

رأس المال البشري: رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
(دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس)

د. بن خديجة منصف
جامعة محمد الشريف مساعديّة
سوق أهراس

ملخص:	Abstract:
<p>هدفت الدراسة الحالية إلى فحص وتحليل مستوى توافر مكونات رأس المال البشري (المعارف والخبرات؛ المهارات والقدرات؛ رأس المال الابتكاري؛ رأس المال القيادي) في المؤسسات المدروسة، ومحاولة الوقوف على مستوى تحقق مختلف أبعاد الأداء (البعد المالي؛ العمليات الداخلية؛ الزبائن؛ التعلم والنمو)، ومن ثمة تحديد أثر رأس المال البشري في رفع أداء المؤسسات المدروسة.</p> <p>وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: مستوى توافر متوسط لرأس المال البشري، تحقيق مقبول لأبعاد الأداء، وجود أثر ذو دلالة لتوافر رأس المال البشري في رفع أداء المؤسسات محل الدراسة.</p> <p>بناء على النتائج المتوصل إليها، تم إقتراح جملة من التوصيات الواجب أخذها بعين الاعتبار من طرف المؤسسات المدروسة.</p> <p>الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الأداء، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.</p>	<p>The objective of this study is to check and analyze the availability level of human capital components including (knowledge and experiences; skills and capacities; inventive capital; leadership capital) in the studied companies, the study try to stand on the level achieving various dimensions of performance (financial dimension; internal processes; customers; learning and grow), and then determination the impact of human capital in raising the company's performance.</p> <p>The study reached a set of important results such as the availability level of the human capital average, acceptable achievement of performance dimensions, and the raise significant effect in the availability of human capital in raising the performance of studied companies.</p> <p>Rely on the results of the study; we propose some recommendations, which should be taken in consideration by studied companies.</p> <p>Key words: Human capital, performance, small and medium-sized enterprises.</p>

المقدمة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم أهمية كبيرة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، نظرا للدور الكبير الذي يمكن أن تقوم به في تفعيل استراتيجيات النمو المصاحب لزيادة فرص التوظيف ومواجهة الفقر وإعادة توزيع الدخل، وهي كلها أمور تحتل الأولوية في إعداد السياسة الاقتصادية لكل المجتمعات.

تسعى جميع المؤسسات جاهدة للبقاء من خلال تزويد الزبائن بقيمة أعلى من المتوقع ورفع درجة رضاهم، وتحقيق معدلات أداء وأرباح عالية. وفي ظل البيئة شديدة التنافس اتجهت الجزائر منذ فترة لتنفيذ برامج تأهيل المؤسسات قصد تطويرها؛ إضافة إلى الدعم المالي لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة، وهذا كله حتى تصبح تلك المؤسسات قادرة على المنافسة وتحسن استغلال مواردها، لتضمن شروط البقاء وتحقق المردودية الاقتصادية .

لكن الواقع دل على أن ضخ الأموال وجذب التكنولوجيا غير كاف لنجاح تلك المؤسسات ودعم تنافسيتها، إذا لم تمتلك عقول بشرية تحسن إستغلال تلك الموارد وتجيد تسييرها. كما أثبتت التجارب

والدراسات أن الأداة الفعالة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الداخلية والخارجية يكمن في امتلاك رأس مال بشري (Capital Humain) باعتباره أهم الأصول والموارد، بل أكثر من ذلك فهو يمثل موردا استراتيجيا نادرا (Actif Stratégique). يتكون من مزيج مجموع المعلومات والمعارف والقدرات والمهارات والخبرات المتراكمة، يمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات المعاصرة، ورافعة فعلية للأداء والتميز، لذا وجب تمييزه وإغناؤه حتى تكسب تلك المؤسسات ميزة تنافسية مستدامة وتحقق أداء متميزا.

مشكلة الدراسة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه منافسة شرسة من قبل المؤسسات الكبيرة وكذا العالمية؛ تجبرها على النشاط في بيئة معقدة يشوبها الغموض وعدم التأكد من جهة، وتتخبط في مشاكل شح الموارد المالية والتكنولوجية وضعف القدرة الإنتاجية من جهة أخرى. هذا الأمر يجعل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يصعب عليها الاستحواذ على حصة سوقية كافية لتحقيق أرباح وعوائد اقتصادية، إلا إذا إمتلك رأس مال بشري حقيقي قادر على الابتكار والتجديد والاستجابة السريعة لحاجات الزبائن، ومن ثمة يمكن رفع أدائها وضمان بقائها.

وجاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي "ما مدى تأثير توافر رأس المال البشري في رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟".

وإختصارا يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال طرح الأسئلة التالية:

- فيما تتمثل مكونات رأس المال البشري؟
- ما هو مستوى توافر تلك المكونات في المؤسسات محل الدراسة؟
- إلى أي مدى نجحت المؤسسات المدروسة في رفع أدائها بفضل رأس مالها البشري؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: توافر عال لجميع مكونات رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الثانية: يؤثر توافر رأس المال البشري في رفع أداء المؤسسات المدروسة.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال:

- هذه الدراسة تتناول موضوع رأس المال البشري، والذي يلقي اهتماما كبيرا في الدراسات الإدارية الحديثة؛
- تبرز هذه الدراسة أهمية رأس المال البشري في رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لضمان نجاحها وإستمراريتها؛
- تخبط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مشاكل شح الموارد المالية والتكنولوجية وضعف القدرة الإنتاجية، يجبرها على الإهتمام أكثر بمواردها البشرية؛

— تقديم معلومات تساعد المدراء والمسيرين في المؤسسات المبحوثة وغيرها على كيفية تحديد أبعاد الأداء، وكذا آليات توفير رأس المال البشري بما يجعلها قادرة على ضمان نجاحها وتفوقها.

أهداف الدراسة

- التعرف على مكونات رأس المال البشري، وكذا الأبعاد المختلفة للأداء؛
- معرفة مستوى توافر رأس المال البشري في المؤسسات المدروسة؛
- إظهار تأثير مدى توافر مكونات رأس المال البشري في رفع أداء المؤسسات محل الدراسة؛
- تقديم التوصيات اللازمة بغرض إمتلاك رأس مال بشري في المؤسسات محل الدراسة، والإستفادة منه في رفع أدائها.

الدراسات ذات الصلة

- دراسة حمدي أبو القاسم (2005) " تنمية كفاءات الأفراد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر"⁽¹⁾، حيث ركزت هذه الدراسة على المورد البشري بإعتباره أصل ومحور مؤدي لخلق القيمة ومصدر تنافسي، كما تم شرح آليات سير عملية تنمية الكفاءات؛ وتوضيح كيف تسهم بصفة مباشرة في دعم الميزة التنافسية عن طريق التأثير المباشر والإيجابي في مختلف أنواع الميزة التنافسية للبنك. وباستعمال جملة من الوسائل الإحصائية؛ دلت النتائج على إمتلاك البنك لإدارة موارد بشرية تعطي إهتماما واسعا بالعنصر البشري وتنمية كفاءاته، تميّز البنك في الجوانب البشرية والتقنية، إسهام تنمية كفاءات الأفراد بصفة إيجابية وكبيرة في دعم الميزة التنافسية.
- دراسة جباينة محمد (2007) " دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة مقارنة بين شركتي إتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر"⁽²⁾، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح دور المعرفة والإبتكار كأساس لتعريف رأس المال الفكري، ومكانته في المؤسسة وفي تطوير وتحسين أداء الموظفين وبالتالي في إنشاء قيمة مضافة تكوّن بها ميزة تنافسية. وباستعمال الإستبانة (عددها 149 إستبانة موزعة بينهما) وجملة من الأدوات الإحصائية من خلال المقارنة بين الشركتين المذكورتين تم التوصل إلى النتائج التالية: إستثمار المقدرّة العقلية والعمل على تعزيزها وإدارتها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي، القدرة على الإبتكار هي العامل الأول في إحتفاظ الشركة الناجحة بريادتها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية لها.
- دراسة الفارس سليمان (2010) " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات- دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"⁽³⁾، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وقد طبقت على عشر شركات حديثة، تم جمع البيانات عن طريق المقابلات والإستمارة لفترة (2003 - 2007)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة إرتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء.
- دراسة شعبان مصطفى (2011) " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"⁽⁴⁾، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلية والعلاقات) في الشركة المدروسة، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للشركة، وباستعمال إستبانة موزعة على العاملين في الوظائف الإدارية تم التوصل إلى وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة

التنافسية للشركة المدروسة، مع وجود تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

الإطار النظري للدراسة

01- ظهور رأس المال البشري:

لا بد من الإشارة إلى أم مفهوم رأس المال البشري ليس جديدا بل هو تجديد لفكر قديم، حيث ظهر هذا المصطلح في أبحاث الإقتصاديين الأوائل أمثال (Shultz 1961) و (Becker 1975)، من خلال البحث عن العائد على الإستثمار في تعليم فرد ما، حيث حاول الإقتصاديون مقارنة تكلفة الإستثمار في التكوين مع الربح أو العائد المحقق بعد ذلك، ومن خلال الإستثمار في التعليم والتكوين يتمكن الأفراد من زيادة رأس المال البشري لديهم. ولقد بينت العديد من الدراسات الإمبريقية (...Bartel 1991, Lynch et Black 1995) التي حاولت تحديد أثر رأس المال البشري على إنتاجية الشركات، أنه كلما زاد مخزون رأس المال البشري سواء على المستوى الكلي أو على مستوى الشركة فإن ذلك سيكون مصدرا للإبتكار والتنافسية على المدى البعيد⁽⁵⁾.

أما في مجال التسيير فقد ظهرت فكرة رأس المال البشري عند الإستراتيجيين من خلال مقاربة الموارد والقدرات (Resource based view) بداية الثمانينات (Wernefelt 1984. Rumelt 1984. Barney 1986. Collis 1991..)، إذ جاءت كرد على المقاربة السائدة آنذاك والتي مفادها أن المؤسسات الأكثر أداءا هي التي تحسن التموقع (Positionnement) بالتركيز على عوامل النجاح الأساسية التي تمنحها البيئة (Facteur clés de succès). حيث إنتقل الاتجاه بغية رفع الأداء للتركيز على الموارد التي تمتلكها المؤسسات والتي تمنحها وتنظمها بطريقة تلي بها حاجات الزبائن وطلبات السوق، فهذه النظرة نتج عنها أهمية دور الموارد الداخلية والكفاءات المحورية في امتلاك ميزة تنافسية، ولا تنظر للمؤسسة من خلال حافظة نشاطاتها(منتجات/ أسواق) بل من خلال مواردها الداخلية المادية واللامادية.

تشكل موارد المؤسسة حزمة من الموارد الملموسة وغير الملموسة: حيث يمكن أن تكون موارد مادية (تجهيزات، مباني، وسائل إنتاج...)، موارد مالية (مصادر التمويل كالبنوك، الموردون، المساهمون، سلطات عمومية...)، موارد لا مادية أو غير منظورة (العلامة، سمعة المؤسسة، براءات الاختراع، علاقات الزبائن...)، موارد بشرية والتي يمكن تحليلها كما (العدد، السن...) وكيفا (المرونة، كفاءات، معارف...)⁽⁶⁾.

يؤكد أصحاب نظرية الموارد على أهمية الموارد والأصول اللامادية (Ressources Immatérielle) ويعتبرونها رأس مال معرفي، ويقرون بأن المزايا التنافسية في إطار الموارد المادية يمكن تقليدها وتحبيدها من طرف الآخرين، أما المزايا التنافسية القائمة على الأصول المعرفية (الفكرية) فتخرج عن هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة لا يمكن تقليدها بسهولة.

عموما فإن الموارد والكفاءات تشمل مجموع الأصول والقدرات والخصائص والإجراءات التنظيمية والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، والتي تسمح لها بصياغة وتنفيذ إستراتيجيات ترفع من فعاليتها ونجاعتها.

وعلى حد تعبير (April) فرأس المال المعرفي (Capital Intellectuel) يتمثل في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع (للعمليات والتصاميم) والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة وكذلك الكفاءات والخبرات المتراكمة⁽⁷⁾.

على الرغم من الإختلاف في تصنيف عناصر رأس المال المعرفي (الفكري)، إلا أن أغلب الباحثين يتفقون على أنه يتكون من: رأس مال هيكلية (Capital Structure)، رأس مال زبوني (Capital Clients) ورأس مال بشري (Capital Humain).

يرى (Barney 1991) أنه لا بد أن تتوفر أربعة شروط في الموارد حتى تكون أصلا إستراتيجيا يمكنه خلق ميزة تنافسية وهي⁽⁸⁾: أن تقدم الموارد قيمة حقيقية للمؤسسة، أن تكون نادرة ومنفردة لدى المؤسسة دون المنافسين، أن تكون صعبة التقليد والمحاكاة من طرف المنافسين، أن تكون غير قابلة للاستبدال (الإحلال) بمراد ماثلة.

02- رأس المال البشري: التعريف والأهمية

يمتلك الأفراد في عقولهم ثروة هائلة من المعارف والخبرات التي اكتسبوها من عملهم في المؤسسات، وتفاعلاتهم في مختلف مجالات الحياة. كما أن لديهم معارف وخبرات متنوعة بخصوص السلع والخدمات التي ينتجونها، ولديهم معرفة بخصوص العملاء والعمليات الداخلية والأمور والتكنولوجيا والمنافسين... إلخ، وهي كلها عوامل تثري مخزون رأس المال البشري لديهم.

يرى (Youndt) وآخرون أن رأس المال البشري يمثل مجموعة الأفراد اللذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الإقتصادية للمنظمات⁽⁹⁾، فهو بذلك قوة عقلية مصدرها المعرفة والمعلومات والذكاء والخبرة؛ وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمات.

في حين (Ashton) وغيره يجمعون على أن رأس المال البشري عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة والإبداع والإبتكار وقدرة أفراد المنظمة على أداء مهامهم وحل المشاكل وإتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وهو بذلك يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة⁽¹⁰⁾.

بصفة عامة يمكن تعريف رأس المال البشري (الذكي) على أنه مزيج مجموع المعلومات والمعارف والمهارات والقدرات والخبرات المتراكمة التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها في خلق الثروة، فهو يمثل القدرة العقلية التي تمتلكها الشركات، والنخبة المتميزة من العاملين في كافة المستويات، هذه النخبة لها القدرة على العمل بطريقة متميزة.

إذا كان رأس المال البشري يتجسد في العمال المبدعين القادرين على أداء خدمات متميزة وإنتاج منتجات جيدة وجذب العملاء⁽¹¹⁾، فإنه بات يمثل أهم عنصر في عناصر رأس المال الفكري، فالأفراد هم الذين

يصنعون سمعة الشركة، وهم المسؤولون عن تقديم قيم للزبائن وبناء علاقات وطيدة مع مختلف الأطراف الفاعلة، وهم أصحاب المعارف والخبرات الذين يسهمون في إنشاء القيمة وتحقيق أهداف المنظمة.

من جهة أخرى تظهر الأهمية المتميزة لرأس المال البشري مقارنة بباقي الأصول التي تمتلكها المؤسسة من خلال ما يأتي⁽¹²⁾:

- إن رأس المال البشري يتسم ببُعدين: المخزون (الرصيد Stock) أي قيمته المحسوبة أو المقدره في نهاية السنة، والتدفق (Flux) أي القيمة الجديدة والمتولدة من سيرورات عملية الأفراد. في حين أغلب الأصول الأخرى يعبر عنها بالرصيد فقط.
- إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل إلى التوليد الذاتي(تراكم المعارف، الخبرة، التعلم)، وهذا خلاف باقي الأصول التي تتقادم معارفها خصوصا الصريحة منها.
- إن دورة حياة الرأس المال البشري أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا في الشركة، لأن الخبرة والمعرفة تنتقل بين الأفراد عبر الزمن.

في هذا الشأن يؤكد (Hamel et Prahalad) أن رأس المال البشري يمثل المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة، وذلك باعتباره موردا إستراتيجيا يتصف بنفس الخصائص التي تتصف بها الموارد الإستراتيجية وفق نظرية الموارد والكفاءات. فقيمة رأس المال البشري تتجلى في كون المعارف تؤدي إلى تحسين العمليات والمنتجات وبذلك تكسب الشركات ميزة تنافسية ليست بالقليلة، ومن جهة أخرى فالمعارف نادرة لأنها مرتبطة بحاصل تراكم خبرات ومهارات الأفراد فهي ذاتية بالمنظمة وليست بغيرها، وبالنسبة لخاصية صعوبة التقاليد فرأس المال البشري خاص بمنظمة بعينها وله بصماته المميزة؛ والمكتسب عبر الزمن بمشاركة جميع الأفراد وتقاسم خبراتهم فهو مختلف عن سائر المنظمات الأخرى، أما عدم قابلية الإحلال فالقدرة المميزة للتعاقد والتداؤب بين العاملين لا يمكن نسخها وإحلالها محل المعارف السابقة.

03- مكونات رأس المال البشري

بمراجعة التعاريف السابقة وغيرها نلاحظ إختلاف بين الباحثين في تحديد مكونات رأس المال البشري، كل حسب رؤيته وغايته وحتى الفترة الزمنية التي قدّم فيها التصنيف، إلا أنه يمكننا تقديم تصنيف يلقي شبه إتفاق وإجماع كبير على أهم المكونات أو الأبعاد لرأس المال البشري وهي:

- **المعارف والخبرات:** تشمل مجموع المعلومات والمعارف التقنية والعلمية (النظرية والتطبيقية) التي تهم الأفراد والمؤسسة على حد السواء، ويرى (DURAND Thomas) أن المعارف النظرية (Connaissances) تتضمن المعلومات المهيكلة وفق أطر مرجعية خاصة بالمؤسسة تسمح بأداء الأعمال في سياق خاص (معين) وتركز على المعطيات الخارجية بصفة كبيرة فهي معارف صريحة (Explicites) في أغلبها، تشمل معرفة من ومعرفة ماذا ومعرفة لماذا⁽¹³⁾. أما الخبرات فهي المعارف العملية أو المهنية التي يكتسبها الفرد أثناء ممارسته العمل مباشرة، تعبر عن الممارسات والتطبيقات وكيفية أداء الأعمال وفق أهداف محددة، فالخبرة الميدانية هي معارف عملية ضمنية (Tacites) ومكتسبة.

يمكن ذكر بعض المعارف والخبرات على سبيل المثال لا الحصر في الآتي: معرفة أفضل الموردين والزبائن والمنافسين، معارف فنية ومهنية، معرفة آلية العمل والتشغيل، معارف إستخدام التكنولوجيا، معرفة بناء الإستراتيجية وإتخاذ القرارات، فهم التصرفات وبيئة النشاط، معرفة الشروحات العملية وكيفية تحسين المهارات التطبيقية...إلخ.

- **المهارات والقدرات:** وهي مجموع ما يمتلكه المؤسسة من موارد ومهارات ومعرفة تمارس من خلالها عملياتها التنظيمية التي تمكنها من تنسيق أنشطتها وإستخدام موجوداتها بكفاءة وفعالية⁽¹⁴⁾، بمعنى آخر هي براعة ومهارة المؤسسة (الأفراد) في التنسيق والتوليف بين مختلف مواردها ووضعها قيد الإستغلال الأمثل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة⁽¹⁵⁾، فالمهارات والقدرات تشكل مزيج من الموارد الملموسة وغير الملموسة مستند على المعرفة يستخدم بغرض الإنجاز المادي وغير المادي.
من أمثلة المهارات والقدرات نذكر: مهارات أداء الأعمال وإنجاز المهام، مهارات وقدرات بناء العلاقات مع الآخرين والعمل بشكل جماعي، مهارات التفاوض والتعامل مع الزبائن، قدرات التكيف والتعامل مع الظروف الطارئة، قدرات التعلم السريع، القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على تمييز الفرص...إلخ.

- **رأس المال الإبتكاري:** يشير الإبتكار والتجديد إلى تقديم تشكيلة مبتكرة أو جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج في المؤسسات، يمكن أن يكونا في صورة منتج جديد أو سوق جديد أو تكنولوجيا جديدة أو أسلوب جديد...أو مزيج مما سبق.

يشمل رأس مال التجديد والإبتكار مختلف القدرات الإبداعية للعاملين والعناصر التي تسمح للمؤسسات بالإبتكار والتجديد، وكل ما يمكن حمايته قانونا مثل براءات الإختراع والعلامات التجارية وحقوق الإستثمار...إلخ، والتي تسمح لها بامتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية.⁽¹⁶⁾

هناك عدة مؤشرات لرأس المال الإبتكاري أهمها⁽¹⁷⁾: إنجازات الإبتكار (نسبة مبيعات المنتجات الجديدة، عدد براءات الإختراع، عدد التكنولوجيات الجديدة المبتكرة...)، آليات الإبتكار (نسبة الإستثمار في البحث والتطوير إلى حجم المبيعات، جودة ونوعية الأفراد في قسم البحث والتطوير، التنسيق بين هذا القسم وباقي الوظائف...)، ثقافة الإبتكار (التحسيس بأهمية الإبتكار وتشجيع العاملين، دعم الإدارة العليا للإبتكار...).

- **رأس المال القيادي:** إن إدارة الموارد المادية والبشرية للمؤسسات بفعالية وبمنظور إستراتيجي لا تتحقق إلا بتوفر مهارات وقدرات خاصة ومتميزة لدى الفرد المسؤول عن ذلك (القدرة على تطوير الرؤية الإستراتيجية، المهارة في تحقيق الإنسجام والتوافق، قدرات الإبداع والإبتكار، العمل الأخلاقي...)، بمعنى توفر قيادة إستراتيجية تسمح للمؤسسات بالتميز وزيادة قيمتها السوقية، فباتت القيادة الإستراتيجية مورد هام وأحد الأصول اللاملموسة التي يجب الإستثمار فيها.
نظرا لتنامي الإهتمام برأس المال الفكري في ظل إقتصاد جديد مبني أكثر فأكثر على المعرفة، أصبح التركيز على القيادة كأحد المكونات الأساسية لرأس المال البشري، وتشكل رأس مال له قيمة سوقية كباقي الأصول الأخرى في المؤسسة⁽¹⁸⁾.

وترجع المبررات الأساسية لطرح وتبني مفهوم رأس المال القيادي إلى⁽¹⁹⁾:

- تأثير القيادة على القيمة السوقية للمؤسسات، حيث أن إنتقال القيادات الناجحة إلى مؤسسات جديدة يؤدي إلى زيادة قيمة أسهمها في السوق، والدليل على ذلك ضخامة الرواتب التي يحصل عليها القادة؛
- إن أهم المهارات التي يمتلكها الأفراد هي مهارات وقدرات القيادة الإستراتيجية المعرفية، والمتمثلة بإستراتيجي المعرفة؛
- النتائج المتميزة والإيجابية التي تتحقق بفضل القيادة الفعالة؛
- القيادة الفعالة مورد أساسي في المؤسسة، له عائد مثله مثل رأس المال المالي والمادي، مما يجعلها من مجالات الإستثمار المهمة في المؤسسات.

04 - الأداء: الماهية ومؤشرات القياس

تسعى المؤسسات جاهدة للبقاء من خلال تزويد الزبائن بقيمة أعلى من المتوقع ورفع درجة رضاهم، وتحقيق معدلات أداء وأرباح عالية. فالمؤسسات ذات الأداء العالي والمتميز (Performer) تكون قادرة على تحقيق أرباح ومردودية اقتصادية ومالية بطريقة وجهود ذاتية، بمعنى آخر مجموع أنشطتها تخلق القيمة للزبائن، فهي بذلك أفضل من المنافسين حتى وإن كانت نتائجها في المطلق ليست جيدة.

يحتل مفهوم الأداء (Performance) مكانة مرموقة في أدبيات وممارسات الإدارة، لأنه ببساطة مرآة المؤسسة ومقياس الحكم على نجاحها وفشلها في قراراتها وخططها الإستراتيجية.

يعتبر كل من (Robins et Wiersma) أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة المدى⁽²⁰⁾، في حين (Miller et Bromiley) يقرّان بأن الأداء هو محصلة قدرة المؤسسة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة، فهو بذلك إنعكاس لكيفية إستغلال المؤسسة لمواردها من جهة؛ ومدى تحقق الأهداف المسطرة من جهة أخرى⁽²¹⁾. وفي الإتجاه نفسه يذهب (Charron et Separi) إلى إعتبار الأداء هو تحقيق شرطي الفعالية (الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد المختلفة) والفاعلية (تحقيق الأهداف المسطرة وإنجاز المهام المنتظرة) في أن واحد (Performance = Efficacité + Efficience)⁽²²⁾. عموماً يعبر الأداء عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، حيث ترتبط تلك الأهداف بالربحية والنمو في المبيعات والحصة السوقية والبقاء والتكيف مع التغيرات البيئية.

يختلف الباحثون في تحديد طرق ومجالات قياس الأداء، وإن كان الأداء المالي يبقى معياراً محددًا ومدى نجاح المؤسسات؛ فهو شرط ضروري ولكن غير كافٍ. وعلى هذا الأساس لا بد من إيجاد محاور جديدة وأكثر شمولية للأداء الكلي، والانتقال من المفهوم الضيق الذي يركز على الأهداف المالية إلى إطار أوسع يشمل العديد من الأهداف الأخرى غير المالية.

لقد اقترح (Kaplan et Norton) سنة 1992 نظاماً جديداً يعتمد على أبعاد متعددة لقياس أداء المؤسسات، من خلال تركيزه على مجموعة من المقاييس والأهداف المالية وغير المالية التي تشير للأداء الكلي، والذي عرف بنظام بطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard System).

جاءت بطاقة الأداء المتوازن بأربعة أبعاد رئيسية معبرة عن مختلف مؤشرات الأداء المؤسسي، ويمكن ذكرها في التالي⁽²³⁾:

- **البعد المالي:** بالتركيز على مقاييس كمية معبرة عن الأهداف المالية المراد تحقيقها، تشمل الأرباح؛ الإيرادات؛ تخفيض التكاليف؛ العائد على رأس المال المستثمر؛ حقوق المساهمين؛ معدل دوران الأصول؛ العائد من المنتجات الجديدة...إلخ.

- **بعد العمليات الداخلية:** يترجم هذا البعد مختلف الأنشطة والعمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية وغيرها، وتتجسد من خلال النفقات الإدارية؛ وقت الإنتاج والتسليم؛ دوران المخزون؛ زيادة الإنتاجية؛ الطاقة الإنتاجية للألات...إلخ.

- **بعد الزبائن:** يعكس هذا البعد الحاجات التي تشبعها المؤسسة والخدمات التي تقدمها لزبائنهم، وهو الأمر الذي يترتب عليه زيادة عدد الزبائن ودرجة رضاهم، ومن ثمة تزداد مبيعات وأرباح المؤسسة. وأهم المؤشرات

المعبرة عن هذا البعد نجد: عدد الزبائن؛ الحصة السوقية؛ رضا الزبائن؛ عدد المرتجعات والشكاوي؛ تكاليف التسويق؛ مدة الإحتفاظ بالزبائن...إلخ.

- بعد التعلم والنمو: يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على إحداث الإبداع وتحقيق التطوير والتحسين المستمر، بغرض الإحتفاظ بالمعارف التي تمتلكها وتجديدها؛ تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم وكذا تطوير الهياكل والثقافة التنظيمية بما ينعكس إيجابا على تحقيق الأبعاد السابقة. ويتجسد ذلك في الإنفاق على وظيفة البحث والتطوير؛ طبيعة التوظيف؛ تكاليف التكوين؛ رضا العاملين؛ نسبة المنتجات الجديدة...إلخ.

يرجع مبرر استخدام هذا النظام إلى إعماده على عناصر غير ملموسة مثل التعلم والمعرفة والإبتكار وغيرها، والتي تشكل أبعادا أساسية لرأس المال البشري.

05 - أثر رأس المال البشري في تحقيق الأداء

تستطيع المؤسسات تحقيق معدلات أداء عالية بفضل الإستغلال الجيد لإمكانياتها ومواردها المادية والمالية والتكنولوجية والتنظيمية، إضافة إلى المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون فيها. وإذا كانت الأموال والآلات تحقق أمورا كثيرة وتؤدي العمل بطريقة فعالة، فإن الأفراد بقدراتهم العقلية والإبداعية هم من يفكرون ويبتكرون. كما أن المزايا التنافسية المعروفة (التكلفة الواطئة، الجودة العالية، سرعة التسليم، المرونة...) إذا لم تستند إلى المعارف والمهارات البشرية فيمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي وتزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء، وبذلك لن تتمكن المؤسسة من تحقيق العوائد والأداء المنتظر. من هنا تبرز أهمية رأس المال البشري كونه بات رافعة أساسية لزيادة أداء المؤسسات ونجاحها وخصوصا الصغيرة والمتوسطة منها، ويظهر ذلك من خلال:

- إن 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 وحصة 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.

الدراسة الميدانية

01 - منهجية الدراسة وإجراءاتها

مجتمع الدراسة وعينتها

تمت الدراسة في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سوق أهراس وعددها 04، حيث تكون مجتمع الدراسة من 56 إطار سام ومتوسط، وقد وقع التعامل مع هذا المجتمع من منطلق أنه الأكثر إدراكا ووعيا بأهمية رأس المال البشري ومكوناته وأثره في رفع الأداء.

وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من 21 إطار مسير من مختلف المصالح، حيث شملت وحدة التحليل كل من يشغل منصب في السلم الإداري ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية (المدراء، رؤساء المصالح والأقسام...) بالمؤسسات المدروسة، وكانت الدراسة خلال الثلاثي الرابع من سنة 2012.

قام الباحث بتوزيع (21) إستمارة على الإطارات المسيرة في تلك المؤسسات، تم تصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وتم إسترجاعها وتحليلها جميعا دون إستبعاد أي واحدة منها بفضل المقابلات التي قمنا بها.

والجدول الموالي يبين عينة الدراسة في كل مؤسسة مدروسة.

الجدول رقم 01: عينة الدراسة

العينة المختارة	إسم المؤسسة
06	مؤسسة إنتاج الورق والسيليلوز
05	مطاحن الهلال
03	مؤسسة حمادة لإنتاج الحليب ومشتقاته
07	مؤسسة الشرق للزجاج

المصدر: إعداد الباحث

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للتأصيل النظري، وكذا لجمع البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها. وتم إستخدام مصادر ثانوية لجمع المعلومات من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالموضوع في الجزء النظري، ومصادر أولية ممثلة في بعض المقابلات مع التركيز على الإستمارة التي تغطي جميع المتغيرات وتعتبر الأداة الأساسية في الدراسة، حيث غطت المحاور التالية:

- الأول: لمعرفة الخصائص الوصفية لمفردات العينة ويتضمن 4 فقرات.
- الثاني: لجمع معلومات عن مكونات رأس المال البشري، ويتضمن 20 فقرة موزعة 05 فقرات لكل مكون.
- الثالث: لجمع معلومات عن أبعاد الأداء، ويتضمن 15 فقرة لجميع الأبعاد.

متغيرات الدراسة

وهي تشمل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

— **متغيرات الدراسة المستقلة:** تتألف من مجموع المتغيرات الفرعية المرتبطة بمكونات رأس المال البشري وهي: المعارف والخبرات، المهارات والقدرات، رأس المال الابتكاري، رأس المال القيادي.

— **متغيرات الدراسة التابعة:** تشمل أداء المؤسسات، من خلال متغيرات فرعية وهي أبعاد الأداء التالية: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن، بعد التعلم والنمو.

صدق الأداة وثباتها

فيما يتلق بصدق المحتوى فقد دلت إختبارات ثبات أداة الدراسة الرئيسية على إتساق داخلي للأداة بدرجة عالية نسبيا، كما دلت على ذلك نتائج مقياس ألفا كرونباخ للإتساق الداخلي المطبق في هذه الدراسة بإستخدام برنامج (SPSS) لقياس الموثوقية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي.

جدول رقم 02: نتائج إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

الرقم	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (معامل الصدق والثبات)	نسبة الصدق والثبات (%)
01	مكونات رأس المال البشري	20	0.865	86.5 %
02	أبعاد الأداء	15	0.791	79.1 %

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي SPSS.

وتعتبر نتائج هذا الإختبار جيدة ودالة على ثبات الإستبانة وقوة إتساقها الداخلي، فقد تراوحت قيمة ألفا بين 0.791 في حدها الأدنى لمحور أبعاد الأداء؛ و0.865 في حدها الأعلى لمحور مكونات رأس المال البشري.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات وتبويبها للحصول على النتائج وإختبار الفرضيات، حيث تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة كإختبار ألفا كرونباخ للثبات، التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، إضافة إلى معاملات الارتباط بيرسون.

02- الخصائص الوصفية لمفردات العينة

يمكن حصر أهم خصائص عينة الدراسة في الآتي:

جدول رقم 03: الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

المواصفات	التفاصيل	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	16	76.19 %
	أنثى	05	23.81 %
السن	أقل من 30 سنة	04	19.04 %
	من 31 - 40 سنة	08	38.09 %
	من 41 - 50 سنة	07	33.33 %
	أكثر من 51 سنة	02	09.52 %
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	07	33.33 %
	من 6 إلى 15 سنة	10	47.61 %
	من 16 إلى 30 سنة	04	19.04 %
	أكثر من 31 سنة	00	00.00 %
المستوى التعليمي	شهادة جامعية	12	57.14 %
	تكوين مهني	07	33.33 %
	تعليم ثانوي	02	09.52 %

تبين النتائج الموضحة في الجدول السابق أن أغلبية المستجوبين في المؤسسات المدروسة هم ذكور بعدد تكرارات 16 ونسبة مئوية 76.19 %، والبقية إناث بعدد تكرارات قدره 05.

أما فيما يتعلق بالسن فالفئتين العمريتين (31-40 سنة) و(41-50 سنة) مثلتا أغلبية أفراد العينة بتكرارات قدرها 08 و07 لكل منهما على التوالي، ثم تليهما فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 19.04 %، وفئة الأكثر من 51 سنة بنسبة 09.52 %.

وجاءت الأقدمية في العمل مقدره بعدد سنوات الخدمة على النحو التالي: أقل من 05 سنوات بـ 07 تكرارات ونسبة مئوية 33.33 %، من 6 إلى 15 سنة بـ 10 تكرارات ونسبة مئوية 47.61 %، من 16 إلى 30 سنة بـ 04 تكرارات ونسبة مئوية 19.04 %، في حين لا يوجد أي مستجوب له أكثر من 31 سنة خدمة.

وفي ما يتعلق بالمؤهل العلمي للمستجوبين فأغلبيتهم من حاملي الشهادات الجامعية، حيث مثلوا ما نسبته 57.14% بمجموع 12 فرد، وكان من ذوي التكوين المهني ما نسبته 33.33% بعدد تكرارات قدره 07، في حين النسبة الضئيلة عادت لأصحاب التعليم الثانوي والمقدرة بـ 09.52%.

الملاحظ أن أفراد العينة لهم أقدمية واضحة في العمل بالمؤسسات محل الدراسة، حيث أن 14 فردا يتجاوز عدد سنوات خدمتهم بتلك المؤسسات 06 سنوات، كما أن أغلبهم لهم مؤهل علمي جامعي ومهني، وهو الأمر الذي يؤهلهم لإدراك موضوع رأس المال البشري ومختلف مكوناته؛ ودوره في رفع الأداء.

03- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

إنطلاقا من الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة، أظهر التحليل ما يلي:

مكونات رأس المال البشري في المؤسسات المدروسة

يظهر الجدول الموالي ملخص إجابات أفراد العينة على السؤال الأول والذي يدور حول مستوى توافر المكونات الأربع لرأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة والموضحة في الملحق رقم 01.

جدول رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة

على محور (متغير) رأس المال البشري.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي العام	متوسط الإحتراف المعياري	مستوى التوافر
مكونات رأس المال البشري في المؤسسات المدروسة.				
01	المعارف والخبرات	3.78	1.03	عال
02	المهارات والقدرات	3.60	0.93	عال
03	رأس المال الابتكاري	3.24	1.00	متوسط
04	رأس المال القيادي	3.19	1.08	متوسط
متوسط المتوسطات العامة ومتوسط الإحترافات المعيارية		3.45	1.01	متوسط

أظهر التحليل أن المكوّن الأول لرأس المال البشري في المؤسسات المدروسة وهو المعارف والخبرات توافر بمستوى عال، حيث بلغ المتوسط العام لفقراته 3.78 (هذا المتوسط ينتمي للمجال الرابع في قيم المتوسطات المطبقة على سلم ليكرت الخماسي 3.51 – 4.5)، كما أن متوسط الإحتراف المعياري بلغ (s= 1.03) والتي تنتمي للمجال (1.01- 1.50) على مقياس ليكرت الخماسي فهي قيمة عالية على العموم

وتدل على وجود تشتت معتبر للقيم عن وسطها الحسابي. والملاحظ أنه المكون الأكثر توافرا مقارنة بباقي مكونات رأس المال البشري في تلك المؤسسات.

وكانت إجابات أفراد العينة نحو هذا المكون من خلال الفقرات (01-05) الموضحة في الملحق رقم 01 في أغلبها إيجابية، حيث تراوحت جميع المتوسطات الحسابية بين 3.25 و4.03؛ إذ احتلت فقرة يشتغل بالمؤسسة عدد كاف من الأفراد ذوي الخبرة العالية المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4.03 درجة على سلم ليكرت، تلتها فقرة يمتلك العاملون في المؤسسة المعرفة اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة منهم بمتوسط بلغ 3.97، وجاءت في المرتبة الثالثة فقرة تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير معارف العاملين فيها باستمرار بمتوسط 3.82، في حين كانت المتوسطات الحسابية لكل من يتم إستغلال المعارف والخبرات التي يمتلكها العاملون بشكل فعال في المؤسسة، وكذا يتقاسم الأفراد في المؤسسة المعارف والخبرات ويحصلون عليها في الوقت المناسب 3.75 و3.25 على التوالي. وجاءت الانحرافات المعيارية بين متوسطة وعالية، إذ تراوحت قيمها بين 0.92 و1.15، والتي تدل على تشتت ملحوظ نوعا ما في إجابات أفراد العينة عن فقرات المعارف والخبرات في المؤسسات المدروسة.

أما فيما يخص مستوى توافر بعد المهارات والقدرات فكان هو الآخر عال، حيث بلغ المتوسط العام 3.60 ومتوسط إنحراف معياري 0.93. ولقد دلت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود هذا المكون (6-10) الموضحة في الملحق 01 على ذلك، حيث أنه يتوفر بالمؤسسة عاملين لهم مهارات وقدرات تسمح لهم بأداء الأعمال وإنجاز المهام (إتخاذ القرار، التعلم، التفاوض، تحمل المسؤولية...) جاء بمستوى توافر عال لأن المتوسط الحسابي له بلغ 3.62 وإنحراف معياري 1.04، أما يمتاز الموظفون بالقدرة على بناء العلاقات مع الآخرين والعمل بشكل جماعي فكان الأعلى توافرا بمتوسط حسابي قدره 4.12 وإنحراف معياري 1.09، كما أن بند يستطيع العاملون التعامل والتكيف مع الظروف الطارئة والحالات المفاجأة كان أيضا بمستوى توافر عال؛ وجاء المتوسط الحسابي له 3.73 وإنحراف معياري 0.75، ويبقى بندا يمتلك العاملون في المؤسسة قدرات كافية للتعلم السريع وإنتهاز الفرص؛ ويمتلك العاملون مهارات وقدرات كافية لتحمل مسؤوليات أكبر في العمل بمستوى توافر متوسط، وكانت المتوسطات الحسابية لهما 3.12 و3.44 على التوالي.

في حين كان توافر بعد رأس المال الابتكاري متوسط (متوسط عام يساوي 3.24 وإنحراف معياري قدره 1.00)، وبالرجوع للفقرات (11-15) من الملحق رقم 01 نجد أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها كالتالي: تعمل المؤسسة على تشجيع وتحفيز العاملين بها لتفجير طاقاتهم الإبداعية (3.34، 0.97)، يستطيع العاملون في المؤسسة تقديم الأفكار والحلول السريعة للتعامل مع المشكلات والحالات الطارئة (3.66، 1.02)، يمتلك العاملون في المؤسسة قدرات ومهارات إبداعية تسهم في تطوير المنتجات وأساليب العمل (2.97، 1.12)، يمتاز العاملون بالشجاعة الكافية للمبادرة والإبداع وتطوير الأعمال (2.46، 0.74)، يوجد تنسيق وتعاضد بين مختلف الوظائف والأقسام في المؤسسة من أجل الإتيان بالجديد (3.78، 1.15).

ومستوى التوافر ذاته كان لرأس المال القيادي، ولكنه الأضعف مقارنة بالمكونات الأخرى، حيث بلغ المتوسط العام 3.19 ومتوسط إنحراف معياري قدره 1.08. وجاءت إستجابات أفراد العينة لهذا المكون في الفقرات (16- 20) من الملحق 01 كالتالي: مستوى توافر عال لتسعى المؤسسة لتحقيق الإنسجام والتوافق بين ممارساتها والرؤية التي طوّرتها بمتوسط حسابي 3.67 وإنحراف معياري 0.97، يليه تسعى المؤسسة إلى التوسع في السوق وإقامة علاقات تعاون وتحالف مع الأطراف ذات المصلحة بمتوسط حسابي 3.53 وإنحراف معياري 0.97، وكان توافر متوسط لتعمل المؤسسة على تحديد توجهها الإستراتيجي من خلال رؤية جادة ومتميزة ذات بعد مستقبلي متقدم، ويمتلك المسيرون في المؤسسة الشجاعة وقيم أخلاقية عالية؛ ويحثون المرؤوسين على المبادرة وتحمل المسؤولية بمتوسطات 3.29 و3.13 وإنحرافات 1.21 و1.11 على التوالي، بينما هناك توافر منخفض لتركيز المؤسسة على قدراتها الجوهرية وأفرادها أكثر من تركيزها على التكنولوجيا في العمل وحل المشاكل بمتوسط حسابي قدره 2.37 وإنحراف معياري بلغ 1.14.

على العموم نستنتج من الجدول رقم 04 لمكونات رأس المال البشري والمفصلة في البنود (01- 20) من الملحق رقم 01، أن هناك مستوى توافر متوسط له في المؤسسات المدروسة، حيث أن المتوسط العام لمجموع المتوسطات يساوي 3.48 أي بدرجة ممارسة متوسطة، وقيمة الإنحراف المعياري تساوي (1.00) (S=) والتي تبرز نوعا ما التشتت الموجود في إجابات أفراد عينة الدراسة. ولكن مستوى التوافر هذا يكاد يكون عاليا، حيث تقترب قيمة المتوسط العام كثيرا من المجال (3.51- 4.50).

أبعاد الأداء في المؤسسات المدروسة

لا بد من الإشارة إلى أنه لم نتمكن من تغطية البعد المالي كمقياس للأداء في المؤسسات المدروسة، لعدم الحصول على البيانات الخاصة به.

يظهر الجدول الموالي ملخص إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني والذي يدور حول درجة تحقق الأبعاد الثلاثة (المتغيرات الفرعية) للأداء في المؤسسات محل الدراسة والموضحة في الملحق رقم 02.

جدول رقم 05: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة

على محور (متغير) أبعاد الأداء.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي العام	متوسط الإنحراف المعياري	درجة التحقق
أبعاد الأداء وفقا لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات المدروسة.				
01	بعد العمليات الداخلية	3.66	0.97	عال
02	بعد الزبائن	3.68	1.04	عال
03	بعد التعلم والنمو	3.11	1.00	متوسط

متوسط	1.00	3.48	متوسط المتوسطات العامة ومتوسط الانحرافات المعيارية
-------	------	------	--

من الجدول أعلاه يمكن عموما القول أن هناك مستوى تحقق متوسط لأبعاد الأداء في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ متوسط المتوسطات العامة لجميع الأبعاد المكونة لهذا المحور 3.48؛ وهي درجة متوسطة على سلم ليكرت، مع تسجيل تشتت نسبي نوعا ما من خلال متوسط الانحراف المعياري الذي يساوي 1.00.

تظهر الفقرات (21- 25) من الملحق رقم 02 أن بعد العمليات الداخلية تحقق بدرجة عالية في المؤسسات المدروسة، حيث بلغ المتوسط العام 3.66 وانحراف معياري 0.97 (كما هو مبين في الجدول رقم 05)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات بعد العمليات الداخلية بين 3.24 و 4.11، وقد كان أعلى متوسط حسابي لفقرة تزايد مستمر وملحوظ للإنتاجية في المؤسسة مقدرا بـ 4.11، وأدنى متوسط لفقرة تسجيل ملحوظ لتذليل عدد الوحدات المعيبة والتالفة وقدره 3.24، وتراوحت بقية المتوسطات بين 3.47 لسعي المؤسسة دائما لتوسيع الطاقة الإنتاجية للألات والمعدات، و 3.61 لتعمل المؤسسة على تخفيض الوقت (الإنتاج، الشراء...) والتسليم في الوقت المحدد، و 3.88 لتخفيض مستمر لعدد ووقت التعطلات والإختناقات في العمل.

وفي مجال بعد الزبائن الممثل بالفقرات (26- 30)، بعد تحليل فقرات الاستبيان تبين أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية بلغ 3.68 وهو يدل على درجة تحقق عالية؛ وانحراف معياري قدره 1.04، حيث كانت جميع إستجابات أفراد العينة تؤكد درجة تحقق متوسطة أو عالية لفقرات هذا البعد في مؤسستهم. وتراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.32 و 4.10 لجميع المشاهدات، وانحرافات معيارية بين 0.91 و 1.18 (تزايد في عدد الزبائن الجدد كل سنة، استمرار متواصل لعدد العاملين في المؤسسة، إنصات جيد للزبائن وإستجابة فعالة لحاجاتهم ورغباتهم، إنخفاض شكاوي الزبائن وزيادة رضاهم عن التعامل مع المؤسسة، إنخفاض أخطاء العاملين في المؤسسة).

أما بخصوص بعد التعلم والنمو الممثل بالفقرات (31- 35)، يجمع أغلب أفراد العينة على أن مستوى تحققها كان متوسطا، وهو البعد الأقل تحققا مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى، وفي هذا الصدد بلغ المتوسط العام 3.11 ومتوسط الانحراف 1.00. وكانت قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الملحق رقم 02 كالاتي:

- تقديم عدد معتبر من المنتجات الجديدة في السنتين الأخيرتين بمتوسط حسابي 2.23 وانحراف 1.02؛
- استثمار وإتفاق معتبر لتطوير مهارات وقدرات الموظفين بالمؤسسة بمتوسط 3.44 وانحراف 1.05؛
- تحسين مستمر لجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بمتوسط 3.68 وانحراف معياري 0.88؛
- قيام المؤسسة بتحسينات وتعديلات على أساليب وطرق العمل بمتوسط 3.37 وانحراف 0.97؛
- تكثيف الجهود المالية للتسويق وجذب الزبائن بمتوسط حسابي 2.84 وانحراف معياري 1.12؛

04- إختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: توافر عال لجميع مكونات رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة

تم الإعتماد على قيمة (t) المحسوبة لإختبار الفرضية الأولى والتأكد من مستوى توافر مكونات رأس المال البشري في المؤسسات المدروسة، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم 06: نتائج إختبار (t) لمكونات رأس المال البشري.

المحور	متوسط المتوسطات العامة	متوسط الانحرافات العامة	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية
توافر مكونات رأس المال البشري	3.45	1.01	19.7	1.23

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة (t) المحسوبة بلغت 19.7 عند مستوى دلالة (a = 0.05)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية 1.23، على أساس ما سبق يمكن القول أن هناك توافر ملموس لمكونات رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة. وعليه يتم قبول الفرضية السابقة.

- الفرضية الثانية: يؤثر توافر رأس المال البشري في رفع أداء المؤسسات المدروسة.

جدول رقم 07: معامل الارتباط بين مستوى توافر رأس المال البشري وأبعاد الأداء في المؤسسات.

توافر مكونات رأس المال البشري في المؤسسات المدروسة			المستقل
قيمة (t) الجدولية	قيمة (t) المحسوبة	معامل الارتباط	
3.12	136.61	0.57	تحقق أبعاد الأداء

من خلال حساب معامل بيرسون لتحديد العلاقة بين مستوى توافر رأس المال البشري ورفع الأداء في المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة (a = 0.05)، أظهرت النتائج أن قيمة (t) المحسوبة تساوي 136.61

وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي 3.12، وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر رأس المال البشري وأبعاد الأداء المؤسسات المدروسة.

لكن بالرجوع للجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط لمكونات رأس المال البشري بلغ 0.57، وهو ليس كبيرا بما فيه الكفاية ليسهم في رفع الأداء بالمؤسسات المدروسة، ولا يبرز جيدا الدور الذي يلعبه رأس المال البشري. وعلى العموم تبقى هذه النتيجة تفسر اعتماد المؤسسة محل الدراسة في رفع أدائها على مكونات رأس المال البشري ولو نسبيا، وهو ما يقودنا إلى قبول الفرضية الثانية.

05- الإستنتاجات والتوصيات

من خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة برأس المال البشري، وإنطلاقا من الدراسة الميدانية تم التوصل للإستنتاجات التالية:

- لقد أصبح رأس المال البشري يمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية؛ إن لم نقل المورد الأوحيد الذي يمكن المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصغيرة والمتوسطة من الحفاظ على بقائها، ومحدد أساسيا لفرصها في النجاح والنمو وبلوغ أهدافها الإستراتيجية، وجعلها قادرة على خلق وتحقيق ميزة تنافسية دائمة، ويضمن لها التفوق على مثيلاتها.
- نجد من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن مكونات رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة لم تتوافر بالمستوى المطلوب، وعلى الرغم من أن مستوى توافر المعارف والخبرات وكذا المهارات والقدرات كان أعلى قليلا من الوسط الفرضي (حيث بلغا 3.78 و 3.60 درجات على سلم ليكرت على التوالي)، إلا أن المكونين الآخرين وهما رأس المال الإبتكاري ورأس المال القيادي لم يتجاوزا توافرهما المستوى المتوسط.
- تمكنت المؤسسات المدروسة من تحقيق أغلب أبعاد الأداء المعتمدة في الدراسة، لكن الملاحظ أنها لم ترق للمستوى المأمول خاصة فيما يتعلق ببعيد التعلم والنمو الذي لم يتجاوز متوسطه العام 3.11 درجة على سلم ليكرت.

بناء على الإستنتاجات المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من التوصيات أهمها:

- ضرورة إعتناق وإقتناع المؤسسات المدروسة بأهمية إمتلاك رأس مال بشري، والعمل على ترمين وإغناء رأس مالها البشري من خلال الاحتفاظ به وتمكينه والثقة فيه، والحصول على أرقى الكوادر والكفاءات.
- التأكيد على المنافع والنتائج التي يمكن تحقيقها بفضل إمتلاك تلك المؤسسات لرأس مال حقيقي وثروة بشرية لا تزول أو تتناقص، وذلك بفضل إعطاء الأهمية ذاتها لمختلف الأبعاد المكونة لرأس المال البشري.
- تشجيع المبادرات والأفكار التي يقدمها العاملون في المؤسسات بشأن تطوير المنتجات وأساليب العمل، وكذا السعي لتطوير مهارات وقدرات العاملين الإبداعية.
- رفع قدرات العاملين في تلك المؤسسات على التعلم السريع وإنتهاز الفرص.
- ضرورة تركيز المؤسسات المدروسة على رأس مالها البشري في العمل وحل المشاكل وإتخاذ القرارات، بدلا من تركيزها على التكنولوجيا.

الخاتمة:

في ظل البيئة شديدة التنافس التي تنشط في كنفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والصعوبات المالية والتكنولوجية التي تواجهها، إتضح الحاجة الملحة لإمتلاك رأس المال البشري بإعتباره أحد الموجودات الأكثر قيمة للمؤسسات؛ والأكثر قدرة على خلق الثروة وتحقيق التميز والتفوق في السوق.

ونظرا للدور الذي يلعبه رأس المال البشري في زيادة أداء المؤسسات، صار لزاما على المسيرين في المؤسسات الجزائرية إدراك هذه الحقيقة؛ والتركيز على بناء رأس المال البشري كما وكيفا، وإدارته وإستثماره إستثمارا أمثلا، إن هم أرادوا النجاح والبقاء لمؤسساتهم.

الهوامش

- (1) - حمدي أبو القاسم: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2005.
- (2) - جبابنة محمد: دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة مقارنة بين شركتي إتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر، رسالة ماجستير جامعة سعد دحلب، البلدة 2007.
- (3) - الفارس سليمان: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات- دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 عدد 02، 2010، ص ص 59- 85.
- (4) - شعبان مصطفى: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة شركة الإتصالات الخلية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2011.
- (5) – GUILLARD Alexandre et ROUSSEL Josse : Evaluation du capital humain et due diligence- apports pour l’investissement socialement responsable(ISR), communiqué à la 7^{ème} université de printemps de l’audite social à Marrakech, les 5 ; 6 et 7 mai 2005, P 03.
- (6) - HELFER J.P et all : Management- stratégie et organisation, Vuibert, 6^{ème} éd, Paris 2006, P117
- (7) - APRIL K A, Guidelines for developing a k-strategy, journal of knowledge management, Vol 6 N°5, 2002, P 481
- (8) - BENFOUR Ahmed : Le management des ressources immatérielles, Dunod, Paris 1998. P21.
- (9) - شعبان مصطفى: المرجع السابق، ص 49.
- (10) – الفضل مؤيد محمد: العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة- دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11 عدد 03، 2009، ص 175.
- (11) - سيد محمد جاب الرب: تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، مطبعة العشري، مصر 2005، ص 488.

- (12) - نجم عبود نجم: إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 02 دار الوراق، عمان 2008، ص 298.
- (13) - DURAN Thomas : L'alchimie de la compétence, Revue Française de Gestion, N°127, Janvier –février 2000, P96.
- (14) - DAY George S: The Capabilities of Market-driven Organizations, Journal of Marketing, Vol 58, October 1994, Pp 37-52.
- (15) - شارلز هل و جاريث جونز: الإدارة الاستراتيجية- مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 212.
- (16) - رضا إبراهيم صالح: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية- نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1- 4 نوفمبر 2009، المملكة العربية السعودية، ص 11.
- (17) - المرجع نفسه: ص 15.
- (18) - MALHOTRA Y: Measuring Knowledge assets of a Nation- Knowledge systems for Development, United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic & Social Affairs: Division of Public Administration & Development Management, New York 4-5 September 2003, P 03.
- (19) - نجم عبود نجم ومحمد عبد العال النعيمي: الذكاء القيادي- رؤية في القيادة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة)، جامعة الزيتونة الأردنية 23- 26 أبريل 2012، عمان، ص ص 83؛ 84.
- (20) - الغالبي طاهر وإدريس وائل: الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان 2007، ص 477.
- (21) - الغالبي طاهر وإدريس وائل: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم، دار وائل للنشر، عمان 2009، ص 39.
- (22) - CHARRON J.L et SEPARI S : Organisation et Gestion de l'entreprise, épreuve N°3 DUNOD, Paris 1998, P 09.
- (23) - محمد محمود يوسف: البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية عدد 396، 2005، ص ص 137، 138.

الملاحــــــــــــــــق:

ملحق رقم 01: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة حول توافر مكونات رأس المال البشري.

التسلسل	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
المعارف والخبرات:				
01	يشغل بالمؤسسة عدد كاف من الأفراد ذوي الخبرة العالية	4.03	0.96	عال
02	يمتلك العاملون في المؤسسة المعرفة اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة منهم	3.97	1.01	عال
03	يتقاسم الأفراد في المؤسسة المعارف والخبرات، ويحصلون عليها في الوقت المناسب	3.25	1.12	متوسط
04	تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير معارف العاملين فيها باستمرار	3.92	1.15	عال

رأس المال البشري: رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس)

د. بن خديجة

منصف

05	يتم إستغلال المعارف والخبرات التي يمتلكها العاملون بشكل فعال في المؤسسة.	3.75	0.92	عال
المتوسط العام ومتوسط الإنحراف				
المهارات والقدرات				
06	يتوفر بالمؤسسة عاملين لهم مهارات وقدرات تسمح لهم بأداء الأعمال وإنجاز المهام (إتخاذ القرار، التعلم، التفاوض، تحمل المسؤولية...)	3.62	1.04	عال
07	يمتاز الموظفون بالقدرة على بناء العلاقات مع الآخرين والعمل بشكل جماعي	4.12	1.09	عال
08	يستطيع العاملون التعامل والتكيف مع الظروف الطارئة والحالات المفاجأة	3.73	0.75	عال
09	يمتلك العاملون في المؤسسة قدرات كافية للتعلم السريع وإتخاذ الفرص	3.12	0.91	متوسط
10	يمتلك العاملون مهارات وقدرات كافية لتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	3.44	0.87	متوسط
المتوسط العام ومتوسط الإنحراف				
رأس المال الإبتكاري				
11	تعمل المؤسسة على تشجيع وتحفيز العاملين بها لتجديد طاقاتهم الإبداعية	3.34	0.97	متوسط
12	يستطيع العاملون في المؤسسة تقديم الأفكار والحلول السريعة للتعامل مع المشكلات والحالات الطارئة	3.66	1.02	عال
13	يمتلك العاملون في المؤسسة قدرات ومهارات إبداعية تسهم في تطوير المنتجات وأساليب العمل	2.97	1.12	متوسط
14	يمتاز العاملون بالشجاعة الكافية للمبادرة والإبداع وتطوير الأعمال	2.46	0.74	منخفض
15	يوجد تنسيق وتعاضد بين مختلف الوظائف والأقسام في المؤسسة من أجل الإتيان بالجديد.	3.78	1.15	عال
المتوسط العام ومتوسط الإنحراف				
رأس المال القيادي				
16	تعمل المؤسسة على تحديد توجهها الإستراتيجي من خلال رؤية جادة ومتميزة ذات بعد مستقبلي متقدم	3.29	1.21	متوسط
17	تسعى المؤسسة لتحقيق الإنسجام والتوافق بين ممارساتها والرؤية التي طورتها	3.67	0.97	عال
18	تركز المؤسسة على قدراتها الجوهرية وأفرادها أكثر من تركيزها على التكنولوجيا في العمل وحل المشاكل	2.37	1.14	منخفض

رأس المال البشري: رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس)

د. بن خديجة

منصف

متوسط	1.11	3.13	يمتلك المديرون في المؤسسة الشجاعة وقيم أخلاقية عالية؛ ويحثون المرؤوسين على المبادرة وتحمل المسؤولية	19
عال	0.97	3.53	تسعى المؤسسة إلى التوسع في السوق وإقامة علاقات تعاون وتحالف مع الأطراف ذات المصلحة	20
متوسط	1.08	3.19	المتوسط العام ومتوسط الانحراف	
متوسط	1.01	3.45	متوسط المتوسطات العامة ومتوسط الانحرافات المعيارية	

ملحق رقم 02: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة حول درجة تحقق أبعاد الأداء.

الدرجة التي سجل	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
بـ بعد العمليات الداخلية .				
21	تزايد مستمر وملحوظ للإنتاجية في المؤسسة	4.11	0.74	عالية
22	تسعى المؤسسة دائما لتوسيع الطاقة الإنتاجية للألات والمعدات	3.47	0.93	متوسطة
23	تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت (الإنتاج، الشراء...) والتسليم في الوقت المحدد	3.61	1.02	عالية
24	تسجيل ملحوظ لتذليل عدد الوحدات المعيبة والتالفة	3.24	1.12	متوسطة
25	تخفيض مستمر لعدد ووقت التعطلات والإختناقات في العمل	3.88	1.04	عالية
	المتوسط العام ومتوسط الانحراف	3.66	0.97	عالية
جـ د الزبائن .				
26	تزايد في عدد الزبائن الجدد كل سنة	3.85	1.07	عالية
27	إستمرار متواصل لعدد العاملين في المؤسسة	4.10	0.96	عالية
28	إنصات جيد للزبائن وإستجابة فعالة لحاجاتهم ورغباتهم	3.74	0.91	عالية
29	إنخفاض شكواي الزبائن وزيادة رضاهم عن التعامل مع المؤسسة	3.41	1.18	متوسطة
30	إنخفاض أخطاء العاملين في المؤسسة.	3.32	1.12	متوسطة
	المتوسط العام ومتوسط الانحراف	3.68	1.04	عالية
هـ د التعام والنم .				

رأس المال البشري: رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لبعض
المؤسسات بولاية سوق أهراس)

منصف

منخفضة	1.02	2.23	تقديم عدد معتبر من المنتجات الجديدة في السنتين الأخيرتين	31
متوسطة	1.05	3.44	إستثمار متواصل وإتفاق معتبر لتطوير مهارات وقدرات الموظفين بالمؤسسة	32
عالية	0.88	3.68	تحسين مستمر لجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة	33
متوسطة	0.97	3.37	قيام المؤسسة بتحسينات وتعديلات على أساليب وطرق العمل	34
متوسطة	1.12	2.84	تكثيف الجهود المالية للتسويق وجذب الزبائن	35
متوسطة	1.00	3.11	المتوسط العام ومتوسط الإنحراف	
<u>متوسطة</u>	<u>1.00</u>	<u>3.48</u>	متوسط المتوسطات العامة ومتوسط الإنحرافات المعيارية	