيعي كذلك.

2. **معامل الارتباط:** حيث تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان ( Correlation Spearman ) من اجل معرفة مدى وجود علاقة بين رأس المال البشري والأداء المستدام بالمؤسسات محل الدراسة، ومن ثم تحديد طبيعتها ودرجة هذه العلاقة؛

3. **معامل الثبات:** باستخدام قانون ألفا-كرونباخ وقد تأكدنا من ثبات كلا المقياسين (رأس المال البشري والأداء المستدام)، وبذلك يمكن القول بان المستجوبين يفهمون بنود الاستبيان بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث ، وبالتالي فالاستبيان يقيس ما أنجز لأجله، وعليه يمكن الوثوق بنتائج هذه الدراسة؛

4. **اختبار مان ويتني ( MANN WHITNY ):** ويستخدم هذا الاختبار عندما لا تتوافر شروط

استخدام اختبار T للعينات المستقلة، وهذا لأن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي

5. **اختبار كروكسال واليس (kruskal wallis):** وهو اختبار لا معلمي بديلا لاختبار تحليل التباين

الأحادي (ANOVA) لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية

6. **معادلات ونماذج الانحدار:** تعبر هذه النماذج والمعادلات عن وجود الدلالة الإحصائية لدور رأس

المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تبين لنا بدقة أي من المتغيرات الفرعية المستقلة يؤثر أكثر في المتغير التابع.

**المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي لمحاوير الاستبيان**

في هذا المبحث سنقوم بعرض النتائج المتحصل عليها عن طريق الاستبيان ، في شكل جداول تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات عن طريق برنامج SPSS، ثم تحليل وتفسير هذه النتائج. **المطلب الأول: الخصائص الوصفية لعينة الدراسة وتحليل البيانات الخاصة بالمستجوبين فيها** سوف نتطرق في هذا المطلب إلى الخصائص الوصفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وبعدها يتم تحليل البيانات الخاصة بالمستجوبين في هذه المؤسسات.

**الفرع الأول: الخصائص الوصفية لعينة الدراسة**

سنستعرض فيما يلي كل من الخصائص الوصفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من حيث النوع، قطاع النشاط، التصنيف، وعدد سنوات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

**أولاً- توزيع عينة الدراسة من حيث نوع المؤسسة**

تم توزيع الاستبيان بطريقة عشوائية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختلاف انتمائها، سواء كانت عمومية، خاصة، أو مختلطة والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

**الجدول رقم(24): توزيع إجابات الاستبيان حسب نوع المؤسسة**

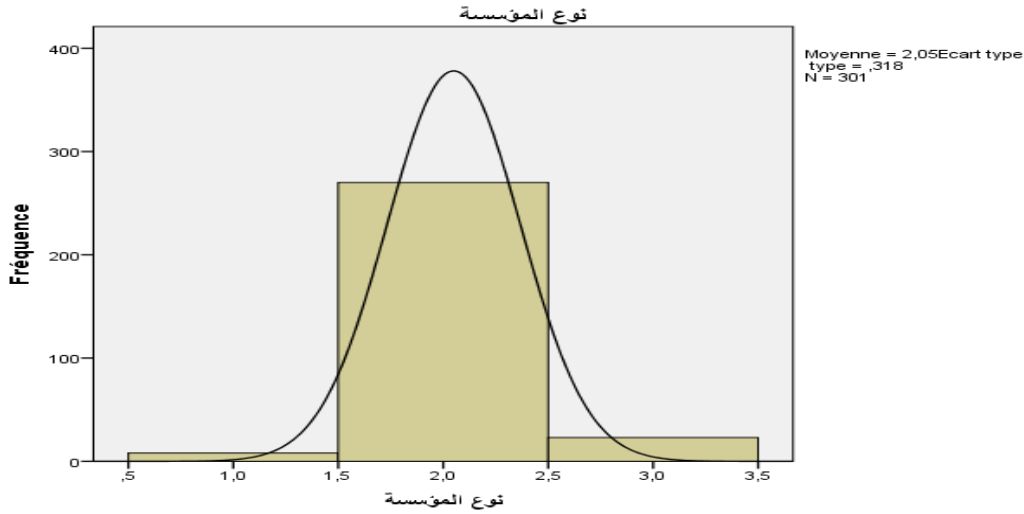
النسبة %	التكرار	نوع المؤسسة
2.7	08	عمومية
89.7	270	خاصة
7.6	23	مختلطة
100	301	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

توزعت إجابات أفراد العينة على بين الأنواع الثلاثة للمؤسسة، خاصة، عمومية ومختلطة، ويلاحظ أن أغلبية الإجابات تنتمي إلى القطاع الخاص حيث تمثل نسبة 89.70 %، من مجموع أفراد العينة، بينما بلغت المؤسسات العمومية نسبة 2.7 %، والمختلطة 7.6 %، وهذا ما يتماشى مع طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، التي تعتبر في أغلبها خاصة حسب الإحصائيات الرسمية لوزارة الصناعة والمناجم.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة:

الشكل رقم(30): رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا- توزيع عينة الدراسة من حيث قطاع النشاط المؤسسة

تتنوع أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في نشاطات مختلفة، والجدول

الموالي يوضح توزيع إجابات أفراد العينة حسب قطاع نشاط المؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم(25): توزيع إجابات الاستبيان حسب قطاع النشاط المؤسسة

النسبة %	التكرار	قطاع النشاط المؤسسة
74.4	224	الصناعة
12.6	38	التجارة
6.0	18	الفلاحة والزراعة
7.0	21	الخدمات
100	301	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تظهر نتائج إجابات أفراد العينة من الجدول ( 25 ) أعلاه، أن غالبية المستجوبين كانوا من

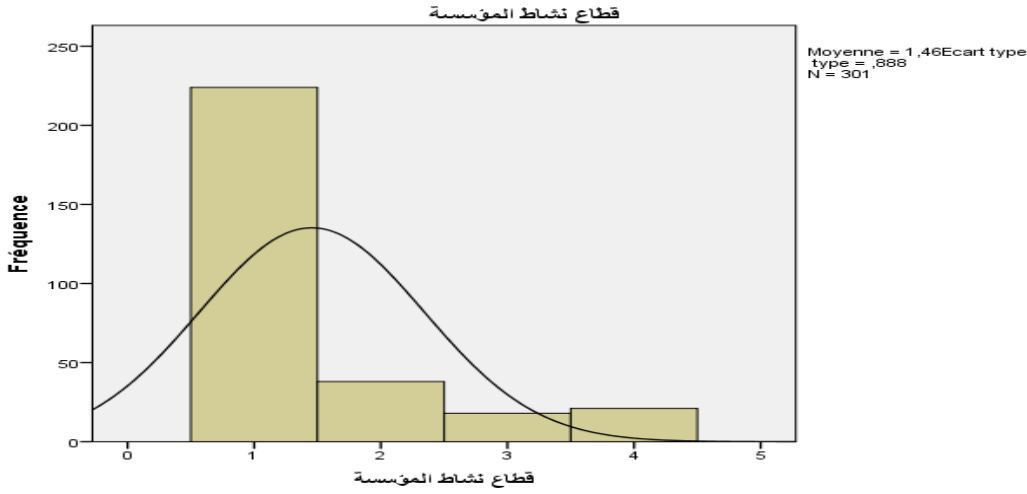
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في قطاع الصناعة ، حيث شكل ما نسبته 74.4 % من

الإجمالي، يليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في قطاع التجارة بنسبة 12.6%، بينما قطاع

الخدمات فبنسبة 7 %، أما قطاع الفلاحة والزراعة فاحتل المرتبة الأخيرة بنسبة 6 %.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب قطاع نشاط المؤسسة:

الشكل رقم(31): رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب قطاع نشاط المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ثالثا- توزيع عينة الدراسة من حيث تصنيف المؤسسة

يصنف القانون الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث أصناف، وكانت إجابات المستجوبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(26): توزيع إجابات الاستبيان حسب تصنيف المؤسسة

النسبة %	التكرار	تصنيف المؤسسة
17.6	53	مصغرة (أقل من 09 عمال)
24.9	75	صغيرة(من 10 إلى 49 عامل)
57.5	173	متوسطة(من 50 إلى 249 عامل)
100	301	المجموع

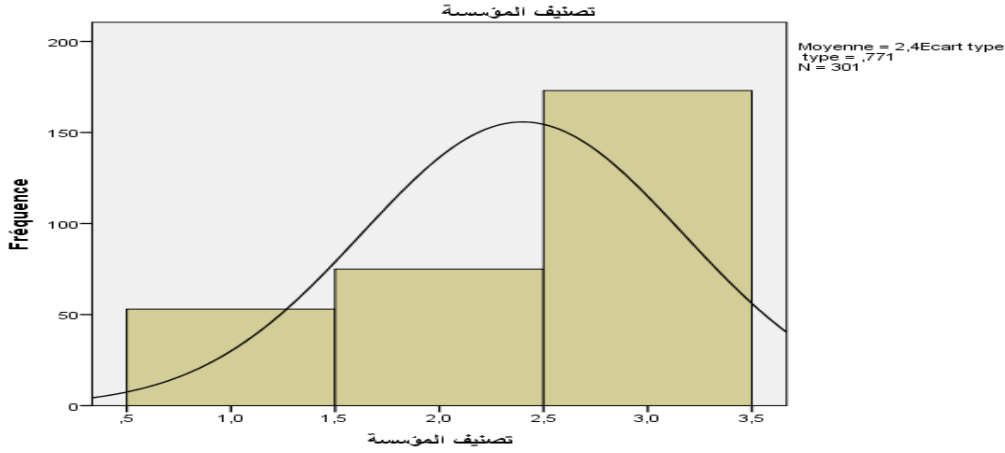
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن غالبية المؤسسات محل الدراسة كانت من المؤسسات المتوسطة بنسبة 57.5 %، بينما المؤسسات المصغرة والصغيرة فبلغت ما نسبته 17.6 % و 24.9 % على التوالي، ويرجع ذلك حسب ما رأيناه في الجدول السابق أن المؤسسات محل الدراسة أغلبها ينشط في الجانب الصناعي، مما يتطلب يد عاملة كبيرة نوعا ما مقارنة بباقي المؤسسات التي توظف عمالة أقل من المؤسسات الصناعية.



والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف المؤسسة:

الشكل رقم(32): رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

رابعاً- توزيع عينة الدراسة من عدد سنوات نشاط المؤسسة

الجدول الموالي يوضح توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب عدد سنوات نشاط المؤسسة:

الجدول رقم(27): توزيع إجابات الاستبيان حسب عدد سنوات نشاط المؤسسة

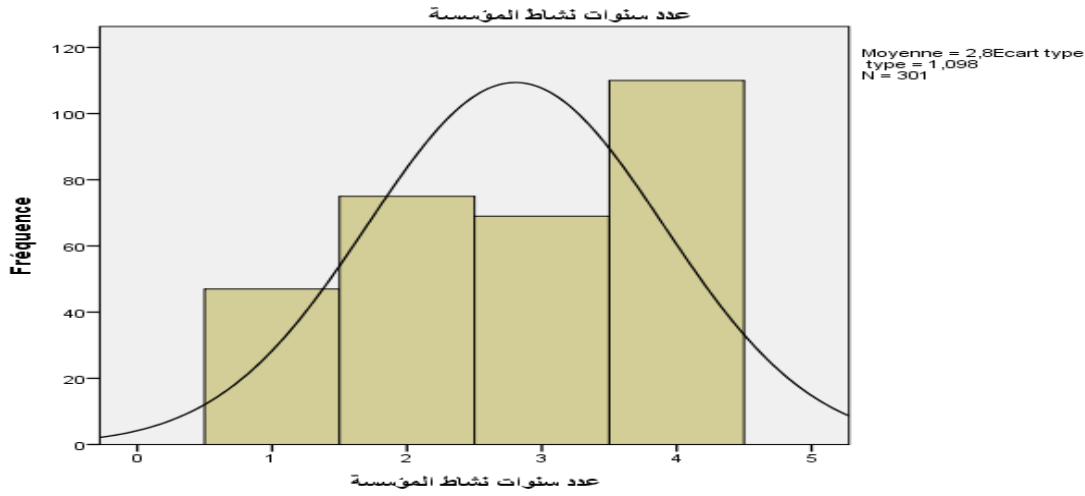
النسبة %	التكرار	عدد سنوات نشاط المؤسسة
15.6	47	أقل من 05 سنوات
24.9	75	من 05 إلى 10 سنوات
22.9	69	من 11 إلى 15 سنة
36.5	110	أكثر من 15 سنة
100	301	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(27) نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة التي كانت لها أقدمية بأكثر من 15 سنة احتلت المرتبة الأولى نسبة 36.5 %، تليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها أقدمية في النشاط من 05 إلى 10 سنوات وبلغت ما نسبته 24.9 %، وهي نسبة قريبة من تلك المؤسسات التي بلغت عدد سنوات نشاطها من 11 إلى 15 سنة، والتي بلغت نسبة 22.9 %، بينما المؤسسات حديثة النشأة أي التي يقل عدد سنوات نشاطها عن 5 سنوات فكانت نسبتها 15.6 %، وهو ما يعطينا فكرة واضحة عن تركيبة رأس المال البشري في هذه المؤسسات، وكيفيات تكوينه حسب عدد سنوات نشاط هاته المؤسسات مما يخدم موضوع بحثنا بشكل جيد.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات نشاط المؤسسة:

الشكل رقم(33): رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات نشاط المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

### الفرع الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالمستجوبين:

سنقوم بتحليل البيانات الخاصة بالمستجوبين في هذه المؤسسات. وهذا من حيث الجنس، السن،

المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة داخل المؤسسة وخارجها، بالتفصيل كما يلي:

#### أولاً- تحليل البيانات الخاصة بالمستجوبين من حيث الجنس

توزع جنس المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة بين الذكور والإناث حسب الجدول أدناه:

الجدول رقم(28): توزيع إجابات الاستبيان حسب جنس المستجوبين

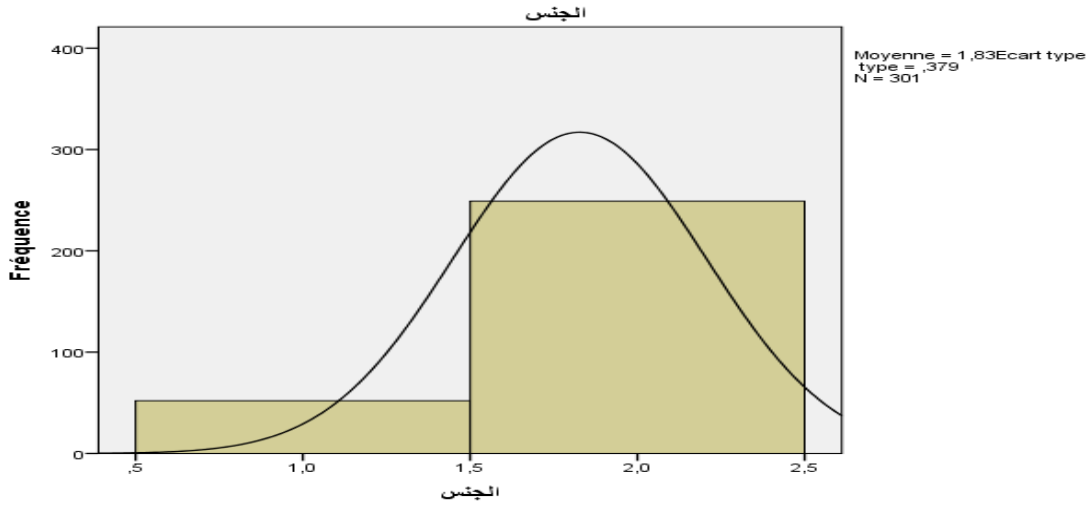
النسبة %	التكرار	جنس المستجوبين
17.3	52	أنثى
82.7	249	ذكر
100	301	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول أن أغلبية المستجوبين ذكورا بنسبة 82.7 %، أما الإناث فقد بلغت نسبتهم 17.3 %، وهذا راجع لطبيعة المؤسسات محل الدراسة والتي تشكل المؤسسات الخاصة غالبيتها فهي عادة ما تتواجد في مناطق صناعية بعيدة عن التجمعات الحضرية الأمر ، الذي يصعب من عملية التنقل إليها وهذا بالنسبة للعنصر النسوي، والذي بالإضافة إلى ذلك عادة ما يفضل العمل في القطاع العمومي عنه في القطاع الخاص.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جنس المستجوبين:

الشكل رقم(34): رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جنس المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

### ثانياً- تحليل البيانات الخاصة بالمستجوبين العينة من حيث السن

تم تقسيم الفئات العمرية للمجيبين على الاستبيان إلى أربع فئات حيث لا تتجاوز الفئة الأولى 30 سنة، وتتراوح الفئة الثانية ما بين 30 سنة إلى 40 سنة، أما الفئة الثالثة فتكون بين 41 سنة و 50 سنة أما الفئة الرابعة فهي تلك التي تتجاوز ال 50 سنة، وقد تم اختيار هذا التقسيم لإدراك مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الطاقات الشبابية في عمليات التسيير الخاصة بها.

الجدول رقم(29): توزيع إجابات الاستبيان حسب سن المستجوبين

النسبة %	التكرار	السن
25.2	76	أقل من 30 سنة
59.1	178	من 30 إلى 40 سنة
11.3	34	من 41 إلى 50 سنة
4.3	13	أكثر من 50 سنة
100	301	المجموع

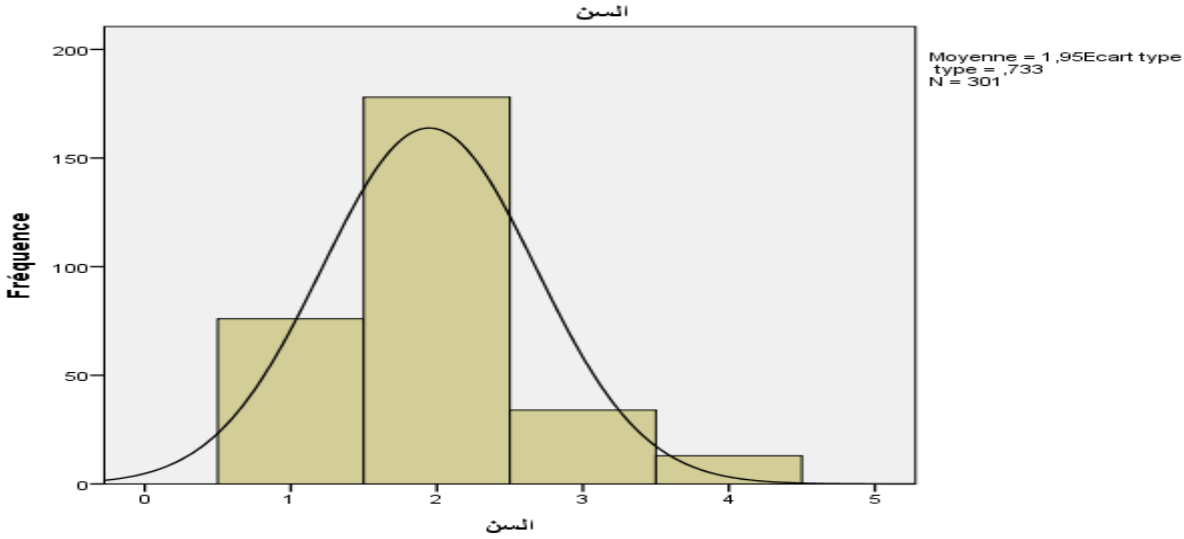
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يظهر أن غالبية أفراد العينة الذي أجابوا على الاستبيان ينتمون إلى الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة بنسبة 59.1 %، تليها الفئة العاملين التي تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 25.2 %، بينما جاءت فئة العاملين الذين يبلغون من العمر أكثر من 50 سنة هي الأقل بنسبة 4.3 %، ويفسر ذلك من خلال برامج الدعم المقدمة من طرف الدولة الجزائرية لإقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمشاريع ANJEM و ANSEJ التي تشترط شرط السن الذي ينتمي لفئة 30-50 سنة، وأن

المؤسسات محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على الكفاءات الشابة من خريجي الجامعات في تسيير شؤونها.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سن المستجوبين:

الشكل رقم(35): رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سن المستجوبين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

### ثالثاً - تحليل البيانات الخاصة بالمستجوبين من حيث المستوى التعليمي

تم تقسيم المستوى التعليمي للمجيبين على الاستبيان إلى أربع فئات وهي جامعي، ثانوي، خريجي التكوين المهني، ومستويات أخرى غير تلك التي ذكرناها.

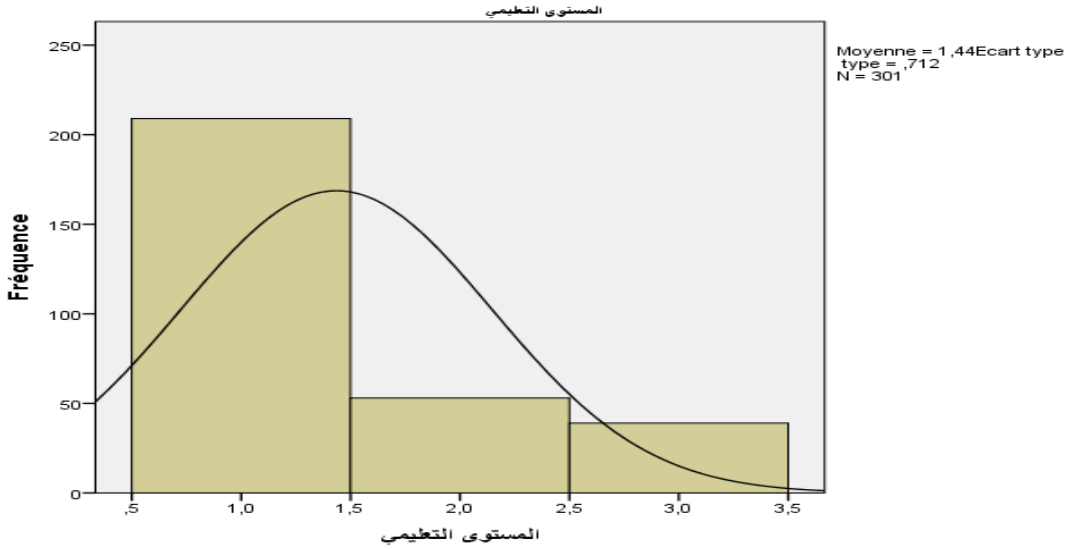
الجدول رقم(30): توزيع إجابات الاستبيان حسب المستوى التعليمي للمستجوبين

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
69,4	209	جامعي
17,6	53	ثانوي
13,0	39	تكوين مهني
00	0	أخرى
100	301	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج الجدول رقم(30) أن أفراد العينة الذي أجابوا على الاستبيان غالبيتهم من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 69.4 %، تليها ذوي المستوى الثانوي بنسبة 17.6 % وكذا خريجي التكوين المهني بنسبة 13 %، ويرجع ذلك لكون العينة المختارة تتكون من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمسؤولين وكذا الموظفين الإداريين بها، وبالتالي فأغلبهم لا بد أن يمتلك مستوى تعليمي عال.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي للمستجوبين:  
 الشكل رقم(36): رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي للمستجوبين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

#### رابعاً- تحليل البيانات الخاصة بالمستجوبين من حيث خبرة المستجوبين داخل المؤسسة

تم تقسيم عدد سنوات الخبرة المهنية للمستجوبين داخل المؤسسة إلى خمس فئات، حيث تضم الفئة الأولى المجيبين الذين يمتلكون خبرة مهنية تقل عن 05 سنوات، وتضم الفئة الثانية المجيبين الذين يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 05 و 10 سنوات، بينما الفئة الثالثة تضم المجيبين الذين يمتلكون خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة، أما الفئة الرابعة فهي التي تملك خبرة مهنية من 16 إلى 20 سنة، والفئة الخامسة فهي التي تملك خبرة مهنية تفوق 20 سنة، والجدول الموالي يلخص نتائج الإحصائيات الخاصة بالخبرة المهنية.

#### الجدول رقم(31): توزيع إجابات الاستبيان حسب خبرة المستجوبين داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات خبرة المستجوبين داخل المؤسسة
49,8	150	أقل من 05 سنوات
31,9	96	من 05 إلى 10 سنوات
13,3	40	من 11 إلى 15 سنة
2,7	8	من 16 إلى 20 سنة
2,3	7	أكثر من 20 سنة
100	301	المجموع

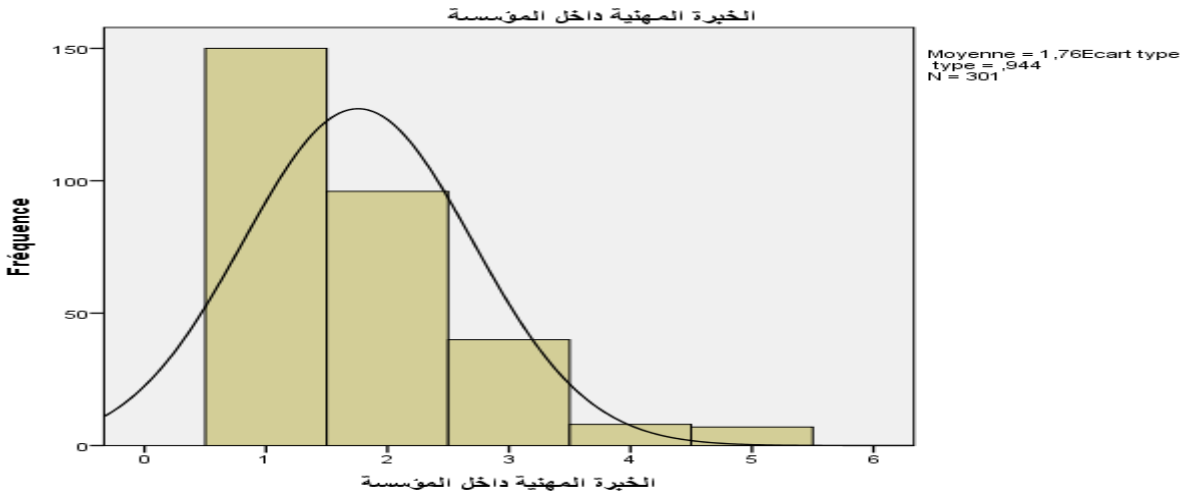
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج الجدول رقم ( 31)، أن العدد الكبير من الأفراد المستجوبين من الذين تقل خبرتهم المهنية داخل المؤسسة عن 5 سنوات وهذا بنسبة مئوية تقدر ب 49.8 %، أما المجيبين الذين يمتلكون

خبرة مهنية تتراوح بين 05 و 10 سنوات فبلغت نسبتهم 31.9 %، يليها المجيبين الذين يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين من 11 إلى 15 سنة بنسبة 13.3 %، بينما جاءت الفئة التي تحوز على خبرة مهنية أكثر من 20 سنة بنسبة 2.3 %، وهي نسبة قريبة من تلك الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية داخل المؤسسة بين 16 و 20 سنة، والتي بلغت 2.7 %، وهذا ما يمثل انعكاس لما تم ملاحظته في الجداول السابقة والتي تظهر أن غالبية الأفراد المستجوبين ينتمون إلى الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة، وهو ما يعد منطقياً بالنسبة للخبرة المهنية المكتسبة في المؤسسات التي يعملون بها.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خبرة المستجوبين داخل المؤسسة:

الشكل رقم(37): رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خبرة المستجوبين داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

#### خامساً- تحليل البيانات الخاصة بالمستجوبين من حيث خبرة المستجوبين خارج المؤسسة

تم إضافة تصنيف آخر على شكل التقسيم المعتمد في تصنيف خبرة المستجوبين داخل المؤسسة، حيث صنفت الخبرة المهنية خارج المؤسسة إلى ستة فئات، حيث تضم الفئة الأولى المجيبين الذين لا يمتلكون أية خبرة مهنية تم اكتسابها من خارج المؤسسة، على اعتبار أن بداية حياتهم المهنية كانت في المؤسسة محل الدراسة، وتضم الفئة الثانية المجيبين الذين يمتلكون خبرة مهنية تقل عن 05 سنوات، وتضم الفئة الثالثة المجيبين الذين يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 05 و 10 سنوات، بينما الفئة الرابعة تضم المجيبين الذين يمتلكون خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة، أما الفئة الخامسة فهي التي تملك خبرة مهنية من 16 إلى 20 سنة، والفئة السادسة فهي التي تملك خبرة مهنية تفوق 20 سنة، والجدول الموالي يلخص نتائج الإحصائيات الخاصة بالخبرة المهنية الخارجية.

## الجدول رقم(32): توزيع إجابات الاستبيان حسب خبرة المستجوبين خارج المؤسسة

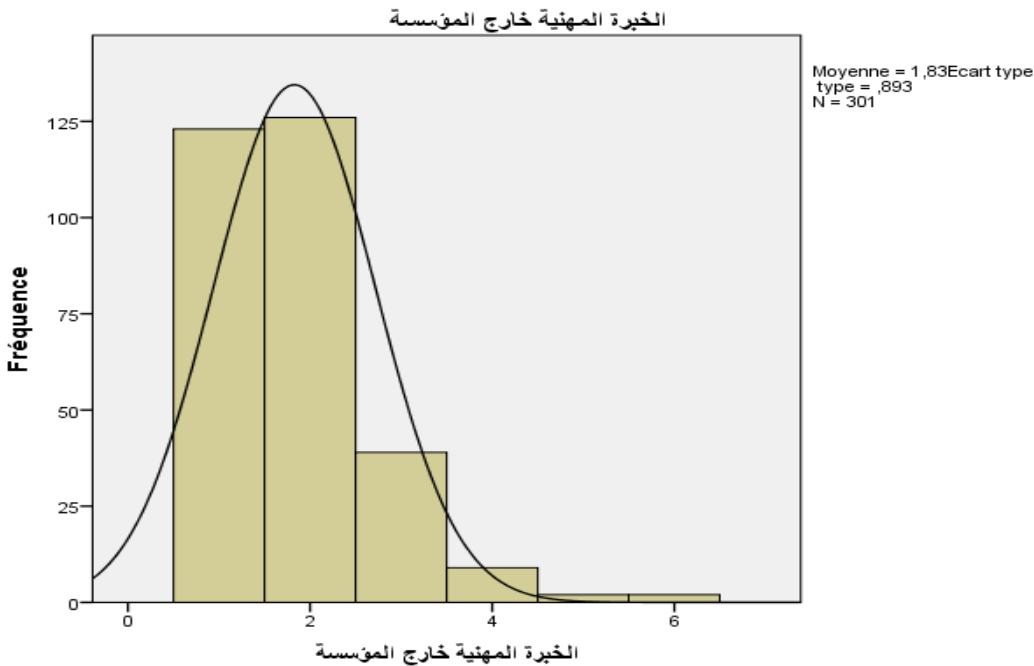
النسبة %	التكرار	عدد سنوات خبرة المستجوبين خارج المؤسسة
40,9	123	لا توجد
41,9	126	أقل من 05 سنوات
13,0	39	من 05 إلى 10 سنوات
3,0	9	من 11 إلى 15 سنة
0,7	2	من 16 إلى 20 سنة
0,7	2	أكثر من 20 سنة
100	301	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

توضح نتائج الجدول رقم(32) أن أكثر من 80% من أفراد العينة الذي أجابوا على الاستبيان، كانوا من الذين يحوزون على خبرة مهنية من خارج مؤسساتهم تقل عن 5 سنوات، وتقدر النسبة المئوية للمستجوبين الذين لا توجد لديهم أية خبرة مهنية سابقة بـ 40.9%، أما المجيبين الذين يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 05 و 10 سنوات فبلغت نسبتهم 13%، يليها فئة المجيبين الذين يمتلكون خبرة مهنية من خارج مؤسساتهم تتراوح بين 16 و 20 سنة، والفئة التي لديها أكثر من 20 سنة خبرة مهنية مسبقاً، وهذا بنفس النسبة والتي تقدر بـ 0.7% فقط، مما يوحي أن المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على عاملين ذوي خبرات كبيرة وسابقة بشكل كبير.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خبرة المستجوبين من خارج المؤسسة:

الشكل رقم(38): رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خبرة المستجوبين خارج المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور الأول من الاستبيان**

يتم في هذا المطلب عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي الذي تم بغرض معرفة آراء واستجابات أفراد العينة نحو المحور الأول وهو واقع رأس المال البشري، الذي ضم 33 عبارة مقسمة على المكونات الثلاثة لرأس المال البشري،

يتعلق المحور الأول من الاستبيان بواقع رأس المال البشري، بمختلف الجوانب الثلاثة المكونة له وهي المعرفة، الخبرات والمهارات، فتحصلنا على النتائج المعروضة كما يلي:

**الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمستوى المعرفة لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة**

نستعرض في هذا الجدول التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لكل عبارة من عبارات المكونة لمستوى المعرفة لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة: **الجدول رقم(33): البيانات المتعلقة بمستوى المعرفة لدى العاملين المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة**

**الدراسة**

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقاييس الإجابة										الفقرة
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت*	
07	0.696	3.73	10.6	32	55.1	166	31.2	94	2.7	8	0.3	1	1. يتوفر لدى العاملين المعارف اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه
04	0.625	3.83	10.3	31	64.1	193	23.6	71	2.0	6	0	0	2. يحمل العاملون في مؤسساتكم شهادات جامعية متخصصة.
01	0.651	4.08	23.9	72	61.1	184	13.6	41	1.3	4	0	0	3. يهتم العاملون بالبحث على المعارف المطلوبة في مجال تخصصهم
03	0.709	3.87	17.3	52	54.2	163	26.6	80	2.0	6	0	0	4. تتنم مؤسساتكم أية مبادرة أو طرح لأفكار جديدة في العمل
05	0.824	3.81	22.3	67	40.9	123	32.9	99	4.0	12	0	0	5. تعمل مؤسساتكم على استقطاب المواهب والكفاءات من الجامعات
08	0.729	3.70	13.0	39	46.8	141	37.2	112	3.0	9	0	0	6. يشارك العاملون ذوو المعرفة في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسساتكم.
02	0.666	3.99	20.9	63	57.8	174	20.6	62	0.7	2	0	0	7. تضع إدارة مؤسساتكم سياسات إدارية تهتم ببيت روح المبادرة لدى العاملين.
06	0.694	3.77	12.6	38	54.8	165	29.9	90	2.7	8	0	0	8. تتوفر مؤسساتكم على وسائل وإمكانيات كافية في مجال البحث والتطوير
09	0.678	3.66	8.3	25	52.5	158	35.9	108	3.3	10	0	0	9. تحفز مؤسساتكم مشاركة المعرفة بين العاملين
10	0.757	3.63	10.6	32	47.8	110	4.3	13	0.7	2	0	0	10. تعمل مؤسساتكم على تطوير معارف عامليها من خلال التكوين المستمر
	0.591	3,682	<b>مجموع فقرات المتعلقة بالمعرفة لدى العاملين</b>										

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير \* إلى عدد التكرارات



يتضح من الجدول رقم (33) أن المستجوبين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، يميلون إلى الموافقة على أن مستوى المعرفة لدى العاملين مقبول حسب وجهة نظرهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مستوى المعرفة لدى العاملين 3.682، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، بينما قدر الانحراف المعياري 0.591، مما يعكس تشتتاً ضعيفاً لإجابات الأفراد وتمركزها، وأن آرائهم واضحة اتجاه مستويات المعرفة لدى العاملين،

وبوجه عام نستطيع تحليل العبارات المختلفة التي تشكل في مجملها مستوى المعرفة لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة بصفة تفصيلية، وترتيبها ترتيباً تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فنلجأ للانحراف المعياري باختيار القيمة الأقل تشتتاً كما يلي:

1 جاءت العبارة رقم "03" في الترتيب الأول حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 4.08، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.651، وبلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 55.1% فيما يتعلق باهتمام العاملين بالبحث على المعارف المطلوبة في مجال تخصصهم؛

2 جاءت العبارة رقم "07" في الترتيب الثاني حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر النتائج أن آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة كانت تميل إلى الموافقة فيما يتعلق بوضع إدارة هذه المؤسسات سياسات إدارية تهتم ببحث روح المبادرة لدى العاملين فيها، وهذا بنسبة تفوق 57.8%، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تقدر ب 3.99، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، بانحراف معياري يقدر ب 0.666؛

3 جاءت العبارة رقم "04" في الترتيب الثالث حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.87، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.709، وبذلك يرى أكثر من 54.2% من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، أن مؤسساتهم تثمن أية مبادرة أو طرح لأفكار جديدة في العمل؛

4 جاءت العبارة رقم "02" في الترتيب الرابع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.83، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.625، وبالتالي فنسبة 64.1% من أفراد العينة يرون أن العاملين في المؤسسات محل الدراسة يحملون شهادات جامعية متخصصة؛

- 5 جاءت العبارة رقم "05" في الترتيب الخامس حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 40.9% فيما يتعلق بأن مؤسساتهم تعمل على استقطاب المواهب والكفاءات من الجامعات، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.81، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.824؛
- 6 جاءت العبارة رقم "08" في الترتيب السادس حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.77، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.694، وبذلك يلتزم 54.8% من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة بالحياد بخصوص أن مؤسساتهم تتوفر على وسائل وإمكانيات كافية في مجال البحث والتطوير؛
- 7 بالنسبة للعبارة رقم "01" جاءت في الترتيب السابع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أكد أكثر من 55.1% أن العاملين في المؤسسات محل الدراسة تتوفر لديهم المعارف اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.73، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.696 الذي يعكس تشتت ضعيف في إجابات أفراد العينة؛
- 8 جاءت العبارة رقم "06" في الترتيب الثامن حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.70، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.729، وبذلك يرى أكثر من 54.8% من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة أن العاملون ذوو المعرفة يشاركون في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسساتهم؛
- 9 جاءت العبارة رقم "09" في الترتيب التاسع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر النتائج أن 158 من أصل 301 من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة كانت آرائهم بالموافقة فيما يتعلق بتحفيز مؤسساتهم على مشاركة العاملين المعرفة فيما بينهم، وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.66، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقيمة الانحراف المعياري الذي يقدر ب 0.694؛
- 10 -جاءت العبارة رقم "10" في الترتيب العاشر حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث عبر أكثر من 47.8% من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة بالموافقة فيما يتعلق بأن مؤسساتهم تعمل على تطوير معارف عامليها من خلال التكوين المستمر، وهذا ما تظهره قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.63، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.757.

**الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمستوى الخبرة المهنية لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة**

يوضح الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك

لكل عبارة من عبارات المكونة لمستوى الخبرة المهنية لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة:

**الجدول رقم(34): البيانات المتعلقة بالخبرة المهنية لدى العاملين المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة**

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقاييس الإجابة										الفقرة
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
09	0.892	3.67	14.6	44	49.2	148	26.9	81	7.0	21	2.3	7	11. تولي مؤسساتكم أهمية كبيرة للعاملين أصحاب الخبرة في مجالات عملهم
10	0.767	3.37	4.7	14	39.2	118	46.5	140	8.0	24	1.7	5	12. يمتلك العاملون الذين يتولون المناصب الإدارية خبرات عالية في المنصب الذي يشغلونه
05	0.676	3.99	19.3	58	63.5	191	14.3	43	3.0	9	0	0	13. تحرص مؤسساتكم على التأكد من وجود خبرات سابقة للأفراد المتقدمين للعمل لديها.
02	0.522	4.09	18.3	55	72.1	217	9.6	29	0	0	0	0	14. تساهم الخبرات العملية لدى العاملين في تقديم حلول متميزة لمشكلات العمل.
06	0.603	3.98	15.9	48	67.4	203	15.9	48	0.3	1	0.3	1	15. هناك توافق بين خبرات العاملين وطبيعة المهام المسندة إليهم
04	0.624	4.02	19.3	58	64.1	193	15.6	47	1.0	3	0	0	16. تنتج العلاقات التعاونية بين العاملين الفرصة إلى تبادل الخبرات فيما بينهم
08	0.659	3.84	11.6	35	63.5	191	22.9	69	1.3	4	0.7	2	17. يتطور رأس المال البشري في مؤسساتكم من خلال خبرات العاملين في مجال العمل
07	0.691	3.89	16.3	49	59.1	178	21.9	66	2.7	8	0	0	18. تعمل على نقل خبرات العاملين إلى الأجيال المتعاقبة في مؤسساتكم.
03	0.636	4.07	22.3	67	64.1	193	12.0	36	1.7	5	0	0	19. تراكم الخبرة يعزز من تطوير المهارات الفردية في الوظيفة
01	0.735	4.14	32.9	99	50.2	151	15.0	45	2.0	6	0	0	20. تبذل مؤسساتكم مجهودات للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة العالية
	0.661	3.903	مجموع الفقرات المتعلقة بالخبرة المهنية لدى العاملين										

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (34) أن المستجوبين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة،

يميلون إلى الموافقة على أن مستوى الخبرة المهنية لدى العاملين مقبول حسب وجهة نظرهم، حيث

بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مستوى الخبرة المهنية لدى العاملين 3.903 وقدر

الانحراف المعياري 0.661، مما يعكس تشتتاً ضعيفاً لإجابات الأفراد وتمركزها، وأن آرائهم واضحة

اتجاه مستويات الخبرة المهنية لدى العاملين، وبوجه عام نستطيع تحليل العبارات المختلفة التي تشكل

في مجملها مستوى الخبرة المهنية لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة بصفة تفصيلية، وترتيبها ترتيباً تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فنلجأ للانحراف المعياري باختيار القيمة الأقل تشتتاً.

11 - جاءت العبارة رقم "20" في الترتيب الأول حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي ب 4.14، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وانحراف معياري يقدر ب 0.735، حيث يعتبر أكثر من 50.2 % من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة بأن مؤسساتهم تبذل مجهودات لاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة العالية؛

12 - جاءت للعبارة رقم "14" جاءت في الترتيب الثاني حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أكد أكثر من 72.1 % أن الخبرات العملية لدى العاملين تساهم في تقديم حلول متميزة لمشكلات العمل في المؤسسات محل الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 4.09، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.522؛

13 - جاءت العبارة رقم "19" في الترتيب الثالث حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر النتائج أن 64.1 % من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة كانت آرائهم بالموافقة فيما يتعلق بأن تراكم الخبرة يعزز من تطوير المهارات الفردية في الوظيفة، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 4.07، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقيمة الانحراف المعياري الذي يقدر ب 0.636؛

14 - جاءت العبارة رقم "16" في الترتيب الرابع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 4.02، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.624، وبذلك يرى أكثر من نصف المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، أن العلاقات التعاونية بين العاملين تتيح لهم الفرصة لتبادل الخبرات فيما بينهم؛

15 - جاءت العبارة رقم "13" في الترتيب الخامس حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.99، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.676، وبذلك وافق أكثر من 63.5 % من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة بأن مؤسساتهم تحرص على التأكد من وجود خبرات سابقة للأفراد المتقدمين للعمل لديها؛

16 - جاءت العبارة رقم "15" في الترتيب السادس حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.98، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.603، وبلغت

نسبة الموافقين من المستجوبين 67.4 % فيما يتعلق بوجود توافق بين خبرات العاملين وطبيعة المهام المسندة إليهم في المؤسسات محل الدراسة؛

17 - جاءت العبارة رقم "18" في الترتيب السابع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 59.1 % بخصوص أن مؤسساتهم تعمل على نقل خبرات العاملين إلى الأجيال المتعاقبة عليها، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.89، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.691؛

18 - جاءت العبارة رقم "17" في الترتيب الثامن حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.84، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.659، وبذلك يرى أكثر من 63.5 % أن رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة يتطور من خلال خبرات العاملين في مجال عملهم؛

19 - جاءت العبارة رقم "11" في الترتيب التاسع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.67، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وانحراف معياري يقدر ب 0.892، حيث يعتبر أكثر من 49.2 % من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة بأن مؤسساتهم تولي أهمية كبيرة للعاملين أصحاب الخبرة في مجالات عملهم؛

20 - جاءت العبارة رقم "12" في الترتيب العاشر حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.37، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.767، وبالتالي فنسبة 46.5 % من أفراد العينة التزموا الحياد فيما يخص أن العاملين الذين يتولون المناصب الإدارية في المؤسسات محل الدراسة يمتلكون خبرات عالية في المنصب الذي يشغلونه.

**الفرع الثالث: عرض وتحليل الهيئات المتعلقة بمستوى مهارات العاملين في المؤسسات محل الدراسة**

يظهر الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لكل عبارة من عبارات المكونة لمستوى المهارات لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة:

**الجدول رقم(35): البيانات المتعلقة بمهارات العاملين في المؤسسات محل الدراسة**

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقاييس الإجابة										الفقرة
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
06	0,832	3,69	11.3	34	57.8	174	21.6	65	7.6	23	1.7	5	21. لدى موظفي مؤسستكم القدرة على إتقان التقنيات المختلفة في العمل
05	0,795	3,74	10.3	31	64.1	193	15.9	48	8.6	26	1.0	3	22. تركز مؤسستكم على توفير المهارات التي تتطلبها الوظيفة المحددة للمتخرج عند القيام بعملية التوظيف
01	0,754	4,04	23.9	72	61.1	184	10.6	32	3.3	10	1.0	3	23. يكتسب العاملون مهارات كبيرة من خلال التعلم أثناء العمل
04	0,838	3,80	17.3	52	54.2	163	20.3	61	7.6	23	0.7	2	24. تولي مؤسستكم اهتمام بتحسين المهارات الحالية للعاملين
08	1,096	3,65	22.3	67	40.9	123	21.9	66	9.3	28	5.6	17	25. الأفراد ذوي المهارات العالية هم الأكبر أجرا في مناصبهم أكثر من غيرهم
10	0,956	3,56	13.0	39	46.8	141	27.9	84	8.3	25	4.0	12	26. تساعد مهارات العاملين في إنتاج منتجات جديدة من خلال تناقل الأفكار
03	0,871	3,89	20.9	63	57.8	174	12.0	36	8.0	24	1.3	4	27. يلجأ العاملون إلى مهارات العمل الجماعي و التعاون لحل المشكلات المعقدة في العمل
07	0,910	3,65	12.6	38	54.8	165	19.3	58	11.3	34	2.0	6	28. تتوفر لدى العاملين القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات لإنتاج المهام المنوطة بهم
11	0,937	3,49	8.3	25	52.5	158	22.3	67	14.0	42	3.0	9	29. يعتمد العمال على أنفسهم في اكتساب المهارات المطلوبة في العمل
12	0,965	3,48	10.6	32	47.5	143	23.9	72	15.3	46	2.7	8	30. يستعمل العاملون تكنولوجيا المعلومات لتنمية وتطوير مخزون مهاراتهم
09	1,006	3,58	14.6	44	47.5	143	23.6	71	9.6	29	4.7	14	31. تتوفر لدى مؤسستكم بيئة ومناخ ملائمين لضمان المحافظة على بقاء العاملين الماهرين ويجنبهم الانتقال لمؤسسات أخرى.
13	1,006	3,07	4.7	14	32.9	99	34.6	104	20.6	62	7.3	22	32. توفر مؤسستكم دورات تكوينية لتنمية مهارات وقدرات العاملين.
02	0,754	3,96	19.3	58	63.1	190	12.6	38	4.0	12	1.0	3	33. تستفيد مؤسستكم من مهارات العاملين أثناء العمل.
	0.632	3.825	مجموع الفقرات المتعلقة بمهارات العاملين										

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم ( 35 ) أن المستجوبين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، يميلون إلى الموافقة على أن مستوى المهارات لدى العاملين مقبول حسب وجهة نظرهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مستوى المهارات لدى العاملين 3.825 و قدر الانحراف المعياري 0.632، وهو تشتت ضعيف، حيث أن آرائهم واضحة اتجاه مستوى المهارات لدى العاملين، وبوجه عام نستطيع تحليل باقي العبارات المشكلة لمستوى مهارات العاملين في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة بصفة تفصيلية، وترتيبها ترتيباً تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فنلجأ للانحراف المعياري باختيار القيمة الأقل تشتتاً.

21 - جاءت العبارة رقم "23" في الترتيب الأول حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي بـ 4,04، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وانحراف معياري يقدر بـ 0.754 حيث يعتبر أكثر من 61.1% من المستجوبين بأن العاملين في المؤسسات محل الدراسة يكتسبون مهارات كبيرة من خلال التعلم أثناء العمل؛

22 - جاءت العبارة رقم "33" في الترتيب الثاني حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 63.1% بخصوص أن مؤسساتهم تستفيد من مهارات العاملين أثناء العمل، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.96، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر بـ 0.754؛

23 - جاءت العبارة رقم "27" في الترتيب الثالث حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر النتائج أن 57.8% من المستجوبين كانت آرائهم بالموافقة فيما يتعلق بأن العاملين في المؤسسات محل الدراسة يلجئون إلى مهارات العمل الجماعي و التعاون لحل المشكلات المعقدة في العمل، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.89، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقيمة الانحراف المعياري الذي يقدر بـ 0.871؛

24 - جاءت للعبارة رقم "24" جاءت في الترتيب الرابع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أكد أكثر من 54.2% أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماماً بتحسين المهارات الحالية للعاملين، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.80، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر بـ 0.838؛

25 - جاءت العبارة رقم "22" في الترتيب الخامس حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.74، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر بـ 0.795، وبالتالي فنسبة 64.1% من أفراد العينة يرون أن مؤسساتهم تركز على توفر المهارات التي تتطلبها الوظيفة المحددة للمترشح عند القيام بعملية التوظيف؛

26 - جاءت العبارة رقم "21" في الترتيب السادس حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقين من المستجوبين 57.8% بخصوص أن الموظفين في المؤسسات محل الدراسة

لديهم القدرة على إتقان التقنيات المختلفة في العمل، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.69، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.832؛

27 - جاءت العبارة رقم "28" في الترتيب السابع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.65، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.910، وبذلك يرى أكثر من نصف المستجوبين أن العاملين في المؤسسات محل الدراسة تتوفر لديهم القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المهام المنوطة بهم؛

28 - جاءت العبارة رقم "25" في الترتيب الثامن حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.65، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 1.096، وبلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 40.9% فيما يتعلق بأن الأفراد ذوي المهارات العالية هم الأكبر أجرا في مناصب عملهم أكثر من غيرهم؛

29 - جاءت العبارة رقم "31" في الترتيب التاسع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 47.5% بخصوص أن مؤسساتهم تتوفر فيها بيئة ومناخ ملائمين لضمان المحافظة على بقاء العاملين الماهرين ويجنبهم الانتقال لمؤسسات أخرى، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.58، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 1.006؛

30 - جاءت العبارة رقم "26" في الترتيب العاشر حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.56، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.956، وبذلك يرى أكثر من 46.8% أن مهارة العاملين في المؤسسات محل الدراسة تساعدهم في إنتاج منتجات جديدة من خلال تناقل الأفكار؛

31 - جاءت للعبارة رقم "29" جاءت في الترتيب الحادي عشر حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أكد أكثر من 52.5% أن العاملين في المؤسسات محل الدراسة يعتمدون على أنفسهم في اكتساب المهارات المطلوبة في العمل، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.49، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.937؛

32 - جاءت العبارة رقم "30" في الترتيب الثاني عشر حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.48، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات



مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر بـ 0.965، وبذلك وافق أكثر من 47.5% من المستجوبين بأن العاملين في المؤسسات محل الدراسة يستعملون تكنولوجيا المعلومات لتنمية وتطوير مخزون مهاراتهم؛

33 - جاءت العبارة رقم "32" في الترتيب الثالث عشر، حيث تظهر النتائج أن آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة كانت محايدة فيما يتعلق بتوفير مؤسساتهم لدورات تكوينية لتنمية مهارات وقدرات العاملين، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تقدر بـ 3.07، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد"، بانحراف معياري يقدر بـ 1.006، مما يدل على عدم تنظيم غالبية المؤسسات محل الدراسة لدورات تكوينية لتنمية مهارات وقدرات العاملين.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني من الاستبيان

يتمثل المحور الثاني من الاستبيان في تشخيص الأداء المستدام، بأبعاده الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي، حيث ضم هو الآخر 33 عبارة تناولت الأبعاد الثلاثة المكونة للأداء المستدام. وفيما يلي سيتم التطرق إلى تشخيص هذه الأبعاد بالتفصيل في المؤسسات محل الدراسة.

### الفرع الأول: تشخيص الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة

نبين في الجدول الموالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لكل عبارة من عبارات الأداء الاقتصادي:

الجدول رقم(36): البيانات المتعلقة بتشخيص الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقاييس الإجابة										الفقرة
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
04	0,806	4,08	29.6	89	55.5	167	9.6	29	4.3	13	1.0	03	34. تملك مؤسساتكم حصة مقبولة في السوق(المبيعات الإجمالية للسوق) مقارنة بالمنافسين الموجودين في القطاع الذي تنشط فيه
01	0,723	4,33	44.5	134	47.5	143	5	15	2.7	08	0.3	01	35. تحرص مؤسساتكم على تقديم منتجاتها (خدماتها) بقدر كبير من الجودة والنوعية المطلوبتين
03	0,703	4,19	33.6	101	53.8	162	11	33	1.3	4	0.3	01	36. تعتبر مؤسساتكم بشكل عام ناجحة في أعمالها مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.
05	0,700	3,98	17.9	54	66.7	200	11.6	35	3.3	10	0.7	02	37. تزداد إنتاجية الموظفين من خلال الاستعمال الفعال لموارد المؤسسة
02	0,686	4,24	36.9	111	52.2	157	9.3	28	1.7	05	00	00	38. تحرص مؤسساتكم على رضا زبانتها من خلال تقليص العيوب في المنتجات
09	0,769	3,79	14.3	43	56.8	171	23.9	72	4.0	12	1.0	03	39. تعمل مؤسساتكم على المحافظة على مستوى مناسب للأجور للعاملين
10	0,740	3,74	10.3	31	59.5	179	24.9	75	4.3	13	1.0	03	40. تحرص مؤسساتكم على خلق قيمة لجميع الأطراف ذات المصلحة
06	0,704	3,97	18.3	55	65.1	196	12.3	37	4.0	12	0.3	01	41. تتوفر لدى مؤسساتكم إمكانيات لتحسين تقنيات الإنتاج
07	0,749	3,92	16.9	51	63.8	192	15.3	46	2.3	07	1.7	05	42. تقوم مؤسساتكم ب التسعير العادل لمنتجاتها(خدماتها)
08	0,769	3,86	15.9	48	61.1	184	17.3	52	4.7	14	1.0	03	43. تسعى مؤسساتكم إلى تخفيض التكاليف في مختلف عملياتها الإنتاجية
	0.599	3,97	مجموع الفقرات المتعلقة بتشخيص الأداء الاقتصادي										

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم ( 36 ) أن البعد الخاص بتشخيص الأداء الاقتصادي مقبول حسب وجهة نظرهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على ذلك 3.97 وقد انحراف المعياري 0.599، وهذا يعني أن هناك انسجاماً واتفاقاً بين المستجوبين في الإجابة على البعد الاقتصادي للأداء المستدام، وأن آرائهم واضحة بخصوص تحقيق الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة، وبوجه عام نستطيع تحليل باقي العبارات المشكلة للأداء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة بصفة تفصيلية، وترتيبها ترتيباً تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فنلجأ للانحراف المعياري باختيار القيمة الأقل تشتتاً.

34 - جاءت العبارة رقم "35" في الترتيب الأول حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي ب 4.33، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وانحراف معياري يقدر ب 0.723، حيث يعتبر أكثر من 44.5 % من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة بأن مؤسساتهم تحرص على تقديم منتجاتها (خدماتها) بقدر كبير من الجودة والنوعية المطلوبتين؛

35 - جاءت العبارة رقم "38" في الترتيب الثاني حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 52.2 % بخصوص أن مؤسساتهم تحرص على رضا زبائنهم من خلال تقليص العيوب في المنتجات، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 4.24، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.686؛

36 - جاءت العبارة رقم "36" في الترتيب الثالث حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر النتائج أن 53.8 % من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة كانت آرائهم بالموافقة على أن مؤسساتهم بشكل عام ناجحة في أعمالها مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى، وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 4.19، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقيمة الانحراف المعياري الذي يقدر ب 0.703،

37 - جاءت للعبارة رقم "34" جاءت في الترتيب الرابع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أكد أكثر من 55.5 % أن مؤسساتهم تملك حصة مقبولة في السوق (المبيعات الإجمالية للسوق)، مقارنة بالمنافسين الموجودين في القطاع الذي تنشط فيه مؤسساتهم، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 4.08، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.723؛

38 - جاءت العبارة رقم "37" في الترتيب الخامس حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.98، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.700، وبالتالي

- فنسبة 66.7% من أفراد العينة يرون أن إنتاجية الموظفين في المؤسسات محل الدراسة تزداد من خلال الاستعمال الفعال لموارد المؤسسة؛
- 39 - جاءت العبارة رقم "41" في الترتيب السادس حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 65.1% بخصوص أن مؤسساتهم تتوفر على إمكانيات لتحسين تقنيات الإنتاج، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.97، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر بـ 0.704؛
- 40 - جاءت العبارة رقم "42" في الترتيب السابع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.92، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر بـ 0.749، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، بأن مؤسساتهم تقوم بالتسعير العادل لمنتجاتها (خدماتها) بنسبة 63.8%؛
- 41 - جاءت العبارة رقم "43" في الترتيب الثامن حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.86، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر بـ 0.769، وبلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 61.1% فيما يتعلق بسعي مؤسساتهم إلى تخفيض التكاليف في مختلف عملياتها الإنتاجية؛
- 42 - جاءت العبارة رقم "39" في الترتيب التاسع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 56.8% بخصوص أن مؤسساتهم تعمل على المحافظة على مستوى مناسب للأجور للعاملين، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.79، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر بـ 0.769؛
- 43 - جاءت العبارة رقم "40" في الترتيب العاشر حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.74، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر بـ 0.740، وبذلك يرى أكثر من 59.5% أن مؤسساتهم تحرص على خلق قيمة لجميع الأطراف ذات المصلحة معها.

**الفرع الثاني: تشخيص الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة**

يوضح الجدول الموالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لكل عبارة من عبارات الأداء الاقتصادي:

**الجدول رقم(37): بيانات متعلقة بتشخيص الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة**

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقاييس الإيجابية										الفقرة
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
01	0,816	3,94	22.6	68	55.5	167	15.6	47	5.6	17	0.7	02	44. تعمل مؤسساتكم على تحسين مستويات المعيشة لأفراد المجتمع من خلال توفير مناصب عمل
04	0,837	3,84	18.3	55	56.1	169	18.3	55	6.0	18	1.3	04	45. تحرص مؤسساتكم على تحقيق الاستقرار الوظيفي لعمالكم
02	0,806	3,93	20.3	62	59.5	179	14	42	4.7	14	1.3	04	46. توفر مؤسساتكم شروط وظروف العمل الملائمة والحماية الاجتماعية للعمالين لديها
08	0,838	3,67	11.0	33	55.8	168	24.9	75	6.0	18	2.3	07	47. تهتم مؤسساتكم بالتشاور وتبادل المعلومات مع الأطراف ذات المصلحة بشأن المسائل الاقتصادية والاجتماعية المهمة
10	0,878	3,49	9.6	29	43.5	131	35.9	108	8.3	25	2.7	08	48. تقوم مؤسساتكم بالحوار الاجتماعي والتفاوض مع ممثلي العمال بشأن الأمور المرتبطة بحياتهم المهنية
03	0,851	3,91	22.6	68	54.2	163	15.3	46	7.3	22	0.7	02	49. تهتم مؤسساتكم بالحفاظ على الصحة البدنية للعمال ومنع الحوادث الصحية الناجمة عن ظروف العمل.
05	0,832	3,77	15.0	45	55.8	168	21.9	66	5.6	17	1.7	05	50. تهتم مؤسساتكم بتنمية مواردها البشرية، وتعمل على توسيع خبرات العمال
06	0,902	3,78	18.6	56	51.8	156	20.3	61	7.3	22	02	06	51. تشارك مؤسساتكم في العمليات التضامنية لفائدة المجتمع
07	0,773	3,73	11.6	35	57.1	172	24.9	75	5.3	16	1.0	03	52. تعتبر مؤسساتكم أنها مسؤولة اجتماعيا فيما يتعلق بتحقيق أهداف المجتمع
09	0,854	3,59	9.6	29	52.2	157	27.6	83	8.6	26	2.0	06	53. تعمل مؤسساتكم باقتراحات العمال من أجل تحسين الحالة الوظيفية والاجتماعية لهم.
	0,597	3,72	مجموع الفقرات المتعلقة بتشخيص الأداء الاجتماعي										

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم ( 37 ) أن البعد الخاص بتشخيص الأداء الاجتماعي مقبول

حسب وجهة نظرهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على ذلك 3.72 وقدر الانحراف

المعياري 0.597، وهذا يعني أن هناك انسجاما واتفاقا بين المستجوبين في الإجابة على البعد

الاجتماعي للأداء المستدام، وأن آرائهم واضحة بخصوص تحقيق الأداء الاجتماعي في

المؤسسات محل الدراسة، وبوجه عام نستطيع تحليل باقي العبارات المشكلة للأداء الاجتماعي في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة بصفة تفصيلية، وترتيبها

ترتيبيا تنازليا بناء على المتوسط الحسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فنلجأ للانحراف المعياري

باختيار القيمة الأقل تشتتا؛

- 44 - جاءت العبارة رقم "44" في الترتيب الأول حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي ب 3.94، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وانحراف معياري يقدر ب 0.816، حيث يعتبر أكثر من 55.5 % من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة بأن مؤسساتهم تعمل على تحسين مستويات المعيشة لأفراد المجتمع من خلال توفير مناصب عمل؛
- 45 - جاءت العبارة رقم "46" في الترتيب الثاني حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 59.5 % بخصوص أن مؤسساتهم توفر شروط وظروف العمل الملائمة والحماية الاجتماعية للعاملين فيها، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.93، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.806؛
- 46 - جاءت العبارة رقم "49" في الترتيب الثالث حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر النتائج أن 54.2 % من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة كانت آرائهم بالموافقة على أن مؤسساتهم تهتم بالحفاظ على الصحة البدنية للعمال ومنع الحوادث الصحية الناجمة عن ظروف العمل، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.91، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقيمة الانحراف المعياري الذي يقدر ب 0.851؛
- 47 - جاءت للعبارة رقم "45" جاءت في الترتيب الرابع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أكد أكثر من 56.1 % أن مؤسساتهم تحرص على تحقيق الاستقرار الوظيفي لعاملها، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.84، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.837؛
- 48 - جاءت العبارة رقم "51" في الترتيب الخامس حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.78، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.902، وبالتالي نسبة 51.8 % من أفراد العينة يرون أن مؤسساتهم تشارك في العمليات التضامنية لفائدة المجتمع في المؤسسات محل الدراسة؛
- 49 - جاءت العبارة رقم "50" في الترتيب السادس حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 55.8 % بخصوص أن مؤسساتهم تهتم بتنمية مواردها البشرية، وتعمل على توسيع خبرات عاملها، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.77، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.832؛

- 50 - جاءت العبارة رقم "52" في الترتيب السابع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.73، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر بـ 0.773، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، تعتبر مؤسستكم أنها مسؤولة اجتماعيا فيما يتعلق بتحقيق أهداف المجتمع بنسبة 57.1%؛
- 51 - جاءت العبارة رقم "47" في الترتيب الثامن حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.67، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر بـ 0.838، وبلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 55.8% تهتم مؤسستكم بالتشاور وتبادل المعلومات مع الأطراف ذات المصلحة بشأن المسائل الاقتصادية والاجتماعية المهمة؛
- 52 - جاءت العبارة رقم "53" في الترتيب التاسع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 52.2% بخصوص أن مؤسساتهم تعمل مؤسستكم باقتراحات العاملين من اجل تحسين الحالة الوظيفية والاجتماعية لهم، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.59، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر بـ 0.854؛
- 53 - جاءت العبارة رقم "48" في الترتيب العاشر حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.49، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر بـ 0.878، وبذلك يرى أكثر من 43.5% تقوم مؤسستكم بالحوار الاجتماعي والتفاوض مع ممثلي العمال بشأن الأمور المرتبطة بحياتهم المهنية.

الفرع الثالث: تشخيص الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة

نستعرض في الجدول أدناه التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لكل عبارة من عبارات الأداء البيئي:

الجدول رقم(38): البيانات المتعلقة بتشخيص الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقاييس الإيجابية										الفقرة
			موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
01	0,783	4,00	24.3	73	56.5	170	15.6	47	2.3	07	1.3	04	54. تساهم مؤسساتكم في الحفاظ على البيئة (عن طريق تقليل التلوث )
02	0,694	3,96	18.3	55	63.5	191	15.0	45	3.0	09	0.3	01	55. يساهم الاهتمام بالجوانب البيئية في دعم صورة المؤسسة
04	0,825	3,78	14.6	44	57.8	174	19.6	59	6.6	20	1.3	04	56. يملك العاملون داخل مؤسساتكم ثقافة ووعي بيئي يمكنهم من الحفاظ على محيط المؤسسة
07	0,944	3,42	10.0	30	41.2	124	32.6	98	13.3	40	3.0	09	57. تملك مؤسساتكم أساليب حديثة لإعادة التدوير مخلفات العملية الإنتاجية
09	0,856	3,32	5.6	17	37.9	114	42.5	128	11.0	33	3.0	09	58. تملك مؤسساتكم ميزانية مخصصة لكل ما يتعلق بحماية البيئة
08	0,902	3,40	8.3	25	39.9	120	38.9	117	9.3	28	3.7	11	59. تملك مؤسساتكم الشهادات البيئية (المتعلقة بحماية البيئة)
03	0,782	3,82	15.0	45	59.8	180	18.9	57	5.3	16	1.0	03	60. تحترم مؤسساتكم اللوائح والقوانين التي تضعها الدولة لحماية البيئة
05	0,805	3,72	11.0	33	59.1	178	23.3	70	4.3	13	2.3	07	61. تعمل مؤسساتكم على إشراك العاملين في تحسين المظهر الجمالي للبيئة
11	0,831	3,16	4.3	13	27.6	83	51.5	155	13.3	40	3.3	10	62. تعد مؤسساتكم تقارير دورية حول مدى تحقيق إنجازاتها ومساهماتها البيئية
10	0,827	3,27	4.7	14	33.6	101	49.5	149	8.6	26	3.7	11	63. تعمل مؤسساتكم على ربط الأداء البيئي برسالتها
13	0,902	2,98	4.0	12	20.3	61	52.8	159	15.6	47	7.3	22	64. تضع مؤسساتكم مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية
12	1,003	3,03	7.0	21	23.3	70	43.5	131	18.6	56	7.6	23	65. تبذل مؤسساتكم جهودا ل تقليل استهلاك الموارد وتعمل على استعمال الطاقة المتجددة
06	0,917	3,44	9.0	27	42.5	128	36.5	110	7.6	23	4.3	13	66. تضع مؤسساتكم سياسات واضحة بشأن استخدام المواد وتقليل المخاطر البيئية
	0,707	3,72	مجموع الفقرات المتعلقة بتشخيص الأداء البيئي										

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم ( 38 ) أن البعد الخاص بتشخيص الأداء البيئي مقبول حسب وجهة نظرهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على ذلك 3.72 وقدر الانحراف المعياري 0.707، وهذا يعني أن هناك انسجاما واتفاقا بين المستجوبين في الإجابة على البعد البيئي للأداء المستدام، وأن آرائهم واضحة بخصوص تحقيق الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة، ما عدا في العبارات التالية:

✓ العبارة رقم "58"، "59"، "62"، "63"، "64" و "65" حيث تظهر النتائج أن آراء

المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة كانت محايدة فيما يتعلق بأن المؤسسات محل الدراسة تملك ميزانية مخصصة لكل ما يتعلق بحماية البيئة، ملكيتها للشهادات البيئية (المتعلقة بحماية البيئة)، إعداد تقارير دورية حول مدى تحقيق إنجازاتها ومساهماتها البيئية، ربط الأداء البيئي

للمؤسسات محل الدراسة برسالتها، وضعها لمكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية، أو ما تبذله من جهود لتقليل استهلاك الموارد وتعمل على استعمال الطاقة المتجددة، حيث أن قيمة المتوسطات الحسابية جاءت كلها ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد"، وبتشتت ضعيف نسبياً.

وبوجه عام نستطيع تحليل باقي العبارات الأخرى المشكلة للبعد البيئي للأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة بصفة تفصيلية، وترتيبها ترتيباً تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، وفي حالة تساوي المتوسطات فنلجأ للانحراف المعياري باختيار القيمة الأقل تشتتاً.

54 - جاءت العبارة رقم "54" في الترتيب الأول حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي ب 4.00، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وانحراف معياري يقدر ب 0.783، حيث يعتبر أكثر من 56.5% من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة بأن مؤسساتهم تساهم مؤسستكم في الحفاظ على البيئة (عن طريق تقليل التلوث)؛

55 - جاءت العبارة رقم "55" في الترتيب الثاني حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 63.5% بخصوص أن مؤسساتهم يساهم الاهتمام بالجوانب البيئية في دعم صورة المؤسسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.96، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.694؛

56 - جاءت العبارة رقم "60" في الترتيب الثالث حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر النتائج أن 59.8% من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة كانت آرائهم بالموافقة على أن مؤسساتهم تهتم تحترم اللوائح والقوانين التي تضعها الدولة لحماية البيئة، وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.82، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وقيمة الانحراف المعياري الذي يقدر ب 0.782؛

57 - جاءت للعبارة رقم "56" جاءت في الترتيب الرابع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أكد أكثر من 57.8% أن مؤسساتهم يملك العاملون داخل مؤسساتكم ثقافة ووعي بيئي يمكنهم من الحفاظ على محيط المؤسسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.78، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.825؛

58 - جاءت العبارة رقم "61" في الترتيب الخامس حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 3.72، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر ب 0.805، وبالتالي



فنسبة 59.1 % من أفراد العينة يرون أن تعمل مؤسساتكم على إشراك العاملين في تحسين المظهر الجمالي للبيئة في المؤسسات محل الدراسة؛

59 - جاءت العبارة رقم "66" في الترتيب السادس حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الموافقين من المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة 42.5% بخصوص أن مؤسساتهم تضع مؤسساتكم سياسات واضحة بشأن استخدام المواد وتقليل المخاطر البيئية، حيث تظهر قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.44، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر بـ 0.917؛

60 - جاءت العبارة رقم "57" في الترتيب السابع حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة 3.42، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، وهذا بانحراف معياري يقدر بـ 0.944، وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، تملك مؤسساتكم أساليب حديثة لإعادة التدوير مخلفات العملية الإنتاجية بنسبة 41.2%.

#### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

يتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة بمستوى ثقة 95 % أي بمستوى دلالة 5 %، حيث بعد التطرق سابقاً إلى أن البيانات لا تتبع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم استخدام الاختبارات اللامعلمية، حيث تم إجراء اختبار ويلكوكسن، بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة وتحديد مصدر الفروق الإحصائية في كل مرة.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي:

تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة برأس مالها البشري من وجهة نظر أفراد العينة.

#### الجدول رقم (39): اختبار ويلكوكسن للفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0,000	0,60427	3,7685

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة معدوم 0.000 أي أقل من 0.05، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة على أساس أن:

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة تهتم برأس مالها البشري من وجهة نظر أفراد العينة.

#### مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية الأولى:

سيتم تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها " تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة برأس مالها البشري حسب وجهة نظر أفراد العينة"، حيث تم حساب كلا

من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مكون من مكونات رأس المال البشري، والجدول الموالي يلخص نتائج الدراسة:

### الجدول رقم(40): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
أولا - المعرفة لدى العاملين	3.682	0.591	03
ثانيا - الخبرة المهنية لدى العاملين	3.903	0.661	01
ثالثا- مهارات العاملين	3.825	0.632	02
"المتغير المستقل"رأس المال البشري	<b>3,843</b>	<b>0,537</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول السابقة.

تعكس نتائج الجدول رقم ( 40 ) مستوى الاهتمام لكل من رأس المال البشري والذي يحظى بأهمية معتبرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حسب وجهات نظر أفراد العينة ، حيث كان يميل إلى الموافقة حسب المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 3.843، وانحراف معياري 0.537 وهو تشتت ضعيف لإجابات أفراد العينة، وتختلف هذه الأهمية وفق اتجاهات المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، حسب مكونات رأس المال البشري، حيث بالرغم من أن مكونات رأس المال البشري كلها حصلت على متوسطات حسابية أكبر من 3.40، مما يعني وقوعها في منطقة "موافق" على سلم ليكرت، كما سجلت قيم الانحرافات المعيارية انخفاضا نسبيا عن المتوسطات الحسابية، إلا أن هناك تفاوت بين هذه المكونات بمعنى عدم وجود نفس مقدار الاهتمام بين مكونات رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة، فالمكون الثاني لرأس المال البشري، وهو الخبرة المهنية لدى العاملين جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 3.903 وانحراف معياري 0.661، تليها مهارات العاملين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.825 وانحراف معياري 0.632، ولم تحض مستوى المعرفة لدى العاملين بنفس الأهمية من طرف المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة إلا أنهم أبدوا موافقتهم على كونها أحد العوامل التي تساهم في قيمة رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 3.682 وانحراف معياري 0.591، وهو ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الخبرة المهنية للعاملين ومهاراتهم أكثر من مستوى المعارف لديهم في تقييم رأس المال البشري الخاص بها.

من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الأول رأس المال البشري في الاستبيان، نجد أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل يقدر ب(3.843)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي(3.00)، وبالتالي مستوى رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة متوسط، وانطلاقا من هذا كله يمكننا القول بأن الفرضية الأولى محققة وبدرجة متوسطة، وبالتالي يتم قبولها.

**المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية**

تتص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:

يوجد اهتمام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بتحقيق الأداء المستدام فيها من وجهة نظر أفراد العينة.

رأينا سابقا أن بيانات المحور الثاني لا تتبع ا لتوزيع الطبيعي ، وبالتالي سيتم استخدام اختبار ويلكوكسن، وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم(41): اختبار ويلكوكسن للفرضية الرئيسية الثانية**

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
3,7685	0,60427	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة معدوم 0.000 أي أقل من 0.05، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة على أساس أن:

يوجد اهتمام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة بتحقيق الأداء المستدام فيها من وجهة نظر أفراد العينة.

**مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية الثانية:**

سيتم تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها " يوجد اهتمام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة بتحقيق الأداء المستدام فيها من وجهة نظر أفراد العينة"، حيث تم حساب كلا من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الأداء المستدام، والجدول الموالي يلخص نتائج الدراسة:

**الجدول رقم(42): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية**

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
أولا - الأداء الاقتصادي	3,9734	0,59941	01
ثانيا - الأداء الاجتماعي	3,7259	0,59760	02
ثالثا- الأداء البيئي	3,7209	0,70724	03
محور الأداء المستدام "المتغير التابع"	<b>3,8068</b>	<b>0,47065</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول السابقة.

تعكس نتائج الجدول رقم ( 42 ) مستوى الاهتمام لمحور الأداء المستدام أي "المتغير التابع"، والذي يحظى بأهمية معتبرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حسب وجهات نظر أفراد العينة حيث كان يميل إلى الموافقة في عمومها حسب المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 3.806، وانحراف معياري 0.470 وهو تشتت ضعيف لإجابات أفراد العينة، وتختلف هذه الأهمية وفق اتجاهات المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الأداء المستدام كلها متقاربة، مع بعض التفاوت فيما بينها، وكانت كلها في مجال الموافقة مما انعكس على

المتوسط الحسابي العام للأداء المستدام، وحقق البعد الاقتصادي للأداء المستدام أهمية قوية نوعا ما بمتوسط حسابي 3.973، يليه البعد الاجتماعي للأداء المستدام بمتوسط حسابي 3.725، وهو يتقارب إلى حد بعيد مع بعد الأداء البيئي بشكل كبير حيث بلغ 3.720 وبانحراف معياري 0.597 للأداء الاجتماعي و0.707 بالنسبة للأداء البيئي، مما يوحي بأن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتحقيق الجانب الاقتصادي للأداء بدرجة أكثر من الأداء الاجتماعي والبيئي فيها، وهو ما يعكسه الواقع في غالبية المؤسسات الجزائرية.

ومن خلال نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الثاني في الاستبيان وهو الأداء المستدام، نجد أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع يقدر ب(3.806)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3.00)، وبالتالي تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة يحظى بالموافقة من قبل المستجوبين، وانطلاقا من هذا كله يمكننا القول بأن الفرضية الثانية محققة، وبالتالي يتم قبولها.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال البشري وتحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

من خلال اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية، تبين لنا طبيعة التوزيع للمتغير المستقل (رأس المال البشري) والمتغير التابع (الأداء المتميز)، مما يعني أننا سنستخدم معامل الارتباط في حالة الاختبارات اللامعلمية وهو معامل ارتباط سبيرمان وهذا لمعرفة مدى صحة هذه الفرضية. سيتم حساب معامل ارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار البسيط بين مكونات المتغير المستقل وهو رأس المال البشري وكذا المتغير التابع وهو تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما، ثم تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة تأثير بين المتغيرين.

### الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعرفة لدى العاملين وتحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة".

**الفرضية العدمية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعرفة لدى العاملين وتحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية محل الدراسة.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعرفة لدى العاملين وتحقيق

الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية محل الدراسة.

من أجل فحص هذه الفرضية سنقوم بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين مستوى المعرفة لدى العاملين والأداء المستدام، واختبار تأثير مستوى المعرفة لدى العاملين على الأداء المستدام باستخدام

نموذج الانحدار البسيط، لكي نبين مدى اثر مستويات المعرفة لدى العاملين على تحقيق مستويات للأداء المستدام جيدة،  
الجدول الموالي يظهر النتائج المتحصل عليها:

**الجدول رقم(43): نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى**

القرار	Béta	اختبار (t)		معامل الانحدار		مستوى الدلالة لمعامل الارتباط	معامل الارتباط سبيرمان	النموذج
		مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B			
دال	0.196	0.000	13.944	0.217	3.023			الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.001	3.453	0.058	0.201	0.001	0.191	مستوى المعرفة لدى العاملين ( $x_1$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول رقم (43) بأنه هناك ارتباط بين مستوى المعرفة لدى العاملين وتحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، وهو ارتباط طردي موجب لكنه ضعيف نسبيا حيث قدر بـ 0.191 وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05، وبالتالي يمكن القول انه يوجد ارتباط معنوي مستوى المعرفة لدى العاملين وتحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

أما نموذج العلاقة بين مستوى المعرفة لدى العاملين ( $x_1$ ) وتحقيق الأداء المستدام ( $Y$ ) يتضح أنه بقياس مستوى المعرفة لدى العاملين وتطبيق النموذج يمكن التنبؤ بتحقيق الأداء المستدام، حيث كل تغير قدره 0.201 وحدة في مستويات المعرفة لدى العاملين يزيد من تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة وهذا بشكل ذو دلالة إحصائية. حيث أن نموذج العلاقة هو:

$$Y = 3.023 + 0.201x_1$$

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعرفة لدى العاملين وتحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة.

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة وتحقيق الأداء المستدام بها."

الفرضية العدمية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات العاملين وتحقيق

الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية محل الدراسة.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات العاملين وتحقيق الأداء

المستدام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية محل الدراسة.

من أجل فحص هذه الفرضية سنقوم بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين مستوى المهارات لدى العاملين ( $x_2$ ) وتحقيق الأداء المستدام  $Y$ ، واختبار تأثير مستوى المهارات لدى العاملين على الأداء المستدام باستخدام نموذج الانحدار البسيط، لكي نبين مدى اثر مستوى المهارات لدى العاملين على تحقيق مستويات جيدة للأداء المستدام، والجدول الموالي يظهر النتائج:

**الجدول رقم(44): نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية**

الفرار	Béta	اختبار (t)		معامل الانحدار		مستوى الدلالة لمعامل الارتباط	معامل الارتباط سبيرمان	النموذج
		مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B			
دال	0.263	0.000	13.934	0.203	2.822			الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	4.710	0.051	0.241	0.000	0.258	مستوى المهارات لدى العاملين ( $x_2$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول رقم (44) بأنه هناك ارتباط بين مستوى المهارات لدى العاملين وتحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، وهو ارتباط طردي موجب لكنه ضعيف نسبيا حيث قدر بـ 0.258 وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، لأن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05، وبالتالي يمكن القول انه يوجد ارتباط معنوي بين مستوى المهارات لدى العاملين وتحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

أما نموذج العلاقة بين مستوى المهارات لدى العاملين ( $x_2$ ) وتحقيق الأداء المستدام ( $Y$ ) يتضح أنه بقياس مستوى المهارات لدى العاملين وتطبيق النموذج يمكن التنبؤ بتحقيق الأداء المستدام، حيث كل تغير قدره 0.241 وحدة في مستوى المهارات لدى العاملين يزيد من تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة وهذا بشكل ذو دلالة إحصائية. حيث أن نموذج العلاقة هو:

$$Y = 2.822 + 0.241x_2$$

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة وتحقيق الأداء المستدام بها.

**الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

تنص الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرات العاملين بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية محل الدراسة وتحقيق الأداء المستدام فيها."

من أجل فحص هذه الفرضية سنقوم بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين خبرات العاملين  $x_3$  وتحقيق الأداء المستدام  $Y$  ، واختبار تأثير خبرات العاملين على الأداء المستدام باستخدام نموذج الانحدار البسيط، لكي نبين اثر خبرات العاملين على تحقيق مستويات للأداء المستدام جيدة، والجدول الموالي يظهر النتائج:

**الجدول رقم(45): نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة**

القرار	Béta	اختبار (t)		معامل الانحدار		مستوى الدلالة لمعامل الارتباط	معامل الارتباط سبيرمان	النموذج
		مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B			
دال	0.359	0.000	12.203	0.201	2.448	الثابت (باقي العوامل الأخرى)		
		0.000	6.645	0.052	0.344	0.000	0.397	خبرات العاملين ( $x_3$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول رقم (45) بأنه هناك ارتباط بين خبرات العاملين وتحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، وهو ارتباط طردي موجب لكنه ضعيف نسبيا حيث قدر بـ 0.397 وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، لأن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05، وبالتالي يمكن القول انه يوجد ارتباط معنوي بين خبرات العاملين وتحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

أما نموذج العلاقة بين خبرات العاملين ( $x_3$ ) وتحقيق الأداء المستدام ( $Y$ ) يتضح أنه بقياس خبرات العاملين وتطبيق النموذج يمكن التنبؤ بتحقيق الأداء المستدام، حيث كل تغير قدره 0.344 وحدة في مستوى خبرات العاملين يزيد من تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة وهذا بشكل ذو دلالة إحصائية. حيث أن نموذج العلاقة هو:

$$Y = 2.448 + 0.344x_3$$

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرات العاملين بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية محل الدراسة وتحقيق الأداء المستدام فيها."

**الفرع الرابع: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية الثالثة**

تتص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي:

**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال البشري وتحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.**

بعد عرض وتحليل نتائج كل فرضية فرعية التي انبثقت عن الفرضية الرئيسية الثالثة، حيث تتعلق كل فرضية فرعية بعلاقة كل مكون من مكونات رأس المال البشري على حدا بالمتغير التابع وهو تحقيق الأداء المستدام، سنقوم بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين رأس المال البشري وتحقيق الأداء المستدام، واختبار تأثير رأس المال البشري  $x$  ، بمكوناته الثلاث، وهي مستوى المعرفة لدى العاملين ( $x_1$ )، مستوى المهارات لدى العاملين ( $x_2$ )، وخبرات العاملين ( $x_3$ )، على الأداء المستدام  $Y$ ، باستخدام نموذج الانحدار المتعدد، لكي نبين اثر رأس المال البشري بمكوناته على تحقيق مستويات جيدة للأداء المستدام، والجدول الموالي يظهر النتائج:

**الجدول رقم(46): نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثالثة**

القرار	Béta	اختبار (t)		معامل الانحدار		مستوى الدلالة لمعامل الارتباط	معامل الارتباط سبيرمان	النموذج
		مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B			
دال		0.000	9.475	0.244	2.315	الثابت (باقي العوامل الأخرى)		
غير دال	0.081-	0.252	1.149-	0.073	-0.083	0.000	0.357	مستوى المعرفة لدى العاملين ( $x_1$ )
دال	0.133	0.031	2.164	0.056	0.122			مستوى المهارات لدى العاملين ( $x_2$ )
دال	0.349	0.000	4.760	0.070	0.335			خبرات العاملين ( $x_3$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول رقم (46) بأنه هناك ارتباط بين رأس المال البشري وتحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، وهو ارتباط طردي موجب لكنه ضعيف نسبيا حيث قدر بـ 0.357 وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05، وبالتالي يمكن القول انه يوجد ارتباط معنوي بين رأس المال البشري وتحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

أما نموذج العلاقة بين مكونات رأس المال البشري ( $x$ ) وتحقيق الأداء المستدام ( $Y$ ) يظهر لنا أن مستويات المعرفة لدى العاملين لا يساهم في تحقيق الأداء المستدام وهذا لكونه ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في معادلة الانحدار المتعدد، وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب هو 0.252 وهو أكبر من



مستوى الدلالة النظري 0.05 وهذا بالرغم من وجود ارتباط بين مستويات المعرفة لدى العاملين وتحقيق الأداء المستدام كما رأينا سابقا، وبالتالي يتضح أن كلا من مستوى المهارات لدى العاملين ( $x_2$ )، وخبرات العاملين ( $x_3$ )، لهما تأثير على تحقيق الأداء المستدام، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لكل منهما هو 0.031 و 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05، حيث يظهر الجدول أن كل تغير قدره 0.122 وحدة في مستوى المهارات لدى العاملين يزيد من تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة مع ثبات المكونات الأخرى لرأس المال البشري، وهذا بشكل ذو دلالة إحصائية، أما بالنسبة لخبرات العاملين فيظهر الجدول أن كل تغير قدره 0.335 وحدة في مستوى خبرات العاملين يزيد من تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة مع ثبات المكونات الأخرى لرأس المال البشري وهذا بشكل ذو دلالة إحصائية، حيث أن نموذج العلاقة هو:

$$Y = 2.315 - 0.083x_1 + 0.122x_2 + 0.335x_3$$

ويتضح من خلال هذا النموذج أن مستوى خبرات العاملين في المؤسسات محل الدراسة له تأثير أكثر من مستوى مهاراتهم، إلا أن مستوى المعرفة لدى العاملين لا يؤثر تماما على الأداء المستدام لأن مستوى الدلالة اكبر من 0.05 وعليه نستطيع إعادة صياغة هذا النموذج، ويصبح النموذج النهائي للانحدار كما يلي:

$$Y = 2.315 + 0.122x_2 + 0.335x_3$$

ووفقا لنتائج الدراسة عموما نجد أن هناك تأثير لمكونات رأس المال البشري (مستوى المعرفة لدى العاملين، مستوى مهاراتهم، والخبرات التي يحوزون عليها)، وهذا بالنسبة للحالة الأولى في وجود كل مكون لرأس المال البشري على حدا، حيث أبانت المعالجة الإحصائية عن وجود تأثير لكل واحد من هذه المكونات على الأداء المستدام وبدرجات متفاوتة، أما في الحالة الثانية المتمثلة عند الأخذ بعين الاعتبار مكونات رأس المال البشري الثلاثة مجتمعة، وجدنا أن مستوى خبرات العاملين في المؤسسات محل الدراسة له تأثير أكثر من مستوى مهاراتهم، بينما مستوى المعرفة لدى العاملين لا يؤثر تماما على المتغير التابع وهو الأداء المستدام لأن مستوى الدلالة اكبر من 0.05 والجدول الموالي يلخص الأهمية النسبية لهاته المكونات:

الجدول رقم(47): الأهمية النسبية لأثر مكونات رأس المال البشري على الأداء المستدام حسب

#### معامل الانحدار

الحالة الثانية		الحالة الأولى		المتغيرات المستقلة الفرعية (مكونات رأس المال البشري)
ترتيب المعاملات حسب قيم الاختبارات		ترتيب المعاملات حسب قيم الاختبارات		
الترتيب	معامل الانحدار	الترتيب	معامل الانحدار	
لا يوجد تأثير	-0.083	03	0.201	مستوى المعرفة لدى العاملين ( $x_1$ )
02	0.122	02	0.241	مستوى المهارات لدى العاملين ( $x_2$ )
01	0.335	01	0.334	خبرات العاملين ( $x_3$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول السابقة.

وفقا لنتائج الدراسة في الجدول رقم ( 47 ) أعلاه نجد أن هناك تأثير لمكونات رأس المال البشري (مستوى المعرفة لدى العاملين، مستوى مهاراتهم، والخبرات التي يحوزون عليها) في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة في الحالتين، وبالنسبة للحالة الأولى في وجود كل مكون لرأس المال البشري على حدا، حيث أبانت المعالجة الإحصائية عن وجود تأثير لكل واحد من هذه المكونات على الأداء المستدام وبدرجات متفاوتة، حيث خبرات العاملين في المؤسسات محل الدراسة في المرتبة الأولى يليه مستوى مهارات العاملين وأخيرا خبرات العاملين من حيث التأثير في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات محل الدراسة، بينما مستوى المعرفة لدى العامل أما في الحالة الثانية المتمثلة عند الأخذ بعين الاعتبار مكونات رأس المال البشري الثلاثة مجتمعة، وجدنا أن خبرات العاملين في المؤسسات محل الدراسة ومستوى مهاراتهم له تأثير في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات محل الدراسة، بينما مستوى المعرفة لدى العاملين لا يؤثر تماما على المتغير التابع وهو الأداء المستدام، وهو ما يتوافق مع نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أعلاه.

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، أي نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونين اثنين لرأس المال البشري وهما مستوى المهارات لدى العاملين ومستوى خبرات العاملين وتحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

سيتم التحقق من حالات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات المحصلة من أفراد العينة تعود إلى البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسة أو المستجوب، حيث سيتم الاستعانة باختبار كروسكال واليس (KRUSKAL WALLIS) و اختبار مان ويتي (MANN WHITNEY) نظرا لكون أن بيانات المجتمع الذي سحبت منه العينة لا تتبع للتوزيع الطبيعي، وهو اختبار لا معلمي يعتبر بديلا لاختبار أنوفا (ANOVA) يسمح باستخراج قيم فيشر في حالة بيانات المجتمع تتبع للتوزيع الطبيعي، حيث نقبل الفرضية الصفريّة (H0) الخاصة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الخاصة بعبارات محورين الدراسة وهما رأس المال البشري والأداء المستدام، وبين أي من أحد البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة، وهي نوع المؤسسة، قطاع نشاطها، تصنيفها، وأقدمية نشاطها أو البيانات العامة المتعلقة بالمستجوب وهي السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية داخل المؤسسة، والخبرة المهنية المكتسبة من خارج المؤسسة، ونرفضها في حالة العكس.

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بالمؤسسة أو المستجوب تتعلق بمساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة.

سيتم اختبار هذه الفرضية عند مستوى دلالة 5% وعند احتمال ثقة 95%، حيث سيتم استخدام اختبار كروسكال واليس (KRUSKAL WALLIS) والمتعلق بالمتغيرات التي تحوي أكثر من متغيرين، أما بالنسبة لمتغير الجنس والذي فيه متغيرين اثنين فقط فسيتم استخدام اختبار مان ويتي (MANN WHITNEY)، ويتم هذا الاختبار من خلال الفرضيتين التاليتين:

**الفرضية الصفرية (H0):** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الخاصة بعبارات محورين الدراسة وهما رأس المال البشري والأداء المستدام، وبين أي من أحد البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة أو فيها.

**الفرضية البديلة (H1):** وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الخاصة بعبارات محورين الدراسة وهما رأس المال البشري والأداء المستدام، وبين أي من أحد البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة أو فيها.

حيث نقبل الفرضية الصفرية (H0) والتي تعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الخاصة بعبارات محورين الدراسة وهما رأس المال البشري والأداء المستدام، وبين أي من أحد البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسة أو المستجوب الخاصة بعينة الدراسة، إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من مستوى الدلالة النظرية (0.05)، ونرفض الفرضية البديلة (H1)، إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من مستوى الدلالة النظرية (0.05)، والتي تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الخاصة بعبارات محورين الدراسة وهما رأس المال البشري والأداء المستدام، وبين أي من أحد البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسة أو المستجوب الخاصة بعينة الدراسة، وبالتالي سيتم حساب اختبارات أخرى لمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق.

#### الفرع الأول: نتائج اختبارات كروسكال واليس (KRUSKAL WALLIS)

سيتم فيما يأتي عرض نتائج اختبارات كروسكال واليس لتبيان الفروق بين محوري الدراسة، وبين أي من أحد البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة أو المستجوبين فيها بالتفصيل كما يلي:  
أولاً: نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين نوع المؤسسات محل الدراسة

الجدول الموالي يلخص هذه النتائج:

الجدول رقم(48): نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين نوع

#### المؤسسات محل الدراسة

محاور الدراسة	المتغيرات المفسرة	قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة	النتيجة	القرار
رأس المال البشري الأداء المستدام	نوع المؤسسة	30.048	0.000	$0.05 > 0.000$	وجود فروق
		1.154	0.562	$0.05 < 0.562$	عدم وجود فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (48) أعلاه، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمحور الأول وهو رأس المال البشري، تعزى لنوع المؤسسات محل الدراسة سواء كانت خاصة، عامة، أو مختلطة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، أما بالنسبة للمحور الثاني وهو الأداء المستدام فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لنوع المؤسسة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة هي 0.000 أقل من 0.05، وسيتم توضيح مصدر هذه الفروق ولصالح من كانت هذه الفروق وهذا في الفرع الثالث من هذا المطلب.

ثانياً: نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين قطاع نشاط المؤسسات محل الدراسة

الجدول الموالي يلخص هذه النتائج:

الجدول رقم(49): نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين قطاع نشاط المؤسسات محل الدراسة

محاور الدراسة	المتغيرات المفسرة	قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة	النتيجة	القرار
رأس المال البشري	قطاع نشاط المؤسسة	4.354	0.226	$0.05 < 0.226$	عدم وجود فروق
		6.945	0.074	$0.05 > 0.074$	وجود فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (49) أعلاه، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمحور الأول وهو رأس المال البشري، تعزى لقطاع نشاط المؤسسات محل الدراسة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، أما بالنسبة للمحور الثاني وهو الأداء المستدام فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لقطاع نشاط المؤسسات محل الدراسة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة هي 0.074 أقل من 0.05، وسيتم توضيح مصدر هذه الفروق ولصالح من كانت هذه الفروق وهذا في الفرع الثالث من هذا المطلب.

ثالثاً: نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين تصنيف المؤسسات محل الدراسة

الجدول الموالي يلخص هذه النتائج:

الجدول رقم(50): نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين تصنيف المؤسسات محل الدراسة

محاور الدراسة	المتغيرات المفسرة	قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة	النتيجة	القرار
رأس المال البشري	تصنيف المؤسسة	2.126	0.345	$0.05 < 0.345$	عدم وجود فروق
		3.287	0.193	$0.05 < 0.193$	عدم وجود فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (50)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمحور الأول وهو رأس المال البشري، تعزى لتصنيف المؤسسات محل الدراسة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهو الحال بالنسبة للمحور الثاني وهو الأداء المستدام حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لتصنيف المؤسسات محل الدراسة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05. رابعاً: نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين أقدمية المؤسسة المؤسسات محل الدراسة

الجدول الموالي يلخص هذه النتائج:

الجدول رقم (51): نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين أقدمية المؤسسات محل الدراسة:

محاور الدراسة	المتغيرات المفسرة	قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة	النتيجة	القرار
رأس المال البشري	أقدمية المؤسسة	6.084	0.108	$0.05 < 0.108$	عدم وجود فروق
		7.487	0.058	$0.05 < 0.058$	عدم وجود فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (51) أعلاه، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محوري الدراسة، تعزى لأقدمية المؤسسات محل الدراسة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، بمعنى أنه لا يوجد اختلاف معنوي لأراء أفراد العينة نحو محوري الدراسة باختلاف اقدمية المؤسسات في النشاط. خامساً: نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين أي من أحد البيانات العامة المتعلقة بالمستجوبين في المؤسسات محل الدراسة

الجدول الموالي يلخص هذه النتائج:

الجدول رقم (52): نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين سن المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة

محاور الدراسة	المتغيرات المفسرة	قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة	النتيجة	القرار
رأس المال البشري	السن	2.710	0.439	$0.05 < 0.439$	عدم وجود فروق
		0.641	0.887	$0.05 < 0.887$	عدم وجود فروق

لمصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (52) أعلاه، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محوري الدراسة، تعزى لسن المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05،

بمعنى انه لا يوجد اختلاف معنوي لأراء أفراد العينة نحو محوري الدراسة باختلاف سن المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة.

سادسا: نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين أي من أحد البيانات العامة المتعلقة بالمستجوبين في المؤسسات محل الدراسة

الجدول الموالي يلخص هذه النتائج:

الجدول رقم(53): نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين المستوى التعليمي للمستجوبين في المؤسسات محل الدراسة

محاور الدراسة	المتغيرات المفسرة	قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة	النتيجة	القرار
رأس المال البشري	المستوى التعليمي	3.852	0.146	$0.05 < 0.146$	عدم وجود فروق
		3.236	0.198	$0.05 < 0.198$	عدم وجود فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (53) أعلاه، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محوري الدراسة، تعزى للمستوى التعليمي للمستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، بمعنى انه لا يوجد اختلاف معنوي لأراء أفراد العينة نحو محوري الدراسة باختلاف المستوى التعليمي للمستجوبين في المؤسسات محل الدراسة.

سابعا: نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين أي الخبرة المهنية للمستجوبين المكتسبة داخل المؤسسات محل الدراسة

الجدول الموالي يلخص هذه النتائج:

الجدول رقم(54): نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين أي الخبرة المهنية للمستجوبين المكتسبة داخل المؤسسات محل الدراسة

محاور الدراسة	المتغيرات المفسرة	قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة	النتيجة	القرار
رأس المال البشري	الخبرة المهنية داخل المؤسسة	2.806	0.591	$0.05 < 0.591$	عدم وجود فروق
		1.548	0.818	$0.05 < 0.818$	عدم وجود فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (54) أعلاه، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محوري الدراسة، تعزى للخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستجوبين داخل المؤسسات محل الدراسة، حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، بمعنى انه لا يوجد اختلاف معنوي لأراء أفراد العينة نحو محوري الدراسة باختلاف الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستجوبين داخل المؤسسات محل الدراسة.

ثامنا: نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين الخبرة المهنية للمستجوبين المكتسبة من خارج المؤسسات محل الدراسة  
الجدول الموالي يلخص هذه النتائج:

الجدول رقم(55): نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين الخبرة المهنية للمستجوبين المكتسبة من خارج المؤسسات محل الدراسة

محاور الدراسة	المتغيرات المفسرة	قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة	النتيجة	القرار
رأس المال البشري	الخبرة المهنية خارج المؤسسة	1.257	0.939	$0.05 < 0.939$	عدم وجود فروق
الأداء المستدام		11.484	0.043	$0.05 > 0.043$	وجود فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (55)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محوري الدراسة، تعزى للخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستجوبين من خارج المؤسسات التي يعملون فيها، حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، بمعنى انه لا يوجد اختلاف معنوي لأراء أفراد العينة نحو محوري الدراسة باختلاف الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستجوبين من خارج المؤسسات التي يعملون فيها.

الفرع الثاني: نتائج اختبارات مان ويتني (MANN WHITNEY)

سيتم فيما يأتي عرض نتائج اختبارات مان ويتني (MANN WHITNEY). بالتفصيل لتبيان

الفروق بين محوري الدراسة، وبين جنس المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة:

الجدول رقم(56): نتائج اختبارات مان ويتني للفروق بين محوري الدراسة، وبين جنس المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة

محاور الدراسة	المتغيرات المفسرة	قيمة مان ويتني	مستوى الدلالة	النتيجة	القرار
رأس المال البشري	الجنس	6290.500	0.733	$0.05 < 0.733$	عدم وجود فروق
الأداء المستدام		5573.500	0.103	$0.05 < 0.103$	عدم وجود فروق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (56) أعلاه، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمحورين الأول والثاني، أي رأس المال البشري والأداء المستدام، تعزى لجنس المستجوبين، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل هذه المتغيرات المفسرة أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية (H0) والتي تقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال البشري وتحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، بمعنى أن الجنسين أجابوا في نفس الاتجاه دون أي فرق.

**الفرع الثالث: البحث عن مصدر الفروق بين محوري الدراسة، وبين أي من أحد البيانات العامة**

**المتعلقة للمؤسسات محل الدراسة أو المستجوبين فيها**

سيتم توضيح مصدر الفروق التي وجدناها سابقا والمتعلقة بنوع المؤسسة فيما يخص المحور الأول رأس المال البشري، أما فيما يتعلق بالمحور الثاني وهو الأداء المستدام سيتم توضيح مصدر الفروق التي وجدناها سابقا والخاصة بقطاع نشاط المؤسسات محل الدراسة وكذا الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المستجوبين من خارج المؤسسة، والجداول التالية تلخص مصدر هذه الفروق:

**الجدول رقم(57): نتائج اختبارات مان ويتني لمتغير نوع المؤسسة للكشف عن مصدر الفروق**

**الخاصة بالمحور الأول**

نوع المؤسسة	عمومية	خاصة	مختلطة
عمومية		0.987	0.06
خاصة	0.987		0.00
مختلطة	0.06	0.00	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم ( 57 ) أعلاه، بأن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني بين المؤسسات العمومية والخاصة من جهة و بين المؤسسات العمومية والمختلطة من جهة أخرى كانت تساوي 0.978 و 0.06 على الترتيب، وهما قيمتان أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فهي قيم غير دالة، بينما قيمة المعنوية بين المؤسسات الخاصة والمختلطة تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وتظهر قيمة متوسط المؤسسات الخاصة أكبر من قيمة متوسط المؤسسات المختلطة، إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير نوع المؤسسة والخاصة بالمحور الأول رأس المال البشري كانت لصالح المؤسسات الخاصة.(أنظر الملحق رقم 04)

**الجدول رقم(58): نتائج اختبارات مان ويتني لمتغير قطاع نشاط المؤسسة للكشف عن مصدر**

**الفروق الخاصة بالمحور الثاني**

قطاع نشاط المؤسسة	الصناعة	التجارة	الفلاحة والزراعة	الخدمات
الصناعة		0.287	0.013	0.845
التجارة	0.287		0.154	0.535
الفلاحة والزراعة	0.013	0.154		0.053
الخدمات	0.845	0.535	0.053	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم ( 58 ) أعلاه، بأن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني لكل زوج من القطاعات التالية: الصناعة والتجارة ( 0.287 )، الصناعة والخدمات ( 0.0845 )، التجارة والفلاحة (0.154)، التجارة والخدمات ( 0.535 )، والفلاحة والخدمات ( 0.053 )، هي قيم غير دالة لأنها قيمتها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإن المقارنة بين متوسط كل زوج من القطاعات المذكورة سابقا



تظهر أن المتوسطات متساوية تقريبا، بينما قيمة المعنوية بين قطاع الصناعة والفلحة تساوي 0.013 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهي قيمة دالة، وتظهر النتائج أن قيمة متوسط المؤسسات التابعة لقطاع الصناعة كانت أكبر من قيمة متوسط المؤسسات التابعة لقطاع التجارة، إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير قطاع نشاط المؤسسة والخاصة بالمحور الثاني الأداء المستدام كانت لصالح المؤسسات التابعة لقطاع الصناعة. (أنظر الملحق رقم 03)

الجدول رقم(59): نتائج اختبارات مان ويتني لمتغير الخبرة المهنية خارج المؤسسة للكشف عن

مصدر الفروق الخاصة بالمحور الثاني

قطاع نشاط المؤسسة	لا توجد	أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
لا توجد		0.006	0.226	0.617	0.353	0.108
أقل من 05 سنوات	0.006		0.498	0.142	0.555	0.328
من 06 إلى 10 سنوات	0.226	0.498		0.321	0.512	0.244
من 11 إلى 15 سنة	0.617	0.142	0.321		0.327	0.145
من 16 إلى 20 سنة	0.353	0.555	0.512	0.327		1.000
أكثر من 20 سنة	0.108	0.328	0.244	0.145	1.000	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم(59) أعلاه، بأن قيم المعنوية الخاصة باختبار مان ويتني بين المستجوبين الذين لا توجد لديهم أية خبرة مهنية مكتسبة من خارج المؤسسة، والذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات تساوي 0.006، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وتظهر قيمة متوسط المستجوبين الذين لا توجد لديهم أية خبرة مهنية مكتسبة من خارج المؤسسة ، أكبر من قيمة متوسط المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، إذن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الخاصة بمتغير الخبرة المهنية المكتسبة من خارج المؤسسة والخاصة بالمحور الثاني الأداء المستدام، كانت لصالح المستجوبين الذين لا توجد لديهم أية خبرة مهنية مكتسبة من خارج المؤسسة (أنظر الملحق رقم 04)، أما باقي القيم فكانت كلها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فهي قيم غير دالة.

من خلال الجداول السابقة وتحليل اختبار كروسكال واليس (KRUSKAL WALLIS) للتأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محوري الدراسة، وبين أي من أحد البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة أو المستجوبين فيها ، واختبار مان ويتني ( MANN WHITNEY ) لمعرفة مصدر هذه الفروق، تبين لنا انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لبعض البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة أو المستجوبين فيها وهي تصنيف المؤسسات محل الدراسة ، وأقدمية نشاطها وكذلك البيانات العامة المتعلقة بالمستجوبين في هذه المؤسسات وهي السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية داخل المؤسسة، بينما تم إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأحد البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة أو المستجوبين فيها وهي نوع المؤسسات محل الدراسة بالنسبة للمحور الأول حيث وجدنا

أن مصدر هذه الفروق يعود على المؤسسات الخاصة، أما بالنسبة للمحور الثاني والمتعلق بالأداء المستدام فكانت هناك فروق أيضا ذات دلالة إحصائية وهذا فيما يتعلق بقطاع نشاط المؤسسات محل الدراسة وكان مصدر ذلك هو المؤسسات التابعة لقطاع الصناعة، كما أن البيانات الخاصة بالخبرة المهنية للمستجوبين المكتسبة من خارج مؤسساتهم فكانت فيها فروق أيضا ذات دلالة إحصائية وكان مصدر هذه الفروق لصالح المستجوبين الذين لا توجد لديهم أية خبرة مهنية مكتسبة من خارج المؤسسة. وعليه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الرابعة محققة وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محوري الدراسة، وبين أي من أحد البيانات العامة المتعلقة المؤسسات محل الدراسة أو المستجوبين فيها عند مستوى دلالة 0.05.

## خلاصة الفصل الثالث:

تمت الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قصد الوقوف على حقيقة وواقع رأس المال البشري بهاته المؤسسات والتأكد من صحة الفرضيات، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تصورات الإطارات والكوادر العاملين في هذه المؤسسات فيما يتعلق بدور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام في هذه المؤسسات، وكانت الأداة المستعملة الاستبيان والذي استعملنا فيه مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية مع بعض موظفي هذه المؤسسات.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام برأس المال البشري بمكوناته وهي مستوى المعرفة لدى العاملين، ومستوى المهارات لديهم، وكذا الخبرات التي يحوزون عليها، كما وجدنا أن هناك تفاوت في مستوى الاهتمام بين هذه المكونات بمعنى عدم وجود نفس مقدار الاهتمام بين مكونات رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة، فالخبرة المهنية لدى العاملين جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، ثم تليها مهارات العاملين، أما مستوى المعرفة لدى العاملين فلم يحض بنفس الأهمية من طرف المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة، وهو ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الخبرة المهنية للعاملين ومهاراتهم أكثر من مستوى المعارف لديهم في تقييم رأس المال البشري الخاص بها.

أما فيما يتعلق بالأبعاد الثلاثة الخاصة بالأداء المستدام، فأظهرت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تسعى دائما لتحقيقه، مع تغليب تحقيق الأداء الاقتصادي في المرتبة الأولى أكثر منه على تحقيق الأداء الاجتماعي والبيئي، وهذا شيء طبيعي نجده عند أغلب المؤسسات.

وفي دراسة العلاقة بين رأس المال البشري والأداء المستدام فالدراسة الإحصائية أظهرت أنه هناك ارتباط ضعيف بينهما، وتفاوت نسبي لمساهمة مكونات رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام، حيث تركز المؤسسات محل الدراسة على مستوى مهارات العاملين وخبراتهم في تحقيق مستويات مقبولة للأداء المستدام حسب وجهة أفراد العينة.

---

## الخاتمة

---

لقد أصبح الاهتمام برأس المال البشري أكبر من الاهتمام بالاستثمار في رأس المال المادي في جميع الدول في الوقت الراهن، الأمر الذي أوجد القاعدة الضرورية لبناء ما يعرف اليوم بالاقتصاد المعرفي، ولهذا كان لزاماً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواكبة هذا التحول والاهتمام، خاصة أن هذه المؤسسات تعتبر الركيزة الأساسية لكثير من اقتصاديات البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة لدورها التكاملي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا وضعت الدولة الجزائرية إمكانيات مالية وقانونية وبرامج عديدة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرض مرافقتها وجعلها أكثر تنافسية وقادرة على خلق الثروة ومناصب الشغل، وكذا تمكينها من فرض منتجاتها عبر الأسواق الوطنية والدولية، وهو أمر صعب بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منه على المؤسسات الكبيرة نظراً إلى قلة المختصين التقنيين لديها وضعف مصادرها المالية اللازمة لتحديث التكنولوجيا باستمرار.

ولهذا جاءت دراستنا التي تهتم وتبحث في كفاءات تحقيق هذه المؤسسات لمستويات أداء شاملة ومقبولة، وهذا من خلال الاعتماد على الاقتصاد المعرفي الذي يقوم على رأس المال الفكري ودور المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطور الاقتصاد، حيث ركزت الدراسة على رأس المال البشري بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ليس فقط من خلال محاولة جلب اهتمام هذه المؤسسات برأس مالها البشري وإبراز دوره الإيجابي فيها، بل جعله ضرورة وشكلاً من أشكال رأس المال وشرطاً أساسياً من أجل تحقيق الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة.

وكما رأينا من خلال الدراسة الميدانية على مستوى هذه المؤسسات من تشخيص لواقع رأس المال البشري، والأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، حيث هناك مستوى مقبول من الاهتمام من قبل هذه المؤسسات بمستويات المعرفة، الخبرة المهنية وكذا المهارات لدى العاملين لديها، والتي تشكل في مجموعها رأس المال البشري، وهو الحال بالنسبة للأداء المستدام في هذه المؤسسات كذلك، حيث حققت الأخيرة مستويات مهمة من الأداء الشامل فيها، والذي ساهم في تحقيقه رأس المال البشري بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة مقبولة، مع بعض التفاوت لمكونات الأخير حيث أن مستوى خبرات العاملين، له تأثير أكثر من مستوى مهاراتهم، وبدرجة أقل مستويات المعرفة لديهم.

#### أولاً: نتائج الدراسة

- بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتعلق بهدفها الرئيسي وهو إبراز دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:
- تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خزان هام من رأس المال البشري، يتمثل إما في العمال ذوي الخبرة أو المهارات حيث تعتمد على هذين العاملين كمكونين أساسيين لرأس المال البشري فيها مقارنة بمستويات المعرفة الموجودة لديهم،
  - توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالخبرات المهنية للعاملين بدرجة أولى، يليها مستوى مهارات العاملين، وأخيراً معارف العاملين للتأثير في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات محل

- الدراسة، بمعنى تركز هذه المؤسسات على الخبرات والمهارات بدرجة أكثر على المعرفة لتحقيق مستويات إيجابية من الأداء الشامل في المؤسسات محل الدراسة؛
- لم تبذل المؤسسات محل الدراسة مجهودات ومسايع معتبرة لتكوين رأس مال بشري خاص بها وهذا ما يستتج من خلال عدم تنظيمها لعمليات ودورات تكوينية وتدريبية لفائدة موظفيها وعمالها للاستفادة من معارف جديدة، لحل مشكلات العمل والبحث عن اقتراحات وحلول مناسبة لها؛
  - إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تهتم بتنمية مواردها البشرية، وتعمل على توسيع خبرات عاملها، كما تعتبر نفسها بأنها مسؤولة اجتماعيا فيما يتعلق بتحقيق أهداف المجتمع.
  - دلت نتائج الدراسة بأن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتحقيق الجانب الاقتصادي للأداء بدرجة أكثر من الأداء الاجتماعي والبيئي فيها، وبالتالي فالبعد الاقتصادي للأداء المستدام يحظى بأهمية معتبرة وقوية، يليه البعد الاجتماعي للأداء المستدام، ثم بعد الأداء البيئي؛
  - حسب نتائج الدراسة نجد أن المؤسسات محل الدراسة تعمل دائما على توفير شروط وظروف العمل الملائمة والحماية الاجتماعية للعاملين فيها؛
  - لم تبذل المؤسسات محل الدراسة جهودا لكي تقلل من استهلاك الموارد ولم تعمل بعد على استغلال الطاقات المتجددة لتحسين أدائها البيئي؛
  - لا زالت المؤسسات محل الدراسة لا تملك ميزانية مخصصة لكل ما يتعلق بحماية البيئة، وأغلبها لا تملك الشهادات البيئية (المتعلقة بحماية البيئة)، ولا تضع مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية؛
  - توصلت الدراسة إلى انه يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين رأس المال البشري وتحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة ؛ وأن رأس المال البشري يلعب دورا مقبولا في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛

#### ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة الذكر، فإننا نجد ما يلي:

- تتفق نتائج دراسة عبد الصمد سميرة مع دراستنا، حيث توصلت الباحثة إلى أن العمل على تبني وتطوير مقاييس شاملة ومقبولة يؤدي إلى مساهمة فعليه لرأس المال البشري في تحقيق التميز في الأداء، وهو ما خلصت إليه دراستنا حيث يلعب رأس المال البشري دورا مقبولا في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
- تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة سعود وسيلة، التي وجدت بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لا تزال تضع الأداء المالي كأولوية لها على حساب الأداء الاجتماعي والبيئي، وهو ما توصلت إليه دراستنا حيث وجدنا أن البعد الاقتصادي للأداء المستدام يحظى بأهمية معتبرة وقوية، يليه البعد الاجتماعي للأداء المستدام، ثم بعد الأداء البيئي؛

- اتفقت دراستنا إلى حد كبير مع دراسة ناصر ساجد مراد الناصر ، الذي وجد من خلال الدراسة التي قام بها أثرا قويا وإيجابيا لرأس المال البشري في أداء الأعمال ، إلا أنه ركز على أن الابتكار والقدرة على التخليق كأحد عناصر رأس المال البشري كان له التأثير الأكبر في رفع مستوى الأداء على المدى البعيد، مقارنة بخبرات العاملين والتعليم والتعلم ، وهي النقطة التي اختلفت فيها نتائج دراستنا مع هذه الدراسة التي وجدنا فيها أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالخبرات المهنية للعاملين بدرجة أولى يليها مستوى مهارات العاملين وأخيرا معارف العاملين للتأثير في تحقيق الأداء المستدام ، مع الإشارة إلى أن مكونات رأس المال البشري في الدراستين تشتركان في مكون واحد وهو خبرات العاملين.
- لم تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الباحثين حوحو مصطفى، العشعاشي عبد الحق ، اللذان توصلا من خلال نتائج التحليل القياسي لدراستهما وجود تأثير سلبي لرأس المال البشري على الأداء ، في حين توصلت دراستنا إلى أنه هناك ارتباط معنوي إيجابي بين رأس المال البشري وتحقيق الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- دراسة بيصار عبد المطلب التي خلصت بأنه هناك اهتمام متزايد بالاستثمار في رأس المال الفكري من أجل تحقيق الأداء المتميز من قبل منظمات الأعمال، تتفق مع دراستنا في كون أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تهتم بتنمية مواردها البشرية ، وبالتالي برأس مالها البشري الذي يعتبر أحد مكونات رأس المال الفكري، حسب دراسة هذا الأخير.
- تختلف نتائج دراستنا مع دراسة العربي عمران، بالرغم من أن دراسة الأخير تبحث في دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في ظل متطلبات التنمية المستدامة في شركات الاسمنت محل الدراسة، والتي خلصت إلى أنه هناك دور بارز وقوي في ذلك، إلا أن نتائج دراستنا تبين أن المعرفة كأحد مركبات رأس المال البشري لا تؤثر على الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة مقارنة بمستويات الخبرة ومهارات العاملين.
- تتفق دراسة Adnan kalkan وآخرون مع دراستنا إلى حد بعيد، حيث خلصت دراستهم أن هناك علاقة كبيرة بين رأس المال البشري، الاجتماعي والمالي والأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أين يؤدي الاستثمار في رأس المال البشري إلى زيادة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، في حين أن دراستنا الحالية خلصت إلى أن مستويات الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة ، ساهم في تحقيقه رأس المال البشري بالمؤسسات بشكل متوسط عموما.
- تتفق دراسة Muhammad SHujaat Mubarik مع دراستنا بأنه هناك تأثير إيجابي كبير لـ رأس المال البشري على أداء المؤسسة ، وبالرغم من أن أبعاد الأداء في الدراسة الأولى تختلف عن أبعاد الأداء المستدام في دراستنا ، وهو الحال بالنسبة لمكونات رأس المال البشري ، لكن الدراستين خلصتا إلى أنه هناك أهمية نسبية بين مكونات رأس المال البشري وتأثيرها على الأداء، حيث تأتي مرتبة التعليم في القمة، تليها الخبرة والمهارات والقدرات الشخصية والتدريب واستقرار الموظف والموقف والصحة والامتثال.

- تتفق دراسة Ojokuku, R.M و Sajuyigbe, A.S التي أظهرت نتائجها أن متغيرات تنمية رأس المال البشري لها تأثير كبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مع دراستنا من حيث أن رأس المال البشري يلعب دوراً مقبولاً في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- تؤكد دراسة Mohammad Salameh Yousef Almasarweh وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري (التعلم، المعرفة، والمهارات) والأداء التنافسي في شركات الأدوية الأردنية بمستوى دلالة 0.05، وهو الأمر نفسه بالنسبة لنتائج دراستنا خلص إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي بين رأس المال البشري وتحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.
- بالرغم من أن دراستنا الحالية تبحث في دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، إلا أنها تتفق مع دراسة Sibongile Manzini و Ester Kufa التي تبحث في جوانب تنمية رأس المال البشري التي ساهمت في تطوير الأداء التنظيمي. حيث أشارت نتائجها إلى أن بعض مكونات رأس المال البشري وهي كفاءة الموظفين وإبداعهم ظهرت كعامل رئيسي أثر على الأداء التنظيمي، في حين دراستنا تؤكد على أن الخبرة والمهارات كمكونين أساسيين لرأس المال البشري مقارنة بمستويات المعرفة تساهم في تحقيق الأداء المستدام،
- تتفق دراسة Belghanami Nadjat \* Wassila مع دراستنا في كون أن رأس المال البشري أصبح تدريجياً أحد معايير الأداء العام للمؤسسة ، إلا أنه لم يحظى بالاهتمام اللازم من قبل المؤسسات للاعتماد عليه بشكل أفضل لتحقيق مستويات كبيرة من الأداء.

### ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات

- من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الأول في الاستبيان ، وهو رأس المال البشري أثبتت صحة الفرضية الرئيسية الأولى حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تهتم برأس مالها البشري وهذا حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مكون من مكونات رأس المال البشري، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى بدرجة متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الثاني في الاستبيان ، وهو الأداء المستدام أنه يوجد اهتمام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بتحقيق الأداء المستدام، حيث تم حساب كلا من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الأداء المستدام، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية، وبالتالي يتم قبولها؛
- أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعرفة لدى العاملين وتحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة، حيث تم قبول الفرضية الفرعية الأولى؛
- أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مهارات العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة وتحقيق الأداء المستدام بها، حيث تم قبول الفرضية الفرعية الثانية؛



- أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرات العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة وتحقيق الأداء المستدام فيها، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة؛
- أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال البشري وتحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال البشري وهما مستوى المهارات لدى العاملين ومستوى خبرات العاملين وتحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة؛
- أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للبيانات العامة المتعلقة بالمؤسسة أو المستجوبين تتعلق بمساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة، وعليه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الرابعة محققة وبالتالي يتم قبولها.

#### رابعاً: اقتراحات الدراسة

- وفقاً للنتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حول الدور الذي يلعبه رأس المال البشري من أجل تحقيق الأداء المستدام فيها وحسب نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المستمدة منها يمكن الخروج بمجموعة من الاقتراحات نوجزها فيما يلي:
- لا بد أن تولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية أكبر لرأس مالها البشري فهو من أهم موارد المؤسسات الحديثة ذلك أنه الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف من خلال المزج بينه وبين الموارد الأخرى، لكي يساهم في تحقيق مستويات عليا ومقبولة من الأداء المستدام؛
  - على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تستقطب الكوادر والإطارات الذين لهم قدرات وكفاءات ومعارف مميزة لأداء الأدوار المنوطة بهم على أكمل وجه؛
  - على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التكتيف من عقد الاجتماعات والجلسات الدورية في مختلف المستويات، لكي تضمن نقل وتبادل المعارف والقدرات والمؤهلات من ذوي الخبرة والاختصاص إلى بقية العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستخدامها في تطوير مهاراتهم؛
  - على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمل على تحسيس العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنهم يشكلون رأس مالا بشريا إلى جانب رأس المال المادي بالنسبة لها، وأنها تسعى للعمل على المحافظة عليه وتنميته باستمرار؛
  - على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تسعى للاهتمام بذوي الخبرة والاختصاص والعمل على استغلال ذلك، وتمنح فرص للعاملين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءات العمل، وخلق بيئة إبداعية تحفزهم على الابتكار والتميز التنافسي؛

- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إجراء عمليات التكوين والتدريب لفائدة عمالها بصفة دورية، وضرورة الاستفادة من ذلك للرفع من مستويات أدائهم، وكذا استغلال المعارف الجديدة لهم، لضمان تحقيق هذه الدورات التكوينية لأهدافها؛
- لا بد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تدرك بأن الوصول لمستويات أداء مستدام مقبولة، يتطلب توافر رأس مال بشري الذي يعتبر أساس تحقيق ذلك، ولهذا عليها أن تطور معارف وخبرات ومهارات العاملين وتعمل على نشر وتبادل هاته المعارف لما يعود في الأخير بالفائدة عليها، وتشكل بذلك رأس مالا بشريا خاصا بها وتعمل على الحفاظ عليه وتطوره باستمرار ليساهم في إستمراريتها ونجاحها على المدى الطويل؛
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمل على الاستثمار في رأس المال البشري أكبر من الاستثمار في رأس المال المادي، حيث أن تجعل الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته واجبا ملحا ولا بد من الاستثمار فيه كغيره من نواحي الاستثمار واعتباره أهم الركائز التي من شأنها زيادة الإنتاجية والرفع من الأداء؛
- ينبغي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام أكثر بتحقيق أداء بيئي، بزيادة تحسيس العاملين بكل ما له علاقة بالتأثيرات البيئية في مؤسساتهم، بالاعتماد على رأس مالها البشري الذي له القدرة على توفير الحلول المناسبة وإحداث التنمية واستدامتها بكل أبعادها البيئية والاقتصادية والاجتماعية؛
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تدرك بضرورة الربط الوثيق ما بين رأس المال البشري والأداء المستدام حيث أن هذه الأخير لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تجنيد كافة الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة.

#### خامسا: أفاق الدراسة

تناولت هذه الدراسة جانب مهم في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو إبراز الدور الذي يلعبه رأس المال البشري من أجل تحقيق الأداء المستدام في هذا النوع من المؤسسات والذي نأمل من خلاله أن يكون مساهمة في مجال البحث العلمي، ونظرا لأهمية هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع الجديدة بالبحث مستقبلا وهي:

- محاسبة رأس المال البشري في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إدارة وتنمية رأس المال البشري في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دور الاستثمار في رأس المال البشري في دعم الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تأثير مكونات رأس المال البشري في تحسين الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- أهمية تكوين رأس المال البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدعم تنافسيتها؛

---

## قائمة المراجع

---

1. أحمد جابر بدران، نظرة منهجية في الموارد الاقتصادية، دار المؤلف، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
2. تشارلز ويلان، ترجمة زينب حسن البشاري، الاقتصاد عارياً، دون دار نشر، نيوجرسي، 2001.
3. تقرير البنك العالمي، ترجمة: محمد طالب السيد سليمان، التعلم مدى الحياة في اقتصاد المعرفة العالمي تحديات للبلدان النامية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2008.
4. جاك فيليب ورون ستون، الاستثمار البشري أدوات وخطوات قياس العائد، ترجمة عبد الرحمان توفيق، إصدارات بميك، القاهرة، 2003.
5. حمدي الحناوي، رأس المال البشري، تأصيل نظري وتطبيق على مصر، مركز الاسكندرية للكتاب، 2006.
6. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المال - تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
7. خضر مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
8. دراسات البنك العالمي للتنمية، ترجمة محمد أمين محييمر، موسى أبو طه، بناء اقتصاديات المعرفة، استراتيجيات تنمية متقدمة، دار الكتاب الجامعي، غزة فلسطين، 2008.
9. ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
10. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2008.
11. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، قسنطينة، الجزائر، 2008.
12. سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
13. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، مدار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، عمان، الأردن.
14. سيد محمد جاد الدب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، مطبعة العشري، 2009.
15. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، دار كتب عربية، القاهرة، 2003.
16. عامر خربوطلي، ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
17. عبد الرحمان كساب عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، 2014.
18. عبد اللطيف مصطفى، عبد الرحمن سانية، دراسات في التنمية الاقتصادية، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2014.
19. علي حاتم القرشي، اقتصاديات التنمية، دار حوض الفرات النجف الأشرف، بغداد، الطبعة الأولى، 2017.

20. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
21. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2002.
22. لينا جمال محمد، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، السعودية، الطبعة الأولى، 2017.
23. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، 2001.
24. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
25. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2016.
26. مركز الدراسات الاستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية، الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، سلسلة نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، العدد 30، 2012.
27. مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
28. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دار ألفا للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر.
29. نبيل مهدي الجنابي، محمد نعمة محمد الزبيدي، الذكاء الاقتصادي المدخل الحديث للاقتصاد المعرفي، جامعة القادسية، 2018، متاح على الموقع <https://www.researchgate.net>.
30. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
31. هدى زوير مخلف الدعيمي، عدنان داود محمد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
32. هيورمن اوفينويس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
33. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.

## 02- أطروحات الدكتوراه:

1. أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة مديرية الصيانة (سونطراك) بالأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
2. بصدار زوليخة، المتغيرات المؤسسية، رأس المال البشري، والنمو الاقتصادي في الجزائر (محاولة تقييم)، أطروحة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2015-2016.

3. بن ونيسة ليلي، إقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي-دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، 2015، 2016.
4. بوزيان عثمان، إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2009-2010.
5. ببيصار عبد المطلب، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2017.
6. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007-2008.
7. داوود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2013.
8. سحنون فاروق، استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات في ولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس -سطيف 1-، 2017-2018.
9. سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: إستراتيجية المنظمات، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2015-2016.
10. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
11. صابرة مختار، الاستثمار في رأس المال البشري وأثاره على النمو الاقتصادي، دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 1990-2009، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تخطيط، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
12. صولح سماح، دور تسيير الرأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2012-2013.
13. العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2010-2011.
14. عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، السنة الجامعية 2015-2016.
15. العربي عمران، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة، دراسة ميدانية لعينة من شركات الإسمنت في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة فرحات عباس سطيف "01"، الجزائر، 2017/2018.

16. فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت بعين توتة، باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
17. قريو أسماء، التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة مسؤولية الاجتماعية لتحقيق استدامة منظمات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر - 3، 2015-2016.
18. لزه العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة-2، 2012-2013.
19. لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017.
20. مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، السنة الجامعية 2014-2015.
21. محمد الصالح قريشي، تقييم أثر الاستثمار في تسيير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، دراسة حالة الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012-2013.
22. محمد بن أحمد بن محمد الزاري، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2009.
23. محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس مال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
24. محيا بن خلف عيد الميطري، إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
25. مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، 2012-2013.
26. مقدم وهيب، مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014.
27. هدى زوير مخلف حسين الدعي، الاقتصاد المعرفي والتنمية البشرية، إطار ودراسة مقارنة في بلدان عربية مختارة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009.
28. واكلي كلثوم، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية حالة المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-، 2014-2015.

**03- رسائل الماجستير:**

1. أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
2. بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة قسنطينة "02"، الجزائر، 2014/2013.
3. سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف "01"، الجزائر، 2013/2012.
4. سعدي سيف حنان، القياس المحاسبي للتأثيرات البيئية والإفصاح عنها في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان -قسنطينة- رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة-2-، 2014.
5. مصباحي سناء، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن: فرع سوق أهراس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف "01"، الجزائر، السنة الجامعية 2012-2013.
6. منذر نائل الكرداشة، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية البيئية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
7. نادية عمر بقاش، أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2012.
8. نداء محمد النجار، دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل إقتصاد المعرفة، دراسة حالة الجامعة الإسلامية-غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، 2012.

**04- المجلات:**

1. أحمد سعدي محمد ماهر، اتجاهات تكوين رأس المال البشري في إقليم كردستان-العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 03، العدد 02، جامعة التنمية البشرية، العراق، 2017.
2. حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية، لسنة السابعة، العدد 21، جامعة الكوفة.
3. حوحو مصطفى، العشايشي عبد الحق، الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، العدد الخامس عشر، 2016، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-، الجزائر.



4. حيدر علي جراد المسعودي، هبة نبيل حميد المسعودي، تطبيق أنموذج TBL للإفصاح عن الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية، بحث تطبيقي في معمل الإسمنت الكوفة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14 ، العدد 55 ، 2018.
5. حيدر علي جراد المسعودي، هبة نبيل حميد المسعودي، قياس الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركات الصناعية، بحث تطبيقي في معمل الإسمنت الكوفة الجديد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 25 ، 2018.
6. رفاف عبد القادر، مزيان محمد، قيم العمل في ظل متغيري الخبرة و الرتبة المهنية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية بشار، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، نوفمبر 2018.
7. ريمة قرارية، ناريمان دريس، تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 06، سبتمبر 2018.
8. سليمان مليكة، مغنية هواري، دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام، المالي، البيئي، والاجتماعي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن)، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2018.
9. شعبان عبد العزيز خليفة، جاسم محمد جرجيس، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، المجلد السادس، العدد الثاني عشر، يوليو 2019.
10. شنافي نوال، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث عشر، جوان 2013، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر.
11. عواطف عيشوش، وسيلة بن ساهل، أثر خبرات العاملين في إنتاج المعرفة، دراسة حالة مركز البحث والتطوير في مجمع صيدال، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمة لخضر، الوادي الجزائر، العدد 12، 2017.
12. كامل محمد حواجرة، محمد عبد الرحيم المحاسنة، أثر رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الأعمال: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، الجامعة الأردنية، 2015.
13. مراد كواشي، جمعة شرقي، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، الجزء الثاني، ديسمبر 2017، جامعة أم البواقي، الجزائر.
14. معن وعد الله المعاضيدي، محمد عبد القادر محمد، تشخيص واقع مؤشرات الأداء البيئي في شركة سنجار في صناعة الإسمنت، مجلة جامعة دهوك، المجلد 19، العدد 02 ، 2016.
15. منصف بن خديجة، رأس المال البشري رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد العاشر، 2013، جامعة محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس، الجزائر.

#### 05- الملتقيات والندوات والأيام الدراسية:

1. أمال أيوب، راضية يوسف، تنمية الموارد البشرية ورهانات التحول نحو اقتصاد المعرفة (قراءة في تجرنتي اليابان والأردن)، بحث مقدم في مؤتمر العولمة وتنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، نوفمبر 2018.

2. أمين معين السيد، دور إعادة هندسة العمليات (هندرة) وبناء نظم إدارة المعرفة لإنجاح الاستثمار في رأس المال البشري، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الاردنية، 22-25 أبريل 2013.
  3. بشرى نجم عبد الله وآخرون، تقييم الأداء المستدام باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة (بالتطبيق على مصرف الاستثمار العراقي)، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، جامعة نوروز، العراق، 2017، متاح على الموقع <https://www.researchgate.net/publication/338149242>.
  4. رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، أيام 01-04 نوفمبر 2009.
  5. عبد الله علي القرشي، الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الاردنية، 22-25 أبريل 2013.
  6. لخديمي عبد الحميد، أولاد حيمودة عبد اللطيف، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 15 و16 فيفري 2012.
  7. محمد السعيد جوال وآخرون، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة: رؤية تحليلية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14-2011.
- 06- القوانين والتقارير والنشریات:**

1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003.
2. المنتدى الاقتصادي العالمي، تقرير رأس المال البشري لعام 2015.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم: 02-17 المؤرخ في 10 يناير 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 11 يناير 2017.

## ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

### 01 الكتب:

1. Bernard Gazier, Les stratégies des ressources humaines, Éditions La Découverte, 3e éd, Paris, 2004.
2. Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances, Dunod, Paris, 9eme édition, 2016.
3. Christine Williamson, et autres, Gestion des ressources humaines, Tearfundn, France, 2008.
4. David Autissier, Blandine Simonin, Mesurer la performance des ressources humaines, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009,
5. David de la Croix and others, CAPITAL HUMAIN ET DUALISME SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL, Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 1re édition, 2002.
6. Jean -Marie Peretti, gestion des ressources humaines, Magnard-Vuibert, 21eme édition, Paris, 2016.
7. Joëlle IMBERT, Les tableaux de bord RH, Edition d'organisation Groupe Eyrolles, 2007,
8. Mustafa Emre Civelek, Murat Çemberci, Key Factors of Sustainable Firm Performance, A Strategic Approach, Zea Books, Lincoln, Nebraska, 2015.
9. Pascal moulette, Olivier Roques, gestion des ressources Humaines, 2 edition moulette, dunod, paris, 2014.
10. Olivier Roques, gestion des ressources Humaines, dunod, paris, 2 editionN, 2014.

## 02 أطروحات الدكتوراه:

1. Belchanami Nadjat \* Wassila, L'innovation technologique et capital humain: Un lien influençant la performance de l'entreprise , Thèse pour l'obtention du grade Docteur En Science de Gestion, Université Taheri Mohamed Béchar, 2017-2018.
2. Boudjemaa Amroune, Impact des Programmes de Mise à Niveau sur la performance de la PME dans un environnement Ouvert et Intense : Cas de l'Algérie, Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, Université du Québec à Montréal, 2014.
3. Emilie Baumann, Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques, Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en Spécialité : Productique, L'institut national des sciences appliquées de Lyon, Français, 2011.

## 03 المجلات

1. Caroline Tillou et Sébastien Liarte, L'impact de l'expérience sur la performance du groupe. Le cas de l'équipe nationale de football du Brésil de 1954 à 2010, Gestion internationale, Volume 16, numéro 2, hiver 2012.
2. Claire Edey Gamassou, Gestion des ressources humaines et santé au travail : science de l'action ou de la réaction?, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 2018, <http://journals.openedition.org/>.
3. Pia Im, Lovanirina Ramboarison-Lalao, Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ?, revue de management et avenir, vol 59.

## ثالث: المراجع باللغة الانجليزية

## 01 - الكتب:

1. Andrew mayo, The Human Value of Enterprise, Nicholas Brealey Publishing, london , 2001.
2. Angela baron, Michael Armstrong, Human Capital Management, Achieving Added Value Through People, Kogan page, London and philadelphia, Great Britain and the United States, 2007.
3. Ann Brockett, Zabihollah Rezaee, Corporate Sustainability, Integrating Performance and Reporting, Wily, United States of America, 2012.
4. gary cokins, Performance management finding the missing pieces (to close the intelligence gap), Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Canada, 2004  
<https://www.researchgate.net/publication/338393437>.
5. John Bratton and Jeffrey Gold, Human Resource Management Theory and practice, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2nd ed. Great Britain, 2000.
6. Julie Beardwell and Amanda Thompson, Human resource management a contemporary approach, Pearson Education, Harlow, United Kingdom, Eighth edition, 2017.
7. Marijana Simić, Jasmina Ognjanović, HUMAN CAPITAL EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF LEADING ENTREPRENEURIAL FIRMS, Chapter In book: Improving enterprise competitiveness Publisher: University of Nis, Faculty of Economics.
8. MICHAEL A. PETERS, and others, THE NEW DEVELOPMENT PARADIGM Education, Knowledge Economy and Digital Futures, Peter Lang Publishing, New York, United States of America, 2014.
9. Michael Armstrong, Human Resource Management Practice, Kogan page, London and philadelphia, Great Britain and the United States, 10 th Edition, 2006.
10. Michael Armstrong, Performance management key strategies and practical guidelines, Kogan page, London and Philadelphia, 3<sup>rd</sup> edition, 2006.
11. Mustafa Emre Civelek, Murat Çemberci, Key Factors of Sustainable Firm Performance, A Strategic Approach, Zea Books, Lincoln, Nebraska, 2015.
12. Nick Forster, Maximum Performance A practical guide to leading and managing people at work, Edward Elgar, Cheltenham, UK & Northampton, MA, USA, 2005.
13. Thanh-Lam Nguyen, Steam-me, A Novel Model for Successful Kaizen Implementation and Sustainable Performance of SMEs in Vietnam, wiley, Hindawi Complexity, 2019.

## 02 - أطروحات الدكتوراه:

1. Fadi Abdulmoein Alsakka, Human Capital Development In Special Economic Zones: The Case Of Dubai, Thesis Submitted in part fulfillment of the requirements for the degree of doctor of Philosophy, University of Salford, Salford, UK 2014.

2. Michal Olajide Adelowotan, Human capital disclosure in corporate annual reports, Thesis submitted in accordance with the requirements for the degree of doctor of accounting science, university of south Africa.
3. Olha verhohlyad, The development of an improved capital index for assessing and forecasting national capacity and development, thesis submitted in fulfillment of requirements for the degree of doctor of philosophy, Texas University, 2008.
4. Pakorn sujchaphong, Individual human capital and performance: an empirical study in thailand, Thesis Submitted in Partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, the Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Arlington, the university of texas at arlington, 2013.

### 03 - رسائل الماجستير

1. Nicol Drackes, Human Capital Development: A Study of Civil Society Engagement in the National AIDS Programme, Thesis Submitted in part fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Management, School of Management University of Surrey, September 2008.
2. PHARNY DUNCAN CHRYSLER-FOX, Foundational assumptions in selecting human capital metrics, Thèse présentée for the degree Magister Commercii in Human Resource Management, , in the Faculty of Management, Department of Industrial Psychology and People Management, 2010.

### 04 - المجلات

1. Adnan KALKAN and other's, The Effects of Human Capital, Social Capital and Financial Capital on the Performance of SMEs, - GLOBAL JOURNAL FOR RESEARCH ANALYSIS, Volume-4, Issue-10, Oct-2015.
2. Ariawan and others, THE ROLE OF SPIRITUAL CAPITAL, HUMAN CAPITAL, STRUCTURAL CAPITAL, AND RELATIONAL CAPITAL OF SMES TO IMPROVING ON PERFORMANCE: STUDY LITERATURE, South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, Vol. 11, Issue 2, 2016.
3. AURORA TEIXEIRA, ON THE LINK BETWEEN HUMAN CAPITAL AND FIRM PERFORMANCE. A THEORETICAL AND EMPIRICAL SURVEY, WORKING PAPERS , Faculdade de Economia do Porto, Investigação - Trabalhos em curso - n° 121, Novembro de 2002 , Faculdade de Economia do Porto, Portugal.
4. Christopher M. Barnes and other's, Sabotaging the Benefits of Our Own Human Capital: Work Unit Characteristics and Sleep, Journal of Applied Psychology, American Psychological Association, 2015,
5. Emily Auw, Human Capital, Capabilities & Competitive Advantage, International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 5 September 2009.
6. Emily Auw, Human Capital, Capabilities & Competitive Advantage, International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 5 September 2009.
7. Igor N Dubina and Others. Creativity Economy and a Crisis of the Economy? Co evolution of Knowledge, Innovation, and Creativity, and of the Knowledge Economy and Knowledge Society, The Journal of Knowledge economy, Vol. 3. 2012.
8. J. Augusto Felicio and others, Human Capital, Social Capital and Organizational Performance, Management Decision, Emerald Group, Vol. 52 No. 2, 2014.
9. John Aliu, Clinton Aigbavboa, Examining the Roles of Human Capital Theory. What next for Construction Industry?, International Conference on Engineering for Sustainable World, Journal of Physics: Conference Series, 2019.
10. Joseph t. mahoney, yasemin y. kor, Advancing The Human Capital Perspective On Value Creation By Joining Capabilities And Governance Aproaches, Academy of Management Perspectives, 2015, Vol.29, No. 3.
11. Maran MARIMUTHU and Others, HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT AND ITS IMPACT ON FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM DEVELOPMENTAL ECONOMICS, The Journal of International Social Research, Vol. 2 No 8. 2009.
12. Maria Radu, The empirical study on the indicators of sustainable performance, the sustainability balanced scorecard, effect of strategic organizational change, Amfiteatru Economic Journal, Vol. XIV N 32. 2012
13. Mohammad Salameh Yousef ALmasarweh, The Impact of Human Capital on Competitive Performance: An Empirical Study on Jordanian Pharmaceutical Companies, European Scientific Journal February 2016 edition vol.12, No.4.
14. Muslim diekola akanmu and others, The effect of total quality management and environmental regulation and policy on sustainable performance in the Malaysian food and beverage companies, International Journal of Management and Applied Science, Volume-5, Issue-1, Jan.-2019.

15. Ojokuku, R.M and Sajuyigbe, A.S, Effect of Human Capital Development on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria, Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS), Vol. 6 No. 2015.
16. Olawale Olufunso Fatoki, The Impact of Human, Social and Financial Capital on the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in South Africa, Department of Business Management, University of Fort Hare, Alice, P.B. X1314, Eastern Cape, 5700, South Africa , 2011.
17. Philip Stiles, Somboon Kulvisaechna, Human Capital and Performance A Literature Review, The Judge Institute of Management, University of Cambridge, Cambridge.
18. Rezvan Hejazi and other's, Intellectual, Human and Structural Capital Effects on Firm Performance as Measured by Tobin's Q, Knowledge and Process Management Volume 23 Number 4, Wiley Online Library, 2016.
19. Sabarudin Zakaria, Wan Fadzilah Wan Yusoff, Transforming Human Resources into Human Capital, Information Management and Business Review, Vol. 2, No. 2, pp. 48-54, Feb 2011.
20. Salwa Muda , Mara Ridhuan Che Abdul Rahman, Human Capital in SMEs Life Cycle Perspective, 7th International Economics & Business Management Conference, 5th & 6th October 2015.
21. Simplice A. Asongu, and others, Business Dynamics, Knowledge Economy, and the Economic Performance of African Countries, African Governance and Development Institute, January 2019.
22. Soumaya DLIMI., The evaluation of the human resources in Moroccan SME : key of a better sustainable performance, The International Journal Research Publication's, Vol. 5 N 11. 2016.
23. T. Russell Crook & other's, Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance, Journal of Applied Psychology, American Psychological Association, 2011, Vol. 96, No. 3.
24. Thank-lam nguyen, a novel model for successful kaizen implementation and sustainable performance of SMEs in vitnam, hindawi complexity. Volume 2019, wiley, hindawi.

## 05 - الملتقيات والندوات والايام الدراسية

1. Kwon, Dae-Bong , Human Capital And Its Measurement , The 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea - 27-30 October 2009.
2. Mohamad Ghozali Bin Hassan and other's, The Role of Benchmarking on Sustainability Performance in Food and Beverage Companies of Malaysia, Jordan International Joint Conference on Electrical Engineering and Information Technology, 2019.
3. Mohammad pasban, sadegheh hosseinzadeh, a review of the role of human capital in the organization, 3rd international conference on new challenges in management and organization: organization and leadership, 2 may 2016, dubai, UAE.

---

## قائمة الملاحق

---

# الملحق رقم (01)

## قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ	قاسمي كمال	01
أستاذ محاضراً	حوجو مصطفى	02
أستاذ محاضراً	بيصار عبد المطلب	03
أستاذ محاضراً	تمار توفيق	04
أستاذ مساعد أ	مهدي نزيه	05
أستاذ مشارك	بلقيل نور الدين	06

# الملحق رقم 02

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
مخبر بحث دراسات اقتصادية في المناطق الصناعية والدور الجديد للجامعة

## استبيان

سيدي المحترم تحية طيبة، أما بعد:  
يسعى الباحث من خلال الاستبيان المرفق إلى جمع البيانات اللازمة حول الدراسة الموسومة **( دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر).**  
والذي يقوم الباحث بإعداده كجزء من مستلزمات إعداد رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص مناجمنت واقتصاد تطبيقي.  
لذا نرجو منكم وضع علامة (x) أمام الفقرة التي ترونها مناسبة لحالة مؤسستكم من فقرات الاستبيان وفقا لتقديركم لذلك، ونأمل منكم الاستجابة بموضوعية ودقة لهذا الاستبيان، كما نؤكد لكم بأن المعلومات المقدمة لن تستعمل إلا من أجل أغراض البحث العلمي.  
أخيرا تقبلوا منا خالص التقدير والاحترام، ونشكر لكم حسن تعاونكم.

**الباحث:**

قارة عبد الحفيظ

الأيمل: abdelhafid.kara@univ-bba.dz



**الجزء الأول:** البيانات المتعلقة بالمؤسسات والأفراد المستجوبين:

أولاً: البيانات خاصة بالمؤسسات محل الدراسة:

اسم المؤسسة: .....

الولاية: .....

نوع المؤسسة:

- (1) عمومية.....  
(2) خاصة.....  
(3) مختلطة.....

قطاع نشاط المؤسسة:

- (1) الصناعة.....  
(2) التجارة.....  
(3) الفلاحة والزراعة.....  
(4) الخدمات.....  
(5) أخرى.....

حدد: .....

تصنيف المؤسسة

- (1) مؤسسة مصغرة (أقل من 09 عمال)  
(2) مؤسسة صغيرة (من 10 إلى 49 عامل)  
(3) مؤسسة متوسطة (من 50 إلى 249 عامل)  
(4) مؤسسة كبيرة (أكثر من 250 عامل)

- عدد سنوات نشاط المؤسسة (أقدمية المؤسسة)  
(1) أقل من 5 سنوات.....  
(2) من 6 إلى 10 سنة.....  
(3) من 11 إلى 15 سنة.....  
(4) أكثر من 15 سنة.....

ثانياً: البيانات الشخصية بالنسبة للأفراد المستجوبين

الجنس

- (1) أنثى.....  
(2) ذكر.....

السن

- (1) أقل من 30 سنة  
(2) من 30 إلى 40 سنة  
(3) من 41 إلى 50 سنة  
(4) أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي

- (1) جامعي.....  
(2) ثانوي.....  
(3) تكوين مهني.....  
(4) أخرى.....

حدد: .....

الخبرة المهنية داخل المؤسسة

- (1) أقل من 05 سنوات  
(2) من 06 إلى 10 سنوات  
(3) من 11 إلى 15 سنة  
(4) من 16 إلى 20 سنة  
(5) أكثر من 20 سنة.....

الخبرة المهنية خارج المؤسسة

- (1) لا توجد.....  
(2) أقل من 05 سنوات...  
(3) من 06 إلى 10 سنوات  
(4) من 11 إلى 15 سنة...  
(5) من 16 إلى 20 سنة...  
(6) أكثر من 20 سنة.....

## الجزء الثاني: محاور الدراسة

### المحور الأول: رأس المال البشري:

تتمن مؤسساتكم مواردها البشرية وتعتبرها رأس مالا بشريا من خلال حجم المعارف الموجودة لدى العاملين والخبرات التي يحوزون عليها وكذا المهارات التي يتمتعون بها، الرجاء منكم وضع العلامة x أمام درجة موافقتكم.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
<b>أولاً: المعرفة لدى العاملين</b>						
01	يتوفر لدى العاملين المعارف اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه					
02	يحمل العاملون في مؤسساتكم شهادات جامعية متخصصة.					
03	يهتم العاملون بالبحث على المعارف المطلوبة في مجال تخصصهم					
04	تتمن مؤسساتكم أية مبادرة أو طرح لأفكار جديدة في العمل					
05	تعمل مؤسساتكم على استقطاب المواهب والكفاءات من الجامعات					
06	يشارك العاملون ذور المعرفة في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسساتكم.					
07	تضع إدارة مؤسساتكم سياسات إدارية تهتم ببحث روح المبادرة لدى العاملين.					
08	تتوفر مؤسساتكم على وسائل وإمكانيات كافية في مجال البحث والتطوير					
09	تحفز مؤسساتكم مشاركة المعرفة بين العاملين					
10	تعمل مؤسساتكم على تطوير معارف عامليها من خلال التكوين المستمر					
<b>ثانياً: الخبرة المهنية لدى العاملين</b>						
11	تولي مؤسساتكم أهمية كبيرة للعاملين أصحاب الخبرة في مجالات عملهم					
12	يمتلك العاملون الذين يتولون المناصب الإدارية خبرات عالية في المنصب الذي يشغلونه					
13	تحرص مؤسساتكم على التأكد من وجود خبرات سابقة للأفراد المتقدمين للعمل لديها.					
14	تساهم الخبرات العملية لدى العاملين في تقديم حلول متميزة لمشكلات العمل.					
15	هناك توافق بين خبرات العاملين وطبيعة المهام المسندة إليهم					
16	تتيح العلاقات التعاونية بين العاملين الفرصة إلى تبادل الخبرات فيما بينهم					
17	يتطور رأس المال البشري في مؤسساتكم من خلال خبرات العاملين في مجال العمل					
18	تعمل على نقل خبرات العاملين إلى الأجيال المتعاقبة في مؤسساتكم.					
19	تراكم الخبرة يعزز من تطوير المهارات الفردية في الوظيفة					
20	تبذل مؤسساتكم مجهودات للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة العالية					
<b>ثالثاً: مهارات العاملين</b>						
21	لدى موظفي مؤسساتكم القدرة على إتقان التقنيات المختلفة في العمل					
22	تركز مؤسساتكم على توفر المهارات التي تتطلبها الوظيفة المحددة للمترشح عند القيام بعملية التوظيف					
23	يكتسب العاملون مهارات كبيرة من خلال التعلم أثناء العمل					
24	تولي مؤسساتكم اهتمام بتحسين المهارات الحالية للعاملين					
25	الأفراد ذوي المهارات العالية هم الأكبر أجرا في مناصبهم أكثر من غيرهم					
26	تساعد مهارات العاملين في إنتاج منتجات جديدة من خلال تناقل الأفكار					
27	يلجأ العاملون إلى مهارات العمل الجماعي والتعاون لحل المشكلات المعقدة في العمل					
28	تتوفر لدى العاملين القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات لإنجاز المهام المنوطة بهم					
29	يعتمد العمال على أنفسهم في اكتساب المهارات المطلوبة في العمل					
30	يستعمل العاملون تكنولوجيا المعلومات لتنمية وتطوير مهاراتهم					
31	تتوفر لدى مؤسساتكم بيئة ومناخ ملائمين لضمان المحافظة على بقاء العاملين الماهرين ويجنبهم الانتقال لمؤسسات أخرى.					
32	توفر مؤسساتكم دورات تكوينية لتنمية مهارات وقدرات العاملين.					
33	تستفيد مؤسساتكم من مهارات العاملين أثناء العمل.					

## المحور الثاني: الأداء المستدام:

تسعى مؤسستكم إلى تحقيق مستويات مقبولة من الأداء الاقتصادي مع الأخذ بعين الاعتبار المجتمع والبيئة لتحقيق ذلك، الرجاء منكم وضع العلامة X أمام درجة موافقتكم.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
<b>أولاً: الأداء الاقتصادي</b>						
34	تملك مؤسستكم حصة مقبولة في السوق (المبيعات الإجمالية للسوق)، مقارنة بالمنافسين الموجودين في القطاع الذي تنشط فيه					
35	تحرص مؤسستكم على تقديم منتجاتها (خدماتها) بقدر كبير من الجودة والنوعية المطلوبتين					
36	تعتبر مؤسستكم بشكل عام ناجحة في أعمالها مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.					
37	تزداد إنتاجية الموظفين من خلال الاستعمال الفعال لموارد المؤسسة					
38	تحرص مؤسستكم على رضا زبائنكم من خلال تقليص العيوب في المنتجات					
39	تعمل مؤسستكم على المحافظة على مستوى مناسب للأجور للعاملين					
40	تحرص مؤسستكم على خلق قيمة لجميع الأطراف ذات المصلحة					
41	تتوفر لدى مؤسستكم إمكانيات لتحسين تقنيات الإنتاج					
42	تقوم مؤسستكم بالتسعير العادل لمنتجاتها (خدماتها)					
43	تسعى مؤسستكم إلى تخفيض التكاليف في مختلف عملياتها الإنتاجية					
<b>ثانياً: الأداء الاجتماعي</b>						
44	تعمل مؤسستكم على تحسين مستويات المعيشة لأفراد المجتمع من خلال توفير مناصب عمل					
45	تحرص مؤسستكم على تحقيق الاستقرار الوظيفي لعاملها					
46	توفر مؤسستكم شروط وظروف العمل الملائمة والحماية الاجتماعية للعاملين لديها					
47	تهتم مؤسستكم بالتشاور وتبادل المعلومات مع الأطراف ذات المصلحة بشأن المسائل الاقتصادية والاجتماعية المهمة					
48	تقوم مؤسستكم بالحوار الاجتماعي والتفاوض مع ممثلي العمال بشأن الأمور المرتبطة بحياتهم المهنية					
49	تهتم مؤسستكم بالمحافظة على الصحة البدنية للعمال ومنع الحوادث الصحية الناجمة عن ظروف العمل.					
50	تهتم مؤسستكم بتنمية مواردها البشرية، وتعمل على توسيع خبرات العاملين					
51	تشارك مؤسستكم في العمليات التضامنية لفائدة المجتمع					
52	تعتبر مؤسستكم أنها مسؤولة اجتماعياً فيما يتعلق بتحقيق أهداف المجتمع					
53	تعمل مؤسستكم باقتراحات العاملين من أجل تحسين الحالة الوظيفية والاجتماعية لهم.					
<b>ثالثاً: الأداء البيئي</b>						
54	تساهم مؤسستكم في الحفاظ على البيئة (عن طريق تقليل التلوث)					
55	يساهم الاهتمام بالجوانب البيئية في دعم صورة المؤسسة					
56	يملك العاملون داخل مؤسستكم ثقافة ووعي بيئي يمكنهم من الحفاظ على محيط المؤسسة					
57	تملك مؤسستكم أساليب حديثة لإعادة التدوير مخلفات العملية الإنتاجية					
58	تملك مؤسستكم ميزانية مخصصة لكل ما يتعلق بحماية البيئة					
59	تملك مؤسستكم الشهادات البيئية (المتعلقة بحماية البيئة)					
60	تحتزم مؤسستكم اللوائح والقوانين التي تضعها الدولة لحماية البيئة					
61	تعمل مؤسستكم على إشراك العاملين في تحسين المظهر الجمالي للبيئة					
62	تعد مؤسستكم تقارير دورية حول مدى تحقيق إنجازاتها ومساهماتها البيئية					
63	تعمل مؤسستكم على ربط الأداء البيئي برسالتها					
64	تضع مؤسستكم مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية					
65	تبذل مؤسستكم جهوداً لتقليل استهلاك الموارد وتعمل على استعمال الطاقة المتجددة					
66	تضع مؤسستكم سياسات واضحة بشأن استخدام المواد وتقليل المخاطر البيئية					

نشكركم على حسن تعاونكم

# الملحق (03)

## RELIABILITY

/VARIABLES= فقره 1 فقره 2 فقره 3 فقره 4 فقره 5 فقره 6 فقره 7 فقره 8 فقره 9 فقره 10 فقره 11 فقره 12 فقره 13 فقره 14 فقره 15 فقره 16 فقره 17 فقره 18 فقره 19 فقره 20 فقره 21 فقره 22 فقره 23 فقره 24 فقره 25 فقره 26 فقره 27 فقره 28 فقره 29 فقره 30 فقره 31 فقره 32 فقره 33 فقره 34 فقره 35 فقره 36

فقره 37 فقره 38 فقره 39 فقره 40 فقره 41 فقره 42 فقره 43 فقره 44 فقره 45 فقره 46 فقره 47 فقره 48 فقره 49 فقره 50 فقره 51 فقره 52 فقره 53 فقره 54 فقره 55 فقره 56 فقره 57 فقره 58 فقره 59 فقره 60 فقره 61 فقره 62 فقره 63 فقره 64 فقره 65 فقره 66

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Reliability

### Notes

Output Created	07-JAN-2021 10:31:44
Comments	
Input Data	C:\Users\H-SOFT\Downloads\البيانات.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	301
Matrix Input	
Missing Value Handling Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

	Syntax	RELIABILITY
		<pre> /VARIABLES= فقرة 5 فقرة 6 فقرة 7 فقرة 8 فقرة 9 فقرة 10 فقرة 11 فقرة 12 فقرة 13 فقرة 14 فقرة 15 فقرة 16 فقرة 17 فقرة 18 فقرة 19 فقرة 20 فقرة 21 فقرة 22 فقرة 23 فقرة 24 فقرة 25 فقرة 26 فقرة 27 فقرة 28 فقرة 29 فقرة 30 فقرة 31 فقرة 32 فقرة 33 فقرة 34 فقرة 35 فقرة 36  فقرة 37 فقرة 38 فقرة 39 فقرة 40 فقرة 41 فقرة 42 فقرة 43 فقرة 44 فقرة 45 فقرة 46 فقرة 47 فقرة 48 فقرة 49 فقرة 50 فقرة 51 فقرة 52 فقرة 53 فقرة 54 فقرة 55 فقرة 56 فقرة 57 فقرة 58 فقرة 59 فقرة 60 فقرة 61 فقرة 62 فقرة 63 فقرة 64 فقرة 65 فقرة 66  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA. </pre>
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	301	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	301	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,951	66

RELIABILITY

فقرة 1 فقرة 2 فقرة 3 فقرة 4 فقرة 5 فقرة 6 فقرة 7 فقرة 8 فقرة 9 فقرة 10 فقرة 11 فقرة 12 فقرة 13 فقرة 14 فقرة 15 فقرة 16  
 فقرة 17 فقرة 18 فقرة 19 فقرة 20 فقرة 21 فقرة 22 فقرة 23 فقرة 24 فقرة 25 فقرة 26 فقرة 27 فقرة 28 فقرة 29 فقرة 30 فقرة 31 فقرة 32  
 فقرة 33

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Reliability

### Notes

	Output Created	07-JAN-2021 10:34:23
	Comments	
Input	Data	C:\Users\H-SOFT\Downloads\ البيانات.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	301
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES= فقرة 1 فقرة 2 فقرة 3 فقرة 4 فقرة 5 فقرة 6 فقرة 7 فقرة 8 فقرة 9 فقرة 10 فقرة 11 فقرة 12 فقرة 13 فقرة 14 فقرة 15 فقرة 16 فقرة 17 فقرة 18 فقرة 19 فقرة 20 فقرة 21 فقرة 22 فقرة 23 فقرة 24 فقرة 25 فقرة 26 فقرة 27 فقرة 28 فقرة 29 فقرة 30 فقرة 31 فقرة 32 فقرة 33 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	301	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	301	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	33

### RELIABILITY

فقرة 34 فقرة 35 فقرة 36 فقرة 37 فقرة 38 فقرة 39 فقرة 40 فقرة 41 فقرة 42 فقرة 43 فقرة 44 فقرة 45 فقرة 46 فقرة 47  
 فقرة 48 فقرة 49 فقرة 50 فقرة 51 فقرة 52 فقرة 53 فقرة 54 فقرة 55 فقرة 56 فقرة 57 فقرة 58 فقرة 59 فقرة 60 فقرة 61 فقرة 62 فقرة 63  
 فقرة 64 فقرة 65 فقرة 66

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Reliability

### Notes

Output Created	07-JAN-2021 10:35:01
Comments	
Input Data	C:\Users\H-SOFT\Downloads\البيانات.sav
Active Dataset	DataSet1

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	301
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY 37 فقره 36 فقره 35 فقره 34 فقره /VARIABLES= 43 فقره 42 فقره 41 فقره 40 فقره 39 فقره 38 فقره 49 فقره 48 فقره 47 فقره 46 فقره 45 فقره 44 فقره 55 فقره 54 فقره 53 فقره 52 فقره 51 فقره 50 فقره 61 فقره 60 فقره 59 فقره 58 فقره 57 فقره 56 فقره 66 فقره 65 فقره 64 فقره 63 فقره 62 فقره  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,06

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	301	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	301	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,934	33

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
maenx	,262	301	,000	,902	301	,000

a. Lilliefors Significance Correction

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
maeny	,184	301	,000	,936	301	,000

a. Lilliefors Significance Correction

## Nonparametric Correlations

### Notes

Output Created	05-APR-2021 23:27:11
Comments	
Input	Data C:\Users\H-SOFT\Downloads\البيانات.4.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	301
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	NONPAR CORR  /VARIABLES=maenx1 maenx2 maenx3 maenx maeny  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Number of Cases Allowed	104857 cases <sup>a</sup>

a. Based on availability of workspace memory

### Correlations

			maenx1	maenx2	maenx3	maenx	maeny
Spearman's rho	maenx1	Correlation Coefficient	1,000	,401**	,646**	,687**	,191**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,001
		N	301	301	301	301	301
	maenx2	Correlation Coefficient	,401**	1,000	,482**	,462**	,258**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	301	301	301	301	301
	maenx3	Correlation Coefficient	,646**	,482**	1,000	,955**	,397**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	301	301	301	301	301
	maenx	Correlation Coefficient	,687**	,462**	,955**	1,000	,357**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
	N	301	301	301	301	301
maeny	Correlation Coefficient	,191**	,258**	,397**	,357**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	.
	N	301	301	301	301	301

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT maeny

/METHOD=ENTER maenx1 maenx2 maenx3.

## Regression

### Notes

	Output Created	05-APR-2021 23:27:52
	Comments	
Input	Data	C:\Users\H-SOFT\Downloads\البيانات.4.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	301

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
	Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT maeny /METHOD=ENTER maenx1 maenx2 maenx3.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,06
	Memory Required	3532 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	maenx3, maenx2, maenx1 <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: maeny

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,380 <sup>a</sup>	,144	,136	,56368

a. Predictors: (Constant), maenx3, maenx2, maenx1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15,900	3	5,300	16,681	,000 <sup>b</sup>
Residual	94,366	297	,318		
Total	110,266	300			

a. Dependent Variable: maeny

b. Predictors: (Constant), maenx3, maenx2, maenx1

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,315	,244		9,475	,000
	maenx1	-,083	,073	-,081	-1,149	,252
	maenx2	,122	,056	,133	2,164	,031
	maenx3	,335	,070	,349	4,760	,000

a. Dependent Variable: maeny

#### REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT maeny

/METHOD=ENTER maenx.

#### Regression

#### Notes

Output Created	05-APR-2021 23:28:41
Comments	
Input	Data
	C:\Users\H-SOFT\Downloads\البيانات.4.sav

Active Dataset		DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	301
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
	Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT maeny /METHOD=ENTER maenx.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2980 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	maenx <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: maeny

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,339 <sup>a</sup>	,115	,112	,57136

a. Predictors: (Constant), maenx

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,655	1	12,655	38,766	,000 <sup>b</sup>
	Residual	97,610	299	,326		
	Total	110,266	300			

a. Dependent Variable: maeny

b. Predictors: (Constant), maenx

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,386	,224		10,672	,000
	maenx	,358	,058	,339	6,226	,000

a. Dependent Variable: maeny

---

## فهرس الجداول والأشكال

---



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	01
31	خصائص ومراحل تطور الاقتصاد	02
74	مقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	03
87	الفرق بين الموارد البشرية ورأس المال البشري	04
88	العلاقة بين الاستثمار البشري والاستثمار في تسيير الموارد البشرية	05
134	أهم معايير الأداء الاجتماعي	06
144	نموذج SMFC لقياس الأداء البيئي	07
146	نموذج Linowes لقياس الأداء البيئي	08
148	قائمة التأثيرات الاجتماعية وفق نموذج Estes	09
151	نموذج تقرير النشاط الاقتصادي-الاجتماعي	10
153	قائمة الربح المعدل بأعباء الوفاء بالمسؤولية البيئية و الاجتماعية	11
155	قائمة المركز المالي المعدل بتأثيرات المساهمات البيئية والاجتماعية	12
157	تقرير الأداء البيئي و الاجتماعي متعدد الأبعاد	13
159	القائمة المالية لتأثيرات عدم الوفاء بالمسؤولية البيئية و الاجتماعية	14
171	مؤشرات الأداء لنموذج خط الأساس الثلاثي	15
192	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	16
194	سلم ليكرت الخماسي	17
196	محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور	18
197	معاملات ثبات الاستبيان بالنسبة للمتغير المستقل "رأس المال البشري"	19
198	معاملات ثبات الاستبيان بالنسبة للمتغير التابع "الأداء المستدام"	20
199	معاملات ثبات الاستبيان	21
200	اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول من الدراسة	22
201	اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني من الدراسة	23
202	توزيع إجابات الاستبيان حسب نوع المؤسسة	24
203	توزيع إجابات الاستبيان حسب قطاع النشاط المؤسسة	25
204	توزيع إجابات الاستبيان حسب تصنيف المؤسسة	26
205	توزيع إجابات الاستبيان حسب عدد سنوات نشاط المؤسسة	27
206	توزيع إجابات الاستبيان حسب جنس المستجوبين	28
207	توزيع إجابات الاستبيان حسب سن المستجوبين	29
208	توزيع إجابات الاستبيان حسب المستوى التعليمي للمستجوبين	30
209	توزيع إجابات الاستبيان حسب خبرة المستجوبين داخل المؤسسة	31
211	توزيع إجابات الاستبيان حسب خبرة المستجوبين خارج المؤسسة	32
212	البيانات المتعلقة بالمعرفة لدى العاملين المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة	33

215	البيانات المتعلقة بلخبرة المهنية لدى العاملين المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة	34
218	البيانات المتعلقة بمهارات العاملين في المؤسسات محل الدراسة	35
221	البيانات المتعلقة بتشخيص الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة	36
224	البيانات المتعلقة بتشخيص الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة	37
227	البيانات المتعلقة بتشخيص الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة	38
229	اختبار ويلكوكسن للفرضية الرئيسية الأولى	39
230	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	40
231	اختبار ويلكوكسن للفرضية الرئيسية الثانية	41
231	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	42
233	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى	43
234	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية	44
235	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة	45
236	نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثالثة	46
237	الأهمية النسبية لأثر مكونات رأس المال البشري على الأداء المستدام حسب معامل الانحدار	47
239	نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين نوع المؤسسات محل الدراسة:	48
240	نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين قطاع نشاط المؤسسات محل الدراسة	49
240	نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين تصنيف المؤسسات محل الدراسة	50
241	نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين أقدمية المؤسسات محل الدراسة	51
241	نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين سن المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة	52
242	نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين المستوى التعليمي للمستجوبين في المؤسسات محل الدراسة	53
242	نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين أي الخبرة المهنية للمستجوبين المكتسبة داخل المؤسسات محل الدراسة	54
243	نتائج اختبارات كروسكال واليس للفروق بين محوري الدراسة، وبين الخبرة المهنية للمستجوبين المكتسبة من خارج المؤسسات محل الدراسة	55
243	نتائج اختبارات مان ويتي للفروق بين محوري الدراسة، وبين جنس المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة	56
244	نتائج اختبارات مان ويتي لمتغير نوع المؤسسة للكشف عن مصدر الفروق الخاصة بالمحور الأول	57
244	نتائج اختبارات مان ويتي لمتغير قطاع نشاط المؤسسة للكشف عن مصدر فروق المحور الثاني	58
245	نتائج اختبارات مان ويتي لمتغير الخبرة المهنية خارج المؤسسة للكشف عن مصدر فروق المحور الثاني	59

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
ل	نموذج الدراسة	01
32	مراحل التطور الاقتصادي بالتشابه مع هرم ماسلو	02
36	تزايد أهمية وقيمة اللاملموسات	03
42	الروابط الإستراتيجية بين التنمية البشرية والاقتصاد المعرفي	04
50	فئات رأس المال البشري	05
60	مداخل قياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري	06
62	مصفوفة قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى العمليات	07
62	مصفوفة قياس رأس المال البشري على مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية	08
65	مخطط التعريف لرأس المال البشري	09
70	مصفوفة الموارد البشرية لأوديورون	10
75	تحويل المعرفة	11
81	أنواع المهارات	12
83	التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية	13
86	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري	14
95	مكونات رأس المال الفكري	15
103	حدود وميادين الأداء	16
105	العلاقة بين الفاعلية والكفاءة	17
106	مصفوفة الفاعلية والكفاءة	18
116	تطور النظرة لمفهوم الأداء	19
119	أبعاد الأداء المستدام	20
124	عناصر الأداء الاقتصادي	21
142	نموذج توصيف الأداء المستدام والعناصر المكونة له	22
163	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	23
164	دمج العناصر البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام	24
166	لوحة القيادة (Skandia Navigator)	25
169	نموذج خط الأساس الثلاثي TBL	26
176	رأس المال البشري والميزة التنافسية	27
181	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة	28
186	أداء المؤسسة بين الموقع الاستراتيجي ومستوى رأس المال البشري	29
203	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المؤسسة	30
204	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب قطاع نشاط المؤسسة	31
205	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تصنيف المؤسسة	32
206	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات نشاط المؤسسة	33

207	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جنس المستجوبين	34
208	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سن المستجوبين	35
209	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي للمستجوبين	36
210	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خبرة المستجوبين داخل المؤسسة	37
211	رسم بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خبرة المستجوبين خارج المؤسسة	38

---

## فهرس الملاحق

---

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
267	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
271-268	استمارة الاستبيان	02
283-272	مخرجات برنامج spss	03

---

## فهرس المحتويات

---

الصفحة	الموضوع
/	إهداء
/	شكر وتقدير
أ - م	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد المعرفة	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الاقتصاد المعرفي والموارد البشرية
17	المطلب الأول: تعريف وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
25	المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي للاقتصاد المعرفي
34	المطلب الثالث: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي
43	المبحث الثاني: ماهية رأس المال البشري
43	المطلب الأول: مفهوم وتطور رأس المال البشري
52	المطلب الثاني: أهمية ومصادر رأس المال البشري، ومفهوم الاستثمار في رأس المال البشري
58	المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري، خصائصه وكيفية الحفاظ عليه
67	المبحث الثالث: نظريات، مكونات رأس المال البشري وعلاقته بمختلف رؤوس الأموال الأخرى
67	المطلب الأول: نظريات رأس المال البشري
70	المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري
81	المطلب الثالث: علاقة رأس المال البشري بتسيير الموارد البشرية ومختلف رؤوس الأموال الأخرى
97	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: علاقة رأس المال البشري بالأداء المستدام في المؤسسة	
99	تمهيد
100	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء، إدارة وتقييم الأداء، الأداء المستدام
100	المطلب الأول: مدخل للأداء
106	المطلب الثاني: إدارة وتقييم الأداء، المفهوم، الأهداف، وإجراءات تحسين الأداء
115	المطلب الثالث: مفهوم وأهداف الأداء المستدام
123	المبحث الثاني: أبعاد الأداء المستدام
123	المطلب الأول: الأداء الاقتصادي
126	المطلب الثاني: الأداء الاجتماعي
137	المطلب الثالث: الأداء البيئي



161	المبحث الثالث: دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسة
161	المطلب الأول: طرق تقييم الأداء المستدام في المؤسسة
172	المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات
176	المطلب الثالث: دور المعرفة، مهارات العاملين، وخبراتهم في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات
188	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام في ميدان الدراسة	
190	تمهيد
191	المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة
191	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات
194	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي
196	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
202	المبحث الثاني: نتائج التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان
202	المطلب الأول: تحليل معطيات البيانات التعريفية للاستبيان
212	المطلب الثاني: تحليل معطيات المحور الأول من الاستبيان
221	المطلب الثالث: تحليل معطيات المحور الثاني من الاستبيان
229	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة
229	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
231	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
232	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
238	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
247	خلاصة الفصل
254-249	خاتمة
265-256	قائمة المراجع
283-267	قائمة الملاحق
288-285	فهرس الجداول والأشكال
290	فهرس الملاحق
293-292	فهرس المحتويات

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث تمثلت إشكالية البحث في التساؤل التالي "ما مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة؟" ولمعالجة هذا الموضوع فقد تناولنا في الإطار النظري أهم المفاهيم النظرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رأس المال البشري، والأداء المستدام، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية في الحصول على المعلومات، حيث تم جمع ومعالجة وتحليل آراء 301 عاملا من بين أصحاب ، مسيري، إطارات وموظفي 201 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في العديد من ولايات الوطن، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مقبول من الاهتمام برأس المال البشري، وكذلك بالنسبة لتحقيق للأداء المستدام في هذه المؤسسات، حيث حققت الأخيرة مستويات مهمة من الأداء المستدام فيها، والذي ساهم في تحقيقه رأس المال البشري بالمؤسسات بشكل متوسط عموما.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال البشري، الأداء المستدام، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## **Abstract**

---

This study aims to know the role of human capital in achieving the sustainable performance of Algerian small and medium enterprises, where the problematic of the research is the following question: "What is the contribution of human capital in achieving the sustainable performance of the Algerian small and medium enterprises under study?"

To address this study, we have dealt with in the theoretical framework the most important theoretical concepts of small and medium-sized enterprises, human capital and sustainable performance. On the practical side, the questionnaire was relied upon as a basic tool in obtaining information, where The views of 301 workers were collected, processed and analysed, including owners, managers, responsible people and employees of 201 small and medium-sized enterprises in several towns around Algeria.

The study found that there is an acceptable level of concern in human capital, as well as with regard to achieving sustainable performance within these enterprises which proved to realize remarkable levels of sustainable performance with the average contribution of human capital

**Key words:** human capital, sustainable performance, small and medium enterprises.

## Résumé

---

Cette étude vise à connaître le rôle du capital humain dans la réalisation de la performance durable des petites et moyennes entreprises algériennes, en effet la problématique de la recherche est la question suivante: «Quelle est l'ampleur de la contribution du capital humain à la réalisation de la performance durable des les petites et moyennes entreprises algériennes à étudier? »

Pour aborder cette étude, nous avons traité dans le cadre théorique les plus importants concepts théoriques des petites et moyennes entreprises, le capital humain et de la performance durable. Concernant le plan pratique, nous nous sommes appuyés sur un questionnaire qui a été utilisé comme un outil de base pour obtenir des informations ou on a recueilli, traitées et analysées les opinions de 301 travailleurs dont des gestionnaires, des cadres, et des employés de 201 petites et moyennes entreprises dans nombreuses wilayas du pays.

cette étude conclue qu' il existe un niveau acceptable d'intérêt pour le capital humain, ainsi que pour la réalisation de performances durables dans ces entreprises, ou ces dernières ont réalisé des niveau importants dans sa performances que le capital humain a généralement contribué a sa réalisation d'une manière moyenne.

**Mots clés:** capital humain, performance durable, petites et moyennes entreprises.