

دور الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة سونتراك - تبسة -

The role of investing in human capital in enhancing financial performance of  
economic companies  
Case study Sonatrach company-Tebessa-

ط.د/ جيهان غلوسي،

مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة،

(djihene.ghalloussi@univ-tebessa.dz)

تاريخ القبول: 2023/05/05

تاريخ الاستلام: 2023/02/06

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان وتوزيعه في مؤسسة سونتراك - تبسة -، حيث تم استخدام برنامج Spss النسخة 20 لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات. وتم التوصل لمجموعة من النتائج أهمها: للاستثمار في رأس المال البشري أثر ايجابي على تعزيز الأداء المالي بمؤسسة سونتراك، وأن المؤسسة تحرص على جذب الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والخبرة العالية وهذا من أجل رفع كفاءتها و أداءها المالي. وبناءا على نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات أهمها: من الأفضل على مؤسسة سونتراك -تبسة- اتباع استراتيجيات وخطط لتنمية الاستثمار في رأس المال البشري وبحث سبل تحسينه وتطويره لما له من تأثيرات متوقعة على قيمة الشركة وأدائها المالي.

**كلمات مفتاحية:** الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء المالي، مؤسسة اقتصادية.

**تصنيف JEL:** J24, G30

**Abstract :**

This study aims to identify the role of investment in human capital in enhancing financial performance of economic companies, and to achieve this a questionnaire was designed and distributed in the Sonatrach company - Tebessa -, where the Spss-20 statistical package was used to process data and test hypotheses. The current study concluded a set of results, the most important of which are: Investing in human capital has a positive impact on enhancing financial performance of the Sonatrach company, and that the company is keen to attract individuals with knowledge, skills and high experience in order to raise its efficiency and financial performance. Based on the results of the study, some recommendations were made: It is better for the Sonatrach company - Tebessa - to follow strategies and plans to develop investment in human capital and to discuss ways to improve and develop it because of its expected effects on the company's value and financial performance.

**Keywords :** investing in human capital, financial performance, economic company.

**Jel Classification Codes :** J24, G30.

## 1. مقدمة

يعد الاستثمار في رأس المال البشري أحد أهم الركائز الأساسية لبناء واستمرارية وتنمية قدرات المؤسسات الاقتصادية لمواكبة التطورات، والذي بدوره يؤدي الى رفع مستوى الأداء المالي مما يسهم في تحسين أداء وكفاءة المؤسسات من خلال المساهمة بابداعاته وأفكاره المختلفة انطلاقا من عمليات التدريب والاستقطاب، التحفيز وتقييم الأداء.

حيث أن الاداء المالي يمثل محورا أساسيا وفعالا لمعرفة نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية في قراراتها وخطتها، وبالتالي كلما كان العنصر البشري كفوًا وذو خبرات واسعة تزداد القيمة السوقية ومنه رفع الأداء المالي، وعلى هذا الاساس يجب على المؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا برأس مالها البشري وتدريبه وزيادة تحفيزه من أجل المحافظة عليه وتحقيق أداء مالي مستقبلي أفضل.

### 1.1 اشكالية البحث: انطلاقا مما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

هل يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين ورفع الأداء المالي بمؤسسة سونطراك لولاية - تبسة-؟

### 2.1 فرضيات البحث: لمعالجة مشكلة البحث تم صياغة الفرضية الرئيسية الموالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثمار في رأس مال البشري على الأداء المالي بمؤسسة سونطراك- تبسة-  
ضمن هذه الفرضية الرئيسية تندرج جملة من الفرضيات تتمثل فيما يلي:
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإستقطاب والتدريب كأحد عناصر الإستثمار في رأس مال البشري على الأداء المالي في مؤسسة سونطراك- تبسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز كأحد عناصر الاستثمار في رأس مال البشري على الأداء المالي في مؤسسة سونطراك- تبسة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha > 0.05$ ) لتقييم الأداء كأحد عناصر الاستثمار في رأس مال البشري على الأداء المالي في مؤسسة سونطراك- تبسة.

### 3.1 أهداف البحث: يهدف هذا البحث الى تحقيق جملة من الأهداف، من أهمها:

- التعرف على الجوانب الفكرية لكل من الإستثمار في رأس مال البشري والأداء المالي؛
- الوقوف على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية؛
- إبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء المالي بمؤسسة سونطراك- تبسة-

**4.1 أهمية البحث:** يكتسب البحث أهميته من طبيعة الموضوع الذي يتناول دور الاستثمار في رأس المال البشري ومدى مساهمته في تعزيز ورفع الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، كما يقدم طبيعة العلاقة بين المتغيرين في مؤسسة سونطراك- تبسة-.

**5.1 منهج البحث:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الاسقاط على مؤسسة سونطراك- تبسة- واستخدام الأدوات الاحصائية اللازمة التي تتماشى مع تحليل الاستبانة المعتمدة والتي تم تحليلها باستخدام برنامج Spss النسخة 20.

## 2. الاطار المفاهيمي للاستثمار في رأس المال البشري

**1.2 مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:** تعددت التعاريف المقدمة للاستثمار في رأس المال البشري، ويتمثل أهمها:

يعرّف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه جملة المدخلات في التعليم والرعاية الصحية والتدريب والتأهيل المهني وكل الأنشطة التي تتيح للأفراد أن يكونوا أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية. (Elita Jermolajeva, 2010, p. 01)

كما يعرف بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، الاتجاهات والسلوكيات والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق التعليم، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله علاوة على ذلك، فإن استثمار رأس المال البشري هو الإنفاق الاستثماري في التعليم، مما يزيد من إنتاجية الفرد المتعلم وبالتالي زيادة دخله وتحسين مستوى معيشته. (Ogunade, 2011, p. 48)

كما تم تعريفه على الأسلوب أو الألية التي يمكن أن تخصص المؤسسة من خلالها المؤسسة مبلغا معيناً بهدف تكوين رأس مالها البشري بشكل علمي مما يساهم في تحقيق أهدافها خلال فترة زمنية معينة. (أسماء، 2021، صفحة 573)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه الانفاق على التعليم والتدريب من أجل تطوير كل من المهارات والخبرات وكذا تنمية اتجاهات ومعارف وقدرات الأفراد بهدف زيادة قدرته الإنتاجية، وبالتالي زيادة الطاقة الإجمالية للمجتمع من أجل تحقيق الرفاهية، أي هو الإنفاق في الحاضر للحصول على فوائد وعوائد في المستقبل. يتضح مما سبق الخصائص التالية:

- أن رأس المال البشري هو اتفاق استثماري يستهدف العنصر البشري، ويخصص لتنمية القدرات والمهارات الانتاجية للأفراد مما يؤدي الى زيادة رأس المال البشري وتراكمه؛
- ان هذا الاتفاق المخصص لتنمية القدرات والمهارات الانتاجية للأفراد يهدف لزيادة الدخل الحقيقي للمجتمع حالياً ومستقبلاً، ويهدف الى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- يتم تحقيق أهداف الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاتفاق على كل من التعليم، التدريب، الصحة ...؛
- يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري استثماراً للموارد المالية وتخصيص الوقت وبذل الجهد؛
- يترتب على الاستثمار في رأس المال البشري آثار متعددة، منها زيادة الانتاجية، زيادة القدرات الابداعية...

## 2.2 عناصر الاستثمار في رأس المال البشري: تشمل عناصر الاستثمار في رأس المال البشري فيمايلي:

- **الاستقطاب:** يتضمن عنصر الاستقطاب أنشطة تشمل جذب موارد بشرية استثنائية بالمعرفة والمهارات والطاقة والإبداع، والاستثمار في عملهم بطرق تفيد الشركات التجارية؛ (Maric, 2005, p. 326)
- **التدريب:** عمل إداري وتنظيمي يتعلق بحالة من الاستمرارية ويهدف إلى إحداث تغييرات مهارية ومعرفية وسلوكية على خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية حتى يتمكن من تلبية متطلبات وظيفته أو تطوير أدائه العملي أو السلوكي بشكل أفضل، وبما أن التدريب هو شكل من أشكال الاستثمار في الشركات التجارية يسمح باستخدام ثقافة جديدة لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات والقدرة التنافسية والدخول إلى أسواق جديدة؛ (Gilley, 2009, p. 108)
- **التحفيز:** وهو ضروري لتحسين رضا العمال سواء كان مادياً أو معنوياً، جماعياً أو فردياً ، إيجابياً أو سلبياً. وهذا يمكن المؤسسات التي تعتمد على أنظمة حوافز جيدة وفعالة لضمان بقاء الأفراد ذوي المعرفة والمهارات العالية وعملهم الفعال، مما يجعل الحوافز استثماراً وليس اتفاقاً لزيادة إنتاجيتهم؛ (Michael, 2006, p. 252)

- **تقييم الأداء:** يُعزف تقييم أداء الموظف بأنه دراسة وتحليل نقاط القوة والضعف التي تكشف عن إنجاز نشاط ما سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي، فهو يمثل السند لتحقيق العدالة بين الافراد العاملين. (Maisano, 2007, p. 111)

### 3.2 أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري: إن الاهتمام بالاستثمار في العنصر البشري مرتبط بعدة أبعاد والتي تتمثل في: (فاطمة، 2017، صفحة 15)

- **البعد الثقافي:** يعكس نسبة تزايد المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والأدب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله؛
- **البعد الاقتصادي:** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية لتحقيق التقدم الوطني وتلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات، بالإضافة إلى تعليم وتدريب الأفراد المؤهلين، والحصول على المزيد من الفرص للقيمة المضافة للمساعدة في إنعاش الدورة الاقتصادية؛
- **البعد الاجتماعي:** يطور ذكاء الفرد ويكسبه نمطاً متوازناً من السلوك والقيم التي تسمح له بفهم أفضل للقضايا الاجتماعية وتقوية العلاقات الأسرية، فضلاً عن تأثيره الملموس على إحساس الشخص بذاته؛
- **البعد العلمي:** يساعد تعليم وتدريب الكوادر العلمية ذات القدرة على البحث والابتكار والتطوير، مما يساهم في إحداث تغييرات متنوعة في الحضارة والتقدم التكنولوجي في جميع مجالات الحياة والتحسين المستمر لوسائل المعيشة؛
- **البعد الأمني:** الاهتمام بتعليم الفرد وتدريبه يؤدي إلى الحد من البطالة على عكس ارتفاع مستوى التعليم والتدريب، مما يساهم في أمن واستقرار المجتمع وقناعة الفرد بضرورة وجود هذا الاستقرار.

### 3. الاطار المفاهيمي للأداء المالي :

- #### 1.3 تعريف الأداء المالي :
- هناك العديد من التعاريف تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين يتمثل أهمها في:

يعرف الأداء المالي على انه عملية تحديد الخصائص التشغيلية والمالية للشركة من خلال دراسة وتحليل القوائم المالية الخاصة بها، ويعد الهدف من هذا التقييم التعرف على كفاءة أداء الشركة. (Amalendu B, 2011, p. 35)

كما يعرف الأداء المالي على أنه الوضع المالي القائم في المؤسسة في وقت أو فترة محددة لناحية معينة من أداء الشركة والأداء ككل (winxiang lucy, 2016, p. 14)، وهو تعبير عن أداء الأعمال باستخدام المؤشرات المالية كالربحية مثلا وأنه يساعد في فهم الوضع المالي وتطويره وتنفيذه بشكل أفضل عن طريق فحص البيانات المالية بأجهزة مختلفة. (Anshur, 2018, p. 18) أيضا يعرف أنه عملية قياس نتائج سياسات الشركة وعملياتها من الناحية النقدية، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المؤسسات من أنشطة مختلفة. (Mawangi, 2016, p. 04) وبالتالي من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء المالي على أنه وضع المؤسسة المالي ومدى قدرتها على إستغلال جميع الموارد المتاحة إستغلالا أمثل، بهدف الوصول الى الأهداف المسطرة وتحديد الوضع الفعلي للمؤسسة.

### 2.3 العوامل المؤثرة في الأداء المالي: تتلخص العوامل المؤثرة في الأداء المالي فيمايلي:

1.2.3 العوامل الداخلية: وهي التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة ويمكن لها التحكم والسيطرة عليها، ومن أهم هذه العوامل مايلي: (محمدي، 2018، صفحة 58)

- **المناخ التنظيمي:** ويقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم مدى ادراك العاملين العلاقة بين أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي؛
- **التكنولوجيا:** ويقصد بها الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، لذا وجب على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها بالتكنولوجيا المستخدمة والتي يجب أن تتسجم مع أهدافها الرئيسية؛
- **حجم المؤسسة:** قد يؤثر حجم المؤسسة على الأداء المالي بشكل سلبي فكبر حجم المؤسسة يشكل عائقا للأداء المالي ففي هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيدا وتشابكا، ويمكن أن يؤثر إيجابيا من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي.
- **الهيكل التنظيمي:** بحيث يؤثر على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية، ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة . (keishan, 2012, p. 623)

2.2.3 العوامل الخارجية: تواجه المؤسسة مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي حيث لا يمكن للإدارة السيطرة عليها، وتشمل هذه العوامل: (مسعودة، 2021، صفحة 09)

- العوامل الاقتصادية: مثل أوضاع السوق، المنافسة، الأزمات المالية ...؛
- العوامل السياسية: أي مدى تأثر المؤسسة بالنظام السياسي القائم في الدولة، وهل توجد سياسات تقيد أنشطة المؤسسة؛
- العوامل القانونية: من خلال القوانين والتشريعات التي تنظم أنشطة المؤسسة والحرية الاقتصادية الممنوحة لها.

**3.3 أهداف الأداء المالي:** هناك أهداف رئيسية لعملية الأداء المالي، ويمكن إظهارها فيما يلي: (الضمور، 2020، صفحة 35)

- متابعة تنفيذ الأهداف المحددة من الخطة المرسومة والمحددة لها، ويتم ذلك بالإستناد الى البيانات والمعلومات المتوفرة عن الأداء؛
- قياس مدى نجاح المؤسسة لمواصلة نشاطها وتحقيق أهدافها وتوفير المعلومات المختلفة للمستويات والجهات الخارجية؛
- الكشف عن نقاط الخلل والضعف في نشاط الشركة وإجراء تحليل شامل لها، مع توضيح أسبابها بهدف وضع الحلول المناسبة والعمل على إيجاد الأخطاء مستقبلاً؛
- تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات والبيانات التي تقدمها عملية تقييم الأداء، مما يسهل عليه عملها ويمكنه من إجراء المتابعة الشاملة المستمرة لنشاط الشركة لضمان تحقيق الأفضل؛
- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء الشركة التي من خلالها يتم وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين عملية الأداء ورفع الكفاءة.

#### 4. أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بالأداء المالي:

**1.4 علاقة استقطاب وتدريب رأس المال البشري بالأداء المالي:** تكمن أهمية رأس المال البشري في أنه المصدر الرئيسي للإبداع والابتكار ونمو المؤسسات لما يتمتع به من المهارات والخبرات العقلية والمعنوية التي تعد ضرورية لإيجاد الحلول المناسبة لمتطلبات واحتياجات العمل من أجل تمكين المؤسسات من المنافسة والإزدهار والبقاء في السوق. ويعتمد رأس المال البشري بشكل أساسي على معرفة وخبرة العاملين وقدراتهم الذهنية والشخصية على حل المشكلات وتحقيق رضا العملاء والتي من الممكن أن تكون المصدر الرئيسي للربح .

فلم تعد معايير المحاسبة المالية قادرة على تقدير القيمة الحقيقية للمؤسسة من خلال التركيز على قياس قيمة الأصول الملموسة دون التركيز على الأصول غير الملموسة، بما في ذلك أهمية

تدريب واستقطاب العنصر البشري وقيمتها المضافة التي تساهم في ربحية المؤسسة. (S.fathi, 2013, p. 9)

**2.4. علاقة التحفيز وتقييم أداء رأس المال البشري بالأداء المالي:** تعد الحوافز المادية والمعنوية من العوامل التي تحافظ على المبتكرين في المؤسسة لهذا لا بد أن تكون الحوافز وعملية تقييم الأداء واضحة، فالمؤسسات التي تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية وتحسين الأداء المالي تعتمد على كل رؤوس أموالها المتاحة بما في ذلك الموارد المادية وكذلك مواردها المعرفية الغير الملموسة المتجسدة في رأس المال الفكري بما يتضمنه من عملية التحفيز وتقييم الأداء لرأس المال البشري. (Iswatia, 2007, p. 1396)

وبالتالي كلما تم تحفيز وتقييم أداء العنصر البشري كلما تزداد القيمة السوقية ورفع الأداء المالي، وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسات أن تولي اهتماما كبيرا برأس مالها البشري وزيادة تحفيزه وتقييمه من أجل المحافظة عليه ومنه تحقيق أداء مالي مستقبلي أفضل.

**5. الدراسة الميدانية:**

### 1.5 اجراءات انجاز الاستبيان

**1.1.5 مجتمع الدراسة وعينته:** يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مؤسسة سونطراك لولاية تبسة، وقد تم توزيع أداة الدراسة على (50) موظف في مختلف المسميات الوظيفية، وقد بلغ مجموع الاستبيانات التي تم استردادها (49) استبيانة تعتبر صالحة لتحليل الدراسة.

**2.1.5 تصميم الاستبيان:** تم تصميم استبيان مكون من 32 سؤالاً وفقاً للجانب النظري، حيث تم تقسيمه الى ثلاثة محاور يتضمن المحور الاول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، أما المحور الثاني تضمن الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة سونطراك - تبسة-، أما المحور الثالث تم تخصيصه للأداء المالي.

**3.1.5 أساليب التحليل الاحصائي:** تضمنت الطرق الاحصائية كل من الاحصاء الوصفي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حساب معامل ألفا كرومبوخ لتحديد الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، ومن أجل التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية تم الاستناد الى مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة، كما تم الاعتماد أيضا على نتائج الانحدار البسيط لمعرفة مدى تأثر المتغير التابع بالمتغير



المستقل وبالتالي حساب معامل التحديد R2 لتحديد نسبة تأثر المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل.

ولتحويل اجابات الدراسة الى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تغييرا وتنوعا وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة.

**4.1.5 ثبات أداة الدراسة:** يتم حساب معامل ألفا كرومباخ Alpha cranbach`s لتحديد درجة الثبات، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم(01):** يوضح قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

المحور	الاستثمار في رأس المال البشري	الأداء المالي	الاستبيان الكلي
معامل الثبات	0.844	0.855	0.905

**المصدر:** من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج *spss20*.

يلاحظ من الجدول رقم (02) أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 90.5%، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ومنه يمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

**2.5 تحليل النتائج:** سيتم القيام تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستثمارات الموزعة على العينة المستهدفة باستخدام ادوات التحليل الاحصائي الوصفي بالاعتماد على برنامج الحزمة *spss20* حيث يتم تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والنتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان ثم اختبار الفرضيات.

### 1.2.5 تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

**متغير الجنس:** توزعت عينة الدراسة حسب الجنس على النحو الموضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(02):** يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	49%
أنثى	25	51%
المجموع	49	100%

**المصدر:** من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج *spss20*.

يتضح من الجدول أعلاه أن فئة الذكور قدرت ب 24 فرد بنسبة 49%، أما عدد الإناث قدرت ب 25 فرد بنسبة 51%، وتعد هذه النسب متقاربة بين الجنسين ويفسر هذا أن الإناث لهم دور كبير في تسيير المؤسسة الى جانب الذكور .

متغير الفئة العمرية: توزعت عينة الدراسة حسب العمر على النحو الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

متغير العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	16.3%
من 30 إلى 40 سنة	9	18.4%
من 41 إلى 51 سنة	20	40.8%
51 سنة فأكثر	12	24.5%
المجموع	49	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss20.

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة محققة بالنسبة لمتغير الفئة العمرية كانت من فئة (من 41 إلى 51 سنة ) بنسبة هي الأعلى والتي قدرت ب 40.8%، لتليها الفئة العمرية (أكثر من 51 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت ب: 24.5%، واحتلت الفئة (من 30 إلى 40 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت ب: 18.4%، لتحل في الأخير الفئة (أقل من 30 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة هي الأضعف والتي قدرت ب: 16.3%، ومنه يمكن القول أن سبب الفئات العمرية المرتفعة في السن أكثر تكراراً من الفئات الأخرى هو توفر الخبرة المهنية التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد بالإضافة الى أنهم يملكون المعرفة لاستيعاب فقرات الاستبيان والإجابة عليها.

متغير المستوى التعليمي: توزعت عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي على النحو الموضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم(04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا	07	14.3%
ليسانس	16	32.7%
ماستر	16	32.7%
ماجستير	02	4.1%

دكتوراه	01	2%
شهادات أخرى	07	14.3%
المجموع	49	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج *spss20*.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت من ضمن فئة ليسانس وماستر بنسبة قدرت بـ: 32.7%، وسجلت باقي الفئات نسبة منخفضة، ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تحوز على كفاءات جامعية علمية يمكنها تقديم الإضافة والتطوير وهذا التنوع يعود لاختيار المؤسسة محل الدراسة موظفيها حسب تناسب الشهادة مع منصب العمل. متغير الخبرة المهنية: توزعت عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية على النحو الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5سنوات	13	26.5%
من 5 الى أقل من 10سنوات	17	34.7%
من 10الى أقل من 15	9	18.4%
15سنة فما فوق	10	20.4%
المجموع	49	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج *spss20*.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الفئة الأولى التي لا تتعدى خبرتهم 5سنوات قد بلغت 26.5%، أما بالنسبة للفئة الثانية التي لا تتعدى خبرتهم 10سنوات قد بلغت 34.7% وهي النسبة الأعلى، أما بالنسبة للفئة الثالثة قد بلغت 18.4% وتليها الفئة الرابعة بنسبة 20.4%، وهي نتائج منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وكذا توظيفها للكفاءات الشابة والاستثمار فيها فمن خلال جهودهما وطاقتهما تحقق المزيد من التقدم والازدهار، وهذا ما يعزز القدرة العلمية والعملية على استيعاب فترات الاستبيان والاجابة عليها بصورة جيدة.

### 2.2.5 تحليل النتائج المتعلقة بمحار الاستبيان

المحور الأول: تتمثل نتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الاستثمار في رأس المال البشري في مايلي:

الجدول رقم (06): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الاستثمار في رأس المال البشري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
01	تحدد المنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية قبل القيام في عملية التوظيف؛	3.71	0.890	مرتفع
02	تهتم المؤسسة بجذب الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والخبرة العالية؛	3.73	0.884	مرتفع
03	يشارك جميع الموظفين في البرنامج التدريبي لغرض تنمية معارفهم ومهاراتهم؛	3.96	0.935	مرتفع
04	المراقبة المستمرة لفعالية برامج تدريب الموارد البشرية في عمل المؤسسة؛	3.94	0.899	مرتفع
	<b>الإستقطاب والتدريب</b>	<b>3.83</b>	<b>0.763</b>	/
05	توجد معلومات كافية حول أداء الموظفين لتحديد نوع الحوافز والمكافآت؛	3.61	0.837	مرتفع
06	هناك حوافز معنوية في المنظمة لتطوير معارف ومهارات الموظفين؛	3.45	0.867	متوسط
07	هناك تعاون بين الأفراد على العمل الجماعي للحصول على منحة المردودية الجماعية؛	3.76	0.990	مرتفع
08	تهتم المؤسسة بتقديم الحوافز المالية للعاملين المبدعين.	3.37	0.859	متوسط
	<b>التحفيز</b>	<b>3.54</b>	<b>0.751</b>	/
09	تعتمد المؤسسة على نظام تقييم الأداء لتحديد ما إذا كان الشخص مناسباً لنوع العمل الذي يقوم به؛	3.41	1.117	متوسط
10	يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة أداء الفرد مع أداء الآخرين؛	3.78	1.006	مرتفع

مرتفع	0.848	3.78	تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء من خلال تحديد الخصائص والسلوكيات التي يجب أن يتمتع بها الأفراد؛	11
مرتفع	0.773	3.84	تتبنى المؤسسة نظامًا لتقييم أداء موظفيها.	12
/	0.837	3.61	تقييم الأداء	
/	0.47	3.658	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج *spss20*.

يبين الجدول من خلال اجابات موظفي المؤسسة أن هناك مستوى مرتفع نسبيا فيما يتعلق بجميع عناصر الاستثمار في رأس المال البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.658، كما تم تسجيل مستوى مرتفع فيما يتعلق بجميع المحاور الفرعية، وقد سجلت أكبر المتوسطات في محور الاستقطاب والتدريب 3.83 وهو مستوى مرتفع، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في اجابات أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 0.47، مما يعني أن موظفي المؤسسة لديها اجماع على أن هناك مستوى مرتفع لمحاور الاستثمار في رأس المال البشري وأنها تولي اهتماما كافيا لرأس مالها البشري، وقد احتلت العبارة (02) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب: 3.73 وانحراف معياري قدره 0.884 بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة تؤكد بأن المؤسسة تهتم بجذب الأفراد الذين تتوفر فيهم المعرفة والمهارات والخبرة العالية وهذا من أجل اضافة قيمة للمؤسسة، بينما العبارة رقم (08) جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.37 وانحراف معياري قدر ب 0.859، مما يدل على أن عينة الدراسة لا توافق بأن المؤسسة تعمل على الاهتمام بالعمال المبدعين وتقدم لهم حوافز مالية .

المحور الثاني: تتمثل نتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الأداء المالي في مايلي:

الجدول رقم (07): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأداء المالي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
13	تستخدم المؤسسة آليات فعالة لزيادة عوائدها المستقبلية بشكل يلبي سياساتها الاستثمارية؛	3.88	1.053	مرتفع
14	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بطريقه	3.57	1.173	مرتفع

			مثلى تمكن المؤسسة من تعظيم عوائدها؛	
مرتفع	0.882	3.82	تعتبر زياده الربحية من الأهداف الأساسية لإدارة المؤسسة؛	15
مرتفع	0.985	3.78	للحوافز المالية أثر في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛	16
مرتفع	1.029	3.67	هناك نظم سليمة للرقابة(ادارة المخاطر، الرقابة المالية، رقابة العمليات) مما يمنع وجود التلاعبات المالية؛	17
مرتفع	0.851	3.67	المقارنة الدورية للنتائج والأداء المالي للشركة مع نظرائها من الشركات المنافسة، يساعد المؤسسة بتحديد خططها واستراتيجيتها المالية؛	18
مرتفع	0.960	3.51	تستفيد المؤسسة من نصائح المؤسسات المالية حول استراتيجيات العمل والاستراتيجيات المالية وذلك من اجل رفع من أدائها؛	19
متوسط	0.983	3.31	تمتاز المعلومات الواردة في القوائم المالية بالمصداقية والشفافية، وذلك من أجل استغلالها في تحسين الأداء المالي؛	20
متوسط	0.981	3.47	تتميز المؤسسة بفعالية اتخاذ القرار وتجنب الفشل المالي؛	21
مرتفع	0.979	3.71	تحتفظ المؤسسة في كل مرحلة على هامش أمان يحقق توازنها المالي؛	22
متوسط	1.082	3.47	تقوم المؤسسة بمراقبة ومتابعة مستوى أدائها المالي باستمرار؛	23
مرتفع	1.096	3.61	تستعين المؤسسة بمؤشرات مالية في إبراز توازنها المالي في الأجل القصير والطويل.	24
/	0.626	3.62	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss20.

يتضح من الجدول السابق ان استجابات أفراد العينة نحو محور الأداء المالي تتجه نحو الموافقة بنسب مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور 3.62، كما اكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في اجابات أفراد عينة الدراسة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافه عبارات المحور 0.626، مما يعني أن موظفي المؤسسة لديهم اجماع على أن هناك مستوى مرتفع لمحور الأداء المالي، حيث احتلت العبارة (13) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري قدره 1.053 بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة تستخدم فعلا آليات فعالة لزيادة عوائدها المستقبلية بشكل يلبي سياساتها الاستثمارية وهذا مما يؤدي الى التحسن في أدائها المالي، بينما العبارة رقم (20) جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.31 وانحراف معياري قدر ب 0.983 ، مما يدل أن عينة الدراسة لا توافق بشكل كبير على أن المعلومات الواردة في القوائم المالية تمتاز بالمصادقية والشفافية من أجل استغلالها في تحسين الأداء المالي وهنا لا بد الى العمل بالمصادقية والشفافية واعادة النظر الى القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

### 3.2.5 اختبار الفرضيات

**اختبار الفرضيات الفرعية:** لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري والمتغير التابع الأداء المالي، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>)، كما تم الاستناد الى مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	ثابت الإنحدار ( $\beta$ )	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	28.426	5.332	0.377	0.614	1.689	0.504	الأداء المالي	الاستقطاب والتدريب
0.000	35.433	5.953	0.430	0.656	1.684	0.547		التحفيز
0.123	2.460	1.568	0.050	0.223	2.829	0.124		تقييم الأداء

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss20.

### الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 1.689، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 61.4 % وهو ارتباط ايجابي وقوي، ومن خلال هذه المعاملات -معامل الانحدار والارتباط- يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقطاب والتدريب على الأداء المالي بمؤسسة سونطراك -تبسة-، وهذا ما اوضحه اختبار T، مما يدل على أن الأداء المالي يحقق بشكل جيد من خلال الاستقطاب والتدريب بالمؤسسة محل الدراسة. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد R2 قد بلغت 0.377 مما يعني ان نسبة 37.7 % من التغيرات في الأداء المالي تعود للاستقطاب والتدريب، كما أن مستوى الدلالة Sig=0.00 أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبهذه النتيجة تقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقطاب والتدريب على الأداء المالي بمؤسسة سونطراك -تبسة-

### الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 1.684، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 65.5 % وهو ارتباط ايجابي وقوي، ومن خلال هذه المعاملات -معامل الانحدار والارتباط- يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز على الأداء المالي بمؤسسة سونطراك -تبسة-، وهذا ما اوضحه اختبار T، مما يدل على أن الأداء المالي يحقق بشكل جيد من خلال التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد R2 قد بلغت 0.430 مما يعني ان نسبة 43 % من التغيرات في الأداء المالي تعود للتحفيز، كما أن مستوى الدلالة Sig=0.00 أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبهذه النتيجة تقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز على الأداء المالي بمؤسسة سونطراك -تبسة-

### الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 2.829، في حين بلغ معامل الارتباط بين



المتغيرين 22.3% وهو ارتباط ايجابي ولكنه ضعيف، ومن خلال المعاملات - معامل الإنحدار والارتباط- يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha > 0.05$ ) لتقييم الأداء على الأداء المالي بمؤسسة سونطراك- تبسة، وهذا ما أوظحه اختبار T مما يدل على أن الأداء المالي لا يحقق بشكل جيد من خلال تقييم الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد R2 قد بلغت 0.05 مما يعني ان نسبة 5% من التغيرات في الأداء المالي تعود لتقييم الأداء، كما أن مستوى الدلالة Sig=0.123 أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha > 0.05$ ) لتقييم الأداء على الأداء المالي بمؤسسة سونطراك - تبسة-

اختبار الفرضية الرئيسية: ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	ثابت الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاستثمار في رأس المال البشري	الأداء المالي	0.753	0.839	0.666	0.444	6.121	37.461	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss20.

يوضح نتائج التحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، ومنه تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمه معامل الانحدار 0.839 في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 66.6% وهو ارتباط قوي واطياي، ومن خلال هذه المعاملات معامل الانحدار والارتباط يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثمار في رأس المال البشري على الأداء المالي بمؤسسة سونطراك-تبسة، وهذا ما بينه اختبار T ومنه يتضح أن الأداء المالي يحقق بشكل جيد من خلال الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد R2 قد بلغت 0.444 مما يعني ان نسبة 44.4 % من التغيرات في الأداء المالي تعود للاستثمار في رأس المال البشري، كما أن مستوى الدلالة Sig=0.00 أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبهذه النتيجة تقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثمار في رأس المال البشري على الأداء المالي بمؤسسة سونطراك- تبسة-

ويمكن كتابة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء المالي في شكلها الرياضي

$$Y = 0.735X + 0.666$$

من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

حيث أن :

X: الإستثمار في رأس المال البشري

Y: الأداء المالي

وبالتالي من خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن الاستثمار في رأس المال البشري له دور

في تعزيز الأداء المالي بمؤسسة سونطراك لولاية تبسة.

## 6. خاتمة

استهدفت هذه الدراسة دراسة العلاقة بين موضوعين مهمين وهما الاستثمار في رأس المال البشري والأداء المالي، وذلك من خلال التطرق الى المفاهيم الخاصة بكل من الاستثمار في رأس المال البشري والأداء المالي ومن ثم دراسة العلاقة بينهما في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام وبمؤسسة سونطراك - تبسة- بشكل خاص، حيث أن الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري أضحى دور مهم لتعزيز الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الأمر الذي تطلب من المؤسسات التي ترغب في تحقيق أداء مالي عالي الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري والعمل على جذب الموارد البشرية وتنميته والمحافظة عليه.

### 1.6 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى عدة نتائج من خلال الجانب النظري والتطبيقي اهمها:

- يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري أحد أهم الركائز الأساسية لبناء واستمرارية المؤسسات الاقتصادية، لما يلعبه من دور مهم في تحسين ورفع الأداء المالي؛
- ان نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية يقاس بما تملكه من جودة في رأس مالها البشري، والذي تشير الى الكم الهائل من المعرفة والمعلومات لدى العنصر البشري؛

- تحرص مؤسسة سونطراك- تبسة- على جذب الأفراد ذوي المعرفة والمهارات والخبرة العالية وهذا من أجل رفع كفاءتها و أداءها المالي؛
- تعتمد مؤسسة سونطراك- تبسة- على تقديم الحوافز المالية لموظفيها مما يؤدي الى تحفيزهم ومنه تعزيز الأداء المالي للمؤسسة؛
- وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتدريب على الأداء المالي بمؤسسة سونطراك- تبسة-؛
- وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء المالي بمؤسسة سونطراك- تبسة-؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الأداء المالي بمؤسسة سونطراك- تبسة-؛
- بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة تأثير ايجابية للاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

## 2.6 اقتراحات الدراسة: تتمثل أهم الإقتراحات نحو هذه الدراسة في مايلي:

- زيادة الاهتمام برأس المال البشري وادارته في المؤسسات الاقتصادية، وأخذه بعين الإعتبار من قبل الإدارة و متخذي القرارات لكونه مصدر مهما وذلك عن طريق البحث عن القدرات المعطلة فيها وتحريكها لتكون فعالة؛
- يجب على مؤسسة سونطراك-تبسة- الإهتمام بالإبداع والإبتكار لدى الموظفين، والعمل على تحفيزهم وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر؛
- من الأفضل على مؤسسة سونطراك- تبسة- اتباع استراتيجيات وخطط لتنمية الاستثمار في رأس المال البشري وبحث سبل تحسينه وتطويره لما له من تأثيرات متوقعة على قيمة الشركة؛
- وجوب على مؤسسة سونطراك- تبسة- تكثيف الجهود في مجال الاستقطاب وتوظيف العنصر البشري من خلال التخطيط وتحليل المناصب وتعزيز التعاون في مجال اكتشاف الكفاءات بين المؤسسة ومحيطها الأكاديمي؛
- من الضروري على مؤسسة سونطراك- تبسة- بإعداد برامج تدريب للموظفين لديها من أجل رفع أدائهم المالي؛
- على مؤسسة سونطراك- تبسة- التركيز على نوعية التدريب ومحتواه كهدف استراتيجي للمؤسسات الاقتصادية بدل اعتباره واقع قانوني مفروض؛

- على مؤسسة سونطراك- تبسة- اتباع نظام حوافز للموظفين لديها من أجل زيادة ورفع الأداء لديهم.
- ضرورة مؤسسة سونطراك- تبسة- على تبني نظامًا لتقييم أداء موظفيها وهذا من أجل تحديد ما إذا كان الشخص مناسبًا لنوع العمل الذي يقوم به
- يجب على مؤسسة سونطراك- تبسة- أن تزيد جهودها في عملية الاحتفاظ برأس المال البشري ذات القدرات المتميزة، وذلك من خلال التخلص من القيود التي تحد قدرة الموظفين على الابتكار وفساح المجال لهم من أجل الإبداع في العمل.

## 7. قائمة المراجع

- Amalendu B, a. S. (2011). Financial performance analysis a case study. 3(3), p. 35.
- Anshur, A. s. (2018). the role of inventory management on financial performance in some selected manufacturing companies in Mogadishu. 06(02), p. 18.
- Elita Jermolajeva, D. Z. (2010). *Investments in the Human Capital for Sustainable Development of Latvia*. Latvia: Daugavpils University Presses.
- Gilley, A. (2009). *the praeger handbook of human resource management*. USA: greenwood publishing group.
- Iswatia, M. a. (2007). the influence of intellectual capital to financial performance at insurance companies in Jakarta Stock Exchanges. *proceedings of the 13th Asia Pacific Management conference*, (pp. 1393-1399). Australia.
- keishan, N. A. (2012). the role of control on industrial quality costs in improving the financial performance of Jordanian pharmaceutical companies. 04(04), p. 623.
- Maisano, F. F. (2007). *management by measurement*. (1. edition, Ed.) New York: sprenger hedelberg.
- Maric, R. L. (2005). *understanding management* . (5. edition, Ed.) USA: the thomason corporation.
- Mawangi, j. m. (2016). *Effect of financial structure on financial performance of firms listed at east africa securities exchanges*. docotr of philosophy, university of agriculture and technologie, buisness of administration, Kenya.
- Michael, A. (2006). *human resource management practice*. (1. edition, Ed.) London&Philadelphia: Kogan page business.

Ogunade, A. (2011). Human capital investment in the developing world: An analysis of praxis. p. 48.

S.fathi, S. M. (2013). impact of intellectual capital on financial performance. 02(01).

winxiang Lucy, T. M. (2016). which factors moderate the relationship between sustainability performance and financial performance? a meta analysis study. 15(01), p. 14.

بقباقي مسعودة. (2021). أثر الهيكل المالي على أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر. بلعجوز حسين، دغفل فاطمة. (2017). أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الانتاجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مطاحن الحضنة . 04، صفحة 15.

قدوش نورة، زدوري أسماء. (2021). أثر الاستثمار في رأس المال البشري على انتاجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة اسمنت تيسة. 04(01).

ليث عطاالله الضمور. (2020). أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان المالية. مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، قسم المحاسبة، الأردن.

نورة محمدي. (2018). أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المساهمة العاملة بالجزائر خلال الفترة 2009-2015. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ورقلة.