

دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء
عاملتي المنظمات
دراسة حالة: المؤسسة الإستشفائية "الزهرراوي"

إعداد الطالبة:

الهادي سارة

تاريخ المناقشة: 2016/05/26

لجنة المناقشة:

قرواط يونس	أستاذ مساعد أ	رئيسا
بيصار عبد المطلب	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا
بركاتي حسين	أستاذ محاضر ب	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان



اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركاً يليق بجلال وجهك
وعظيم سلطانك أن وفقني لانجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى
ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "بيصار عبد المطلب"
الذي ساعدني على انجاز هذا العمل المتواضع من خلال إشرافه
وتوجيهاته السديدة

إلى كل من أمد لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد
إلى الذين علمونا حروفاً من ذهب، وكلمات من درر، وأسمى عبارات
من العلم، إلى من صاغوا لنا من علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير
لنا سيرة العلم والنجاح

أساتذتي الكرام

الاهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن وعانت من أجلي

وانتظرت عملي هذا أُمي الحبيبة

إلى من هو قريب من قلبي وعزيز على نفسي

إليك أنت أبي

إلى سندي وملجئي في الحياة إخوتي وأخواتي

إلى من شاركوني حزني وفرحي صديقاتي

إلى من قضيت معهم أجمل اللحظات

"طلاب قسم التسيير العمومي"

إلى كل من أدركه شغاف قلبي ولم يدركه قلبي

أهدي هذا العمل المتواضع

يعد رأس المال البشري من أهم وأبرز الموارد في المنظمة، فهو الذي يحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها، كما أن رأس المال البشري بما يملكه من معارف ومهارات تميزه بالليونة وسرعة رد الفعل، وهو الذي يمكن المنظمة من تحسين أدائها، وبالتالي فهو القوة الدافعة للمنظمة وبدونه لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم ولا تتحقق الأهداف، وهذا ما يدفع المنظمات إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كونهم يملكون طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى.

إن نوعية الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤدونها تؤثر تأثير كبيراً على الأداء، وعليه فإن من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات بعد اختيار وتدريب العاملين بها وظيفة تقييم الأداء، حيث يعتبر هذا التقييم من السياسات الهامة فكون أداء أفراد العاملين في المنظمات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع بيئة العمل فيتعين على إدارة أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة من خلال التقييم المستمر ومن ثم تطويره وتحسينه.

إن أداء المنظمات مرهون بأداء أفرادها، وعليه فإن تحقيق الهدف المنشود من طرف المنظمة أي نموها ونجاحها يتطلب وضع إستراتيجيات محكمة، ولعل أهم هذه الاستراتيجيات هي الاستثمار في رأس المال البشري.

أولاً- طرح وتحديد الإشكالية:

من خلال ما تقدم يمكننا طرح التساؤل الرئيسي الذي سيكون محور الدراسة كالتالي: ماهو دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي؟

لمعالجة هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

-هل يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي؟

-هل يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي؟

ثانياً - الفرضيات:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة وضع فرضية نعمل على إختبار صدقها من خطئها وهي كالتالي:
يؤدي الاستثمار في رأس المال البشري الى تحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي.

تنبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي.

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي.

ثالثاً - أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- إبراز أهمية موضوعي الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمات بالإضافة إلى ربطه بتحسين الأداء.
- التعرف على واقع ومدى اهتمام مستشفى الزهراوي بالاستثمار في رأس المال البشري.

رابعاً - أهمية البحث:

يعد رأس المال البشري أحد أهم المواضيع بالنسبة للمنظمات، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، حيث يؤثر بشكل فعال على المنظمة، هذه التغيرات التي يمكن أن تؤدي تقادم المهارات والمعارف التي تعلمها الافراد في السابق، بالإضافة إلى التغيرات السابقة فإن التغيرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته ومعارفه واكتساب مهارات ومعارف جديدة.

خامساً - أسباب اختيار المواضيع:

هناك عدة مبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

- إمكانية البحث متوفرة.

- ملائمة الموضوع لطبيعة تخصصي.
- زيادة إهتمام المنظمات بالعنصر البشري وهذا كون المنظمات في الماضي تهتم بالمرودية أكثر من اهتمامها بالفرد نفسه.
- الميل الشخصي للبحث لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بالموارد البشري.

سادسا- منهج الدراسة:

اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي هذا المنهج الذي نعتبره مناسب لطبيعة الموضوع إذ يأخذ جانبا كبيرا من الدراسة، بحيث نعتد عليه بشكل واضح وذلك من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، ووصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري، ثم استخدامنا المنهج التحليلي (الدراسة الميدانية) في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة المدروسة.

سابعا- مجتمع وعينة الدراسة:

مجال البحث هو مستشفى الزهراوي بالمسيلة مجتمعه يتكون من الأطباء والممرضين العاملين فيه والبالغ عددهم (466)، إذ اختيرت عينة عشوائية منهم تتكون من 40 طبيبا وممرضا.

ثامنا- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة إسماعيل الصفار بعنوان: " تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابعون، 2008.

تناولت هذه الدراسة كيفية استثمار رأس المال البشري وأثره في أداء المصارف التجارية الأردنية واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الاساليب الاحصائية لتتوصل الدراسة في الأخير إلى مجموع النتائج ابرزها:

-وجود اهتمام من قبل إدارة المصارف التجارية الاردنية على تحقيق النجاح في أدائها، من خلال بناءها لقاعد فكرية تساهم بشكل فاعل في تحقيق أهدافها المرجوة.

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لمستوى خبرات ومعارف ومهارات العاملين وأداء المصارف التجارية الأردنية.

من خلال الدراسة السابقة الذكر فإن دراستنا هذه تتقاطع معها في محاولة طرح وتقديم أفكار فيما يخص رأس المال البشري والأداء.

الدراسة الثانية: دراسة سليمة طبائبية وآخرون، إدارة رأس المال البشري كإستراتيجية لتمييز شركات التأمين: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013.

تناولت هذه الدراسة الدور الذي تؤديه إدارة رأس المال البشري كإستراتيجية في تميز شركات التأمين واعتمدت على الاستمارة بالمقابلة بهدف الحصول على معلومات دقيقة وتم الاعتماد في هذه الدراسة على أساليب كمية وأساليب كيفية مع استعمال النسب المئوية لتتوصل الدراسة في الأخيلا إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة قوية بين إدارة رأس المال البشري والأداء المتميز لشركات التأمين.
- إتجاه الشركة الجزائرية للتأمين وميلها نحو التجربة المستمرة والانجاز الفعال.
- السعي لزيادة وتحسين الخدمات المقدمة من خلال مشاركة العاملين واسهامهم الفعال في تطوير الشركة.

وتتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في إدارة وتنمية رأس المال البشري والأداء المتميز.

تاسعا- هيكل البحث:

من أجل الإجابة عن إشكالية الحث وتحقيق الهدف المنشود، تناولنا الموضوع من خلال فصلين نظري وفصل ثالث تطبيقي، الفصل الأول تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للاستثمار في رأس المال البشري، ويتضمن ثلاث مباحث الأول يحتوي على ماهية رأس المال البشري، والثاني يتضمن قياس رأس المال البشري اما فيما يخص المبحث الثالث كان تحت عنوان الاستثمار في رأس المال البشري، أما الفصل الثاني تناول الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحسين أداء المنظمات، والذي اشتمل أيضا ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول يتم تحديد مفاهيم حول الأداء والمبحث الثاني يتضمن مفاهيم حول تقييم الأداء، والمبحث الثالث بعنوان أساليب تحسين الأداء، وفيما يخص الفصل التطبيقي فقد تم التعريف بميدان الدراسة في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فتم تحديد منهجية الدراسة، وفي المبحث الأخير قمنا بتحليل بيانات الدراسة.



الفصل الأول:

الإطار النظري للاستثمار في

رأس المال البشري

تمهيد

إلى وقت قريب كنا نعتقد أن الثروات تتكون من الأصول الملموسة مثل الأراضي والمباني وغيرها ولم نفكر قط في أهمية العنصر البشري وما مدى تأثيره على تلك الثروات ولكن وبدخولنا إلى عصر جديد ألا وهو عصر المعرفة والتكنولوجيا، أصبحت المؤسسة القوية هي التي تملك المعرفة وكيفية التعامل مع المتغيرات البيئية ولا يتحقق هذا إلا من خلال عنصراها البشري والاهتمام به الذي يؤدي مع الأصول الرأس مالية بالمنظمة إلى زيادة قيمة الناتج النهائي.

وقد أصبح واضحاً أن رأس المال يزداد عن طريق الاستثمار فإن الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار الإنساني والمعرفة أكثر وجب علينا أن نتطرق ونسلط الضوء في هذا الفصل على الإطار النظري للاستثمار في رأس المال البشري وهذا من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

المبحث الثاني: قياس رأس المال البشري

المبحث الثالث: الإستثمار في رأس المال البشري

المبحث الاول: ماهية راس المال البشري

أصبح العنصر البشري هو العامل الرئيسي في نجاح المنظمات، بحيث تغيرت المفاهيم التقليدية، وحلت محلها مفاهيم جديدة تعتمد أساساً على المعرفة والكفاءات وطرق اكتسابها، وستتطرق فيما يلي إلى مفهوم ونظريات وإدارة رأس المال البشري.

المطلب الاول: مفهوم رأس المال البشري و أهميته

يتناول هذا المطلب لمحة موجزة عن أهم التعاريف التي لها علاقة برأس المال البشري وكذا أهميته.

الفرع الأول: مفهوم رأس المال البشري

يتمثل رأس المال البشري في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون بضمنها المهارات، الخبرات والابتكارات. ولقد عرفه ادينسون ومالون (Edvinsson § Malone) بأنه: "مجموع مهارات، خبرات ومعرفة العاملين في المنظمة".¹

كما يعرف رأس المال البشري من قبل (theador-schultz) على أنه: "مجموعة الطاقة البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية".²

ويعرف ايضا بأنه: "كل ما يزيد من إنتاجية العمال و الموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم و الخبرة".³

ومن الممكن تعريفه على أنه: مجموعة الاصول التي يمتلكها الفرد ويجلبها معه الى المنظمة مثل التعليم والتدريب والمهارة والخبرة المهنية والتكنولوجية وغيرها، وهذه الأصول والعناصر تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية تحقق التقدم المهني والتقني تؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر ادارة المنظمة.⁴

ومن خلال ما سبق نجد بأن لرأس المال البشري مكونين اساسين: جزء فطري يولد مع الإنسان، وجزء يكتسبه ويتعلمه الإنسان، فالجزء الأول يعبر عن القوى العقلية و الجسمية و الفطرية التي تولد مع الفرد، اما الجزء المكتسب وهو الأهم في رأس المال البشري فيعبر عن مجمل المعارف والكفاءات والمؤهلات والخبرات والتجارب التي يكتسبها الإنسان.⁵

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص296.

² - هدى زويبر مخلف الدعيمي، عدنان داود محمد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص116.

³ - عيادي عبد القادر، لعرفي عودة، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص2.

⁴ - يوسف ابو فارة، أريج غانم، واقع رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، الملتقى الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال البشري في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2-3 ديسمبر 2008، ص3.

⁵ - شادي جمال الغرابوي، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص43.

ويتضح لنا من التعاريف السابقة أن رأس المال البشري في المنظمة يتمثل فيما تملكه مواردها وعناصرها البشرية من معارف، مهارات، خبرات، توجهات وقدرات تميزها في كيفية ادائها لمهامها.

في الأخير و على اعتبار أن رأس المال البشري يشمل مجمل المعارف والمهارات الكفاءات وإن كانت متباينة فهناك حاجة ملحة للتعرف عليها لأجل ذلك نقول أن:¹

- المعارف: هي مجموعة من المعلومات المحصل عليها، الصحيحة والمقبولة متضمنة معطيات وأفعال، معلومات في بعض الأحيان أو فرضيات.
- المهارات: فهي تعبر عن المقدرة الذهنية أو العقلية المكتسبة أو الطبيعة في الفرد ونقصد بالمهارة في الانجاز المادي أو غير المادي وهي غالبا ما تكون ضمنية، ومن أمثلة المهارات الجد مطلوبة هي المقدرة على التحليل، التفكير، التكيف وكذا الابتكار.
- الكفاءات: هي مهارة مركبة للتأثير أو التفاعل فهي تجمع بين المعارف والمهارات أي أن الكفاءة هي القدرة على حل المشاكل المهنية.

الفرع الثاني: أهمية رأس المال البشري

وتتبلور أهمية رأس المال البشري من خلال الأتي:²

- انه أحد المصادر المهمة و الفريدة والتي تؤثر في الأداء.
- يساعد على خلق المعرفة الجديدة.
- يعتبر المورد الذي يصعب على الآخرين تقليده.
- يساعد على زيادة كفاءة الأصول و تحقيق انتاجية أعلى و أفضل خدمة للزبائن.
- له تأثير على المالكين للأفكار الجديدة و توليد المال اللازم لبدء مشاريع جديدة.³
- أن رأس المال البشري يحقق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بتحسين اداء العمل وتطوير الثقافة التنظيمية للوصول للابداع والابتكار وهذا يؤدي الى نجاح وبقاء المنظمة.
- تنبع أهمية رأس المال البشري من تحقيق ثلاث ضروريات أساسية وهي ضرورة النجاح، ضرورة خلق معارف جديدة، ضرورة تحقيق ميزة تنافسية.

¹ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004، ص ص 25-26.

² - عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الاردنية، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 22-25 أبريل 2013، ص 844.

³ - عروبة معين عايش، تأثير رأس المال البشري على تحديد الدخل الخاضع للضريبة: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب في العراق، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 22-25 أبريل 2013، ص 666.

المطلب الثاني: نظريات رأس المال البشري

نضجت هذه النظرية من خلال الأبحاث التي قام بها شولتز (Schultz) في الستينيات من القرن العشرين كما تطورت بإسهامات كل من بيكر (BECKER) ومينسر (Menser).

الفرع الأول: نظرية شولتز (SCHULTZ)

يعد شولتز أحد الباحثين الذين أسهموا ببحوثهم ونظرياتهم بإحداث انقلاب في المفاهيم الاقتصادية التقليدية والتي سادت فترة الستينات، وهي الفترة التي انتقد فيها استخدام مفهوم رأس المال البشري على اعتقاد أنه يعامل البشر كرأس مال مجرد يستخدم لتحقيق ربح المنظمة إلا أنه بظهور هذه النظرية تغيرت المفاهيم وأصبح ينظر إلى القرارات المتعلقة بالتعليم أو تنمية المهارات والقدرات على أنها قرارات استثمارية وكأنه يعبر عن قياس رأس المال البشري من خلال قياس حجم الإنفاق على التعليم، أو حتى على تنمية المهارات... خلال فترة زمنية معينة¹.

لقد سعى شولتز من خلال هذه النظرية إلى تحويل الاهتمام من المكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بالمكونات الأقل مادية والمتمثلة في رأس المال البشري وهذا بعد ملاحظته للإهمال الحاصل للثروة البشرية، و قد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال و من ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءاً من الفرد الذي يتلقاه². و من وجهة نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كلا من التكاليف والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم، فبالنسبة للإيرادات فهي تمثل أهمية خاصة ويرجعها إلى:³

- أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطلاب أثناء فترة التعليم.
- تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات، الأجور و المواد المستخدمة في عملية التعليم.

الفرع الثاني: إسهامات بيكر (GARY BECKER)

¹ - إيمان محمد فؤاد، تكوين رأس المال البشري: التنمية البشرية في مصر، المؤتمر العلمي 22 للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي و الاحصاء و التشريع، القاهرة، 2000، ص 01.

² - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001-2002، ص 66.

³ - نفس المرجع، ص 67.

يعد بيكر واحدا من أهم الباحثين الذين أدو بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم وهجرة ورعاية صحية، مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، ويعد هذا الأخير من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى¹.

أما في محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام و التدريب الخاص.

وتناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين، وقال أنه من المهم دفع الأجر المناسب لهذا الفرد لأنه عمليا وجدت أفكار رأس المال البشري جدلا كبيرا وذلك بالنظر إلى الظروف التالية:

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار بصفة شخصية.
- عدم اهتلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاهتلاك.

الفرع الثالث: إسهامات مينسر (Mensser)

تمثلت إسهامات مينسر بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري:²

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد مدى منفعة المرتبة على تحديد التكلفة و العائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.

وفي الأخير فقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل و سلوك الأفراد منها:

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل، و كلما زاد أجره.
- كلما زاد معدل دوران العمل و معدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

¹ - رواية حسن، مرجع سابق، ص70.

² - بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات، الملتقى الدولي حول تنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر 9-10 مارس 2004، ص5.

- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة و احتمالات استقرار العاملة.¹

المطلب الثالث: إدارة رأس المال البشري

تعد الإدارة عملية لاكتساب و تحسين و استقصاء أفضل المواهب من خلال تنفيذ العمليات و النظم الملائمة لأهداف المنظمات، فإدارة المنظمة تعني إدارة لمجموعة من الأفراد يتشاركون بأهداف، و يحملون خصائص فريدة و يمكن حصرهم كأصول حقيقية و موارد قيمة.

الفرع الأول: تعريف إدارة رأس المال البشري²

تختص إدارة رأس المال البشري في معناها الواسع بشؤون الإستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.

ويركز معيار إدارة رأس المال البشري على كيفية قيام الجهة المعنية بتخطيط وتنمية وتحفيز وضمان مشاركة الموارد البشرية، وكيفية التواصل معها بما يتضمن إطلاق قدرات وطاقات الأفراد وفرق العمل بما يمكنها التميز في خدمة المتعاملين والإنجاز الفعال للمهام، وبالتالي يمثل هذا المعيار الرئيسي للمعايير الآتية:

- تخطيط وتنمية رأس المال البشري.
- تحديد وتطوير مهارات وقدرات رأس المال البشري.
- تمكين ومشاركة الموارد البشرية و التعامل بشفافية.
- الاتصال والحوار مع الموارد البشرية، الاهتمام بجهود وإنجازات الموارد البشرية وإعطائها حقها من التقدير.

الفرع الثاني: ابعاد إدارة رأس المال البشري:

¹ - راوية حسن، مرجع سابق، ص 77-78.

² - سليمة طبائية وآخرون، إدارة رأس المال البشري كإستراتيجية لتميز شركات التأمين: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص 1065.

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف، وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين رأس المال البشري وهي :¹

1. **التخطيط:** ويعني وضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

2. **التنمية:** يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المنظمات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

3. **التوظيف:** ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته.

المبحث الثاني: قياس رأس المال البشري

لاشك أن تقييم وقياس رأس المال البشري يعتبر أحد أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين والاداريين، حيث أصبحت المنظمات والدول ككل بحاجة الى معرفة رصيدها البشري لما لهذا الأخير من أهمية بالغة وتأثير كبير على بقائها واستمرارها.

المطلب الأول: مفهوم قياس رأس المال البشري وأهميته

هناك العديد من المصطلحات التي تستخدم للدلالة على عملية قياس رأس المال البشري كمحاسبة الأصول الإنسانية، محاسبة رأس المال البشري، محاسبة الموارد البشرية، قياس العائد على رأس المال البشري أو تقييم رأس المال البشري وغيرها، ومهما اختلفت التسميات فإن المفهوم العام يصب في تقييم وقياس خدمات العنصر البشري بالمنظمة وسنتناول فيما يلي مفهوم وأهمية قياس رأس المال البشري.

¹ - محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر (1970-2011)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 73-74.

الفرع الأول: مفهوم قياس رأس المال البشري:

وقد عرفه Brummet وهو أول المحاسبين الذين كتبوا في مجال قياس رأس المال البشري، العملية على أنها "عملية قياس ديناميكية للعنصر البشري بالمنظمة بما فيها إعداد التقارير لذلك، وإن استخدام هذه المحاسبة مؤشرا يدل على مختلف العوامل التي تشير إلى أهمية رأس المال البشري وهي المعرفة، التدريب، تعيين العامل والاستغناء عنه، إضافة الى قياس وضع رأس المال البشري داخل المنظمة وتغيراته عبر الزمن كما تختص العملية بإمداد متخذي القرار بالمعلومات".¹

الفرع الثاني: أهمية قياس رأس المال البشري:

يمكن أن يحقق قياس رأس المال البشري للمنظمة العديد من المزايا أهمها:²

- تقدير الاستثمارات التي توجهها المنظمة في بناء تنظيمها البشري.
- دمج متغير رأس المال البشري في الكشوفات المالية مما يجعلها أكثر دقة.
- قياس العائد من استخدام رأس المال البشري وتقدير التكاليف الحقيقية له يساعد على إتخاذ القرارات الملائمة فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة، التحفيز، الترقية، النقل، التطوير....الخ.
- علاوة على أن قياس رأس المال البشري يؤثر على سلوكيات العنصر البشري، ودرجة الرضا لديه.
- يساعد قياس رأس المال البشري بالمنظمة على توفير المناخ الملائم للعمل لتنمية الكفاءات البشرية و تطوير قدراتها الابداعية.
- تغير النظرة الى الأفراد العاملين من كونهم مجرد تكلفة يتم تحميلها الى أنهم أصول يمكن أن تضمن منافع مستقبلية.

¹ - عبدالناصر موسى، سميرة عبد الصمد، رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، 22-25 أبريل 2013، ص 682.

² - مرجع نفسه.

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري و مؤشرات قياسه

يعتبر رأس المال البشري من الأصول غير الملموسة ولا يمكن قياسها اعتماداً على متغير واحد محدد، ما يؤدي إلى استخدام متغيرات تقريبية يعتمد عليها في قياس وتكوين منتجات رأس المال البشري، وسنتطرق فيما يلي إلى مبادئ ومؤشرات قياس رأس المال البشري.

الفرع الأول: المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري:

هناك مبادئ أساسية وإرشادية لقياس رأس المال البشري وهي:¹

1. الأفراد والمعلومات هما القوة الدافعة لاقتصاد المعرفة: العصر الذي نعيشه يعتبر العنصر البشري هو

أهم الموارد، فبدونه لا يمكن الاحتفاظ بالنمو في كل مجالات الأعمال، وتقوم المنظمات بميكنة أنشطتها، وهذا يتطلب تغيير الثقافات السائدة بداخلها، بحيث تدور حول الاتصالات و أساليب نقل المعرفة والمشاركة فيها وربط الأفراد بسرعة بالتطور التكنولوجي.

2. لا يمكن أن ندير بدون بيانات: إن أغلب القرارات التي تتخذ بدون بيانات دقيقة وهذا راجع لبيئة

العمل المعقدة، التي تتطلب سرعة التجاوب مع الحالات الطارئة، فإن ذلك يحتم إنشاء قاعدة بيانات لرأس المال البشري ونظم لإعداد التقارير.

3. بيانات رأس المال البشري هي أساس كل نجاح: يعتبر العنصر البشري هو الأصل الوحيد القادر على

اتخاذ قرارات، وبالتالي فإن سلوكياتهم هي حدوث كل شيء إيجاباً وسلباً.

4. قوة وصحة مقاييس رأس المال البشري: إن مقاييس رأس المال البشري عديمة الدقة مثل المقياس المالية،

ويرجع ذلك إلى استخدام بعض القياسات الخارجية التي لم يثبت صحتها أو دقتها، وبدأ كل واحد يعدل فيها لكي تتلاءم مع احتياجاته، لهذا يجب وضع مقاييس ثابتة واستخدامها لفترات طويلة.

¹ - إتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون INTEC، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، الطبعة الأولى، 2004، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، ص ص 301-302.

5. **العلاقة بين الأسباب و النتائج:** إن أحد العقبات في القياس النوعي لرأس المال البشري هو الاعتقاد بعدم معرفة العلاقة بين الأسباب والنتائج في هذه المقاييس، وذلك لوجود الكثير من القوى المتدخلة التي يمكن معرفتها، ويمكن أن تؤثر على نتائج القياسات.
6. **رأس المال البشري هو القوة الدافعة للقيمة المضافة:** لا يمكن إضافة أي قيمة للمؤسسة، وذلك لأن مهارة العاملين وخبراتهم والمعرفة التي يمتلكونها ودرجة التحفيز بداخلهم، هي التي تخلق القيمة المضافة .
7. **النجاح يتطلب الالتزام:** بدون الالتزام لا يمكن لأي إستراتيجية مهما كانت قوية أن تنجح وتتميز في جميع مجالات الأعمال، فالتفاني والإخلاص في التعامل مع العاملين والعملاء والمنتفعين جميعا هو أساس التميز عبر التاريخ.
8. **السير للمستقبل:** من أخطر الأمور أن نسير إلى مستقبل بأعين مغلقة عن نتائج الماضي، فسوق العولمة المفتوح على مصريه اليوم يسمح لكل فرد أن يتنافس، بالإضافة إلى أن التغير العاصف في التكنولوجيا تجعل عمليات الأمس لا تصلح لمتطلبات اليوم، فضلا عن حرية الوصول الفوري للمعلومات.
9. **المدير هو الأساس:** تشير كل الدلائل على أن العلاقات الشخصية هي الركن الأساسي لأداء العاملين، يتوقع العاملون ذوي الكفاءة العالية من المديرين التدعيم والتوجيه والتطوير في المسار الوظيفي، فالمدير هو أساس الاتصال ذو الاتجاهين وهو الممر الذي يشبع طموحات العاملين ورغباتهم.
10. **التجهيز للمستقبل أصعب من التجهيز للماضي:** إن التوجه نحو المستقبل يعني مزيدا من التعقيد و التشبك وكثيرا من الصعوبة بالنسبة لمؤسسات الأعمال التي تعيش بيئة سريعة التغير والتقلب في كل المجالات وفي كافة المستويات¹.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس رأس المال البشري:

هناك أبعاد و مؤشرات لقياس رأس المال البشري وهي:²

¹ - إتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون INTEC، مرجع سابق، ص 303-304.

² - عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر رأس المال البشري (HC) في إدارة علاقات الزبون (CRM) دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المنظمات العراقية، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 22-25 أبريل 2013، ص 545.

1. **المعرفة:** تشمل الأفراد القادرين على فرز، جمع وتفسير واستخدام المعلومة المقبولة وذات القيمة والإفادة منها ويعتبر التطبيق الواسع لتكنولوجيا المعلومات ظاهرة نموذجية لإقتصاد المعرفة، التي تشكل الأساس لتطوير وتنمية المواهب، من خلال اعتمادها على المعرفة والابتكار. والمنظمات تحتاج إلى توفير الخدمات ذات القيمة الأفضل للزبائن والأكثر تنوعاً وتشكيل ثقافة تبادل المعلومات بينهم، والإفادة من المعارف والموارد المكتسبة وتحديد وتحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات وخدمات.
2. **التدريب:** يرتبط التدريب ارتباطاً وثيقاً بالابتكار وزيادة مهارات العاملين وتنمية رأس المال البشري ويعد الهدف الرئيسي هو زيادة كمية المعرفة الضمنية أو الخبرة العميقة والتفاهم التي لا يمكن العثور عليه في السوق المفتوحة وتكتسب عن طريق توفير التدريب المتخصص.
3. **الخبرة:** يقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من العمل وتكون الخبرة معززة بالشهادات التي تثبت إكتساب المتقدم للعمل وما يحتاجه منها.
4. **المهارة:** القدرة على أداء العمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستعمال أساليب وطرائق تتسم بالكفاءة و التميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل في الأداء، وتكوين في العاملين مهارات فنية كاستخدام الأجهزة، برامج الحاسوب، واستخدام اللغات، أو على شكل مهارات شخصية مثل الاعتماد على الذات، قدرات قيادية، الميل للتعاون مع الآخرين والإتصال والتفاعل معهم والقدرة على تحمل التوتر والظروف الصعبة في العمل، والقدرة على اتخاذ القرارات وتحليل البدائل واختيار البديل الأنسب.

المطلب الثالث: طرق قياس رأس المال البشري

لغرض محاولة قياس رأس المال البشري بالمنظمة ومعرفة قيمته اقترحت بعض المداخل والطرق سنحاول التطرق إلى أهمها:

الفرع الأول: المداخل الكمية (القياس المالي)

يقسم هذا المدخل الى جانبين أحدهما يهتم بتقييم رأس المال البشري وبالتركيز على تكلفته، والآخر يركز على قيمته.

أولاً-مدخل قياس تكلفة رأس المال البشري

في ضوء هذا المدخل ظهرت العديد من الطرق المتعلقة بقياس رأس المال البشري من خلال تقدير تكلفته ومن أهم هذه الطرق مايلي:¹

1. طريقة التكلفة التاريخية: ويقصد بها التكاليف الفعلية التي أنفقت في سبيل الحصول على الموارد البشرية

كاستدعاء واختيار وتوظيف وتدريب العاملين، واعتبارها نفقات رأسمالية يستفاد منها لعدة فترات مما يتعين إهلاكها على العمر الإنتاجي لتلك الأصول البشرية لتحديد نصيب كل فترة منها وفي حالة تصفية الأصل أو الاستغناء عن العاملين قبل انتهاء حياتهم الإنتاجية يعتبر الرصيد المتبقي خسارة.

2. طريقة تكلفة الفرصة البديلة: وتعرف بأنها قيمة الأصل عندما يكون في استخدام بديل يختلف عن

الاستخدام الحالي، وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم العاملين في المؤسسة إلى مجموعتين:²

✓ فئة العاملين غير المهرة أو العاديين والذين يسهل إحلالهم بآخرين، مثل الأجراء وحارس الأبواب، أي كل العمال غير المحترفين و ليسوا من ذوي المهارات داخل المنظمة وعادة تكون مثل هذه اليد العاملة رخيصة وغير مؤهلة، ويسهل احتساب تكلفتها، بحيث يتم تقييمها على أساس نفقات الاستدعاء والأجر.

✓ فئة العاملين المهرة وهي فئة نادرة يتم تقويمها باعتبارها أصول بشرية يتم استخدامها في أكثر من نشاط أي عدة بدائل لمعرفة قيمتهم في أفضل استخدام لهم، وتؤكد هذه الطريقة أن مدير ومراكز الاستثمار في المؤسسة يتنافسون من أجل الحصول على أيدي عاملة ذات مهارة نادرة، فالمدير الذي ينجح في الحصول على ذلك الفرد والمهارة العالية، ويمثل تكلفة الفرصة البديلة لذلك العنصر البشري والعمل على إيجاد أفضل الظروف الملائمة لاستقطاب الأيدي العاملة، إلا إنها لا تهتم إلا بفئة العاملين ذوي الكفاءة العالية والنادرة.

3. طريقة العوائد المستقبلية: باستخدام هذه الطريقة يتم تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى

القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى نهاية عمرها الإنتاجي بالمنظمة، لتمكن من حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية من واقع متوسط رواتب لمجموعة متماثلة من العاملين، إلا إنها لا تأخذ بعين الاعتبار إلا عنصرا واحدا من عناصر التكاليف للوصول إلى قيمة الموارد البشرية، وإهمال عوامل أخرى كحسن العامل وكفاءته وأقدميته.

¹ - كتوش عاشور، قورين حاج قويدر، محاسبة رأس المال البشري في منظمات الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 13-14 ماي 2008، ص 19.

² - المرجع نفسه، ص ص 20-21.

4. **طريقة التكلفة الاقتصادية:** يتم تقييم الأصول البشرية وفقاً لمعدل العائد الممكن الحصول عليه من استخدامه، أي تحدد قيمة الشخص بالمشروع بما يساوي القيمة الحالية للإرباح المستقبلية معتمدين في ذلك على مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً-مدخل قياس قيمة رأس المال البشري:

في ضوء هذا المدخل ظهرت العديد من الطرق التي تحاول التوصل إلى قياس رأس المال البشري بالمنظمات من خلال التركيز على الخدمات التي يمكن أن يقدمها هذا رأس المال للمنظمة خلال حياته المهنية بها. ومن أهم طرق قياس القيمة مايلي: ¹

1. **طريقة محددات قيمة الفرد نموذج (Flamholtz):** تركز هذه الطريقة على مجموع الخدمات التي يقدمها الفرد للمنظمة خلال فترة زمنية معينة، وذلك من خلال تحركه بالمنظمة ضمن الأدوار الوظيفية التي تمثل مراحل الخدمة، أي أن هذه الطريقة تحدد قيمة رأس المال البشري ممثلاً في مجموع العاملين، بعدد ونوع مراحل الخدمة التي يشغلونها وقيمة الخدمات التي يقدمونها.

2. **طريقة رسملة الرواتب و الأجور:** حسب هذه الطريقة تمثل الرواتب و الأجور التي يحصل عليها الفرد بتعبير رياضي لتدفقات الدخل وتتم رسملة الأجور والرواتب التي من المتوقع أن يحصل عليها الفرد حتى سن التقاعد أو الوفاة، فقيمة الفرد هي القيمة الحالية للرواتب والأجور، ويمكن استخدام نفس الأسلوب بالنسبة للمجموعات، أي أن هذه الطريقة تعتمد على رسملة الرواتب والأجور المدفوعة للأفراد خلال بقائهم بالمنظمة أخذاً بعين الاعتبار احتمالات الوفاة قبل التقاعد، وهو ما أهملته النماذج السابقة، وتتمثل أهم متغيرات النموذج في: ²

✓ القيمة الحالية لإجمالي الخدمات المتوقعة من الفرد (القيمة المتوقعة لرأس المال البشري)

✓ عمر الفرد الحالي.

✓ سن التقاعد المتعارف عليه للفرد بالمنظمة.

✓ معدل الخصم الخاص بالفرد.

✓ الوفاة في سن معينة.

✓ قيمة الخدمات السنوية المتوقعة من الفرد حتى وفاته.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، طبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص323.

² - عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص684.

3. طريقة العقد على الجهد المبذول (نموذج watson): تركز هذه الطريقة على الجهد المبذول من قبل الأفراد في عمليات المنظمة المختلفة، وأوضح waston أن استخدام هذا النموذج يساعد في الحصول على بيانات مفيدة من شأنها رفع كفاءة استخدام رأس المال البشري بالمنظمة، وقد حدد عدة معاملات لعدد من العناصر لقياس رأس المال البشري من خلال التمييز بين الجهد المبذول من قبل كل فرد وهي: توصيف الوظائف، درجة كفاءة أداء الفرد لعمله، ومستوى الخبرة.
- إن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة أنها تعتمد بشكل كبير على التقديرات الشخصية عند تقدير المعاملات المختلفة، كما أنها تحمل العوامل الأخرى و الظروف المحيطة بالعمل.
4. نموذج Morse: إن ما يميز نموذج Morse عن النماذج السابقة هو اعتماده على إضافة متغيرات جديدة للوصول إلى قيمة رأس البشري، وتتمثل هذه المتغيرات في: ¹
- ✓ قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من رأس المال البشري أو الارادات المستقبلية له.
 - ✓ قياس اجمالي التكلفة المتوقع انفاقها على رأس المال البشري.
- والفرق بين قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من هذه الموارد، وبين قياس إجمالي التكلفة المتوقع إنفاقها على تلك الموارد يمثل القيمة الحالية لرأس المال البشري.
- إن الشيء الإيجابي الذي أضافته هذه الطريقة هو أنها ركزت على كل من التكلفة المتوقعة وكذلك العائد المتوقع، إلا أن استخدام التكلفة أو القيمة أو احدهما يعتبر أمراً صعباً أو مستحيلاً في بعض الأحيان نظراً لاحتوائهما على مجموعة من التغيرات التي يصعب قياسها كتوقع الفترة التي يبقى فيها الفرد منتسباً للمنظمة مثلاً.
- الفرع الثاني: المداخل الوصفية (القياس غير المالي)**
- بالإضافة إلى مختلف الطرق والمحاولات السابقة والتي تطرقت إلى قياس رأس المال البشري من خلال محاولة إعطاء معايير تمكن من التعبير عن رأس المال البشري تعبيراً محاسيبياً نقدياً فإن هناك بعض الطرق و المداخل التي حاولت قياس رأس المال البشري اعتماداً على القياس النفسي والسلوكي له، ونظراً لتعدد هذه المقاييس والمعايير وكثرتها سنحاول فيما يلي ذكر أكثرها شيوعاً: ²

¹ - عبدالله علي القرشي، الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، 22-25 أبريل 2013، ص 144.

² - عبدالناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص 685.

1. الرضا الوظيفي: يتحدد الرضا الوظيفي وفقا للتفاعل بين مختلف العناصر المكونة لبيئة العمل وهي خصائص الوظيفة، خصائص المنظمة، وكذلك خصائص العاملين، ويعتبر رضا العاملين واحدا من أكثر المقاييس الوصفية أهمية.

ويتم قياس الرضا الوظيفي عن طريق قياس الرضا عن كل جانب من جوانب العمل، و التي يمكن تلخيصها في ثلاث مجموعات تتمثل في: خصائص الوظيفة، الظروف المحيطة، سياسات المنظمة، كما يمكن أن تعتمد المنظمة في قياس الرضا الوظيفي على قياس الالتزام التنظيمي، التطلعات وشكاوي العاملين، التغيب ومعدل دوران العمل وغيرها.

2. تقييم الأداء: يتم تقييم أداء العاملين من خلال مقارنة نتائج الأداء الفعلي خلال فترة زمنية مع المعايير المحددة مسبقا، ومن هنا يمكن قياس رأس المال البشري قياسا غير نقدي من خلال معرفة مقدرة على أداء واجباته ومسؤولياته في العمل والتحقق من سلوكه وتصرفاته.

إن تطبيق تقييم أداء العاملين كوظيفة حيوية لإدارة الموارد البشرية وكمدخل لقياس رأس المال البشري أنها تعطي للعاملين معنى للعدالة لإدراكهم بأن جهودهم لا تتضمن عشوائيا، كما أنها تساعد في عملية تخطيط العاملين والحكم على مدى سلامة الاستثمار البشري بالمنظمة، كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

3. قياس الالتزام التنظيمي: يعرف الالتزام التنظيمي على انه قبول الافراد لاهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل اكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة، والرغبة القوية لهؤلاء الافراد في البقاء منتسبين اليها، ويعكس الالتزام التنظيمي دائما: ¹

- ✓ القبول الكبير لأهداف وقيم المنظمة.
- ✓ الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.
- ✓ رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

ويعتبر قياس الالتزام التنظيمي من الطرق الهامة التي تساعد على تقدير مساهمة رأس المال البشري بالمنظمة، ذلك أن درجات الالتزام التنظيمي تترجم مدى توافق رأس المال البشري مع المنظمة وقيمتها واستراتيجيتها إلا أن هذه الطريقة تتميز بالتعقيد نظرا لصعوبة قياس الالتزام التنظيمي أو درجة الالتزام بصورة دورية، فقد يلتزم بعض الافراد

¹ - عبدالناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص 685.

في نشاطات معينة دون الالتزام في الأخرى، كما قد يلتزم بعض الافراد أيضا في فترة معينة وهذا لا يعني الالتزام دائما.

4. قياس دافعية العمل: تعكس الدافعية قوة داخلية محرّكة تتبع من داخل الفرد وتؤدي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الإنسان إلى تحقيقها، أي أنها هناك تلك القوة التي تحرك طاقة الأفراد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف معينة، فهي تعكس درجة الرغبة في إنجاز عمل ما، وينتج مستوى معين من الدافعية من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد. وفقا لنظرية التوقع يتحدد مستوى دافعية الفرد على أساس التفاعل بين ثلاثة أنواع من المتغيرات هي:¹

- ✓ إدراك الفرد للعلاقة بين جهوده في العمل على مستوى أدائه.
- ✓ إدراك الفرد للعلاقة بين أدائه في العمل و النواتج.
- ✓ أهمية أو قيمة النواتج بالنسبة للفرد.

المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري

إن الاستثمار في رأس المال البشري له عوائد مضمونة طويلة الأجل و قد تجاوز في أدائه بدرجة كبيرة جميع أنواع الأصول الأخرى على المدى الطويل وستتطرق فيمايلي الى مفهوم وأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وتنميته.

المطلب الأول: مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري و أهميته

يحتل الاستثمار في رأس المال البشري إهتماما واسعا من قبل المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأحسن لإعداد رأس المال البشري وينطبق هذا الاهتمام المتزايد لرأس المال البشري من الإقرار بالأهمية والدور الذي يلعبه المورد البشري.

الفرع الأول: مفهوم الإستثمار رأس المال البشري

يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على انه "مجموعة المفاهيم والمعارف، والمعلومات من جهة، والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكات، والمثل والقيم من جهة ثالثة والتي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية التي تساهم في تحسين إنتاجية وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله".²

¹ - عبدالناصر موسى، سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص 685.

² - محمد إلفي، فرعون احمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل 2009، ص5.

يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه: "استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات إلى تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه".¹

الفرع الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم.

وقد أكد كثير من العلماء المختصون على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ومنهم الفريد مارشال الذي قال أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

وينبغي على المنظمات أن تخطط للاستثمار في هذه الموارد بشكل سليم لأنه بعد هذه العملية يصبح الأفراد العاملين رأس مال بشري يحملون المعرفة في عقولهم، وإن المنظمة يجب أن تحول هذه المعرفة إلى تنفيذ أي تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة منتظمة، إذ أن هذه المعرفة ينبغي على المنظمة اكتسابها وتخزينها ونقلها ونشرها وتنفيذها، وبذلك يمكن القول أن رأس المال البشري يلعب دوراً مهماً في تعلم المنظمة.²

المطلب الثاني: أبعاد وعناصر الاستثمار في رأس المال البشري

سنتناول في هذا المطلب أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وبعض العناصر التي يجب على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار عند الاستثمار في رأس المال البشري.

الفرع الأول: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها :³

¹ - رابع عراية، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 09.

² - نوفان العليمات، ضيف الله العليمات، أثر قدرة المعلومات الحاسوبية في زيادة كفاءة رأس المال البشري لدى الدوائر المالية في الجامعات الأردنية الرسمية، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 22-25 أبريل 2013، ص 1057.

³ - أماني خضر شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 24.

1. **البعد الثقافي :** حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب ، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.
2. **البعد الاقتصادي :** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليمياً وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.
3. **البعد الاجتماعي :** فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.
4. **البعد العلمي :** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يساهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.
5. **البعد الأمني :** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

الفرع الثاني: عناصر الاستثمار في رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري من أكثر العوامل تفاعلاً مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية بالعنصر البشري هو الأساس في بناء المنظمات وتطويرها وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها و لذلك لا بد من استثمار رأس المال البشري بطريقة تحقق الهدف المنشود من هذا الاستثمار وتنطوي عملية استثمار رأس المال البشري على مجموعة من العناصر التي لا بد من إدارتها بطريقة مثلى لتحقيق الهدف المرجو من هذا الاستثمار وفيما يلي توضيحاً لهذه العناصر:¹

¹ - عبد العزيز بدر الندوي، فاطمة موسى عمران، مرجع سابق، ص 843.

1. عنصر الاستقطاب: هو العنصر الذي يهتم بالأنشطة المتعلقة بجذب العاملين و إختيارهم مثل استقطاب الموارد البشرية المتميزة والحرص على إختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة وإدراك القدرات المتنوعة ومراعاة إختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة من الشباب والكبار للحصول على مجموعة متنوعة من المعارف والطاقات والحماس والابداع والصفات واستثمارها في أعمالهم بشكل يعود بالنفع على المنظمة.

2. عنصر الصناعة: يتعلق هذا العنصر بالأنشطة المتعلقة بتطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين في المنظمة مثل تحديد إحتياجات العاملين التدريبية بشكل دقيق، الإهتمام بعقد جلسات العصف الذهني لهم، تشجيعهم على المشاركة في مؤتمرات عن بعد، التباحث في الحالات العملية المستمدة من واقع المنظمة وممارستها وإيفاد العاملين في بعثات خارجية للإطلاع على تجارب ناجحة وتمكينهم من نقل التجارب وتبادل الخبرات بينهم وتشجيعهم على تبادل اللغات الأجنبية و مساعدتهم على تطوير مساراتهم المهنية، ويتطلب هذا العنصر تطويره الإصغاء لإستجابة العاملين وإدراك مشاعرهم وتفهم مواقفهم وإهتماماتهم وحاجاتهم ومتطلباتهم وخلق المناخ الإيجابي للعمل والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة ومشاركتهم في وضع الخطط والاستعداد لتقبل شكواهم ومقترحاتهم والتشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات وبذلك يتم صناعة العنصر البشري بطريقة تحقق الهدف المرجو من وجود المنظمة.

3. عنصر التنشيط: يتعلق عنصر التنشيط بتشجيع العاملين في المنظمة فكرا وإبداعا وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا من رسالة المنظمة واستخدام الطرق غير الاعتيادية لتجاوز الواقع المألوف في العمل المنظمي ومحاولة إثرائه وتحسين مناخاته وتوسيع هامش ممارسة العاملين لعملية صناعة القرارات اليومية المرتبطة بمهامهم وواجباتهم وتحويل الرقابة على السلوك الفردي من الرئيس الى المرؤوسين والتركيز على نقل النفوذ للآخرين وتوفير الإمكانيات والظروف المناسبة للعاملين لبناء قدراتهم وتحرير الطاقات وإبراز القدرات وتشجيع روح الابداع و الابتكار لدى العاملين وتشجيع إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لإستثمار طاقاتهم الفكرية وتشجيعهم على الخروج عن الرقابة في تنفيذ أعمالهم.

4. عنصر المحافظة: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الابداع والأفكار الجديدة،¹ ويتعلق هذا العنصر بالمحافظة على بقاء العاملين في المنظمة مثل الإحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة والإهتمام بالعاملين ذوي التخصصات الفريدة وانخفاض معدل دوران العمل من خلال توفير

¹ - رابح عرابة، حنان بن عوالي، مرجع سابق، ص10.

الفرص المتساوية للجميع وبناء جو من الانسجام بين العاملين وإتاحة فرص الترويج عن النفس ويتطلب هذا العنصر الحفاظ على رأس المال البشري المتميز في المنظمة ووجود أنظمة لمكافأة الموظفين المتميزين، بالإضافة إلى وجود أنظمة تشجعهم على العمل بكفاءة وفعالية إضافة إلى وجود برامج لتحفيز العاملين الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المنظمة.¹

المطلب الثالث: تنمية رأس المال البشري

يعتبر موضوع تنمية رأس المال البشري أحد المواضيع الحساسة في التنمية، وذلك انطلاقاً من كون العنصر البشري هو الوسيلة والغاية في نفس الوقت في مجال عملية التنمية وسنتناول في هذا المطلب مفهوم ووسائل تنمية رأس المال البشري.

الفرع الأول: مفهوم تنمية رأس المال البشري

تعرف تنمية رأس المال البشري بأنها " إعدادا العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده" ²

وتعرف بأنها عبارة عن عملية ديناميكية وفعالة مستمرة في المنظمة، حيث لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد أي أنها ليست عملية مؤقتة ودورية واستمرارها يضمن استمرار المنظمة ككل، وتكامل كل عملية مع الأخرى لتساهم في تنمية المورد البشري لأن كفاءة هذا الأخير يعكس بالضرورة كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة.³

الفرع الثاني: وسائل تنمية رأس المال البشري

لا شك أن وسائل تنمية رأس المال البشري عديدة ومتنوعة، ولعل أبرزها التعليم والتدريب. وقد اختلف بعض المؤلفين في تحديد عدد ونوع هذه الوسائل، إلا أننا سوف نحاول التعرض لبعض هذه الوسائل:⁴

¹ -عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، مرجع سابق، ص 844.

² -نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة مسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013، ص 12.

³ - سليمة طبائية وآخرون، مرجع سابق، ص 1066.

⁴ - نادية ابراهيمي، مرجع سابق، ص 13.

1. **التعليم والتكوين:** وتشكل سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية رأس المال البشري، فهي تهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة، وتؤثر السياسات التعليمية على تركيبة القوى العاملة من خلال ما توفره من تخصصات ومهاراتهم قادرة على إشباع حاجات سوق العمل، والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة.

2. **التدريب:** من المسائل البديهية أن الإنسان هو من يقوم بعملية التنمية الشاملة، بما يعني أنه يمكن أن يكون أداة بناء وإصلاح، إن تم اختيار من تسند إليه مسؤولية تولي شؤون العامة وحفظ حقوقهم، وتدريبه وإعادة تأهيله وترقيته مهنيا واجتماعيا لاحقا، بالقدر الذي يرفع كفاءته الأدائية باستمرار، إن تدريب رأس المال البشري وإعادة تأهيله يجعله قادرا على التفاعل مع التكنولوجيا الجديدة ومن ثم التأقلم مع المتغيرات العالمية في الآن ذاته ولتحقيق ذلك، يتطلب العناية بالموارد البشرية ورعايتها، بكيفية متكاملة وذلك أثناء التوظيف أو ما يعرف بعملية الاستقطاب، ثم يتم إعادة تأهيل العنصر البشري مهنيا، وذلك برفع مستواه وتنمية طاقاته وتوسيع معلوماته المعرفية والتقنية، باعتبار أن تنمية المهارات التعليمية تستمد قوتها وجدواها واستمراريتها من طبيعة الخطط التدريبية، طبقا لمفهوم التعليم مدى الحياة.

خلاصة

تناول هذا الفصل إلقاء الضوء على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التطرق لبعض تعريفات رأس المال البشري ، حيث تم التوصل بأن رأس المال البشري هو ما يملكه الفرد من قدرات ومهارات تكمن في ذهن العامل، كما تم التعرف على طرق قياس رأس المال البشري، وتطرقنا بعد ذلك إلى الاستثمار في رأس المال البشري، واتضح أن الاستثمار في رأس المال البشري هو كل ما تدفعه المنظمة لعمالها من تعليم وتدريب.....الخ.

الفصل الثاني:

الاستثمار في رأس المال
البشري ودوره في تحسين
أداء المنظمات

تمهيد

يعتبر الأداء المحرك الأساسي لأداء المنظمات، والذي يساهم في تحقيق أهدافها، لذا تعمل المنظمات على تحسينه وتنميته وذلك من خلال تقييمه بشكل مستمر من أجل تحديد النقص واكتشاف الأخطاء بغية تصحيحها والعمل على تحسينه، من خلال مساهمة المعارف الجديدة التي تعمل المؤسسة على تكوينها من خلال عملية الاستثمار في رأس المال البشري هذه الأخيرة تقوم على توفير معارف جديدة تساهم في تحسين معارف ومهارات الأفراد التي يركز عليها وذلك بهدف تحسينه، وهذا من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء

المبحث الثاني: مفاهيم حول تقييم الأداء

المبحث الثالث: أساليب تحسين الأداء

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء

بصفة عامة الأداء هو النشاط الذي تحقق به المؤسسة أهدافها وتميزها عن المؤسسات الأخرى، فالأداء له دور كبير في بقاء واستمرار المنظمة ومن أجل التعرف على الأداء سنتطرق إلى مفهوم الأداء، أهميته، أنواعه، والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

اختلف مفهوم الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمنظمة إلى أسمى أهدافها.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (F.W Nickols) والذي عرف الأداء أنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".¹

كما يعرف على أنه: "المجهود الذي يبذله كل فرد في المنظمة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به".² كما يقصد بالأداء: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.³

يعرف أيضا بأنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المنظمة".⁴

وما سبق يمكن القول أن الاداء هو فعل يعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها باستغلال كامل وعقلاني للموارد المتاحة.

الفرع الثاني: أهمية الأداء

يمكن القول إن حياة المنظمة أيًا كانت بطبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظمة نحو تحقيق

¹ - عبد الباري إبراهيم دة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر، 2003، ص15.

² - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دارالجامعة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 209 .

³ - عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1989، ص35.

⁴ - Alain FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions d'organisation, Paris, 2000, p.40.

أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة.

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن تحقيقها العملية، فأنها تعطي اهتماماً خاصاً من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة)¹.

المطلب الثاني: أنواع الأداء و العوامل المؤثرة فيه

نتناول في هذا المطلب تصنيفات الأداء و اهم العوامل المؤثرة في الأداء

الفرع الأول: أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية ومعيار الطبيعة، كل معيار على حدة يقدم مجموعة من تصنيفات الأداء في المنظمة:

أولاً - حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى أداء داخلي وأداء خارجي²:

1. **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

2. **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمنظمة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المنظمة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المنظمة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ثانياً - حسب معيار الشمولية:

¹-فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص37.

²- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنه الخضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2007، صص 117- 118.

حسب هذا المعيار، يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي: ¹

1. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر أو الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقه، ولا يمكن انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال هذا النوع من الأداء يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة وبلوغها لأهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح،
2. **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن ان ينقسم إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمنظمة في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية.

ثالثا- حسب معيار الطبيعة:

من خلال هذا المعيار تقسم المنظمة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية.... ويمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي وأداء ثقافي: ²

1. **الأداء الاقتصادي:** يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها و تدنية استخدام مواردها.
2. **الأداء الاجتماعي:** تعتبر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المنظمة أثناء عملية التخطيط قيودا أو شروطا تفرض على أفراد المنظمة أولا و أفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.
3. **الأداء التكنولوجي:** يكون للمنظمة أداء تكنولوجي إذا حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المنظمة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.
4. **الأداء السياسي:** يتجسد في بلوغ المنظمة أهدافها السياسية، ويمكن للمنظمة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

¹ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 89.

² - مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 112.

5. الأداء الثقافي: من خلاله تسعى المنظمة إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على السلوك الثقافي لمخيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء¹

إن الأداء يختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبيا أو إيجابيا، ولما كان تحسين الأداء سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المؤسسة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تتناوله بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية. ولقد صنفت هذه العوامل وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المنظمة وعوامل خاضعة لتحكم المنظمة.

أولا-العوامل غير الخاضعة لتحكم المنظمة:

بناء على التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة " وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه H.Mintezberg بأنه: " كل ما هو خارج المؤسسة . " ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية أو قانونية... الخ".

وعلى غرار العوامل السابقة فإن العوامل التكنولوجية التي نذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع.. الخ تمثل أيضا عنصرا بالغ الأهمية ضمن المتغيرات التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها وتستخدم تحديد نوعية المنتج وتحديد معالجة المعلومات مما يساهم في تدني أو تعظيم مستويات الأداء ولا ينحصر دورها في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير.

ثانيا-العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

على خلاف المجموعة السابقة من العوامل التي تتميز بصورها عن عناصر تقع في محيط المؤسسة فإن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيرتها، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا ويمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين العوامل التقنية والعوامل البشرية.

1. العوامل التقنية: تختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة وتضم على الخصوص

مايلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

¹ - عبد الملك مزهود، مرجع سابق، ص 90-94.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
 - تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
 - الموقع الجغرافي للمنظمة.
2. العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة وتضم على الخصوص:
- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
 - مستوى تأهيل أفراد.
 - التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
 - نظامي المكافآت والخوافز.
 - الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين .

المطلب الثالث: عناصر ومحددات الأداء

نستعرض في هذا المطلب كل من عناصر الأداء و محدّداته

الفرع الأول: عناصر الأداء

يمكن تحديد أهم عناصر الأداء فيما يلي¹:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المهارة الفنية والمعرفة والخلفية حول الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: تشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة، التمكن الفني والقدرة على تنظيم العمل وتنفيذه والتحرر من الأخطاء.
3. كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
4. المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

الفرع الثاني: محدّدات الأداء

تتمثل محدّدات الأداء فيما يلي²:

1. الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية للعمل، وقد يكون الدافع قويا أو ضعيفا.

¹ - عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم دراسة مقارنة بين القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 57-58.

² - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2000، ص 216.

2. القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل اليه.
3. إدراك الدور والمكانة: يجب على الفرد أن يدرك أو يفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهوداً فائقة ويكون مقبولا.

المبحث الثاني: مفاهيم حول تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المنظمة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية فهو نظام مصمم، من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك العمال أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة وخلال فترات زمنية محدودة ومن أجل التعرف على تقييم الأداء سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته وتصنيفاته وطرق تقييمه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

يعتبر التقدم الذي ننعم به اليوم ثمرة من ثمرات تقييم الأداء، إذ تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى العمليات التي تقوم بها المنظمات لبلوغ أهدافها.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء على أنه: عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية، لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة باستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة.¹

كما يعرف أنه: عملية أو وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغيرات التي يحتاجها في سلوكه، اتجاهاته، مهاراته، ومعرفته.²

ويعرف أيضاً أنه: العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها عن طريق قياس كفاءة العاملين وتحليل أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم مما يساعدها على تحديد الاحتياجات التدريبية منها وعلى ضوءها يتم استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل.³

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تتبلور عملية تقييم الأداء في المنظمات، فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها أفراد متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، ويستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما

¹ - حداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 123.

² - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، بدون بلد النشر، 2000، ص 87.

³ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002 ، ص 360 .

كان الناس يلتحقون بالمنظمات ليؤدوا وظائف معينة طمعا في التقدم والترقية وزيادة الأجور، فإن من الأهمية ان تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين:¹

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.
- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرتهم واستعداداته للتقدم. وأيضا تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال النقاط التالية:²

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- زيادة مستوى الرضا.
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين.
- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا.
- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين..الخ.
- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).

المطلب الثاني: تصنيفات ومعايير تقييم الأداء

نستعرض في هذا المطلب كل من تصنيفات تقييم الأداء و المعايير المستخدمة في عملية التقييم.

الفرع الأول: تصنيفات تقييم الاداء

توجد عدة تقسيمات لتقييم الأداء، التي من خلالها تطرق المفكرين للأداء ، ويمكن تصنيف تقييم الأداء إلى مستويين .

أولا- تقييم الأداء على المستوى الكلي للمنظمة:

إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:³

- **الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، رضا العاملين ، رضا العملاء.
- **الكفاءة:** وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة ، الإنتاج ، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل

¹ - راوية حسن، وآخرون، إدارة الموارد البشرية و تنمية الأداء -تقييم الأداء، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2011 ، ص ص237-238.

² - علي غربي، قبرة اسماعيل، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص 139.

³ - عمر تيمجددين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 58.

عامل، استغلال العمالة المهنية... الخ.

- **التقدم في العمل:** ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات... الخ.

ثانيا- تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية، وأهداف الإنتاج، لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، فبقاء واستمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية.

ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية:¹

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجه.
- يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية و بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير الأداء الأسس التي ينسب إليها أداء الفرد وبالتالي يقارن بها للحكم عليه. رغم اختلاف الآراء في تحديد معايير تقييم الأداء إلا أنه يمكن تصنيفها إلى جانبين أساسيين²:

1. **معايير موضوعية:** وهي المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية،

السرعة (الزمن)، التكلفة، تحقيق الأهداف، عدد حوادث العمل.

2. **معايير سلوكية:** تكشف المعايير السلوكية عن صفات الفرد الشخصية مثل: قابلية وسرعة التعلم،

الاستفادة من التدريب، العلاقة مع الآخرين، المواظبة، المبادأة، الاتزان الانفعالي... الخ.

المطلب الثالث: مراحل وطرق تقييم الاداء

نستعرض في هذا المطلب كل من مراحل والطرق التي تستخدم في تقييم الأداء

الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء

يمكن حصر مراحل تقييم الأداء في مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض وهي كالآتي:³

¹ - عمر تيممجدين، مرجع سابق، ص 60.

² - الصالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 145.

³ - مسغوني منى، مرجع سابق، ص 119-120.

1. جمع البيانات والمعلومات الضرورية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة والتي يمكن الحصول عليها من الميزانية العمومية و المعلومات المتوفرة عن الطاقات الانتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك، هذه المعلومات تساعد في عملية التقييم خلال السنة المعنية.
2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الاحصائية: للوقوف على مدى دقة وصلاحيه المعلومات يتم استخدام المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الاحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.
3. إجراء عملية التقييم: تتم عملية التقييم باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المنظمة، على ان تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل الى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.
4. اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة ما اذا كان نشاط المنظمة المنفذ ضمن الأهداف المخططة وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وان أسبابها قد حددت و الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت والخطط قد وضعت للسير بنشاط المنظمة نحو الأفضل في المستقبل.
5. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: التي حدثت في الخطة الانتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق والتي تستخدم في تقييم الأداء البشري وتنقسم إلى قسمين طرق تقليدية وطرق حديثة:

أولاً- الطرق التقليدية:¹

وتعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين.

1. طريقة التدرج: تتم عملية تقييم الأداء وذلك بمقارنة الأداء البشري مع التصنيفات التي وضعتها

إدارة الموارد البشرية حيث يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء.

¹ - حمدوي وسيلة، مرجع سابق، ص 130-132.

2. **طريقة التدرج البياني:** تعتمد على تحديد الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويقيم كل فرد حسب التدرج البياني المحدد ووفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات.
3. **طريقة الاختيار الاجباري:** تعتمد على اختيار الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات، يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.
4. **طريقة المواقف الحرجة:** تعتمد على تسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل . ويوضح تحديد السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.
5. **طريقة مقالية:** تتم عن طريق كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.
6. **طريقة الترتيب البسيط:**¹ يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الاعتماد في ذلك على المعايير، ويتم الترتيب على أساس الأداء العام (ترتيب العاملين حسب أدائهم).
7. **طريقة المقارنة بين العاملين:**² تتم عن طريق مقارنة كل فرد مع باقي الأفراد في نفس القسم ويتكون ثنائيات من المقارنات ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات نستطيع التعرف على ترتيب العاملين تنازليا وذلك وفق أدائهم العام والمقارنات التي تمت.
8. **قوائم المرجعية:** ويتم وضع قوائم وبتعاون كل من إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الموارد البشرية تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء وتوضع قيمة لكل عنصر حسب أهميته التي يعلم بها فقط مدير إدارة الموارد البشرية.

ثانيا :الطرق الحديثة:³

جاءت لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية.

¹ - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004 ، ص 58 .

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ، ص ص 421- 426

³ -حداوي وسيلة، مرجع سابق، ص ص 132-133.

1. مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يربط بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ويتم فيها تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة. وتوضيح كذلك المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها.
2. مقياس الملاحظات السلوكية: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة النتائج المحققة فعلا مع الأهداف المسطرة ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال، ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد تم تجمع الدرجات من كل بعد من أبعاد العمل.
3. طريقة مراكز التقييم: تعبر هذه العبارة عن اسم " مركز تقييم " في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدها اختفى المركز وبقيت العبارة تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموعة متكاملة من التقنيات: المحاكاة، أو ملاحظة السلوكات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة...

المبحث الثالث: تحسين الأداء

لقد أصبح تحسين الأداء في اغلب المنظمات مطلبًا ضروريًا وخاصة في هذا العصر الذي تتطور وتتسارع فيها أساليب وطرق العمل، مما يتطلب من المنظمة متابعة المستجدات ذات الصلة في مجال أعمالها وستناول في هذا المبحث مفهوم تحسين الأداء وطرق تحسينه ومساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم ونماذج تحسين الأداء

نستعرض في هذا المطلب مفهوم تحسين الأداء وأهم النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء هو استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. ويتطلب تحسين الأداء جميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها، لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم، فضلا عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات ووظائفهم، ومن ثم معرفة المطلوب منهم أدائه¹.

الفرع الثاني: النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء

¹ - فهد بن حمد السعدون، مرجع سابق، ص 48.

يمكن أن نستعرض كأمثلة النموذجين التاليين:¹

أولاً-النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه:

طور هذا النموذج كل من Ripley et Dean وقد ضمنا فيه جميع النماذج والأساليب ومقاييس تقييم تحسين الأداء، يتضمن أربع مستويات للنظر والتفكير والعمل في حركة تكنولوجيا الأداء البشري هي:

المستوى الأول: ويتضمن نماذج فكرية في صياغة وتقدير وتحليل الأداء كما وضعها عدد من رواد الحركة.

المستوى الثاني: يتضمن أساليب تحسين الأداء وتدخلاته وتشمل:

- التدريب في قاعة الصف والمحاضرات وينتقل عن التعلم وتصميم نظم التعليمية والتدريب.
- تكنولوجيا الأداء في مواقع العمل وتنتقل عن تعلم سريع في مواقع العمل.
- إعادة تصميم العمليات والأنظمة وتنتقل عن إعادة تصميم ومواءمة بين الأنظمة وعمليات العمل.

- ثقافة المؤسسة وتنتقل عن التفاعل بين الفرد والمؤسسة ككل.

المستوى الثالث: ويتضمن مقاييس اختيار وتقييم إدارة أنظمة تحسين الأداء.

المستوى الرابع: تتضمن تصورا لإعادة النظر في صياغة وتطبيق وإدخال النظريات والنماذج وتقييمها وإدارتها والتي تصب في المستوى الأول من أجل أن تكون عملية نامية ومستمرة في وضع النماذج الفكرية وأساليب الاختيار.

ثانياً-النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء

تحدث عن هذا النموذج روجر م. إديسون أحد رواد حركة تحسين الأداء ويتكون من ست خطوات:

- **تحليل الأداء:** والذي يفحص متطلبات أداء المؤسسة في ضوء رسالتها وأهدافها وقدراتها.
- **تحليل الأسباب:** تحدد فيها الأسباب التي أسهمت في إيجاد فجوة الأداء فتحليل الأسباب هو صلة الوصل بين تحديد فجوات الأداء وبين التدخلات المناسبة لمثلها.
- **اختيار أسلوب التدخل وتصميمه:** تتضمن استجابة شاملة ومتكاملة ودقيقة لمشكلات الأداء وأسبابها وفرص تحسين الأداء كذلك. وأن تقييم نجاح تبني أساليب التدخل يرتبط مباشرة بتقليص فجوة الأداء. ثم تأتي الخطوات التالية: التنفيذ وإدارة التغيير ثم التقييم وجميع هذه الخطوات تتطلب وضع خطة عمل تبين الأهداف والخطوات والإجراءات والتوقيتات المطلوبة.

المطلب الثاني: خطوات وطرق تحسين الأداء

¹ -عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص74-80.

تتم عملية تحسين الأداء بمجموعة من الخطوات و الطرق والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب
الفرع الأول: خطوات عملية تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء بمجموعة من الخطوات تتمثل في الآتي:¹
أولاً-تحليل الأداء:

يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين أساسيين يتمثلان في:

1. **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة.

2. **الوضع الحالي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً. و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

ثانياً-البحث عن جذور المسببات:

يجب عند تحليل أي مشكلة أن تبدأ من جذورها. وهنا تبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و تعمل المنظمة بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، ومن بين الأسباب التي قد تؤدي إلى هذه الفجوة نقص في المعرفة و المهارات الموجودة لدى الأفراد، وعدم توفر الإمكانيات اللازمة لأداء المهام.

ثالثاً-اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

يتوجب على المنظمة اختيار مجموعة من الطرق الملائمة والأقل تكلفة التي من شأنها معالجة الفجوة.

رابعاً-التطبيق:

بعد فحص دقيق للطرق المختارة تعتمد المنظمة إلى اختيار أفضلها، وذلك من جوانب عدة منها التكلفة وسهولة التنفيذ من قبل الأفراد، وان تتماشى وأهداف وطبيعة نشاط المنظمة.

خامساً-مراقبة وتقييم الأداء:

لا يتوقف تحسين الأداء عند اختيار الطريقة الملائمة لذلك، وإنما يتوجب على المنظمة متابعة الأداء حتى تضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء.

¹ - فهد بن حمد السعدون، مرجع سابق، ص 49-50.

الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء

يحدد " هاينز (Haynes) " ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:¹

أولاً-تحسين الموظف

يرى "هاينز" أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

- **الوسيلة الأولى:** وتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.
- **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب، بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو في الإدارة.
- **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

ثانياً- تحسين الوظيفة

يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المؤسسة بسبب عدم ثقة

¹ - عامر حجل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2007/2008، ص 24-25.

الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

ثالثاً- تحسين الموقف

يرى "هاينز" أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة و يضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

المطلب الثالث: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء المنظمات

لقد أصبحت منظمات اليوم بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى تطوير وإدارة رأس المال بشري يكسبها ميزة تنافسية ويمدها بمقومات البقاء والنمو، الأمر الذي دفع العديد من هذه المنظمات إلى إدارة وتصميم وتطوير برامج تدريب متميزة تزيد من احتمالات بروز موظفين استراتيجيين مؤثرين، فضلاً عن إسهام هذه البرامج في تطوير مهارات أخرى يحتاجها الموظف في تحديده التصور الاستراتيجي للمنظمة، والحفاظ على القدرات الجوهرية واستثمارها، وتطوير الثقافة التنظيمية الراجعة للممارسات الأخلاقية في المنظمات.

وفيما يلي عرض لأهم مكونات رأس المال البشري والذي يؤدي إدارتها واستثمارها إلى تحسين أداء المنظمة:¹

أولاً- معرفة العاملين: تشمل الأفراد القادرين على فرز، جمع وتفسير استخدام المعلومة المقبولة وذات القيمة، والاستفادة منها. ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

1- المعرفة الصريحة: والتي يمكن تجسيدها عن طريق النصوص، الرسوم، الصور أو الرموز، ويقصد بها معرفة المنظمة التي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات ومعايير العمليات والتشغيل والنماذج والمستندات.

¹ - إسماعيل الصفار، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابعون، 2008، ص 89.

2- المعرفة الضمنية: وهي ثمرة الخبرة الشخصية، ويمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول والتي يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين.

ثانيا- خبرة العاملين: ويقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة. وهناك اسبابا عديدة بحقل الخبرة ذات تأثير كبير على أداء الفرد في المنظمة وهي:

- تخفض الخبرة من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب.

- تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي، حيث يكون الفرد قد تعلم في المنظمات الأخرى التي عمل فيها.
- إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض الترقية في المستقبل، فطول الفترة الزمنية التي خدمها الفرد ليست مبررا قويا لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه الفرد طيلة حياته.

ثالثا- مهارة العاملين: وتمثل القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل. وأن أهم مسؤوليات إدارة المنظمة هي التعرف على الفروقات في قدرات الأفراد وتدريبهم حتى تنمو مهاراتهم إلى المستوى المطلوب لأداء العمل.

رابعا- معنويات العاملين: وهو اتجاه يحمله الأفراد والجماعات في المنظمة يساعدهم على العمل سويا كفريق واحد، إن المعرفة والمهارة والثقة في النفس والتعاون يشكل تأثيرا كبيرا على المنظمة في تحقيقها لأهدافها.

خامسا- الابتكار والتجديد للعاملين: ويعكس مدى إدخال التحسينات على الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة ، وهو يشير إلى العملية التي يمكن فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي، ولأجل تنفيذ الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي، لا بد من توفر رأس المال، وبالأخص رأس المال البشري المتمثل بالقدرات والمهارات والخبرات لتحقيق الهدف المطلوب.

خلاصة الفصل

يعد الأداء وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، هذه الأخيرة تعمل على تحسينه وتطويره لما له من أهمية، فهي تقوم بتقييمه باستمرار متبعة في ذلك مجموعة من الخطوات لتسهيل عملية التقييم، ومع دخول العالم إلى مرحلة جديدة والتوجه نحو اقتصاد المعرفة زادت أهمية رأس المال البشري باعتباره المصدر الأساسي، لهذا أصبحت المنظمات اليوم تبحث عن إثراء رأسمالها البشري واستثماره من أجل تحسين أدائها وهذا ما سنحاول إثباته في الجانب العملي للدراسة.

الفصل الثالث:

دور الاستثمار في رأس المال البشري
في تحسين أداء عاملي مستشفى
"الزهرابي"

تمهيد

يهدف هذا الفصل الى محاولة إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي وذلك بإجراء دراسة ميدانية على المؤسسة الاستشفائية الزهراوي محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا.

إن بحثنا المتعلق بدور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء المنظمات، مثله مثل أي بحث علمي يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميداني، طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة، وستتطرق لهذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سنتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي من خلال التطرق إلى تعريفها وهيكلها التنظيمي ووظائفها وعدد عمالها

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية "الزهراوي"¹

هي عبارة عن مؤسسة عمومية استشفائية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي حسب التعليمات الوزارية رقم 22 المؤرخة في 1998/11/2، ويوضع تحت وصاية الوالي حيث يقترح الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة الوالي حل أي قطاع صحي بمرسوم تنفيذي .

تعتبر المؤسسة الاستشفائية الزهراوي أحد المؤسسات الصحية التابعة لمديرية الصحة والسكان لولاية المسيلة وتعد من أقدم المستشفيات على التراب الوطني وقد تم تدشينها من قبل رئيس الجمهورية شاذلي بن جديد سنة 1982 بنفس التسمية "مستشفى الزهراوي " نسبة للعالم الزهراوي الذي يعد أشهر جراح مسلم في العصور الوسطى والناطقة في علم الطب .

يقع مستشفى الزهراوي من الناحية الشمالية الشرقية لمركز الولاية ،يحده من الشرق حي 80 مسكن ومن الشمال المحكمة ،ومن الجنوب المدرسة الإكمالية زين الدين يحيى بن معطي الزواوي ، أما من الناحية الغربية يحده طريق الوطني الرابط بين ولاية برج بوعريش والمسيلة ويتموقع على مساحة اجمالية تقدر ب: 38200 م .

تتضمن المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي خمسة طوابق العليا خاصة بالأقسام الاستشفائية وهي قسم الطب الداخلي، الجراحة العامة، جراحة الأنف والأذن والحنجرة، طب الأطفال وقسم الأمراض المعدية ،أما الطابق السفلي يتضمن على قسم تصفية الكلى، الصيدلة المركزية والمخازن.

وهناك جهة جديدة فتحت في 2010/07/05 تتضمن على أقسام التقنية بالإضافة إلى مكتب المدير العام، والذي يضم أربع مديريات تسهر على تسيير الخدمات بالمؤسسة وهي على النحو التالي المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المديرية الفرعية للنشاطات الصحية، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية وتجهيزات المرافقة.

¹ - المديرية الفرعية للمصالح الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية "الزهراوي " بالمسيلة.

المطلب الثاني: تنظيم المصالح الاستشفائية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

مجموع المصالح بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بالمسيلة ب: 12 مصلحة منها 6 مصالح استشفائية و 6 مصالح غير استشفائية و 28 وحدة، 262 سرير، كالتالي: ¹

1- مصلحة التشريح الباطني (م غ استشفائية) بها وحدتين :

- الوحدة 01: خاصة بأمراض النساء - الوحدة 02: خاصة بالأمراض الداخلية

2- مصلحة الجراحة العامة: بها 04 وحدات ب: 64 سرير

- الوحدة 01: الجراحة العامة - الوحدة 03: جراحة المسالك البولية

- الوحدة 02: جراحة العظام - الوحدة 04: جراحة الاعصاب

3- مصلحة علم الاوبئة: غير استشفائية بها وحدتين :

- الوحدة 01: وحدة المعلومات الصحية - وحدة النظافة الاستشفائية

4- مصلحة الاشعة المركزية : بها وحدتين :

- الوحدة 01: وحدة الاشعة الاعتيادية - وحدة 02: وحدة سكا نير

5- مصلحة المخبر المركزي : بها وحدتين :

- الوحدة 01: وحدة الميكرو بيولوجيا - وحدة 02: البيو كيمياء

6- مصلحة الامراض المعدية : مصلحة استشفائية بها وحدتين ب: 34 سرير :

- وحدة الاستشفاء للرجال - وحدة الاستشفاء للنساء

7- مصلحة الطب الداخلي : ب 04 وحدات :

- وحدة الاستشفاء للرجال - وحدة الاستشفاء للنساء

¹ - مصلحة المستخدمين للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي.

- وحدة الاورام - وحدة تصفية الكلى

8- مصلحة الطب الشرعي : بوحدتين :

- وحدة استشفائية :استشفاء السجناء .

- وحدة غير استشفائية : مصلحة الخبرة الطبية القضائية .

9- مصلحة طب العيون : بوحدتين و32 سرير:

- وحدة استشفائية - وحدة الفحص والاستكشاف

10- مصلحة الأذن و الانف والحنجرة :بوحدتين و32 سرير :

- وحدة استشفائية - وحدة الفحص والاستكشاف

11- الصيدلة : بوحدتين :

- وحدة تسيير المواد الصيدلانية - توزيع المواد الصيدلانية

12- مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية بها وحدتين و 18 سرير :

- وحدة الاستقبال ،الفرز، الوضع تحت الملاحظة

- وحدة الانعاش

جدول رقم (1): جدول توضحي للموظفين والمصالح الإدارية و التقنية

الموظفين	عددهم	رتبهم	دورهم
مدير المؤسسة	01	مدير	تسطير الميزانية الخاصة بالمؤسسة .
			الأمر بالصرف فيما يتعلق بالمسائل المالية.
			إنشاء نظام داخلي خاص.

توقيع إصدار الأوامر الخاصة بمصالح المؤسسة.			
إشراف على أمور العمال.	متصرف إداري	01	المدير الفرعي للموارد البشرية
القيام بالتخطيط والتسيير المستخدمين داخل المؤسسة.			
متابعة ومراقبة المتربص داخل المؤسسة.			
إمضاء على السندات الخاصة بالخصوم والاستجوابات والعطل المرضية أو السنوية للعمال.			
إرشاد و إعلام الأشخاص وتوجيههم عند الحاجة.	ممرض ذو شهادة دولة	01	المدير الفرعي للمصالح الصحية
يقوم بالاهتمام وإحصاء عدد المرضى الذين يتم إدخالهم إلى المستشفى والذين غادروا منها.			
يهتم كذلك بالعمليات الوقائية وكذا الحماية.			
تجهيز المصالح بمختلف الأدوات الطبية والغير طبية.	نائب مدير	01	المدير الفرعي للمالية والوسائل
التموين بالمواد الضرورية.			
السهر على تسيير مصالح سواء الاستشفائية اوغير استشفائية			
هو المسؤول على كل الأجهزة الطبية والغير طبية وكذا الصيانة			

المصالح الإدارية

مكتب المحاسبة	01	عون إداري محاسب	تسوية الفواتير وتسجيلها وتحويلها إلى المصلحة المالية.
			مراجعة الأخطاء الموجودة في الفواتير .
مكتب الجرد	01	عون إداري	يقوم بعملية الجرد وإحصاء لجميع العتاد الطبي والغير طبي شريطة إن تكون الأجهزة والعتاد قيمتها تزيد عن 50.000دج وإلا فلا تقيد في مكتب الجرد.
			يقوم بعملية الجرد مرة واحدة في السنة.

المصالح التقنية

مصلحة الغسل	البياضة	01	عون إداري	توزيع الأغذية والافرشة والمآزر اللازمة لجميع مصالح المؤسسة الصحية
				استلام المواد المطلوبة ومراقبتها وتخزينها
				مراجعة الفاتورة و امضاءتها من قبل تسليمها إلى مكتب المحاسبة .
مكتب التجهيز		01	مهندس دولة	فحص العتاد الطبي .
				صيانة وإصلاح الأجهزة الطبية .
مكتب الصيانة		01	عون إداري	الاهتمام بالعتاد والصيانة .
				ترميم وإصلاح أي عطب أو خلل حدث في مصلحة ما .
				جلب المواد اللازمة لصيانة عطب ما من مخزن الخردوات .
مصلحة الحظيرة		01	عون إداري	الإشراف على جميع السيارات والشاحنات التابعة للمؤسسة وصيانتها .
مصلحة الصيدلة		01	صيدلي	تموين المستشفى بمختلف الأدوية والأدوات الطبية المستهلكة .
مصلحة الغذية	التموين	01	عون إداري	تموين المؤسسة بجميع المواد الغذائية الضرورية .
				اعداد وجبات للمرضى صحية واقتصادية.

المصدر: المديرية الفرعية للمصالح الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية " الزهراوي " بالمسيلة .

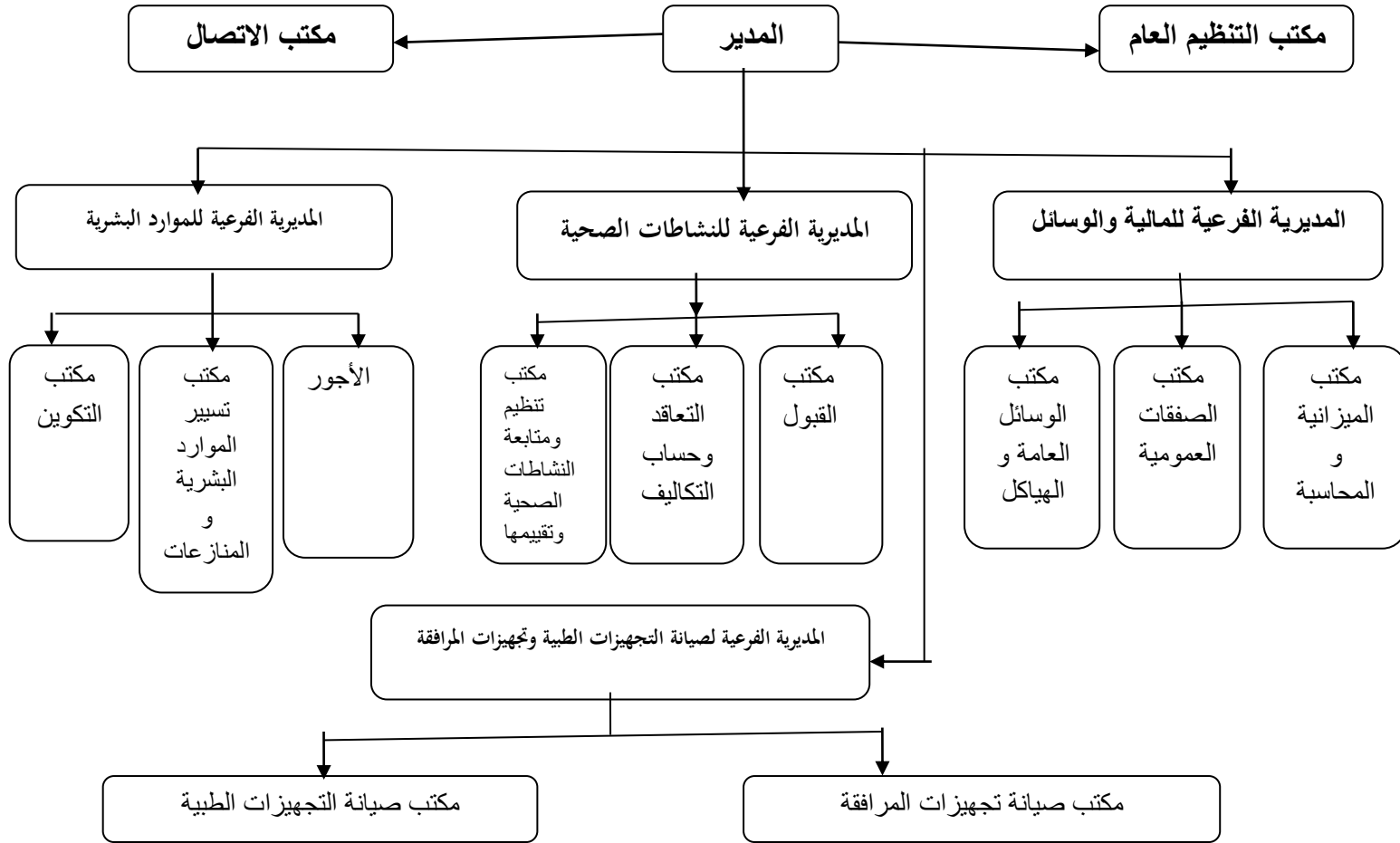
الموظفين ، عددهم ، رتبهم ، دورهم :

تضم المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة 730 عامل في جميع التخصصات من بينهم الإداريون 49 عامل الأطباء العاملون 47 طبيب ، أطباء اختصاصيون 51 طبيب الصيدلة 04 ، الممرضون 368 ممرض ، عمال آخرين 210 عامل ، وهم عمال ثانويون ، أعوان الأمن والوقاية ، السائقين .
وتتكون المؤسسة الاستشفائية كذلك من :

- سرير لكل 1795 ساكن .
- طبيب مختص لمجموع 22395 ساكن .
- طبيب عام لكل 15677 لكل ساكن
- طبيب نفسي لكل 470302 لكل مواطن .
- شبه طبي وممرض لكل 1493 ساكن .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "الزهراوي"

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "الزهراوي"



من اعداد الطالبة بالإعتماد على مصلحة المستخدمين

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية إسقاطا لما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون بناء إطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية من عدمها، وسنتطرق في هذا المبحث إلى كيفية اختيار مجتمع الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

سنحاول في هذا المطلب عرض الطريقة أو الأسلوب المتبع في هذه الدراسة، وكذلك التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: أسلوب الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ذلك بهدف بيان موضوع الدراسة، وتم الحصول على البيانات اللازمة في الجانب التطبيقي من خلال المقابلة الشخصية وتوزيع الاستبيان كما استخدمت الملاحظة كوسيلة مكملة.

الفرع الثاني: عينة ومجتمع الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 40 من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي وقد تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة عن طريق الاتصال المباشر وقد تم استرجاع 40 استبيانا.

المطلب الثاني: محتوى الاستبيان

الفرع الأول: تحضير الاستبيان

في هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم الأسئلة بصفة بسيطة، بحيث تكون قابلة للفهم من قبل قرائها والذي من المفروض أن يكونوا على دراية بالموضوع، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث، وقد استعانت الطالبة بآراء بعض الأساتذة والمعلمين وكذا الكتب والبحوث السابقة في هذا المجال لإعداد هذا الاستبيان باستخدام أسلوب تحديد السؤال المطلوب الإجابة عليه، وتحديد الإجابات المتوقعة (موافق بشدة،

موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) على أن يطلب من المستقصى اختيار الإجابة الصحيحة التي تمثل وجهة نظره، كما أنها تسهل عملية التحليل.

الفرع الثاني: هيكل الاستبيان

تضمنت قائمة الاستبيان (26) سؤال توزعت على محورين أساسيين، وتم تقسيم القائمة إلى قسمين أساسيين .

القسم الأول: تشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة وتضمنت خمس أسئلة متضمنة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي والخبرة .

أما القسم الثاني: فتضمن محورين أساسيين تتعلق بموضوع الدراسة يشمل على (26) سؤال.

تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس إجابات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): مقياس ليكارت خماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	من 4,20 إلى 5	من 3,40 إلى 4,19	من 2,60 إلى 3,39	من 1,80 إلى 2,59	من 1,79 إلى 1

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: الأدوات والاجراءات المتبعة

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة.

الفرع الأول: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

قمنا في هذه الدراسة باستخدام البرامج الإحصائية (spss) وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية بحيث قمنا بحساب كل من الانحراف المعياري والوسط الحسابي لوصف الخصائص الشخصية لمتغيرات الدراسة ومستوى تطبيق متغيرات الدراسة في المنظمة محل الدراسة، إضافة إلى مقياس ألفا كرونباخ لقياس درجة الثبات، وكذلك

حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الدلالة الإحصائية لعلاقة الارتباط بين المتغيرين وكذلك اختبار ستيودنت لاختبار الفرضيات، كما تم استخدام نموذج تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لتحديد الفروقات بين إجابات أفراد عينة البحث.

الفرع الثاني: ثبات وصدق الاستبيان

من أجل التحقق من الثبات الباطني للاستبيان ومصادقته قمنا بقياس ثبات مجمل فقرات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3): يبين ثبات الاستبانة وفقا لألفا كرونباخ

المحاور	معامل الثبات	الصدق
المحور الأول	0,768	0,876
المحور الثاني	0,716	0,846
الكليين	0.860	0,927

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الاستبيان حيث كانت قيمتها على الترتيب 0,768 للمحور الأول 0,716 للمحور الثاني، كما أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0,860) وهي أيضا مرتفعة، كما أن قيمة الصدق مرتفعة لكل محور من محاور الاستبيان، وقيمة الصدق لجميع فقرات الاستبيان (0,927) حيث تعتبر الدرجة 0,6 درجة مقبولة للحكم بثبات الاستبيان حيث كلما زاد معامل الثبات وإقترب من الواحد كلما كانت أكثر ثبات.

تم حساب الصدق عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان، تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام (spss) بغية وضع قاعدة بيانات وجدول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل، كما تم الاعتماد على برنامج (Exel) لوضع الرسوم والأشكال الواردة، وذلك تماشياً مع النتائج المراد الوصول إليها.

المطلب الأول: دراسة خصائص العينة وتحليلها

اشتملت عينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية فقد تضمنت الإستبانة مجموعة من المتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة.

أولاً: توزيع عينة الدراسة تبعاً للجنس

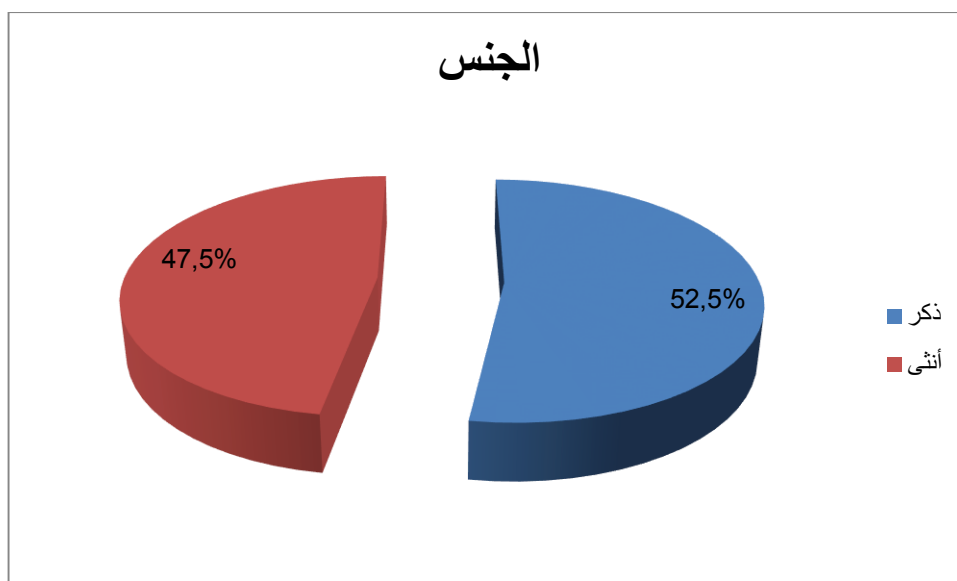
الجدول رقم(4): يمثل تصنيف العينة تبعاً للجنس

الترقيم	الجنس	التكرار	النسبة
1	ذكر	21	52.5
2	أنثى	19	47.5
	الإجمالي	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل ب 52.5% أي ما يقارب 21 فرد من إجمالي أفراد العينة، بينما نجد نسبة الإناث تمثلت ب 47.5% أي ما يعادل 19 فرد من إجمالي أفراد العينة، وهذه النسبة تفسر لنا أن نسبة الذكور هي الفئة الأكبر حضوراً في المستشفى.

الشكل رقم (3-2): تمثيل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss, Exel)

ثانيا: توزيع عينة الدراسة تبعا للعمر

الجدول رقم (5): يمثل تصنيف العينة تبعا للعمر

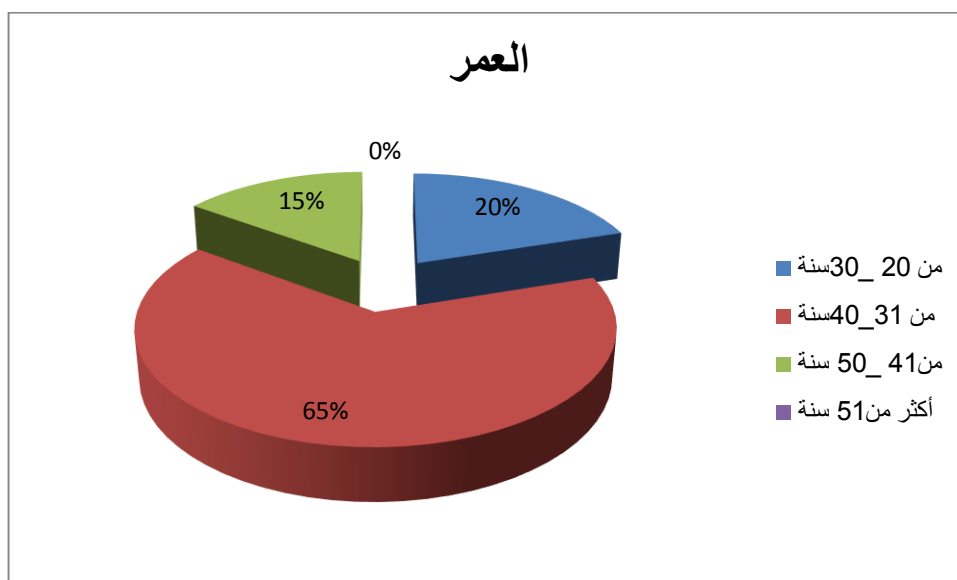
الترقيم	الفئات	التكرار	النسبة
1	من 20_30 سنة	8	20
2	من 31_40 سنة	26	65
3	من 41_50 سنة	6	15
4	أكثر من 51 سنة	0	0
	الإجمالي	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج (spss).

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن نسبة المشاركة كانت كبيرة عند الفئة العمرية التي ينحصر عمرها ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 65% أي ما يعادل 26 فرد من إجمالي العينة المدروسة، تليها الفئة العمرية الأولى التي تنحصر أعمارها ما بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 20%، ثم تليها الفئة من 41 سنة إلى 50 بنسبة 15% أي ما يعادل 6 أفراد من إجمالي العينة المدروسة، وتفسير ذلك هو تفضيلنا ورغبتنا الشخصية في التعامل مع هذه

الفئة من العمر، بحكم خبرتهم الميدانية التي سوف تمكنهم من التعامل مع الاستمارة بشكل مفيد، ولكونها الفئة العمرية الشاب.

الشكل رقم (3-3): تمثيل توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss, Exel)

ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي على برنامج (spss, Exel)

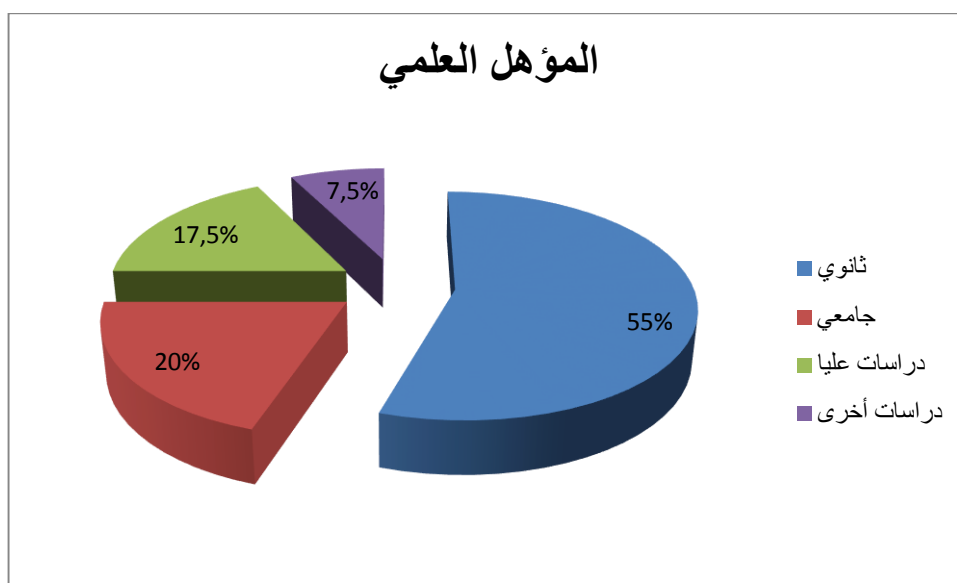
الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي

الترقيم	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
1	ثانوي	22	55
2	جامعي	8	20
3	دراسات عليا	7	17.5
4	دراسات أخرى	3	7.5
	الإجمالي	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل مفردات العينة يملكون مستوى ثانوي بنسبة 55% يمثلون 22 فرد من إجمالي مفردات العينة ، ويتوزع باقي أفراد العينة على 8 أفراد لكل من المستوى الجامعي بنسبة 20% تم تلخيصها دراسات عليا بنسبة 17.5% وتشير هذه المعطيات بأن أغلب أفراد العينة لهم مستوى ثانوي وغير مؤهلين.

الشكل رقم (3-4): تمثيل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss,Excel)

رابعاً: توزيع أفراد العينة تبعاً للمنصب الوظيفي

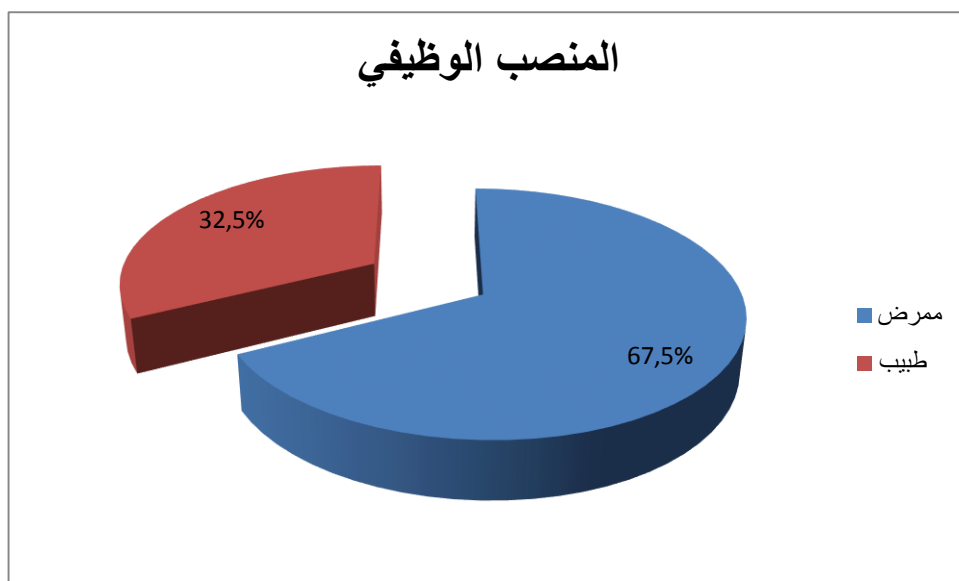
الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة تبعاً للمنصب الوظيفي

الترقيم	المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة
1	ممرض	27	67.5
2	طبيب	13	32.5
	الإجمالي	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم مفردات العينة هم ممرضين عددهم 27 من إجمالي مفردات العينة، يمثلون ما نسبته 67.5%، في ما يتركز باقي مفردات العينة على وظيفة طبيب وعددهم 13 بنسبة 32.5% ونفسر ذلك أن أغلب الاستجابات كانت من فئة الممرضين لتوفرهم بكمية كبيرة في المنظمة.

الشكل رقم (3-5): تمثيل توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss, Excel)

خامسا: توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات الخبرة

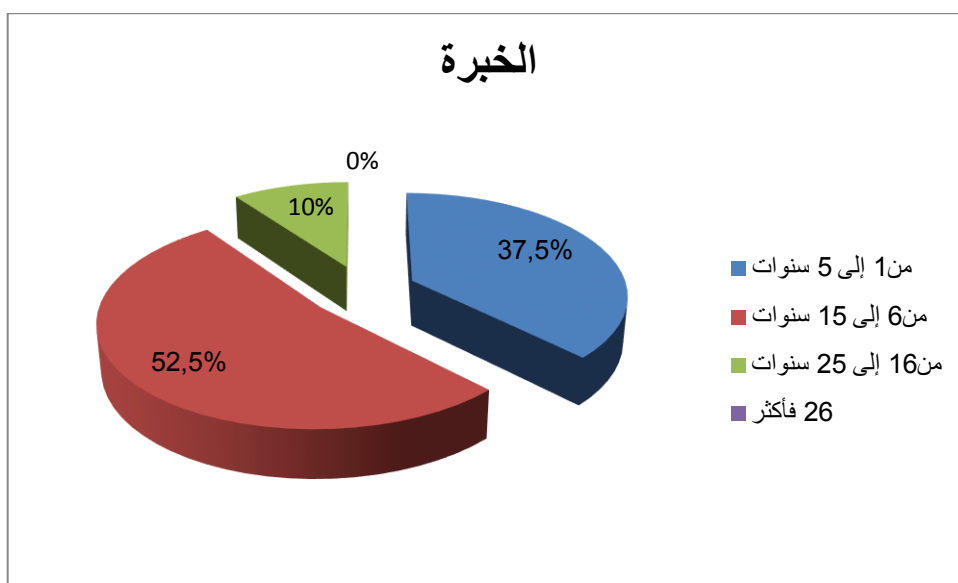
الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات الخبرة

الترقيم	الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة
1	من 1 إلى 5 سنوات	15	37.5
2	من 6 إلى 15 سنوات	21	52.5
3	من 16 إلى 25 سنوات	4	10
4	26 فأكثر	0	0
	الاجمالي	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss).

نلاحظ من خلال الجدول رقم أن الفئة الثانية من 6 إلى 15 سنوات تستحوذ على أكبر خبرة عددهم 21 فرد بنسبة 52.5% تليها الفئة الأولى من 1 إلى 5 سنوات وهم الموظفون الذين يملكون خبرة فأقل، ويقدر عددهم ب 15 موظف بنسبة 37.5%، أما الفئة الثالثة وهم الذين يملكون أقل خبرة بنسبة 10 %، ونشير ذلك إلى أن المستشفى يتوفر على موظفين لديهم خبرة متوسطة.

الشكل رقم (3-6): تمثيل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss,Exel)

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإتجاهات أفراد العينة

سوف تقوم الطالبة بعرض بيانات الدراسة، وهي تمثل إستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الإستبيان ¹.

¹ - الملحق رقم (1)

الجدول رقم (9): تحليل استجابات افراد عينة البحث اتجاه فقرات المحور الأول.

البعد الأول: المعرفة

التكرارات والنسبة								العبارات
مؤقتة بشدة	مؤقتة	مُجَدِّد	غير مؤقتة	غير مؤقتة بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	
13	17	2	5	3	3,8	1,2444	موافق	1- يتوفر المستشفى على موظفين يتمتعون بمعارف متنوعة.
32.5%	42.5%	5%	12.5%	7.5%				
0	4	5	18	13	2	0,9337	غير موافق	2- يحرص المستشفى على استقطاب وتوظيف موظفين يمتلكون معارف قدرات متميزة.
0%	10%	12.5%	45%	32.5%				
0	3	9	8	20	1,875	1,0174	غير موافق	3- يعمل المستشفى على بذل جهود كبيرة للحفاظ على الموظفين ذوي المعارف والقدرات المتنوعة.
0%	7.5%	22.5%	20%	50%				
0	1	12	11	16	1,950	0,9044	غير موا فق	4- يعامل المستشفى الموظفين على أنهم مورد ثمين
0%	2.5%	30%	27.5%	40%				
					2,4063	0,6296	غير موا فق	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك غير توافق في إجابات أفراد عينة البحث اتجاه فقرات البعد المعرفي في المحور الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 2.4063 وهو يوافق درجة غير موافق حسب سلم ليكارت الخماسي بانحراف معياري قدره 0.6269 الذي يظهر تشتت ضعيف في إجابات أفراد عينة البحث.

ويمكن ترتيب إستجابات أفراد عينة البحث نحو فقرات البعد المعرفي المحور الأول على النحو التالي:

نلاحظ أن العبارة رقم (1) حققت أكبر متوسط حسابي والذي يقدر بـ 3,8 وبانحراف معياري 1,2444 مما يدل على أن المستشفى يتوفر على موظفين يتمتعون بمعارف متنوعة، ونجد العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2 وانحراف معياري يقدر بـ 0.9337 وهذا ما يدل على أن المستشفى لا يحرص على استقطاب وتوظيف موظفين يمتلكون معارف قدرات متميزة، وبعدها تأتي العبارة رقم (4) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 1.950 وانحراف معياري قدره 0.9044 مما يدل على أن المستشفى لا يعامل موظفيه على أنهم مورد ثمين، بينما نجد العبارة رقم (3) في المرتبة الأخيرة والتي تتميز بأقل متوسط حسابي والذي يقدر بـ 1,8750 وبانحراف معياري يقدر بـ 1,0174 مما يدل على أن المستشفى لا يسعى للحفاظ على الموظفين ذوي المعارف والقدرات المتنوعة.

البعد لثاني: الخبرة

التكرارات والنسبة									العبارات
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	1.46	3.0250	5	8	10	15	2	1_ يمتلك الموظفون في المستشفى خبرة عالية في مجال عملهم المخصص لهم.	
			12.5 %	20%	25%	37.5%	5%		
غير موافق	1.15	2.8250	5	13	8	12	2	2_تولي إدارة المستشفى الموظفين اهتماما خاصا في مجال تخصصهم.	
			12.5 %	32.5 %	20%	30%	5%		
غير موافق	0.8227 5	2.3000	8	13	18	1	0	3_تتلقى تشجيعا من المستشفى لزيادة خبراتك وذلك من خلال تنويع مهامك.	
			20%	32.5 %	45%	2.5%	0%		
محايد	0,7493	2,7167						المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك حياد في إجابات أفراد عينة البحث اتجاه فقرات بعد الخبرة في المحور الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 2.7167 وهو يوافق درجة الحياد حسب سلم ليكرت الخماسي بانحراف معياري قدره 0.7493 الذي يظهر تشتت ضعيف في إجابات أفراد عينة البحث.

ويمكن ترتيب إستجابات أفراد عينة البحث نحو فقرات بعد الخبرة في المحور الأول على النحو التالي: جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.02 وإنحراف معياري قدره 1.46 مما يدل على أن

الموظفون في المستشفى يمتلكون خبرة عالية في مجال عملهم المخصص لهم بدرجة مرتفعة، تليها في المرتبة الثانية العبارة (2) بمتوسط حسابي قدره 2.8 وانحراف معياري قدره 1.15 بمعنى أن إدارة المستشفى لا تولي إهتماما خاصا بالموظفين في مجال تخصصهم، أما العبارة رقم(3) تأتي في المرتبة بمعدل متوسط حسابي قدره 2.3 وانحراف معياري قدره 0.822 مما يدل على أن المستشفى لا يلقي تشجيعا لزيادة خبرات الموظفين من خلال تنويع مهامهم.

البعد الثالث: المهارة

التكرارات والنسبة								العبارات
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
غير موافق	1.0114	2.05	15	12	9	4	0	1_يعمل المستشفى على اختيار الأفراد المؤهلين
			37.5%	30%	22.5%	10%	%0	
محايد	1.1872	2.9750	6	9	6	18	1	2_تستخدم المؤسسة العاملين من ذوي المهارات الفنية في مجالات الأعمال المختلفة.
			15%	22.5%	15%	45%	2.5%	
غير موافق بشدة	0.74	1.5750	23	11	6	0	0	3_يعمل المستشفى على دعم وتشجيع طرح أفكار الموظفين وآرائهم ومقترحاتهم وتبنيها.
			57.5%	27.5%	15%	%0	%0	
غير موافق بشدة	0.81	1.7250	19	14	6	1	0	4_تهتم إدارة المستشفى بزيادة وتنمية مهارات الموارد البشرية منذ تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم.
			47.5%	35%	15%	2.5%	%0	
غير موافق	0,5529	2,0813						المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك غير توافق في إجابات أفراد عينة البحث اتجاه فقرات بعد المهارة في المحور الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 2.0813 وهو يوافق درجة غير موافق حسب سلم ليكارت الخماسي بانحراف معياري قدره 0.7493 الذي يظهر تشتت ضعيف في إجابات أفراد عينة البحث.

ويمكن ترتيب إستجابات أفراد عينة البحث نحو فقرات بعد المهارة في المحور الأول على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم(2) في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.9750 وانحراف معياري قدره 1.1872 مما يدل على أن المنظمة لا تستخدم العاملين من ذوي المهارات الفنية في مجالات الأعمال المختلفة، تليها في المرتبة الثانية العبارة (1) بمتوسط حسابي قدره 2.05 وانحراف معياري قدره 1.0114 بمعنى أن المستشفى لا يعمل اختيار الأفراد المؤهلين، وتأتي العبارة رقم (4) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 1.7250 وانحراف معياري يقدر بـ 0.81 مما يدل على أن إدارة المستشفى لا تهتم بزيادة وتنمية الموارد البشرية منذ تعيينهم حتى نهاية خدمتهم، وجاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.5750 وانحراف معياري يقدر بـ 0.5529 مما يعني أن المستشفى لا يعمل على دعم وتشجيع طرح أفكار الموظفين وأرائهم ومقترحاتهم وتبنيها.

البعد الرابع: التدريب والتعليم

التكرارات والنسبة								العبارات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	
0	1	7	8	24	1.6250	0.8678	غير موافق بشدة	1_ تسعى إدارة المستشفى إلى استمرارية التعلم للموظفين بهدف تكوين خبرات ومعارف جديدة.
0%	2.5%	17.5%	20%	60%				
0	1	4	14	21	1.6250	0.7741	غير موافق بشدة	2_ تقوم إدارة المستشفى بشكل منظم و مستمر على تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية متعددة الأغراض .
0%	2.5%	10%	35%	52.5%				
0	1	16	10	13	2.12	0.911	غير موافق بشدة	3_ تخصص إدارة المستشفى ميزانية محددة لتطوير الموظفين و إكسابهم المهارات المطلوبة وصولا إلى عمال ذوي معرفة
0%	2.5%	40%	25%	32.5%				
0	2	6	10	22	1.7	0.91	غير موافق بشدة	4_ تؤمن إدارة المستشفى أن التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.
0%	5%	15%	25%	55%				
								المجموع الكلي
					1,7688	0,6107	غير موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك غير توافق بشدة في إجابات أفراد عينة البحث اتجاه فقرات التدريب والتعليم في المحور الأول حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 1.7688 وهو يوافق درجة غير موافق بشدة حسب سلم ليكارت الخماسي بانحراف معياري قدره 0.6107 الذي يظهر تشتت ضعيف في إجابات أفراد عينة البحث.

ويمكن ترتيب إستجابات أفراد عينة البحث نحو فقرات بعد التدريب والتعليم في المحور الأول على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر 2.12 وانحراف معياري يقدر 0.19 وأن أغلب الإجابات تقول لغير موافق، والعبارة رقم (4) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 1.7 وانحراف معياري يقدر بـ 0.91، وجاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.6250 وانحراف معياري يقدر بـ 0.8678 مما يدل على أن ادارة المستشفى لاتسعى إلى إستمرارية التعلم بهدف تكوين خبرات ومعارف جديدة.

الجدول رقم (10): تحليل استجابات افراد عينة البحث اتجاه فقرات المحور المحور الثاني

المحور الثاني : تحسين أداء المنظمة .

التكرارات والنسبة								العبارات
مؤافقة بشدة	مؤافقة	مؤافقة	مؤافقة	مؤافقة	مؤافقة	مؤافقة	مؤافقة	
0	2	2	11	25	1,5250	0,81	غير مؤافقة بشدة	1_ تقوم إدارة المستشفى بتوفير بيئة ملائمة ليصل موظفوها إلى مستوى أداء متميز .
%0	5%	5%	27.5%	62.5%			مؤافقة بشدة	
0	3	2	14	21	1,6750	0.88	غير مؤافقة بشدة	2_ تعمل الإدارة على منح المكافآت لمستوى الأداء الجيد التي يحققها الموظفين.
%0	7.5%	5%	35%	52.5%			مؤافقة بشدة	
0	3	2	14	21	1.6750	0.88	غير مؤافقة بشدة	3_ يعمل المستشفى على إعادة تأهيل موظفيه ذوي الأداء المتدني.
%0	7.5%	5%	35%	52.5%			مؤافقة بشدة	
0	1	5	14	20	1.6750	0.79	غير مؤافقة بشدة	4_ تعمل إدارة المستشفى على توفير دليل لوصف الوظائف بهدف تحقيق أفضل أداء.
%0	2.5%	12.5%	35%	50%			مؤافقة بشدة	
1	1	3	14	21	1.6750	0.91	غير مؤافقة بشدة	5_ يستخدم المستشفى أساليب متطورة في تقييم أداء الموظفين.
2.5%	2.5%	7.5%	34.5%	52.5%			مؤافقة بشدة	
3	13	13	3	8	3.0	1.24	مؤافقة بشدة	6_ يشعر الموظفون أنهم يقدمون مستوى أداء عالي.
7.5%	32.5%	32.5%	7.5%	20%			مؤافقة بشدة	

موافق	1.40	3.6	5	5	4	12	14	7_امتلاك الموظفين للمعرفة والخبرة يساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء.
			12.5%	12.5%	10%	30%	35%	
غير موافق	1.04	1.8	21	10	6	2	1	8_تقوم إدارة المستشفى بالأخذ بنتائج التقييم بوضع خطط تدريب على كافة المستويات.
			52.5%	25%	15%	5%	2.5%	
غير موافق بشد	0.87	1.6	24	10	4	2	0	9_تضع إدارة المستشفى برنامج لتحفيز المعينين حديثا لتحسين أدائهم بعد استقطابهم.
			60%	25%	10%	5%	%0	
محايد	1.09	2.6	8	9	12	11	0	10_يستخدم التقييم كأداة لتحسين وتطوير الأداء.
			20%	22.5%	30%	27.5%	%0	
موافق بشدة	1.38	4.02 50	5	2	1	11	21	11_لديك الرغبة في تنمية قدراتك و تطوير وتحسين أداء المستشفى.
			12.5%	5%	2.5%	27.5%	52.5%	
غير موافق	0,5377	2,2659						مجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك غير توافق في إجابات أفراد عينة البحث اتجاه فقرات المحور الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 2.2659 وهو يوافق درجة غير موافق حسب سلم ليكارت الخماسي بانحراف معياري قدره 0.5377 الذي يظهر تشتت ضعيف في إجابات أفراد عينة البحث.

ويمكن ترتيب إستجابات أفراد عينة البحث نحو فقرات المحور الثاني على النحو التالي:

نجد العبارة رقم (11) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.0250 وانحراف معياري يقدر بـ 1.38 مما يدل على أن الموظفين في المستشفى لديهم رغبة في تنمية قدراتهم وتحسين أداء المستشفى، وجاءت بعدها العبارة رقم (7) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.6 وانحراف معياري يقدر بـ 1.4 مما يعني أن امتلاك الموظفين للمعرفة يساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء، وجاءت بعدها العبارة (6) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري يقدر بـ 1.24 مما يدل على أن الموظفين يشعرون بأنهم يقدمون أداء عالي، ونجد العبارة رقم (9) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.6 وانحراف معياري قدره 0.87 مما يدل على أن إدارة المستشفى لا تضع أي برامج لتحفيز المعينين حديثاً لتحسين أدائهم بعد استقطابهم.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية 1: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري (المعرفة - الخبرة - المهارة - التدريب والتعلم) وتحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي.

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري (المعرفة - الخبرة - المهارة - التدريب والتعلم) وتحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي.

H_1 : توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري (المعرفة - الخبرة - المهارة - التدريب والتعلم) وتحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري (المعرفة - الخبرة - المهارة - التدريب والتعلم) على تحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (11): ملخص نتائج الفرضية (1)

البيان	(R) معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	D F	مستوي الدلالة	β معامل الانحدار	T	SIG
تحسين في الاداء	0,829	0,687	19,226	4	0.000	المعرفة	1,636	0,111
				35		الخبرة	1,751	0,009
				4		المهارة	0,877	0,386
				4		التدريب والتعلم	3,872	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول أثر لتأثير ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري (المعرفة- الخبرة- المهارة - التدريب والتعلم) على تحسين أداء المنظمة حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري (المعرفة- الخبرة- المهارة - التدريب والتعلم) وتحسين أداء المنظمة ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.829) R عند مستوى الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر ب R^2 (0.687) أي أن ما قيمته (0.687) من التغيرات في تحسن الأداء ناتج عن التغيرات في ابعاد رأس المال البشري بأبعاده، كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت على التوالي:

(0.217-0.198- 0.107 - 0.524) بالنسبة لبعد (المعرفة_ الخبرة - المهارة - التدريب والتعليم) على التوالي وهذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في اي بعد من الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي الى زيادة تحسين الأداء بقيمة β في أي بعد، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (19.226) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية H_1 توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري (المعرفة- الخبرة- المهارة - التدريب والتعلم) وتحسين أداء المنظمة.

الفرضية 2: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد رأس مال البشري و تحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي.

لاختبار العلاقة بين أبعاد رأس مال البشري وتحسين الأداء، تم استخدام اختبار معامل الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول التالي:

الجدول رقم (12): ملخص نتائج الفرضية الفرعية (2)

البيان	r المحسوبة	r الجدولية	(Sig)	حجم العينة
المعرفة	0,657	0.304	0,000	40
الخبرة	0,448	0.304	0,000	40
المهارة	0,555	0.304	0,000	40
التدريب	0,756	0.304	0,000	40
ابعاد رأس مال البشري	0,808	0.304	0,000	40

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط لبيرسون r تساوي 0,808 وهي أكبر من القيمة الجدولية والتي تساوي 0.304 وكذلك بلغت مستوي الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 مما يعني قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد راس المال البشري وتحسين أداء المنظمة.

الفرضية الرئيسية: يؤدي الاستثمار في رأس المال البشري الى تحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي.

من خلال الفرضيات الفرعية السابقة نستج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين أداء المنظمة، ومنه فإن الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى تحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي.

خلاصة

بعد الدراسة النظرية وتطرقنا لمختلف جوانب الاستثمار في رأس المال البشري ومختلف المفاهيم المتعلقة بأداء المنظمات، قمنا من خلال هذا الفصل عرض الدراسة التي قمنا بها على المؤسسة الاستشفائية "الزهراوي".

وكان الهدف من هذه الدراسة تحليل أثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء عاملي مستشفى "الزهراوي" وكل هذا من خلال معرفة آراء العينة المدروسة واتجاهاتها والمتمثلة في موظفي مصالح المستشفى.

وتوصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها لاحقاً.

الخاتمة

ضمن بحثنا المصاغ تحت عنوان "دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء المنظمات" يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل أحد الإدارات الهامة في المنظمات، وهذا لكونها مسؤولة عن تسيير أهم مورد في المؤسسة، ألا وهو العنصر البشري الذي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق القيمة المضافة ويحدد مستوى أداء المنظمة، كما أن رأس المال البشري مما يملكه من معارف ومهارات وخبرات علمية وكفاءات يساعده على الابتكار في إدارة أي منظمة مما يرفع كفاءتها ويحسن أدائها، حيث تم التعرف في هذه الدراسة إلى أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع والمتمثل في دراسة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين الأداء، وتم إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية والتي كانت على مستوى مستشفى "الزهراوي".

ومن خلال العرض النظري والتطبيقي تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يعتبر العنصر البشري العنصر الرئيسي من عناصر المنظمة وبالتالي فإن الاهتمام به يصبح واجبا من خلال تعليمه وتدريبه والرفع من كفاءته وقدراته.
- يعد التدريب أحد أهم أشكال الاستثمار في رأس المال البشري.
- يعتبر تحسين الأداء هدفا استراتيجيا تسعى المنظمة لتحقيقه وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية.
- يعد الاستثمار رأس المال البشري أحد أهم مصادر تحسين الأداء في المنظمة.
- توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي.

التوصيات:

- دعوة المستشفى إلى الاهتمام بإدارة واستثمار رأس المال البشري بوصفه موجودا استراتيجيا مما يحسن أداء العاملين في المنظمة من خلال أبعاده المختلفة، إذ أن رأس المال البشري يتوقف على الخصائص والسمات التي يتميز بها الأفراد في العمل.

- ضرورة تركيز المستشفى على بعدي المهارة والمعرفة من خلال تكثيف الدورات التدريبية والتعليم المستمر لتطوير تلك المهارات والمعارف من خلال إدخال نظم جديدة لإدارة المعرفة وتحفيز العاملين على استخدامها.
- ضرورة الاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة والخبرات العالية، واستقطاب الأفراد ذوي العقول والقدرات الفكرية العالية.
- مراجعة أداء العاملين بشكل مستمر مع تشجيع ومكافأة الافراد المتميزين والمبدعين.

قائمة المراجع

أولا- الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .
2. إتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون INTEC، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، الطبعة الاولى، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004 .
3. هدى زوبير مخلف الدعيمي، عدنان داود محمد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، دار جرير للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
4. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلعة، الجزائر، 2004 .
5. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002 .
6. محمد أحمد أبو السعود ، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، الطبعة الأولى، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004 .
7. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع، بدون بلد النشر 2000.
8. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2008.
9. عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1989.
10. علي غربي، قيرة اسماعيل، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007 .
11. راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الاولى، مصر، 2000 .
12. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001-2002.
13. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دارالجامعة، الاسكندرية، مصر 2003.
14. راوية حسن، وآخرون، إدارة الموارد البشرية و تنمية الأداء -تقييم الأداء، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2011 .

ثانيا- الأطروحات والرسائل الجامعية

15. أماني خضر شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2009 .
16. شادي جمال الغرباوي، أثر رأس المال البشري على النمو الإقتصادي في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2015.
17. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة :مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 .
18. عامر حجل، أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2008/2007.
19. عبد المحسن بن إبراهيم العتيبي، المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم دراسة مقارنة بين القوات البرية وضباط قوات الدفاع الجوي، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
20. عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
21. فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصيصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
22. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحصنة بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2007.
23. محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر (1970-2011)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
24. مسغوني منى، تفسير الكفاءات والأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

25. نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة مسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013.

ثالثا- البحوث والملتقيات العلمية:

26. إيمان محمد فؤاد، تكوين رأس المال البشري: التنمية البشرية في مصر، المؤتمر العلمي 22 للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي و الاحصاء و التشريع، القاهرة، 2000.
27. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات، الملتقى الدولي حول تنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة، الجزائر 9-10 مارس 2004.
28. رابح عرابية، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
29. سليمة طبائية وآخرون، إدارة رأس المال البشري كإستراتيجية لتمييز شركات التأمين: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013.
30. عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر رأس المال البشري (HC) في إدارة علاقات الزبون (CRM) دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المنظمات العراقية، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 22-25 أبريل 2013.
31. عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، أثر القيادة التحويلية على إستثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الاردنية، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 22-25 أبريل 2013.

32. عبدالله علي القرشي، الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، 22-25 أبريل 2013.
33. عروبة معين عايش، تأثير رأس المال البشري على تحديد الدخل الخاضع للضريبة: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب في العراق، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 22 - 25 أبريل 2013.
34. عيادي عبد القادر، لعريفي عودة، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، الملتقى الدولي الخامس حول :رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة حسينة بن بوعلی ، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
35. كتوش عاشور، قورين حاج قويدر، محاسبة رأس المال البشري في منظمات الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 13-14 ماي 2008.
36. محمد إلفي، فرعون احمد، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009.
37. نوفان العليمات، ضيف الله العليمات، أثر قدرة المعلومات المحاسبية المحسوبة في زيادة كفاءة رأس المال البشري لدى الدوائر المالية في الجامعات الأردنية الرسمية، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 22-25 أبريل 2013.
38. يوسف ابو فارة، أريج غانم، واقع رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، الملتقى الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال البشري في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2-3 ديسمبر 2008.

39. إسماعيل الصفار، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من

موظفي المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابعون، 2008.

40. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية

للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر، 2003

41. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة

محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.

خامسا- المراجع باللغة الفرنسية

42. Alain FERNANDEZ, **Les nouveaux tableaux de bord**

des décideurs, Editions d'organisation, Paris, 2000

فَلَاةُ الْحَاوِلِ

قائمة الجداول

رقم الصفحة	رقم الجدول	
52	الجدول رقم (1)	جدول توضحي للموظفين والمصالح الإدارية و التقنية
59	الجدول رقم (2)	مقياس ليكارت خماسي
60	الجدول رقم (3)	يبين ثبات الاستبانة وفقا لألفا كرونباخ
61	الجدول رقم (4)	يمثل تصنيف العينة تبعا للجنس
62	الجدول رقم (5)	يمثل تصنيف العينة تبعا للعمر
63	الجدول رقم (6)	توزيع أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي
64	الجدول رقم (7)	توزيع أفراد العينة تبعا للمنصب الوظيفي
65	الجدول رقم (8)	توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات الخبرة
67	الجدول رقم (9)	تحليل استجابات افراد عينة البحث اتجاه فقرات المحور الأول
74	الجدول رقم (10)	تحليل استجابات افراد عينة البحث اتجاه فقرات المحور الثاني
77	الجدول رقم (11)	ملخص نتائج الفرضية الفرعية (1)
78	الجدول رقم (12)	ملخص نتائج الفرضية الفرعية (2)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
57	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "الزهرابي"	الشكل رقم (1-3)
62	تمثيل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (2-3)
63	تمثيل توزيع أفراد العينة حسب العمر	الشكل رقم (3-3)
64	تمثيل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (4-3)
65	تمثيل توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	الشكل رقم (5-3)
66	تمثيل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	الشكل رقم (6-3)

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استمارة الاستبيان

السيدات والسادة المحترمين:

تحية طيبة وبعد....

تقوم الطالبة بإعداد مذكرة بعنوان "دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة: مستشفى الزهراوي" استكمالاً للحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، ومن أجل توطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، ارتأينا دراسة حالة مستشفى الزهراوي بالمسيلة وإيماننا العميق بأنكم الأكثر معرفة بأهمية الموضوع، وأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة، كونكم أهل الاختصاص توجهنا إليكم لتعبئة هذا الاستبيان، إن تعاونكم واهتمامكم معنا في أن تكون اجاباتكم دقيقة وموضوعية سيكون له الأثر الأكبر في إغناء وإثراء الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية.

ستكون آرائكم موضع ثقة وسيتم التعامل معها بموضوعية وسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير لتعاونكم معنا

الأستاذ المشرف: بيصار عبد المطلب

الطالبة : الهادي سارة

ضع علامة (X) على الاجابة المناسبة

المعلومات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر: 30-20 ☐ 40-31 ☐ 50-41 ☐ 51 فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ دراسات أخرى ☐

4- المنصب الوظيفي:

5- سنوات الخبرة: 05-01 سنوات ☐ 15-06 سنوات ☐ 25-16 سنوات ☐ 26 سنة فأكثر ☐

المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري					
رقم العبارة		مضمون العبارة		الاختيارات	
				غير موافق بشدة	موافق بشدة
				غير موافق	موافق
				محايد	موافق
				موافق	موافق
				موافق	موافق
المعرفة					
01	يتوفر المستشفى على موظفين يتمتعون بمعارف متنوعة.				
02	يحرص المستشفى على استقطاب وتوظيف موظفين يمتلكون معارف قدرات متميزة.				
03	يعمل المستشفى على بذل جهود كبيرة للحفاظ على الموظفين ذوي المعارف والقدرات المتنوعة.				
04	يعامل المستشفى الموظفين على أنهم مورد ثمين.				
الخبرة					
05	يمتلك الموظفون في المستشفى خبرة عالية في مجال عملهم المخصص لهم.				
06	تولي إدارة المستشفى الموظفين اهتماما خاصا في مجال تخصصهم.				
07	تتلقى تشجيعا من المستشفى لزيادة خبراتك وذلك من خلال تنويع مهامك.				

المهارة					
					08 يعمل المستشفى على اختيار الأفراد المؤهلين.
					09 تستخدم المؤسسة العاملين من ذوي المهارات الفنية في مجالات الأعمال المختلفة.
					10 يعمل المستشفى على دعم وتشجيع طرح أفكار الموظفين وآرائهم ومقترحاتهم وتبنيها.
					11 تقيم إدارة المستشفى بزيادة وتنمية مهارات الموارد البشرية منذ تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم.
التدريب والتعليم					
					12 تسعى إدارة المستشفى إلى استمرارية التعلم للموظفين بهدف تكوين خبرات ومعارف جديدة.
					13 تقوم إدارة المستشفى بشكل منظم و مستمر على تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال برامج تدريبية متعددة الأغراض .
					14 تخصص إدارة المستشفى ميزانية محددة لتطوير الموظفين و إكسابهم المهارات المطلوبة وصولا إلى عمال ذوي معرفة.
					15 تؤمن إدارة المستشفى أن التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.
المحور الثالث: تحسين أداء المنظمة					
الاختيارات					رقم العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	مضمون العبارة
					16 تقوم إدارة المستشفى بتوفير بيئة ملائمة ليصل موظفوها إلى مستوى أداء متميز.
					17 تعمل الإدارة على منح المكافآت لمستوى الأداء الجيد التي يحققها الموظفين.
					18 يعمل المستشفى على إعادة تأهيل موظفيه ذوي

					الأداء المتدني.	
					تعمل إدارة المستشفى على توفير دليل لوصف الوظائف بهدف تحقيق أفضل أداء.	19
					يستخدم المستشفى أساليب متطورة في تقييم أداء الموظفين.	20
					يشعر الموظفون أنهم يقدمون مستوى أداء عالي.	21
					امتلاك الموظفين للمعرفة والخبرة يساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء.	22
					تقوم إدارة المستشفى بالأخذ بنتائج التقييم بوضع خطط تدريب على كافة المستويات.	23
					تضع إدارة المستشفى برنامج لتحفيز المعينين حديثا لتحسين أدائهم بعد استقطابهم.	24
					يستخدم التقييم كأداة لتحسين وتطوير الأداء.	25
					لديك الرغبة في تنمية قدراتك و تطوير وتحسين أداء المستشفى.	26

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المعرفة	40	2,4063	,62963	,09955
الخبرة	40	2,7167	,74936	,11848
المهارة	40	2,0813	,55293	,08743
والتعليم_التدريب	40	1,7688	,61077	,09657
_اداء_تحسين	40	2,2659	,53778	,08503
المؤسسة				

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المعرفة	-5,964	39	,000	-,59375	-,7951	-,3924
الخبرة	-2,391	39	,022	-,28333	-,5230	-,0437
المهارة	-	39	,000	-,91875	-1,0956	-,7419
والتعليم_التدريب	10,509	39	,000	-,91875	-1,0956	-,7419
_اداء_تحسين	-	39	,000	-1,23125	-1,4266	-1,0359
المؤسسة	12,750	39	,000	-1,23125	-1,4266	-1,0359
	-8,633	39	,000	-,73409	-,9061	-,5621

Corrélations

		المعرفة	اداء_تحسين المؤسسة
اداء_تحسين المؤسسة	Corrélation de Pearson	,657**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40
المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,657**
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الخبرة	اداء_تحسين المؤسسة
اداء_تحسين المؤسسة	Corrélation de Pearson	,448**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	40	40
الخبرة	Corrélation de Pearson	1	,448**
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	40	40

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,829 ^a	,687	,651	,31748

a. Prédicteurs : (Constante), والتعليم_التدريب,

المعرفة, المهارة, الخبرة_بعد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,751	4	1,938	19,226	,000 ^b
Résidus	3,528	35	,101		
Total	11,279	39			

a. Variable dépendante : الاداء_تحسين

b. Prédicteurs : (Constante), والتعليم_التدريب, المعرفة, المهارة, الخبرة_بعد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,400	,259		1,548	,131
المعرفة	,186	,113	,217	1,636	,111

الخبرة_بعد	,142	,081	,198	1,751	,089
المهارة	,104	,119	,107	,877	,386
التدريب	,461	,119	,524	3,872	,000
والتعليم					

a. Variable dépendante : الاداء_تحسين

Corrélations

		الاداء_تحسين	المعرفة	الخبرة_بعد	المهارة	والتعليم_التدريب	في_الاستثمار_ابعاد المال_راس
الاداء_تحسين	Corrélation de Pearson	1	,657**	,448**	,555**	,756**	,808**
	Sig. (bilatérale)		,000	,004	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
المعرفة	Corrélation de Pearson	,657**	1	,540**	,395*	,555**	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,012	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
الخبرة_بعد	Corrélation de Pearson	,448**	,540**	1	,155	,222	,633**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000		,340	,169	,000
	N	40	40	40	40	40	40
المهارة	Corrélation de Pearson	,555**	,395*	,155	1	,631**	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000	,012	,340		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
والتعليم_التدريب	Corrélation de Pearson	,756**	,555**	,222	,631**	1	,808**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,169	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
المال_راس_في_الاستثمار_ابعاد	Corrélation de Pearson	,808**	,840**	,633**	,718**	,808**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
مقدمة	ب
الفصل الأول: الإطار النظري للاستثمار في رأس المال البشري	
المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري	8
المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري و أهميته	8
الفرع الأول: مفهوم رأس المال البشري	8
الفرع الثاني: أهمية رأس المال البشري	9
المطلب الثاني: نظريات رأس المال البشري	10
الفرع الأول: نظرية شولتز "SCHULTZ"	10
الفرع الثاني: : إسهامات بيكر "GARY BECKER"	11
الفرع الثالث: اسهامات منيسر	11
المطلب الثالث: إدارة رأس المال البشري	12
الفرع الأول: تعريف إدارة رأس المال البشري	12
الفرع الثاني: أبعاد إدارة رأس المال البشري	13
المبحث الثاني: قياس رأس المال البشري	13
المطلب الأول: مفهوم قياس رأس المال البشري و أهميته	13
الفرع الأول: مفهوم قياس رأس المال البشري	14
الفرع الثاني: أهمية قياس رأس المال البشري	14
المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري و مؤشرات قياسه	15
الفرع الأول: المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري	15
الفرع الثاني: مؤشرات قياس رأس المال البشري	16
المطلب الثالث: طرق قياس رأس المال البشري	17
الفرع الأول: المداخل الكمية (القياس المالي)	17
الفرع الثاني: المداخل الوصفية (القياس غير المالي)	20
المبحث الثالث: الإستثمار في رأس المال البشري	22

22	المطلب الأول: مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري و أهميته
22	الفرع الأول: مفهوم الإستثمار رأس المال البشري
23	الفرع الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري
23	المطلب الثاني: أبعاد وعناصر الاستثمار في رأس المال البشري
23	الفرع الأول: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري
24	الفرع الثاني: عناصر الاستثمار في رأس المال البشري
26	المطلب الثالث: تنمية رأس المال البشري
26	الفرع الأول: مفهوم تنمية رأس المال البشري
26	الفرع الثاني: وسائل تنمية رأس المال البشري
28	خلاصة
	الفصل الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحسين أداء المنظمات
31	المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء
31	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته
31	الفرع الأول: مفهوم الأداء
31	الفرع الثاني: أهمية الأداء
32	المطلب الثاني: أنواع الأداء و العوامل المؤثرة فيه
32	الفرع الأول: أنواع الأداء
34	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
35	المطلب الثالث: عناصر ومحددات الأداء
35	الفرع الأول: عناصر الأداء
35	الفرع الثاني: محددات الأداء
36	المبحث الثاني: مفاهيم حول تقييم الأداء
36	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
36	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
36	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء
37	المطلب الثاني: تصنيفات ومعايير تقييم الأداء
37	الفرع الأول: تصنيفات تقييم الاداء

38	الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء
38	المطلب الثالث:مراحل وطرق تقييم الاداء
38	الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء
39	الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء
41	المبحث الثالث:أساليب تحسين الأداء
41	المطلب الأول: مفهوم ونماذج تحسين الأداء
41	الفرع الاول: مفهوم تحسين الأداء
42	الفرع الثاني: النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء
43	المطلب الثاني: خطوات وطرق تحسين الأداء
43	الفرع الأول: خطوات عملية تحسين الأداء
44	الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء
45	المطلب الثالث: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء المنظمات
47	خلاصة
	الفصل الثالث: دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي
50	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
50	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية "الزهراوي"
51	المطلب الثاني:تنظيم المصالح الاستشفائية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية"الزهراوي"
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "الزهراوي"
58	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: الطريقة والاسلوب المستخدم
58	المطلب الثاني: محتوى الاستبيان
59	المطلب الثالث: الأدوات والاجراءات المتبعة
61	المبحث الثالث: التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة
61	المطلب الأول: دراسة خصائص العينة وتحليلها
66	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات
76	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
79	خلاصة
81	خاتمة

	قائمة المراجع
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملاحق
	الفهرس

مِنْ شَجَرَةِ الْوَيْدِ وَاللَّهُ

ملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين أداء عاملي مستشفى الزهراوي من وجهة نظر العاملين بالمستشفى، بغرض تحقيق الأهداف المرجوة قمنا باستخدام الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع 40 استمارة وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يعتبر العنصر البشري العنصر الرئيسي من عناصر المنظمة وبالتالي فإن الاهتمام به يصبح واجبا من خلال تعليمه وتدريبه والرفع من كفاءته وقدراته.
 - يعتبر تحسين الأداء هدفا استراتيجيا تسعى المنظمة لتحقيقه وذلك من خلال الاستغلال الامثل لمواردها البشرية.
 - يعد الاستثمار رأس المال البشري أحد أهم مصادر تحسين الأداء في المنظمة.
- الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء، تحسين الأداء.