

رأس المال البشري كمدخل لتعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف)

*Human Capital As An Introduction To Improving The Performance Of The Economic Organization
(A Case Study of Some Organizations In Setif)*

د. أمعوش جهيدة¹ / منبر تقييم أسواق رؤوس الأموال وأفاق تطويرها في ظل العولمة، الجامعة سطيف 1 (الجزائر)
djahida.amaouche@univ-setif.dz

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/12/24

تاريخ الإرسال: 2022/10/31

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر رأس المال البشري بأبعاده (القدرات المعرفية، الخبرات الفكرية، المهارات، العمل الجماعي، الإبداع والابتكار) في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع وتحليل آراء 50 إطار في 25 مؤسسة اقتصادية بولاية سطيف. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: تحتاج المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة إلى مزيد من الاهتمام برأس المال البشري لدعم أدائها، وجود تأثير إيجابي لرأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، تحسين الأداء، مؤسسة اقتصادية.

تصنيف JEL : J24 ؛ L25 .P2.

Abstract:

This study aims to highlight the impact of human capital with its dimensions (cognitive abilities, intellectual experiences, skills, teamwork, creativity and innovation) in improving the performance of the economic organization with its dimensions (the financial dimension, after customers, after internal operations, after learning and growth), and to achieve the goals of the study The opinions of 50 frameworks were collected and analyzed in 25 economic organization in the state of Setif. The study has reached several results, the most important of which is the economic organizations under the study need more attention to human capital to support their performance. The presence of a positive effect of human capital in improving the performance of organizations under study.

Keywords: Human capital, improving the performance, economic Organization.

Jel Classification Codes : J24 ; L25 ; P2.

¹ المؤلف المرسل: أمعوش جهيدة، الإيميل: djahida.amaouche@univ-setif.dz

I - تمهيد :

نظرا للدور الذي يقوم به رأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، فقد نال اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، إذ أشارت دراسة (jamal, 2011) أنّ رأس المال البشري هو المورد الذي تمتلكه جميع المنظمات وهو مفتاح نجاحها و استمراريتها، ويتكون رأس المال البشري من الأفراد ذوي المواهب المتميزة، والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة المؤسسة الحيوية، ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة، بما يؤدي في النهاية إلى التميز في الأداء على المنافسين.

إنّ تقييم واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اليوم يظهر غياب الوعي الكافي لديها بمفاهيم رأس المال البشري، وأبعاد المعرفة الكامنة فيه، ودوره في خلق القيمة، ذلك أنّ إدراك تلك المفاهيم أصبح أمرا ضروريا لزيادة قدرة المؤسسة في تحسين مستوى أدائها، في ظل اقتصاد عالمي مبني على المعرفة والكفاءات البشرية، كما يفرض تحسين الأداء على المؤسسة تحديد رأسمالها البشري، وإتقان الكيفية الملائمة لتحويله إلى أرباح أو إلى وضع إستراتيجي تنافسي، وبالتالي يجب أن تبحث المؤسسة عن الثروات الفكرية، المهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية، بهدف خلق وتقديم قيمة إلى العملاء تسمح بتحسين الأداء، وتحقيق المركز الإستراتيجي التنافسي الأفضل.

1.I- إشكالية البحث :

إنّ المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تعد الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني، ومن هنا كان من الضروري أن يتزايد الاهتمام بتطوير واستثمار رأس المال البشري في هذه المؤسسات لضمان نجاحها طبقا للرؤية القائمة على الموارد، والموارد التي تكون ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد والإحلال تساهم في تحسين مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية وتفعيل دورها في قيادة عمليات التنمية الشاملة. ووفقا لهذه المعطيات وضرورة مسايرة ديناميكية البيئة الاقتصادية العالمية يستوجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بناء رأس مال بشري متميز يساهم بشكل فعّال في تحسين أدائها بما يعزز مركزها التنافسي.

انطلاقا من الأبعاد السالفة الذكر وهذا التصور الأخير فإننا نتساءل وفق الإشكالية التالية:

" كيف يؤثر رأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟"

وضمن الإطار العام لهذه الإشكالية التي نود الإجابة عنها نطرح جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق متطلبات رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق متطلبات رأس المال البشري حسب بعض الخصائص الشخصية لإطارات المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير لرأس المال البشري بأبعاده في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

2.I- فرضيات البحث :

- مستوى تطبيق متطلبات رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة مرتفع؛
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق متطلبات رأس المال البشري حسب بعض الخصائص الشخصية للإطارات في المؤسسات محل الدراسة؛
- يوجد تأثير لرأس المال البشري بأبعاده في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

3.I- أهداف البحث :

- تهدف الدراسة عموماً إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:
- الإجابة على التساؤلات الفرعية ودراسة الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها؛
 - محاولة تقييم وضعية رأس المال البشري على مستوى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة للوقوف على جوانب القوة والضعف من خلال الكشف عن واقع المؤسسات محل الدراسة؛
 - تحديد أثر رأس المال البشري بمختلف أبعاده في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

4.I- أهمية البحث :

نظراً لتعدد عملية تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل المنافسة الشديدة، وجب الاهتمام برأس المال البشري باعتباره العامل الأساسي الذي يساعد على اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، حيث تمكنها هذه القدرات من تحقيق أداء يميّزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة.

5.I- الدراسات السابقة:

- (دراسة فائزة بوراس، 2018)، بعنوان: "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال في الجزائر"، هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الاستثمار في رأس المال البشري من حيث توضيح المفاهيم والمصطلحات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ رأس المال البشري في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أصبح أهم مصدر للميزة التنافسية المستدامة، والأصل الأكثر قيمة، وعامل الإنتاج الأكثر أهمية، كما توصلت إلى أنّ رأس المال البشري أكثر أهمية من رأس المال المالي وباقي عناصر الإنتاج الأخرى.

- دراسة (Sharbati Abdel Aziz Ahmad, 2010) بعنوان: « **Intellectual Capital and Business Performance in The Pharmaceutical Sector of Jordan** », **Management Décision Jordan, Volume 48, Issue 1, Jordan**؛ هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي) وأداء الأعمال ضمن قطاع صناعة الأدوية في الأردن، وقد أظهرت الدراسة أنّ هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات محل الدراسة وأدائها لأعمالها، كما توصلت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة بين مكونات رأس المال الفكري التي تمتلكها هذه المؤسسات وبين محاور الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات.

- دراسة (Kianto Aino et al., 2014) بعنوان: « **the Interaction Intellectual capital Assets and Knowledge Management Practices in Organisation Value Creation** », **Journal of intellectual capital, Volume 15, issue 3, Emerlad Group Publishing Limited**؛ وهدفت هذه الدراسة إلى تطوير وبرهنة كل من الاطار النظري ونماذج العلاقة بين رأس المال الفكري وممارسات إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، ثم قدمت الدراسة كيف أنّ رأس المال الفكري ومكوناته تؤثر في الأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ بناء القيمة التنظيمية يعتمد على رأس المال الفكري بكل مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) وأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب، خزن واسترجاع، نشر وتوزيع، تطبيق المعرفة).

أ. الإطار النظري لرأس المال البشري:

خلال العقدين الماضيين تزايد الاهتمام برأس المال البشري، ويُعد رأس المال البشري العنصر الهام في رأس المال الفكري، لكونه محرك للإبداع، ومصدر هام لتحقيق القيمة غير الملموسة في اقتصاد المعرفة، ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة على التفكير، التجديد والابتكار، والمعرفة الضمنية الموجودة في أذهان العاملين. (Uliana & Enrico, 2005, p. 168)

II. 1- مفهوم رأس المال البشري :

يعد مفهوم رأس المال البشري (Human capital) من أهم المفاهيم التي ظهرت في مجال إدارة الأعمال بشكل عام ومجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وهذا ما جعله يحظى باهتمام بالغ من طرف الباحثين والمفكرين، وفيما يلي نذكر أهم التعاريف التي تناولت هذا المفهوم:

- يعرف (Bontis, 1999) رأس المال البشري بأنه: "يتمثل في المعرفة الضمنية للفرد (الميراث الجيني، التعليم، الخبرة، نمط الحياة والأعمال)، ويُعتبر مصدر مهم للابتكار والتجديد الاستراتيجي، ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهو نادر وغير قابل للتقليد، ولا يمكن استبداله بموارد أخرى من المؤسسات المنافسة، وهو عبارة عن دالة في الحجم. (Bontis, 1999, pp. 445-446)

- يعرف (Ordonez, 2004) رأس المال البشري بأنه: "مخزون المعرفة الفردية لموظفي أي مؤسسة، حيث يساهم الموظفون في خلق رأس المال الفكري عن طريق كفاءاتهم، مواقفهم، قدراتهم الفكرية والاختصاص والتعليم، حيث تسمح القدرات الفكرية للموظفين بتعديل الممارسات التنظيمية وتطوير حلول مبتكرة". (Ordonez, 2004, p. 636)

- في حين يعرف (AL-Manni, 2010) رأس المال البشري بأنه: "يشمل التعلم، المعرفة، التدريب، التجارب، الخبرة، القدرات، الحماس، الإبداع والكفاءات الأساسية المتاحة في المؤسسة" (Al-Manni & Jaradat, 2010, p. 65)

- أما (Lytras Miltiadis et al., 2009) يعرفون رأس المال البشري بأنه: "يتمثل في المعرفة، القدرات، المهارات وخبرة موظفي المؤسسة، وهو يمثل القيمة المتراكمة للاستثمارات في تدريب الموظفين" (Lytras & Ordonez, 2009, p. 212)

من خلال هذه العينة من التعاريف يتضح للباحثة أنّ رأس المال البشري يُمثل القوة الفكرية على مستوى الفرد، والمتمثلة أساساً في المعرفة، الخبرات الفكرية، المهارات، العمل الجماعي والإبداع والابتكار.

II. 2- أهمية رأس المال البشري:

ما يميّز القرن الواحد والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وأهمية العاملين في مجال المعرفة في تكوين الثروة من خلال تدريب وتطوير الموارد البشرية لضمان حيويتها وفعاليتها، والاحتفاظ بهذه الموارد البشرية لمواجهة المنافسة وتشجيع الإبداع والابتكار، وحسب (Al-Manni & Jaradat, 2010) فإنّ أهمية رأس المال البشري تتمثل في: (Al-Manni & Jaradat, 2010, p. 65)

- يعد أحد المصادر الحاسمة والفريدة التي تؤثر على الأداء؛
- يساهم في خلق معرفة جديدة؛
- هو مورد يصعب على الآخرين تقليده؛
- يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- يساهم في زيادة كفاءة استخدام الأصول، وتحقيق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للعملاء؛
- له تأثير مباشر على قدرة رواد الأعمال، أصحاب الأفكار الجديدة في تأمين رأس المال اللازم لبدء مشاريع جديدة.

مما سبق يتضح أنّ أهمية رأس المال البشري تتمثل في تحقيق النجاح وتعزيز الأداء، وخلق معرفة جديدة، وهذا يبيّن تحوّل مراكز القوة والحيوية، وامتلاك الأمم للميزة النسبية، من ثراء الموارد الطبيعية إلى ثراء العقل الفكري وإنتاجه للمعرفة، ولقد أصبح من الضروري على المؤسسات أن تعمل على امتلاك وتطوير المعرفة، وتنمية مواردها البشرية من أجل معرفة وضعها وكيفية تحسينه.

3.II- أبعاد رأس المال البشري:

اختلف الباحثون حول أبعاد رأس المال البشري، فهناك من حددها بثلاثة أبعاد، وآخرون إلى أربعة أو خمسة أبعاد، وفي هذا الجدول سوف يتم عرض مجموعة من الدراسات والبحوث والأبعاد التي سيتم اعتمادها:

الجدول (1): أبعاد رأس المال البشري

الأبعاد	الباحث
المعرفة، المهارات والكفاءات	OECD, 1999
الخبرات، المعرفة، المهارات والقدرات.	Fitz-enz, 2000
المعرفة، الكفاءات، المهارات والمواقف.	Reinhardt, 2001
الخبرة، المهارات.	Rauch et al, 2006
المعرفة، التعلم، الكفاءات.	Yassen, 2007
المعرفة، الخبرة، الابداع، المهارات	Weatherly, 2003

Source: Al-Manni Ahmad, Jaradat Nasser, « Impact of Human Capital on The Organization Performance », Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, volume 2, Issue 4, 2010, p. 65-66.

حسب الأبعاد التي تم ذكرها في الجدول السابق لمجموعة من البحوث والدراسات المهتمة برأس المال البشري، فإنّ هناك شبه اتفاق بين الباحثين أنّ أبعاد رأس المال البشري تتمثل في المعرفة، الخبرة، المهارة، العمل الجماعي، الابتكار والإبداع، وهي مفصلة كالتالي:

- المعرفة: وتُمثل الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين، ومتخذتي القرارات والمستخدمين الذين يُحوّلون المعلومات إلى معرفة، ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (حمود، 2010، صفحة 62)

- الخبرة: الخبرة في المعنى اللاتيني تعني التجريب، وهي تعود إلى الفعل الذي فعلناه في الماضي أو حدث في قضايا محددة في العمل أو في الحياة الشخصية. (العلي، قنديلجي، و العمري، 2002، صفحة 329)، وخبرات العاملين تتضمن التراكم المعرفي الناتج عن التجارب المتعددة في الحياة العملية (الطائي، 2018، صفحة 35).

- المهارة: هي القدرة على الإنجاز والأداء، والوصول إلى النتائج، وحل المشاكل ومواجهتها بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية، وشروط المهارة هي: السرعة، الدقة، التتابع المنطقي للأداء (الزعيبي و العنزى، 2015، صفحة 32).

- العمل الجماعي: وتمثل القدرة على التفاعل مع الآخرين، والتي هي ضرورية لتحقيق الأداء المرغوب فيه. (رشيد و الزباد، 2014، صفحة 13)

- الابتكار والإبداع: وهو عملية توليد وإنتاج أفكار جديدة، ووضعها حيز التطبيق. (العنزى، 2014، صفحة 85) وهذا الشكل يمثل مكونات رأس المال البشري:

الشكل (1): أبعاد رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة.

ورأس المال البشري في إدارة المعرفة يشترط تحقيق مجموعة من المحاور أهمها (مصطفى، 2014، صفحة 274):

✓ زيادة عمالة الندرة في إجمالي قوة العمل؛

✓ زيادة عمالة المعرفة في إجمالي قوة العمل؛

✓ زيادة المكوّن المعرفي والفكري في الوظائف التقليدية؛

✓ زيادة الأهمية النسبية لأنشطة البحوث والتطوير في المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أنّ رأس المال البشري يعتمد على معرفة وتأهيل العاملين، ويركز على الابتكار ويشجع روح التحدي والمجازفة في العمل، ويهدف إلى تحقيق أداء متميز من خلال إنتاج أفكار جديدة.

III. دور رأس المال البشري في تحسين الأداء:

إنّ المدخل المنظمي يعتبر المؤسسة هي أكثر الأنظمة تعقيدا، والخاصية الرئيسية لهذا النظام المعقد هو القدرة على القيام بنشاط يحقق من خلاله الأهداف، وإذا اختلفت أهداف المؤسسات وتطورت عبر الزمن فإنّ هناك حقيقة أساسية تنطبق على كل المؤسسات ومرتبطة بتسييرها ألا وهي الأداء. ويعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في بحوث ودراسات الإدارة بشكل عام، ومواضيع الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

III.1- ماهية الأداء:

إنّ مصطلح الأداء ليس حديثا، بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنّه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه. (يحياوي، 2014، صفحة 45)، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، وتجدر الإشارة بداية أنّ الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform)، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (الداوي، 2010، صفحة 217).

-يعرّف (Pierre-Voyer, 1999) الأداء بأنه: "تحقيق المؤسسة للكفاءة، الفعالية والاستمرارية" (Voyer, 2000، p. 84). وحسب هذا المفهوم فإنّ الأداء هو تحقيق النتائج المالية في الأجل القصير.

-أما (Michael Armstrong, 2006) يعرّف الأداء الجيد بأنه: "الاستخدام الفعال للمعرفة والمهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق النتائج، بالإضافة إلى كيفية استخدام المعلومات لتحسين تلك النتائج" (Armstrong, 2006، p. 5). هذا التعريف يركز على تحقيق الأداء الجيد بالاستخدام الفعال للمعرفة والمهارات، والاستغلال الأمثل للمعلومات بما يحقق التطور والتحسين المستمرين للأداء.

-في حين يعرّف (عبد الستار العلي وأخرون، 2009) الأداء بأنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية". ويركز هذا التعريف على الاستخدام الكفء والفعال للموارد المادية وغير المادية بما يحقق الأهداف المسطرة من المؤسسة. (العلي، قنديلجي، و العمري، 2002، صفحة 327).

وحسب (Michael Armstrong) فإنّ تحسين الأداء جزء أساسي من العملية المستمرة لإدارة الأداء، وينبغي أن يكون الهدف إيجابياً في تحقيق أقصى قدر من الأداء العالي (Armstrong، 2006، صفحة 119). وانطلاقاً من أنّ هدف المؤسسة هو بلوغ الأداء الأفضل، فإنّها تسعى إلى تحسينه للبقاء في السوق، ويتم تطبيق عملية تحسين الأداء وفق نموذجين رئيسيين هما: إمّا وجود عدم التوازن بين الأداء المخطط والأداء المنجز، حيث إنّ هذا الأخير أقل من المخطط، وهو المفهوم الشائع لدى الكثير من الباحثين حول تحسين الأداء، أو وجود توازن بين الأداء المخطط مع الفعلي، لكن تطورات وتغيرات المحيط السريعة تستوجب على المؤسسة التكيف معها وفق ما يسمى بالتحسين المستمر للأداء لبلوغ الأداء الأفضل والتميز (عيسى يحيى، عيسى يحيى، و سطحاوي، 2014، صفحة 71).

2.iii - العوامل المؤثرة في الأداء:

لقد اتفق المفكرون المهتمون بإجراء الدراسات حول تحسين أداء المؤسسات، أنّ الأداء في حد ذاته تابع لمجموعة من المتغيرات والعوامل (من داخل المؤسسة وخارجها)، وتلك العلاقة إمّا تكون موجبة أو سالبة، وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة على الأداء (يوسف الشميلي، 2017، صفحة 208):

العوامل الداخلية : تتمثل في مجموع المتغيرات والعوامل التي تتواجد في البيئة الداخلية للمؤسسة ولها علاقة بمراد المؤسسة، نظامها الداخلي، ثقافتها، وظائفها وأقسامها وفروعها، وهي تتمثل في:

- العوامل التقنية: نوع التكنولوجيا المستعملة، مساهمة الألة بالمقارنة مع مساهمة العمال... الخ.
- العوامل البشرية: مستوى التأهيل، نظام الحوافز وسياسة الأجور، علاقة العمال مع بعضهم البعض ومع العمل.
- العوامل المالية والمادية: تتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة احتياجاتها المالية والمادية في حالة تعرضها للمنافسة.

وبالنسبة لرواد المقاربة الإستراتيجية للموارد (Ressources Based View) وحسب (Quelin & Arrégle, 2001) يؤكدان أنّ أداء المؤسسة ونجاحها الاستراتيجي متوقف خصوصاً على بعدها الداخلي أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية، ومنه فإنّ أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها، كما يبين (Hamel, Prahalad, 1999) أنّ الأموال ليست هي التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل وإنما طاقتها الفكرية ودافعية أفرادها (مزهودة، 2005، صفحة 488).

العوامل الخارجية: وبشكل عام يتم رصد ومسح العوامل الخارجية من خلال تحديد مجموعتين من العوامل هما (إبراهيم درة و سعود جرادات، 2014، الصفحات 147-149):

- العوامل المجتمعية العامة: وتسمى أيضاً بعوامل البيئة الخارجية العامة، وهي تلك العوامل الخاصة بالمجتمع عموماً، وتؤثر في المؤسسة، وتتمثل في القوى الاقتصادية، العوامل التكنولوجية، العوامل السياسية والقانونية، القوى الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على جميع المؤسسات الناشطة في المجتمع، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو مجال العمل الذي تنتهي إليه.

- عوامل البيئة الخارجية الخاصة: وتسمى بيئة المهام (Tasks Environement)، أو البيئة القريبة (Immedite) والمقصود بها تحليل القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة لتحديد حالة المنافسة فيه، وأهم المنافسين وسلوكهم المحتمل، لتحديد متطلبات الاستجابة لذلك السلوك، إضافة إلى تحديد العملاء الحاليين والمرتبين، الموردين، السلع والخدمات البديلة.

وعلى الرغم من هذا الإطار العام للعوامل المحددة للأداء والمتفق عليها من معظم الباحثين، إلا أن اتجاه الباحثين في ظل اقتصاد المعرفة تحدد الموارد الفكرية كعامل رئيسي وإستراتيجي لتحسين الأداء.

III-3- القياس المتوازن للأداء:

بطاقة الأداء المتوازن التي وضعها (Kaplan & Norton) سنتي 1992 و1996، والتي تعتمد صراحة إطاراً متعدد الأبعاد، وقد صممت هذه الأساليب للسماح لطريقة أكثر تنظيماً لإدارة الأداء وتفادي بعض المشاكل المرتبطة بأساليب الرقابة التقليدية، وتجمع بطاقة الأداء المتوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، ولذلك يُقال أن بطاقة الأداء المتوازن تربط مقاييس الأداء بالإستراتيجية، وتشدّد بطاقة الأداء المتوازن على هذه العلاقة لتحقيق أداء أفضل (Epstein & Manzoni, 2006, p. 313).

بطاقة الأداء المتوازن كانت نتاجاً لمشروع بحثي أجرته كلية الأعمال بجامعة هارفارد، وتضم 12 مؤسسة رائدة في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يسمح للمديرين بالنظر إلى الأعمال من أربع جهات نظر مهمة ويقدم إجابات لما يلي (Thorpe & Holloway, 2008, p. 29):

- كيف نحقق أهداف المساهمين؟ (المنظور المالي).
- كيف يرانا العملاء؟ (منظور العملاء).
- ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (منظور الأعمال الداخلية).
- هل يمكننا الاستمرار في تحسين وخلق القيمة؟ (الابتكار ومنظور التعلم).

وقد اشتق هذا النموذج اسمه من محاولة التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل، مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وأخيراً مسببات الأداء والأهداف المحققة (أيت مختار وحمدي، 2011، صفحة 9)، ويتمثل هيكل القياس المتوازن للأداء في أربعة أبعاد من المقاييس هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

III-3- دور رأس المال البشري في تحسين الأداء:

حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين رأس المال البشري والميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج، فقد وجد (Stewart) أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة، وأن استثمار القدرات الفكرية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية (بلوناس وتبة، 2013، صفحة 190).

بالرغم من أنّ قيمة رأس المال البشري لا تظهر بصورة مباشرة في الميزانية العمومية للمؤسسة، إلا أنها تتمتع بتأثير كبير على أداء المنظمة، ووفقا للباحث (PLATT) المدير التنفيذي لمؤسسة (Hewlett-packard) فإنّ المؤسسات الناجحة في القرن الواحد والعشرين هي تلك المؤسسات التي تنجز وظائفها على أكمل وجه من خلال جذب وخصن والمحافظة على ما تعلموه موظفيها (حجيم الطائي و العبادي، 2015، صفحة 121)، كما يعد رأس المال البشري مؤشرا مهما من مؤشرات نظام إدارة الأداء الاستراتيجي والتنظيمي، ومصدرا حرجا من مصادر إبتكار القيمة (صالح، 2015، صفحة 207)

1.4. الدراسة التطبيقية:

1.1.4- الطريقة والأدوات:

نتناول في هذا العنصر الطريقة والأدوات المعتمدة في إجراء الدراسة، ويتضمن ذلك المنهج المعتمد في الدراسة، مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة، تحديد متغيرات الدراسة، طريقة جمع البيانات، وكيفية اختبار البيانات صدقها وثباتها، والمؤشرات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

1.1-1. منهج الدراسة:

اعتمدنا في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، على المنهج الوصفي لوصف إجابات أفراد العينة لمعرفة مستوى إدراكهم بمكونات رأس المال البشري، كذلك لوصف مستوى تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن جانب آخر سيتم استخدام المنهج التحليلي لتحديد أثر رأس المال البشري بأبعاده الخمسة (القدرات المعرفية، الخبرات الفكرية، المهارات، العمل الجماعي، الإبداع والابتكار) في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

1.1-2. مجتمع الدراسة وكيفية اختيار أفراد العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات ممن هم بدرجة (مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة) في بعض المؤسسات الاقتصادية الخاصة والعامة على مستوى إقليم ولاية سطيف، حيث تم اعتماد 25 مؤسسة صناعية، وتم توزيع 55 استبيان، وتم استرجاع 50 استبيان صالح للمعالجة الإحصائية، وقسم الاستبيان إلى محورين رئيسيين:

-المحور الأول: رأس المال البشري (المتغير المستقل): والمتمثل في القدرات المعرفية، الخبرات الفكرية، المهارات، العمل الجماعي، الإبداع والابتكار.

-المحور الثاني: الأداء (المتغير التابع): والمتمثل في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو. وقد صممت الاستمارة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، وتم الاعتماد على خمسة مستويات (موافق جدا، موافق، إلى حد ما، معارض ومعارض جدا).

1.1-3. مصادر الحصول على البيانات:

لتحقيق غرض الدراسة الذي يتجلى في تحديد أثر مكونات رأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اعتمدنا على جمع البيانات التي تحقق هدف الدراسة من خلال توزيع الاستبيان على مجموعة من إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وبعد فحصها والتأكد من الصالح منها، استعملت البيانات في التحليل الإحصائي.

1.1-3-1. أدوات المعالجة الإحصائية: بعد جمع البيانات عن أبعاد متغيرات الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى

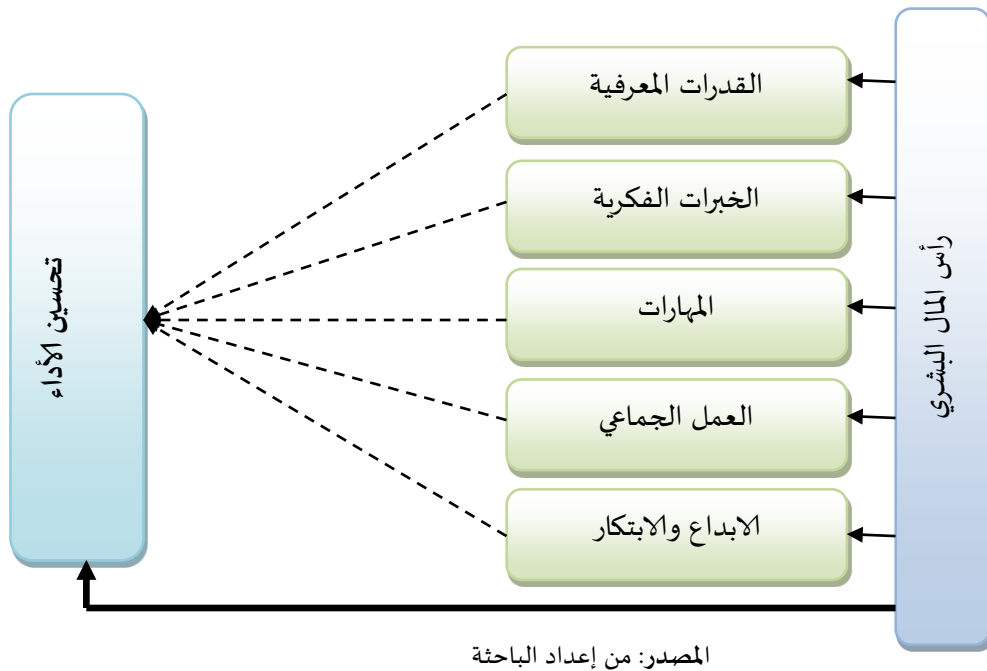
الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، المتعلقة بالأدوات الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS23)، وبالتحديد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: (معامل ألفا كرونباخ، اختبار ستيودنت لعينة واحدة (Test pour un échantillon unique)، أسلوب تحليل التباين الاحادي (ANOVA)، تحليل الانحدار الخطي البسيط (Régression Linéaire simple) ، الانحدار التدريجي (Stepwise).

IV.1-4-نموذج الدراسة:

انطلاقا من الدراسات السابقة، والدراسات التي تم الإطلاع عليها والمتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الدراسة النظرية، تم اعتماد متغيرين أساسيين المتغير المستقل رأس المال البشري بأبعاده، والمتغير التابع الأداء، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

IV.1-5-صدق وثبات الأداة:

-صدق الأداة: تم عرض الاستبيان على ثمانية محكمين، من تخصصات الموارد البشرية، إدارة الأعمال والإحصاء، حيث قدموا مجموعة من الملاحظات والاقتراحات، تم أخذها بعين الاعتبار في الإعداد النهائي للاستبيان.

-ثبات الأداة: تم اختبار مدى ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbaph.

الجدول(2): معاملات ثبات الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	ألف كرونباخ
رأس المال البشري	15	0.967
الأداء	19	0.964
الاستبيان ككل	34	0.976

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 2 يتضح لنا أن ثبات مقياس رأس المال البشري يساوي 96.7%، وثبات مقياس الأداء هو 96.4%، بينما معامل الثبات ألفا كرونباخ للعينة ككل، وللاستبيان بشكل عام هو 97.6%، وهي نسبة تدل على مستوى عال من الثبات لأداة القياس مقارنة بالنسبة المعتمدة إحصائياً وهي 60%.

2.1V- تحليل نتائج الدراسة:

1V-2- تحليل أبعاد المحور الأول رأس المال البشري:

الجدول (3): تحليل أبعاد المحور الأول رأس المال البشري

الرقم	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	القدرات المعرفية	يتوفر لدى موظفي مؤسستكم المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	4.04	0.66	10.99	0.000	مرتفع
2		تتناسب معارف ومؤهلات الموظفين مع الوظائف الموكلة بهم.	3.76	0.71	6.97	0.000	مرتفع
3		يملك موظفي مؤسستكم المعرفة اللازمة عن أنشطة وخدمات المؤسسة.	3.96	0.75	8.99	0.000	مرتفع
المجموع							
3	الخبرات الفكرية	يملك الموظفون في مؤسستكم خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.	3.64	0.94	4.80	0.000	متوسط
4		تمتلك مؤسستكم العدد المطلوب من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.	3.88	0.82	7.55	0.000	مرتفع
5		تسهم الخبرة المتراكمة التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة لمشكلات العمل.	3.82	0.77	7.48	0.000	مرتفع
المجموع							
1	المهارات	يتوفر لدى موظفي مؤسستكم القدرات المطلوبة لأداء مهامهم بشكل متميز.	3.90	0.58	10.96	0.000	مرتفع
2		يوجد تناسب بين مهارات الموظفين والعمل المطلوب إنجازه.	3.82	0.82	7.02	0.000	مرتفع
3		يتميز موظفي مؤسستكم بمهارات عالية في التعامل مع الحالات الطارئة والاستثنائية.	3.62	0.78	5.62	0.000	متوسط
المجموع							
1	الجماعي للعمل	يسود روح التعاون بين موظفي مؤسستكم بين الأقسام وبين الدوائر في إنجاز الأعمال.	4.06	0.84	8.89	0.000	مرتفع

مرتفع	0.000	8.75	0.80	4.00	توجد مشاركة جماعية بين الموظفين في حل مشكلات العمل.		2
مرتفع	0.000	9.33	0.84	4.12	تحصل مؤسستكم على أفضل النتائج من موظفيها عندما يعملون معا كفريق عمل.		3
مرتفع	0.000	10.67	0.70	4.06	المجموع		
متوسط	0.000	4.06	0.73	3.42	يتميز الموظفون بالإبداع في أداء أعمالهم.	الإبداع والابتكار	1
متوسط	0.000	2.99	0.85	3.36	يقدم موظفي مؤسستكم أفكار جديدة تساهم في تطوير أداؤهم.		2
متوسط	0.00	3.83	0.81	3.44	يقدم الموظفون حلول مبتكرة وجديدة للمشاكل التي تواجههم في العمل.		3
متوسط	0.000	4.04	0.71	3.40	المجموع		
مرتفع	0.000	0.89	0.56	3.78	رأس المال البشري		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير النتائج المبيّنة في الجدول السابق، أنّ اتجاه الرأي لمحور رأس المال البشري من طرف أفراد العينة كان بدرجة موافقة مرتفعة، حيث قُدر المتوسط العام لهذا المحور بـ 3.78، وانحراف معياري قدره 0.56، وبمستوى معنوية بلغ 0.00، حيث احتل البعد الرابع لهذا المحور المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.06، ما يعكس الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على أنّ الموظفين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يتميّزون بروح التعاون والعمل الجماعي، يليها في المرتبة الثانية البعد الأول بمتوسط حسابي قدره 3.92 والمتمثل في القدرات المعرفية، يليها في المرتبة الثالثة البعد الثاني والبعد الثالث بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.78 والمتمثل في الخبرات الفكرية والمهارات لدى الموظفين. في حين يحتل البعد الخامس المرتبة الأخيرة، والمتمثل في الإبداع والابتكار لدى الموظفين بمتوسط حسابي قدره 3.40، ومما سبق يتضح أنّ المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تمتلك طاقة بشرية تتميز بالقدرات المعرفية وروح التعاون والعمل الجماعي، في حين هذه المؤسسات تعاني ضعف مستوى الإبداع والابتكار، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إجابات إطلاقات عينة الدراسة، وهو ما يعكس تقارب وجهات النظر حول الأهمية المرتفعة لرأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على مستوى إقليم ولاية سطيف. وبناءً على هذه النتائج يتعين على المؤسسات الاقتصادية تفعيل القدرات المعرفية والعمل الجماعي لدى الموظفين في تعزيز جانب الإبداع والابتكار بما يحسن من أداؤهم وقدراتها التنافسية.

IV. 2-2- تحليل أبعاد المحور الثاني الأداء:

لعرض مستوى المساهمة لمتغير تحسين الأداء من خلال أبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وأهميته في واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سيتم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لتوضيح اتجاه آراء إطلاقات المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (4): تحليل أبعاد المتغير تحسين الأداء

الرقم	المحور	الفقرة	المتوسط	الانحراف	Tقيمة	المعنوية	المستوى
1	البعد المالي	زيادة معدل ربحيتكم خلال الثلاث سنوات الأخيرة	3.58	0.78	5.22	0.000	متوسط
2		تحسن في القيمة المضافة للمؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة	3.58	0.90	4.52	0.000	مرتفع
3		زيادة رقم أعمال المؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة	3.52	0.81	4.51	0.000	متوسط
4		انخفاض قيمة التكاليف الكلية للمؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة	3.12	0.77	1.09	0.000	متوسط
5		تحسن في معدل العائد على الاستثمار لمؤسستكم خلال الثلاث سنوات الأخيرة	3.36	0.92	2.76	0.000	متوسط
البعد المالي							
1	بعد العملاء	زيادة عدد عملاء مؤسستكم خلال الثلاث سنوات الأخيرة	3.52	0.83	4.38	0.000	متوسط
2		تزايد في الحصة السوقية بشكل مستمر للمؤسسة	3.46	0.81	3.99	0.000	متوسط
3		تحسن في جودة منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين	3.70	0.88	5.58	0.000	مرتفع
4		تراجع عدد شكاوي العملاء المقدمة للمؤسسة	3.76	0.87	6.17	0.000	مرتفع
5		سرعة تلبية طلبات العملاء من طرف المؤسسة	4.00	0.80	8.75	0.000	مرتفع
بعد العملاء							
1	بعد العمليات الداخلية	زيادة معدلات انتاجية العاملين في المؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة.	3.86	0.78	7.76	0.000	مرتفع
2		تقليل زمن إنجاز الأنشطة والعمليات في مؤسستكم	3.66	0.84	5.50	0.000	متوسط
3		تنوع وتعدد طرق العمل في المؤسسة	3.54	0.78	4.84	0.000	متوسط
4		تراجع في نسب عيوب وأخطاء العمل بشكل مستمر	3.54	0.70	5.40	0.000	متوسط
5		تحسن الظروف العامة للعمل	3.54	0.83	4.55	0.000	متوسط
العمليات الداخلية							
1	بعد العلم والنمو	تحسن أسلوب العمل في مؤسستكم	3.78	0.76	7.22	0.000	مرتفع
2		زيادة قدرة المؤسسة على إستقطاب الموظفين أصحاب الكفاءات والمهارات العالية	3.48	0.93	3.64	0.000	متوسط
3		تزايد مبادرات ومقترحات الموظفين لتحسين أداء المؤسسة	3.50	0.90	3.88	0.000	متوسط

متوسط	0.000	4.04	0.83	3.48	تراجع نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى مؤسسات أخرى	4
متوسط	0.000	5.50	0.71	3.56	بعد التعلم والنمو	
متوسط	0.000	7.78	0.52	3.62	تحسين الأداء	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يُشير الجدول السابق إلى عرض نتائج إجابات إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عن المحاور المتعلقة بمتغير تحسين الأداء بأبعاده، حيث اتجه الرأي لهذا المتغير من طرف أفراد العينة كان بدرجة موافقة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بـ 3.62، وانحراف معياري 0.52، وبمستوى معنوية بلغ 0.00، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المتغير بين 3.43 و 3.68، فقد جاء في المرتبة الأولى البعد الثاني بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.68، وهو ما يعكس أهمية العملاء في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويأتي في المرتبة الثانية البعد الثالث بمتوسط حسابي قدره 3.62 وهو ما يبيّن الموافقة المتوسطة لأهمية العمليات الداخلية، فيما يأتي البعد الرابع في المرتبة الثالثة والمتمثل في بعد التعلم والنمو للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.56، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة البعد الأول بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.43، وهو ما يعكس الأهمية المتوسطة للبعد المالي. ومما سبق يتضح أنّ المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أعطت أهمية مقبولة فيما يخص علاقاتها بالعملاء، وهذا شيء جيد بالنسبة للمؤسسة ولكنّه يبقى غير كاف ما لم يدعم بالمنظورات والأبعاد الأخرى، والمتمثلة في (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) والتي حققت مستويات لا ترقى لمستوى المؤسسة الاقتصادية التي تسعى لتحسين الأداء، وأخص بالذكر هنا بعد التعلم والنمو الذي يجب على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أن تعطي له أهمية خاصة لما له من تأثير إستراتيجي طويل المدى على مختلف الأبعاد الأخرى، وهذا من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة متغيرة التي تحتاج المؤسسات التكيف والاستمرار في تقديم المنتجات التي تلبى رغبات واحتياجات العملاء، وهذا من خلال وجود قوة عاملة متعلمة ومتدربة تدريباً جيداً ومتحمسة.

3.1V- نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

3.1V-1- اختبار الفرضية الأولى:

للإجابة على الفرضية الأولى: "تطبق المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة متطلبات رأس المال البشري بمستوى مرتفع عند مستوى معنوية 0.05"، سيتم استخدام اختبار T لعينة واحدة، وتحليل هذه الفرضية سيكون اعتمادا على المعلومات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (5): اتجاه رأي الإطارات حول مستوى تطبيق متطلبات رأس المال البشري

الرقم	المتغير	المحور	المتوسط	الانحراف	Tقيمة	المعنوية	الترتيب	المستوى
1	ح	القدرات المعرفية	3.92	0.60	10.76	0.000	1	مرتفع

متوسط	4	0.000	7.36	0.74	3.78	الخبرات الفكرية	2
مرتفع	3	0.000	9.06	0.60	3.78	المهارات	3
مرتفع	2	0.000	10.67	0.70	4.06	العمل الجماعي	4
متوسط	5	0.000	4.04	0.71	3.40	الإبداع والابتكار	5
مرتفع		0.000	0.89	0.56	3.78	رأس المال البشري	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أنّ مستوى تطبيق متطلبات إدارة رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتراوح بين 3.40 و3.92 محققة المعنوية الاحصائية ($Sig \leq 0$)، حيث تطبق بمستويات متفاوتة، ونجد أنّ بعد العمل الجماعي في المرتبة الأولى محققا مستوى مرتفع بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.06، ثم في المرتبة الثانية القدرات المعرفية بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.92، ويأتي في المرتبة الثالثة بعدي الخبرات الفكرية والمهارات بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.78 بمستوى مرتفع، أمّا فيما يخص بعد الابداع والابتكار فقد سجل مستوى تطبيق متوسط، وقدر المتوسط الحسابي فيها بـ 3.40 .

ومن خلال النتائج التي أوردناها حول درجة ومستوى تطبيق أبعاد رأس المال البشري، والتي توضح أنّ إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يوافقون على أنّ تطبيق أبعاد العمل الجماعي، القدرات المعرفية، الخبرات الفكرية، المهارات كان بمستويات تطبيق مرتفعة، في حين تطبيق بعد الإبداع والابتكار حسب إطارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كان بمستوى متوسط، وبالنسبة للمحور ككل رأس المال البشري فإنّ متوسط التطبيق قدر بـ 3.78، وهذا يؤكد أنّ المؤسسات محل الدراسة وحسب الإطارات المستجوبة طبقت متطلبات رأس المال البشري بمستوى مرتفع، وهذا راجع لكون رأس المال البشري يعد العامل الأساسي على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الرئيسية الأولى: "تطبق المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة متطلبات إدارة رأس المال البشري بمستوى مرتفع عند مستوى معنوية 0.05" محققة.
IV. 3-2- اختبار الفرضية الثانية:

لاختبار صحة الفرضية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق رأس المال البشري تعزى لمتغيرات خاصة بالإطارات عند مستوى معنوية 0.05"، والمتغيرات الخاصة بالإطارات متمثلة في: "المؤهل العلمي (مهي، ثانوي، جامعي)، الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، الوظيفة (مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة)، ويعتمد في اختبار صحة هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA على النحو التالي:

-إختبار الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تطبيق متطلبات رأس المال البشري"، ولإختبار صحة هذه الفرضية نستخدم إختبار ANOVA، وذلك حسب ما يوضحه كالتالي:

الجدول (6): إختبار ANOVA للمقارنة بين متوسطات العينات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	المحور	قيمة F	المعنوية	القرار
1	رأس المال البشري	القدرات المعرفية	0.752	0.477	لا يوجد فرق
2		الخبرات الفكرية	0.181	0.835	لا يوجد فرق
3		المهارات	0.536	0.589	لا يوجد فرق
4		العمل الجماعي	0.852	0.433	لا يوجد فرق
5		الابداع والابتكار	1.580	0.217	لا يوجد فرق
	رأس المال البشري		0.848	0.435	لا يوجد فرق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا يوجد فرق في مستوى تطبيق متطلبات رأس المال البشري تعود لمتغير المؤهل العلمي (جامعي، ثانوي، مهني)، والتي حققت مستوى معنوية أكبر من 5%، وحسب النتائج المتوصل إليها في الجدول السابق نقبل الفرضية المبدئية (H_0) التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تطبيق متطلبات رأس المال البشري. وبالتالي نقول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تطبيق متطلبات رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة". غير محققة.

-إختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير الخبرة المهنية في تطبيق متطلبات رأس المال البشري". ولإختبار صحة هذه الفرضية يتم استخدام إختبار ANOVA للمقارنة بين متوسطات العينات، وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (7): إختبار ANOVA للمقارنة بين متوسطات العينات تعزى لمتغير الخبرة المهنية

الرقم	المتغير	المحور	قيمة F	المعنوية	القرار
1	رأس المال البشري	القدرات المعرفية	2.047	0.137	لا يوجد فرق
2		الخبرات الفكرية	0.315	0.731	لا يوجد فرق
3		المهارات	0.238	0.789	لا يوجد فرق
4		العمل الجماعي	0.161	0.852	لا يوجد فرق
5		الابداع والابتكار	0.727	0.489	لا يوجد فرق
	رأس المال البشري		0.422	0.658	لا يوجد فرق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا توجد فروق ذات أهمية لمتطلبات رأس المال البشري تعود لمتغير الخبرة المهنية، حيث كل الأبعاد حققت معنوية إحصائية أكبر تماما من 0.05، وهذه النتائج تبين أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تتأثر بمتغير الخبرة المهنية في تطبيق رأس المال البشري بأبعاده المختلفة.

وبالتالي نقول أن الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير الخبرة المهنية في تبني متطلبات رأس المال البشري" غير محققة.

-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير الوظيفة في تطبيق متطلبات رأس المال البشري". ولاختبار صحة هذه الفرضية يتم استخدام اختبار ANOVA للمقارنة بين متوسطات العينات، وذلك حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (8): اختبار ANOVA للمقارنة بين متوسطات العينات تعزى لمتغير الوظيفة

الرقم	المتغير	المحور	قيمة F	المعنوية	القرار
1	رأس المال الفكري	القدرات المعرفية	0.752	0.477	لا يوجد فرق
2		الخبرات الفكرية	0.181	0.835	لا يوجد فرق
3		المهارات	0.536	0.589	لا يوجد فرق
4		العمل الجماعي	0.852	0.433	لا يوجد فرق
5		الابداع والابتكار	1.580	0.217	لا يوجد فرق
	رأس المال البشري		0.848	0.435	لا يوجد فرق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا توجد فروق ذات أهمية لمتطلبات رأس المال البشري تعود لمتغير الوظيفة، حيث كل الأبعاد حققت معنوية إحصائية أكبر تماما من 0.05، وهذه النتائج تبين أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تتأثر بمتغير الوظيفة في تطبيق رأس المال البشري بأبعاده المختلفة .

وبالتالي نقول أن الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير الوظيفة في تبني متطلبات رأس المال البشري" غير محققة.

IV-3-3- اختبار الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". ولاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (9): اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال البشري وتحسين الأداء

معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig	(T)	Sig	(F)	المعامل β	الخطأ المعياري	
0.376	0.624	0.001	3.429	0.000	30.565	0.402	1.379	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	5.529			0.105	0.580	رأس المال البشري HC

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول السابق بأن نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.00، وأن قيمة (R) معامل الارتباط Pearson قد بلغت 62.4%، وهي قيمة مرتفعة وموجبة تفسر العلاقة الطردية بين بعد رأس المال البشري وتحسين الأداء، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 37.6%، أي أن مستوى تطبيق رأس المال البشري يفسر ما نسبة 37.6% من التغيرات الحاصلة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أن معامل (B) يُظهر أن التغير بشكل إيجابي في تطبيق رأس المال البشري بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.580 في تحسين الأداء، وقيمة (T) المحسوبة 5.529 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%). وحسب النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرضية الثالثة، والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% محققة. ومنه نموذج الانحدار الخطي لتأثير بعد رأس المال البشري على تحسين الأداء يكون كالتالي:

$$Perf = 1.379 + 0.580HC$$

ولتحليل أكثر عمقا لتحديد أكثر مكونات رأس المال البشري (القدرات المعرفية، الخبرات الفكرية، المهارات، العمل الجماعي، الإبداع والابتكار) تأثيرا في تحسين الأداء، سيتم استخدام الإندرج التدرجي بطريقة (Stepwise)، وتم التوصل لنموذجين صالحين للاختبار، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

الجدول (10): اختبار الانحدار التدرجي (Stepwise) لتأثير مكونات رأس المال البشري في تحسين الأداء

معامل التحديد المعدل (R^2)	معامل الارتباط (R)	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		النماذج	
		Sig	(T)	Sig	(F)	المعاملات β	الخطأ المعياري		
		0.000	6.865			0.272	1.866	الثابت	

0.451	0.68	0.000	6.428	0.00	41.324	0.078	0.502	الابداع والابتكار CI	النموذج الأول
0.522	0.736	0.00	4.242	0.00	27.787	0.315	1.335	الثابت	النموذج الثاني
		0.001	3.689			0.092	0.341	الابداع والابتكار CI	
		0.006	2.850			0.093	0.266	العمل الجماعي T	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ هناك نموذجين صالحين لتفسير تأثير مكونات رأس المال البشري في تحسين الأداء، ويمكن توضيحها كما يلي:
 النموذج الأول: من خلال الجدول معادلة الانحدار كالتالي:

$$Perf = 1.866 + 0.502CI$$

وسيتم تفسيره وفق الاختبارات التالية:

- معامل الارتباط R: ويبين النموذج الأول وجود بعد الإبداع والابتكار فقط كمتغير مستقل، و يتضح من خلال الجدول أنّ هناك علاقة ارتباط موجبة وطردية بين الابداع والابتكار وتحسين الأداء، حيث أنّ معامل الارتباط (R) يساوي 0.68، وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 5% المعتمد، وهذا يفسر أنّ اهتمام المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالإبداع والابتكار ينعكس إيجابيا على تحسين الأداء.
 - معامل التحديد المعدل (R-deux ajusté): من الجدول يتضح أنّ معامل التحديد المعدل (R^2) يساوي 0.451، وهذا يعني أنّ الابداع والابتكار يفسر ما نسبته 45.1% من التغيّر الكلي في تحسين الأداء، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، أي كلّما زاد الاهتمام بالإبداع والابتكار تحسن الأداء بنسبة 52.2% في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
 - إختبار معنوية المتغير المستقل الابداع والابتكار باستخدام إختبار (t -test): أظهرت النتائج أنّ قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل الابداع والابتكار تساوي 6.865 أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%)، وهذا ما يفسر معنوية المتغير الإبداع والابتكار.
 - إختبار معنوية جودة النموذج باستخدام إختبار (F -test): من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة (F) تساوي 41.324 أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى معنوية يساوي 0.00 أقل من المستوى (5%) المعتمد، وهو ما يفسر جودة نموذج الانحدار.
- النموذج الثاني: من خلال الجدول معادلة الانحدار كالتالي:

$$Perf = 1.335 + 0.341CI + 0.266T$$

وسيتم تفسيرها وفق الاختبارات التالية:

- معامل الارتباط (R): ويمثل النموذج الثاني وجود العمل الجماعي والابداع والابتكار كمتغيرات مستقلة، حيث من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة R تساوي 0.736، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يفسر وجود قوة ارتباط موجبة وقوية بين العمل الجماعي والابداع والابتكار كمتغيرات مستقلة وتحسين الأداء كمتغير تابع، الأمر الذي يعني أنّ اهتمام المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ببعدي العمل الجماعي والابداع والابتكار ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء.

- معامل التحديد المعدل ($R\text{-deux Ajusté}$): بالنسبة لمعامل التحديد (R^2) نجد العمل الجماعي والابداع والابتكار يفسران نسبة 52.2% من تحسين الأداء، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أنّ هناك تأثير مباشر، أي كلما زاد الاهتمام بالعمل الجماعي وبالإبداع والابتكار تحسن الأداء بنسبة 52.2%.

- إختبار معنوية المتغيرات المستقلة رأس المال البشري والأصول الفكرية باستخدام إختبار ($T\text{-test}$): حيث كانت قيمة (T) للمتغيرين المستقلين الابداع والابتكار 3.689 و 2.850 على التوالي، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 5%.

- إختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام ($F\text{-test}$): لإختبار معنوية النموذج الثاني وجدنا قيمة (F) تساوي 27.787 بمعنوية إحصائية 0.00 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار الثاني.

ووفقاً للنموذج الأول والنموذج الثاني فإنّ تحسين الأداء يتأثر بمكونين أساسيين هما: الابداع والابتكار والعمل الجماعي، في حين تم استبعاد المكونات الأخرى، والمتمثلة في (القدرات المعرفية، الخبرات الفكرية والمهارات)، وترى الباحثة أنّ هذه النتائج تُبرز أنّ المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تولي أهمية خاصة للابداع والابتكار وبروح التعاون بين الأفراد والتي تساهم في فعالية وكفاءة أداء الفرد، وهذا بدوره يؤثر في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، في حين تبقى المكونات الأخرى (القدرات المعرفية، الخبرات الفكرية والمهارات) المستبعدة من النموذج لأنها حققت معنوية إحصائية أكبر من المستوى المعتمد، ويعود ذلك حسب رأي الباحثة إلى سببين أساسيين: الأول أنّ هذه المكونات لم تصل إلى المستوى المطلوب من التطبيق والاهتمام في المؤسسات محل الدراسة وبالتالي لم يظهر تأثيرها في النموذج على تحسين الأداء، والسبب الثاني هو التأثير غير المباشر لها. وبما أنّ البيئة التي تنشط فيها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تتسم بالمنافسة الشديدة محلياً وعالمياً، لذا فهي بحاجة إلى إبراز تأثير رأس المال البشري بجميع مكوناته لتحقيق قيمة مضافة لها. ومما سبق يظهر جلياً أنّ النتائج المحققة تتفق تماماً مع واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة والخاصة، والتي رغم الجهود المبذولة والمحققة، إلا أنّها مازلت لم ترتقي في إدارتها وتسييرها لمتطلبات الاقتصاد الحالي وهو إقتصاد المعرفة، والذي ينبنى أساساً على رأس المال البشري بكل مكوناته وأبعاده في إستراتيجياتها وديموماتها بما يتوافق وتحسين أدائها بشكل دائم ومستمر.

٧. الخاتمة :

نخلص في نهاية هذه الدراسة إلى أنّ البيئة التنافسية تتسم بسرعة التغيير وشدة المنافسة، ولما كبتها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها بتقديم منتجات ذات جودة عالية عن طريق استغلال المهارات والخبرات والأفكار الإبتكارية للأفراد، والتحسين المستمر للوظائف والعمليات من خلال الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري، وأنّ القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في مواردها البشرية وحسن استغلالها للمعرفة الكامنة فيها، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وتعزز المركز التنافسي.

٧. 1- نتائج البحث:

- أظهرت النتائج المتوصل إليها الموافقة المرتفعة لإطارات المؤسسات محل الدراسة على وجود إدراك ووعي بأهمية رأس المال البشري وكيفية إدارته وتطويره، حيث بيّنت النتائج وجود إهتمام مرتفع بمعظم أبعاد رأس المال البشري (القدرات المعرفية، الخبرات الفكرية، المهارات، العمل الجماعي)، وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى؛

- لقد بيّنت نتائج الدراسة الموافقة المتوسطة للإطارات على إهتمام المؤسسات محل الدراسة بتحسين الأداء من خلال وضعها للخطط والبرامج وتحسين أساليب العمل لضمان الاستغلال الأمثل للموارد، حيث أظهرت النتائج إهتمام المؤسسات خاصة بجانب العملاء وحقق مستوى مرتفع، في حين الأبعاد الأخرى حققت مستويات متوسطة والتي لا ترقى للمستوى المطلوب بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية التي تسعى لتحقيق الأداء المتفوق.

- بالنسبة للفرضية الثانية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق متطلبات رأس المال البشري تعزى لمتغيرات خاصة بالإطارات عند مستوى معنوية 5%" غير محققة، حيث لا توجد فروق ذات أهمية في تطبيق متطلبات رأس المال البشري تعود للمتغيرات الشخصية لإطارات المؤسسات محل الدراسة .

- تشير نتائج الدراسة أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بنسبة 37.6%.

- كما تبين الدراسة أنّ أبعاد رأس المال البشري الأكثر تأثيراً في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة والتي لها معنوية إحصائية هي الإبداع والابتكار والعمل الجماعي.

٧. 2- مقترحات البحث:

- ضرورة الإهتمام والتعامل مع رأس المال البشري على أنه المورد الإستراتيجي الذي تملكه المؤسسة، والذي يضمن لها التميز والديمومة في عالم المنافسة.

- ضرورة التركيز على عملية صناعة رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال إعطاء فرصة للأفراد من أجل إبداء آرائهم وإقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءات العمل وخلق بيئة إبداعية.

- ضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالإهتمام بالعنصر البشري الذي يُعتبر أساس الفلسفة الإدارية الحديثة.

- ضرورة إهتمام المؤسسات الصناعية برأس المال الفكري ممثلا في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، التنظيمية، الابداعية والابتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج أفكار جديدة التي تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية من خلال تحسين الأداء، وإقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية.

3- آفاق البحث:

- دور رأس المال البشري في تعزيز تنافسية الجامعة الجزائرية.

VI. الإحالات والمراجع :

- 1.Ahmad Al-Manni و Nasser Jaradat .(2010) .Impact of Human Capital on The Organization Performance .*Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.(4) 2 ،
- 2.Marc J Epstein و Jean-Francois Manzoni .(2006) .Improving Organization and Society: The Role of Performance Measurement and Management Control .*Studies in Managerial and Financial Accounting*.(16)
- 3.Michael Armstrong .(2006) .*Performance Management : Key Stratigies and Practical Guidelines* .London :kogan page Ltd.
- 4.Miltiadis D Lytras و De Palos Patricia Ordonez .(2009) .*knowledge Ecology in Global Business : Managing Intellectual Capital* . Neww york: Information Science Reference.
- 5.Nick Bontis .(1999) .Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital : Framing and Advancing The State of The Field .*International Journal of Technology Management*.(5) 18 ،
- 6.O Uliana و Enrico .(2005) .Towards Reporting Human Capital .*Meditari Accountancy Research*.(5) 23 ،
- 7.Pablos patricia Ordonez .(2004) .Measuring and Reporting Structural Capital: Lessons From European Learning Firm .*Journal of Intellectual Capital*.(4) 5 ،
- 8.pierre Voyer .(2000) .*Tableaux de Bord de Gestion et Indicateurs de Performance* .Canada: Presses de L'université du Québec.
- 9.Richard Thorpe و Jacky Holloway .(2008) .*Performance Management: Multidisciplinary Perspectives* .London :Palgrave Macmillan.
- 10.أحمد علي صالح .(2015). إدارة رأس المال البشري: مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 11.الشيخ الداوي .(2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث (7).
- 12.حميد الطائي .(2018). إدارة الجدارات والمواهب: مدخل شمولي. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 13.خضير كاظم حمود .(2010). منظمة المعرفة. عمان، الأردن: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 14.سعد علي حمود العنزي .(2014). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 15.صالح عبد الرضا رشيد، و حسين شناوة الزباد .(2014). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية. 16 .
- 16.عائشة يوسف الشميلي .(2017). الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

17. عبد الباري إبراهيم درة، و ناصر محمد سعود جرادات. (2014). الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
18. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، و غسان العمري. (2002). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
19. عبد الله بلوناس، و سمية تبة. (2013). رأس المال الفكري: مدخل معاصر لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. بحوث و أوراق عمل مؤتمر رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية استراتيجية جديدة للإستثمار والتطوير. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
20. عبد المللك مزهودة. (2005). المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها. المؤتمر الدولي الخامس حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
21. علي فلاح الزعبي، و عادل عبد الله العنزي. (2015). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
22. عمر أيت مختار، و معمر حمدي. (2011). طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري. الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. الشلف: جامعة شلف.
23. محمد كمال مصطفى. (2014). تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري. القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
24. مفيدة عيسى يجياوي، الهام عيسى يجياوي، و عزيز سطحاوي. (2014). المفاهيم الحديثة لإدارة الانتاج والعمليات. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
25. يوسف حجيم الطائي، و هاشم فوزي العبادي. (2015). إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.