



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر الانتماء: ECOFIMA

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الاداء الوظيفي دراسة حالة الجامعة الجزائرية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

للطالب: عصامي نورالدين

مدير الأطروحة: مقيح صبري الرتبة: أستاذ التعليم العالي المؤسسة الجامعية: جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة

أمام أعضاء اللجنة:

أ. د. يوب آمال	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة
أ. د. مقيح صبري	مقررا	جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة
د. مرقع آمال	عضوا	جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة
د. بوصبع سهام	عضوا	جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة
أ. د. الباي محمد	عضوا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
د. بلجازية عمر	عضوا	جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ
أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ (31) قَالُوا
سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ
الْحَكِيمُ (32)﴾

سورة البقرة: الآيتين 31 و 32

الإقرار

أنا الممضي أسفله الطالب: **عصامي نورالدين** أقر بأن هذه الأطروحة الموسومة ب:
أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الاداء الوظيفي
دراسة حالة الجامعة الجزائرية
هي عمل خاص بي، وأنه لم يتم تقديم أي جزء منه أو كله في أي مكان آخر لنيل درجة علمية.

الإمضاء



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روحين عظيمتين هما والدي، اللذين كانا

سبب وجودي وسندي طوال رحلتي العلمية.

إلى زوجتي الغالية، رفيقة دربي وسند قلبي، التي ألهمتني القوة و الإصرار

في كل مرحلة من هذا المسار.

وإلى أعمامي أبنائي سيرين، أسماء، أكرم، أسامة، وأسيل، الأضواء الخمسة

التي تدير حياتي بسعادتهم وابتساماتهم البريئة.

إلى جميع أساتذتي الكرام طيلة مسيرتي الدراسية؛ من لم يتوانوا في مد

يد العون لي.

لكم جميعاً تكون هذه الأطروحة تعبيراً عن حبي وامتنانني العميق لمساندتكم

ودعمكم الدائم، وهي تذكير بأهمية أن نسعى دائماً لتحقيق النجاح

من أجلكم ومن أجل مستقبل أفضل.

شكر وتقدير

الحمد لله أولا وآخرا، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى أن وفقتنا ويسرت طريقنا لإتمام هذا العمل، واصلني واسلم على عبدك ورسولك محمد ﷺ ما ذكره الذاكرون وغفل عن ذكره الغافلون.

أتقدم بشكر وتقدير واحترام لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور " مقيم صبري " على نصائحه وملاحظاته القيمة وتوجيهاته الدائمة جعلها الله كلما في ميزان حسناته.

كما أتقدم بالشكر لكل اساتذتي في مساري التعليمي وخاصة مرحلة الدراسات العليا.

ولا يسعني الا ان اتقدم بخالص الشكر الى أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة والحكم عليهما.

وأحيرا لا انسى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

المتواضع



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الاداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واسلوب دراسة حالة، إضافة الى منهجية نمذجة المعادلات البنائية. وتم الاعتماد على استبيان كمصدر اولي لجمع البيانات، وزع الكترونيا على عينة عشوائية بسيطة حجمها 382 فردا من هيئة التدريس في مختلف الجامعات الجزائرية. وبعد استبعاد الاستبيانات الغير صالحة تم اعتماد 375 استبيان بنسبة صلاح 98.16%. ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج SMART PLS4 وبرنامج SPSS 21. توصلت الدراسة الى ان تطبيق لكل من الاستثمار في رأس المال البشري كان بدرجة متوسطة قدرها (52.2%)، وابعاد الاداء الوظيفي كان بدرجة متوسطة قدرها (61.2%)، والتميز التنظيمي كان بدرجة متوسطة قدرها (59.6%). اضافة الى وجود اثر ضعيف للاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي من خلال الاداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية الجزائرية، كما ان الاثر المباشر للاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي والذي بلغ معامل مساره (0,498) كان اقوى من الاثر الغير مباشر بوجود الاداء الوظيفي كمتغير وسيط والذي بلغ معامل مساره (0,260) حيث كانت وساطة تكميلية. وأخيرا اوصت الدراسة بانه يجب على الجامعة الجزائرية تحسين وتعزيز سياسات الاستثمار في رأس المال البشري وتعزيز البيئة التنظيمية للجامعة بما يعزز من أداء العاملين ويحقق التميز التنظيمي. الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الاستثمار، الأداء الوظيفي، التميز التنظيمي، الجامعات الجزائرية.

Abstract:

The aim of this study is to investigate the impact of investing in human capital on achieving organizational excellence through the job performance in the Algerian universities. A descriptive-analytical approach and a case study method were used, in addition to the structural equation modeling methodology. An initial data was collected through a questionnaire distributed electronically to a simple random sample of 382 teaching staff members from several Algerian universities. After excluding the invalid questionnaires, 375 responses were adopted with a validity rate of 98.16%. For data analysis and hypothesis testing, the SMART PLS4 software and SPSS version 21 were employed.

The study findings revealed that the application of both human capital investment, the dimensions of job performance and organizational excellence had moderate levels of impact, with percentages of 52.2%, 61.2% and 59.6%, respectively. Moreover, the work identified a weak effect of investing in human capital on organizational excellence through job performance Algerian universities institutions. Additionally, the direct effect of human capital investment on achieving organizational excellence, represented by a path coefficient of 0.498, was stronger than the indirect effect mediated through job performance, with a path coefficient of 0.260, where the mediation was complementary.

The study recommends that Algerian universities should improve and enhance their policies regarding human capital investment and foster an organizational environment that enhances employee performance, thereby achieving organizational excellence.

Keywords: Human capital, investment, job performance, organizational excellence, Algerian universities.



فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الآية القرآنية
أ	الإقرار
ب	الإهداء
ت	الشكر
ث	ملخص الدراسة
خ - ص	قائمة المحتويات
ض - ع	قائمة الجداول
غ - ف	قائمة الأشكال
ق	قائمة الملاحق
2	المقدمة
33	الفصل الأول: الاطار النظري لرأس المال البشري
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري
35	المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال البشري ومفهومه
35	1. سيمات مراحل تطور نظرية رأس المال البشري
40	2. مفهوم رأس المال البشري
46	المطلب الثاني: مواصفات وابعاد رأس المال البشري
46	1. مواصفات رأس المال البشري
48	2. ابعاد رأس المال البشري
51	المطلب الثالث: مكوناته واهمية رأس المال البشري
51	1. مكونات رأس المال البشري
53	2. اهمية رأس المال البشري
56	المطلب الرابع: نظريات رأس المال البشري
56	1. نظرية الاستثمار في رأس المال البشري لشولتز
59	2. نظرية رأس المال البشري غاري بيكر
60	3. نظرية رأس المال البشري لمينسر
62	المبحث الثاني: ادارة رأس المال البشري

62	المطلب الأول: مفهوم واهمية ادارة رأس المال البشري
62	1. مفهوم ادارة رأس المال البشري
66	2. اهمية ادارة رأس المال البشري
68	المطلب الثاني: وظائف ادارة رأس المال البشري واهميتها
68	1. وظائف ادارة رأس المال البشري
70	2. اهمية ادارة رأس المال البشري
72	المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري
72	1. مفهوم القياس و اهميته
73	2. قياس رأس المال البشري
78	المطلب الرابع: استراتيجيات تنمية رأس المال البشري وابعادها
79	1. استراتيجية تنمية رأس المال البشري
81	2. ابعاد استراتيجية تنمية رأس المال البشري
84	المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري
84	المطلب الأول : مفهوم واهمية الاستثمار في رأس المال البشري
84	1. مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري
86	2. اهمية الاستثمار في رأس المال البشري
88	المطلب الثاني: ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري
88	1. الاستقطاب والتوظيف
90	2. التعليم والتدريب
92	3. الصحة والسلامة المهنية
95	4. التحفيز والاحتفاظ
98	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري
98	1. من النواحي السياسية
98	2. من النواحي الاقتصادية
99	3. من النواحي الاجتماعية
99	4. من النواحي السكانية
100	5. من النواحي الجغرافية
101	المطلب الرابع: قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري

101	1. قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى المنظمة
103	2. قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى العمليات
104	3. قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على أنشطة ادارة الموارد البشرية
107	خلاصة
108	الفصل الثاني: اساسيات التميز التنظيمي
109	تمهيد
110	المبحث الأول: الاطار النظري للتميز التنظيمي
110	المطلب الأول: : نشأة للتميز التنظيمي
110	1. نشأة وتطور التميز التنظيمي
113	2. مفهوم التميز التنظيمي
115	3. اهمية التميز التنظيمي
117	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحقيق التميز التنظيمي
117	1. العوامل المؤثرة في تحقيق التميز التنظيمي
119	2. سبل تطبيق العوامل المؤثرة في منظمات التعليم العالي لتمييزها
121	المطلب الثالث: مبادئ التميز التنظيمي
121	1. مبادئ اساسية
122	2. مبادئ اضافية
124	المطلب الرابع: مراحل التميز التنظيمي ومعوقات تحقيقها
124	1. مراحل تطبيق التميز التنظيمي
127	2. معوقات مراحل تحقيق التميز التنظيمي
128	المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي
128	المطلب الاول: التميز الاداري والاستراتيجي
129	1. التميز الاداري
130	2. التميز الاستراتيجي
131	المطلب الثاني: التميز البشري
131	1. التميز البشري وعناصره
132	2. تنمية العناصر البشري

133	المطلب الثالث: التميز الهيكلي
133	1. تميز الهيكل التنظيمي واهميته
135	2. علاقة تميز الهيكل التنظيمي بباقي أبعاد التميز التنظيمي
136	المطلب الرابع: تميز الثقافة التنظيمي
136	1. مفهوم وعناصر الثقافة التنظيمية
137	2. أهمية الثقافة التنظيمية
140	المبحث الثالث: ادارة التميز التنظيمي
140	المطلب الأول: مفهوم واهمية ادارة التميز التنظيمي
140	1. مفهوم ادارة التميز التنظيمي
141	2. اهمية ادارة التميز التنظيمي
143	3. اهداف ادارة التميز التنظيمي
144	المطلب الثاني: نماذج ادارة التميز التنظيمي واهميتها
144	1. نماذج ادارة التميز التنظيمي
160	2. اهمية نماذج ادارة التميز التنظيمي للمنظمة التعليمية
160	المطلب الثالث: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي ومعوقاته
160	1. متطلبات تحقيق التميز التنظيمي
162	2. معوقات تحقيق التميز التنظيمي
164	المطلب الرابع: علاقة الادارية بين التميز التنظيمي ورأس المال البشري
164	1. من ناحية التأثير والتأثر
164	2. من ناحية الانتماء والاحتواء
165	3. المقارنة بين رأس المال البشري وتحقيق التميز التنظيمي
167	خلاصة
168	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي، مفاهيم نظرية وادارية
169	تمهيد
170	المبحث الاول: الاطار النظري للأداء الوظيفي
170	المطلب الاول: اسس ونظريات حول الأداء الوظيفي
170	1. النظريات المرتبطة بالدافعية والتحفيز
172	2. النظريات التي تركز على الاحتياجات والرضا الشخصي

175	3. النظريات التي تركز على العلاقات والتواصل
177	4. النظريات التي تركز على تطوير المهارات والقدرات
178	المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي، ومكوناته
178	1. مفهوم الأداء الوظيفي
183	2. مكونات الأداء الوظيفي
184	المطلب الثالث: محددات وابعاد الأداء الوظيفي
184	1. محددات الأداء الوظيفي
187	2. ابعاد الأداء الوظيفي
191	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
191	1. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
193	2. استراتيجيات تعزيز الأداء الوظيفي
194	المبحث الثاني: ادارة الأداء الوظيفي
194	المطلب الاول: مفهوم ادارة الأداء الوظيفي
195	1. مفهوم ادارة الأداء الوظيفي
196	2. نظام ادارة الأداء الوظيفي
198	المطلب الثاني: اهميتها واهداف الأداء الوظيفي
198	1. اهمية ادارة الأداء الوظيفي
199	2. أهداف إدارة الأداء الوظيفي
201	المطلب الثالث: اساليب وادوات ادارة الأداء الوظيفي
201	1. اساليب ادارة الأداء الوظيفي
204	2. ادوات ادارة الأداء الوظيفي
205	المطلب الرابع: تحديات وعوائق تطبيق ادارة الأداء الوظيفي
205	1. التحديات تطبيق ادارة الأداء الوظيفي
208	2. وسائل تجاوز العوائق
209	المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي
209	المطلب الاول: مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي، واهميتها
209	1. مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي
212	2. اهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي

214	3. اهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي
215	المطلب الثاني: معايير عملية التقييم واستخداماتها
215	1. معايير عملية التقييم الأداء الوظيفي
218	2. استخداماتها في عملية تقييم الأداء الوظيفي
220	المطلب الثالث: مراحل عملية التقييم على الأداء الوظيفي واساليبها
220	1. مراحل عملية التقييم على الأداء
223	2. اساليب تقييم الأداء الوظيفي
226	المطلب الرابع: تحديات وعوائق عملية تقييم الأداء الوظيفي
226	1. مشاكل متعلقة بنظام التقييم في المنظمة
227	2. مشاكل متعلقة بالقائم بعملية التقييم
228	3. مشاكل يمكن ان تعترض عملية التقييم
231	خلاصة
232	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
233	تمهيد
234	المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة
234	المطلب الاول: تقديم القطاع محل الدراسة
234	1. تطور التاريخي لقطاع التعليم العالي في الجزائر
238	2. منظومة التعليم العالي: مبادئ واهداف
239	3. تطور منظومة التعليم العالي
240	المطلب الثاني: آفاق وتحديات قطاع التعليم العالي في الجزائر
240	1. آفاق منظومة التعليم العالي
241	2. تحديات قطاع التعليم العالي
244	المطلب الثالث: ادوات واساليب الدراسة
244	1. تصميم الدراسة ومنهج البيانات
246	2. طرق جمع البيانات
247	3. الأساليب الإحصائية المستخدمة
249	المطلب الرابع: تقييم صدق وثبات الأداة للدراسة الاستطلاعية
249	1. صدق وثبات الاستمارة

250	2. تقييم النموذج القياسي للدراسة الاستطلاعية
258	المبحث الثاني: الدراسة الوصفية لمحاو الدراسة
258	المطلب الاول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
258	1. البيانات الشخصية
262	2. البيانات الوظيفية
266	المطلب الثاني: عرض نتائج محاور الدراسة الاساسية
266	1. نتائج محور الاستثمار في رأس المال البشري
272	2. نتائج محور الأداء الوظيفي
275	3. نتائج محور التميز التنظيمي
283	المطلب الثالث: تقييم النموذج القياسي للدراسة
283	1. معامل التحييلات الخارجية
287	2. اختبار التوزيع الطبيعي
287	3. موثوقية الاتساق الداخلي
292	4. الصدق التمايزي
298	المطلب الرابع: تقييم النموذج الهيكلي للدراسة
298	1. تقييم التضخم الخطي
299	2. تحليل المسارات
303	3. اختبار معامل التحديد R^2
304	4. تقييم حجم الأثر F- Square (F^2)
305	5. جودة النموذج
306	6. تقييم صلاحية النموذج
306	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
306	المطلب الاول: اختبار فرضية مدى تطبيق متغيرات الدراسة
306	1. الفرضية الفرعية الخاصة تطبيق لعناصر الاستثمار في رأس المال البشري
307	2. الفرضية الفرعية الخاصة تطبيق لعناصر الأداء الوظيفي
307	3. الفرضية الفرعية الخاصة تطبيق ابعاد التميز التنظيمي
308	المطلب الثاني: فرضية الاثر بين متغيرات الدراسة

308	1. فرضية الجزئية اثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي
309	2. فرضية الجزئية اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي
309	3. فرضية الجزئية اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي
310	المطلب الثالث: اختبار فرضية الفروق بين متغيرات الدراسة
310	1. فرضية الفروق بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي
315	2. فرضية الفروق بين الأداء الوظيفي والتميز التنظيمي
320	3. فرضية الفروق بين الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي
326	المطلب الرابع: الفرضية الرئيسية
326	1. اختبار الفرضية الرئيسية
327	خلاصة
328	الخاتمة
335	قائمة المراجع
362	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	تعريفات رأس مال البشري (HC) الأكثر شيوعًا	(01)
61	مقارنة بين نظريات مينسر و شولتز وبيكر	(02)
65	الفرق بين ادارة الموارد البشرية وادارة رأس المال البشري	(03)
104	مصنوفة أداء العملية	(04)
106	مصنوفة أداء رأس المال البشري	(05)
112	مراحل تطور فكر التميز التنظيمي.	(06)
123	مبادئ نموذج التميز التنظيمي	(07)
137	ابعاد التميز التنظيمي حسب مجموعة من المفكرين	(08)
145	المبادئ الاربعة عشر اساس التميز والجودة	(09)
156	معايير النموذج الجزائري للتميز	(10)
158	مقارنة بين مبادئ ومجالات تطبيق بعض النماذج	(11)
166	المقارنة بين رأس المال البشري والتميز التنظيمي	(12)
190	مقارنة بين العناصر الكفاءة والفعالية	(13)
211	الفرق بين ادارة الأداء الوظيفي و تقييم الداء الوظيفي	(14)
245	نتائج توزيع استثمارات الاستبيان	(15)
246	متغيرات الدراسة وترميزها	(16)
248	توزيع ألفا كرونباخ: المتوسط - ليكارت - التقدير	(17)
248	مقياس ليكارت الخماسي	(18)
252	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري	(19)
253	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الأداء الوظيفي	(20)
254	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير التميز التنظيمي	(21)
256	قيمة مؤشر ألفا كرو نباخ ومؤشر RHO و CR	(22)
257	قياس صدق التقاربي للنموذج	(23)
259	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(24)
259	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	(25)
260	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(26)

261	توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة التعليمية	(27)
262	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية	(28)
263	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(29)
265	توزيع عينة الدراسة حسب الأجر	(30)
266	الوسط الحسابي لعبارات الاستقطاب والتوظيف	(31)
267	الوسط الحسابي لعبارات التعليم والتدريب	(32)
269	الوسط الحسابي لعبارات الصحة والسلامة المهنية	(33)
270	الوسط الحسابي لعبارات التحفيز والاحتفاظ	(34)
271	نتائج إجابات الدراسة عن محور الاستثمار في رأس المال البشري	(35)
272	الوسط الحسابي لعبارات الكفاءة	(36)
273	الوسط الحسابي لعبارات الفعالية	(37)
275	نتائج إجابات الدراسة عن محور الأداء الوظيفي	(38)
276	الوسط الحسابي لعبارات التميز الإداري والاستراتيجي	(39)
277	الوسط الحسابي لعبارات التميز البشري	(40)
278	الوسط الحسابي لعبارات تميز الهيكل التنظيمي	(41)
280	الوسط الحسابي لعبارات التميز في ثقافة المنظمة	(42)
281	نتائج إجابات الدراسة عن محور التميز التنظيمي	(43)
284	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري	(44)
285	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الأداء الوظيفي	(45)
285	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير التميز التنظيمي	(46)
287	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	(47)
287	قيمة مؤشر ألفا كرونباخ	(48)
289	قيمة مؤشر Rho De Joreskog	(49)
290	قيمة مؤشر CR	(50)
291	متوسط التباين المستخلص (AVE)	(51)
293	نتائج التحميلات المتقاطعة	(52)
295	نتائج معيار Fornell – Larker	(53)
296	اختبار معيار HTMT	(54)
297	مجالات الثقة لمعيار HTMT	(55)

299	معامل التضخم الخطي VIF	(56)
300	نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات المباشرة	(57)
301	نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات الغير المباشرة	(58)
303	معامل التحديد R^2	(59)
304	حجم الأثر F^2	(60)
305	جودة التنبؤ O^2	(61)
306	اختبار T ومستوى المعنوية لقياس درجة تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الجامعية بالجزائر	(62)
307	اختبار T ومستوى المعنوية لقياس درجة تطبيق عناصر الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر	(63)
307	اختبار T ومستوى المعنوية لقياس درجة تطبيق أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر	(64)
308	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى	(65)
309	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية	(66)
309	يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	(67)
310	نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس	(68)
311	نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية	(69)
312	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر	(70)
312	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الشهادة التعليمية	(71)
313	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة	(72)
314	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة	(73)
315	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأجر	(74)
315	نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الأداء الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس	(75)
316	نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الأداء الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية	(76)

316	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الأداء الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر	(77)
317	اختبار POST HOC للفروق بين متغير السن	(78)
318	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الأداء الوظيفي في تحقيق جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير الشهادة التعليمية	(79)
318	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الأداء الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة	(80)
319	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الأداء الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة	(81)
320	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأجر	(82)
321	نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس	(83)
321	نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية	(84)
322	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر	(85)
323	جدو (82) تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الشهادة التعليمية	(86)
323	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة	(87)
324	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة	(88)
325	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الأجر	(89)
326	نتائج الفرضية الرئيسية	(90)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
32	هيكل الدراسة	(01)
40	مراحل تطور نظرية رأس المال البشري	(02)
44	مفهوم رأس المال البشري	(03)
59	علاقة السن بالعائد	(04)
101	مستويات قياس عائد الاستثمار في الرأس المال البشري	(05)
105	نجم المهام الرئيسية لإدارة رأس المال البشري	(06)
139	أبعاد التميز التنظيمي	(07)
146	مثلث ديمينج للجودة	(08)
147	النموذج الياباني للتميز (Deming)	(09)
148	النموذج الاوروبي EFQM	(10)
151	النموذج التميز الامريكي	(11)
153	نموذج التميز الكندي (NQi)	(12)
155	نموذج ابوظبي لأداء الحكومي المتميز	(13)
158	النموذج الجزائري للجودة (معايير)	(14)
174	هرم ماسلو للحاجات	(15)
180	اقطاب الأداء	(16)
189	مثلث الأداء (جيلبرت 1980)	(17)
193	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	(18)
197	دورة نظام ادارة الأداء الوظيفي	(19)
215	اهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي	(20)
237	توزيع المؤسسات الجامعية حسب الطبيعة	(21)
251	النموذج الأولي لدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير الأداء الوظيفي بين الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي	(22)
255	النموذج المعدل لدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير الأداء الوظيفي بين الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي	(23)
258	النموذج المعدل للدراسة الاستطلاعية	(24)
259	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(25)
260	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	(26)

261	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	(27)
262	توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة التعليمية	(28)
263	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	(29)
264	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	(30)
265	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر	(31)
283	النموذج القياسي لدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير الأداء الوظيفي بين الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي	(32)
288	مؤشر ألفا كرونباخ	(33)
289	مؤشر Rho De Joreskog	(34)
291	مؤشر CR	(35)
292	مؤشر AVE	(36)
298	النموذج الهيكلي للدراسة	(37)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
363	قائمة الأساتذة المحكمين	(01)
364	الاستمارة	(02)
370	نتائج مخرجات (SPSS) لدراسة العينة الاستطلاعية	(03)
376	نتائج مخرجات برنامج (Smart Pls 4) لدراسة العينة	(04)

مقدمة

مقدمة:

في ظل تطورات العصر الحالي، تواجه المنظمات الاقتصادية مجموعة متنوعة من التحديات، تشمل هذه التحديات التحولات التكنولوجية التي تتطلب التطور المستمر، والتغيرات الديناميكية في الطلب التي تتطلب استجابة سريعة، وضرورة التمايز لتأمين الميزة التنافسية، والامتثال للأطر القانونية والانظمة المتغيرة، والمرونة في التصدي التقلبات الاقتصادية، والاستدامة وسط التحولات في المناخ والبيئة. نتيجة لذلك تصبح القرارات الاستراتيجية ضرورية للمنظمات للتوافق مع هذه التغيرات، وتحسين العمليات، وتعزيز عروض المنتجات. لقد أدى التأثير التراكمي لهذه التغيرات والتحديات إلى تحويل الموارد البشرية إلى نقطة محورية في الاستراتيجيات التنظيمية، حيث يسهل هذا التحول التكيف مع البيئة المتجددة وتحقيق النجاح والتميز عبر الأسواق المحلية والعالمية أمرا ضروريا وملحوظا.

نتيجة للظروف الراهنة، تستثمر المنظمات في رأس المال البشري لمواجهة تحديات المنافسة المتصاعدة وتحقيق التميز التشغيلي، فزيادة قدرة رأس المال البشري لديهم في مختلف المجالات، عن طريق تنمية المهارات، وتوسيع المعرفة، وزراعة التفكير الإبداعي والفتنة في حل المشكلات، تساهم هذه التحسينات بشكل كبير في زيادة الكفاءة والإنتاجية.

تعمل الكيانات الاقتصادية في بيئة متغيرة بشكل دائم، مما يتطلب تبني اساليب إدارية جديدة تتوافق مع التحولات الاقتصادية والمجتمعية، من خلال نماذج تهدف إلى تحقيق التميز التنظيمي، وتبسيط القدرة على التكيف مع البيئة الحالية، واستغلال الفرص، ومعالجة التحديات بشكل فعال. ويتم ذلك من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة، وتعزيز الابتكار، وتحسين البنية التحتية والهيكل التنظيمي. تتوج هذه المساعي بتسخير الموارد التنظيمية على النحو الأمثل، وبالتالي تحقيق التميز في الأداء وتحقيق الأهداف المستقبلية.

تحقيق التميز التنظيمي هو هدف لا بد منه، ومع ذلك فإنه لا يزال غير كاف بمفرده، فهو يستلزم تفعيل رأس المال البشري وتنميته، وتبني استراتيجيات مبتكرة، وتطبيق عمليات فعالة لتوليد أداء وظيفي متميز والتفوق في ساحة المنافسة السوقية، حيث تعزز هذه الجهود مكانة المنظمة وترفع سمعتها، وتجذب عملاء جدد، مع الاحتفاظ في الوقت نفسه بالمستفيدين الحاليين. وهذا يساهم في تحقيق التميز التنظيمي والحفاظ عليه مع تحقيق تطلعات المستقبل بنجاح.

لقد تجاوزت حتمية الاستثمار في رأس المال البشري كونها مجرد اقتراح وأصبحت ضرورة حقيقية لاحتلال افضل وضع تنافسي في السوق، وهذا يمكن المنظمة من التفوق على المنافسين من خلال رعاية والحفاظ على قدرتها التنافسية لفترات طويلة.

يظهر الأداء الوظيفي كأداة حيوية لتحقيق التميز التنظيمي، كونه يعزز العمليات ويزيد الكفاءة بشكل فعال. وعبر الموارد البشرية، يمكن للمنظمات صقل استراتيجياتها وتنفيذها بفعالية وتكوين فرق عمل متميزة، مما يجعل هذا التآزر يصل إلى ذروته في تحقيق مستويات أداء مرتفعة ومستدامة، وضمان البقاء في الصدارة للتنافس في السوق. ان تفاعل الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي والتميز التنظيمي يشكل تآزرًا قويًا داخل المنظمات، مما يمكّنها من التغلب على التحديات ببراعة واستيعاب التحولات وتحقيق النجاح المستدام.

1- الإشكالية:

يحتم الوضع التنافسي والديناميكي المستمر التغيير، الذي تعيش فيه الجامعات بشكل عام والجامعة الجزائرية بشكل خاص، ان تسعى بكل جهد الى الظفر بمكانه تستطيع بها الاستمرار ولا يكون ذلك اليوم الا عن طريق التميز التنظيمي الذي اصبح الوضع الوحيد المتلائم مع العصر الحالي، ويعد الاستثمار في رأس المال البشري احد ابرز الطرق التي تمكنها من تحسين اداءها ودعم القدرة التنافسية. ومن خلال هذه الدراسة سنحاول معرفة اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية، ومدى الالتزام بتطبيق العناصر المختلفة للاستثمار في راي المال البشري، والتميز التنظيمي، والأداء الوظيفي. ومن خلال ما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي:

الى أي مدى يؤثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية ؟

وتحت هذه الإشكالية الرئيسية تنبثق مجموعة من الاسئلة الجزئية:

- ما مدى تطبيق كل من الاستثمار في رأس المال البشري، التميز التنظيمي، الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية ؟
- ما مدى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية ؟
- ما مدى تأثير الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في الجامعة الجزائرية ؟
- ما مدى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في الجامعة الجزائرية ؟
- هل توجد فروق في العلاقة بين كل من الاستثمار على رأس المال البشري والتميز التنظيمي والأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية ؟

2- فرضيات الدراسة:

- على ضوء التساؤل الرئيسي والأسئلة الجزئية المطروحة يمكننا صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية.
- وللإجابة عن الأسئلة الجزئية تم صياغة الفرضيات الجزئية التالية:
- يوجد تطبيق ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لكل من الاستثمار في رأس المال البشري، التميز التنظيمي، الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في الجامعة الجزائرية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في الجامعة الجزائرية.
 - توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين كل من الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي والأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية.

3- مبررات اختبار الموضوع:

تنقسم مبررات اختيار الموضوع الى مبررات ذاتية، واخرى موضوعية كما يلي:

- 3-1 مبررات ذاتية:** لقد وقع اختيارنا على الموضوع نظرا للأسباب التالية:
 - الميول الشخصي اتجاه موضوع متعلق برأس المال البشري والتميز التنظيمي.
 - تعلقي بالبحث في المواضيع المعاصرة المتعلقة بمجال ادارة الموارد البشرية.
 - الاهتمام بمعالجة مشكلة النهوض بالجامعة الجزائرية حتى تواكب التطورات العالمية.
 - الاطلاع عن مدى التزام الجامعة بالاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق التميز التنظيمي، من وجهة نظر اساتذة الجامعة بمتغيرات الدراسة باعتبارهم العنصر الاساسي في الجامعة.
- 3-2 مبررات موضوعية:** اما عن الدوافع الموضوعية هي:
 - الاهمية الكبيرة لمتغيرات هذه الدراسة اقتصاديا واجتماعيا في عملية تكيف المنظمات مع بيئة التنافسية.

- محاولة ربط علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي بشكل مباشر او بواسطة وسيط.
- محاولة التعرف على مدى التحديات التي جاء بها اقصاء المعرفة بالنسبة للمنظمات وخاصة التعليمية.
- التعرف على الصعوبات التي تواجهها الجامعة الجزائرية في سبيل تطويرها، والاطلاع على اهم الوسائل الممكنة لتجاوزها، وهل نجحت في ذلك.

4-اهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها للمتغيرات الإدارية المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية، فقد أصبح الأداء المتفوق والابتكار أهداف رئيسية تسعى المنظمات جاهدة لتحقيقها من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، دراسة العلاقة بين الاستثمار رأس المال البشري وتحقيق التميز التنظيمي تزيد من أهمية التفكير الاستراتيجي والتخطيط لدقيق في استثمار الموارد البشرية. فهذه العلاقة تلقي الضوء على كيفية تعزيز دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

تعتبر هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم أفضل لدور الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التميز التنظيمي، وتقديم إسهام قيم في تحسين أداء المنظمات وزيادة قدرتها على الابتكار والنجاح في بيئة الأعمال الديناميكية.

5-اهداف الدراسة:

- الهدف من هذه الدراسة هو تقصي واقع التميز التنظيمي في بعض جامعات الجزائرية ومدى تطبيقها وذلك من خلال التأكد من تطبيق حسب المعايير الجزائرية للجودة، واثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيقه ودور الأداء الوظيفي في هذا الاثر.
- وعلى العموم تهدف هذه الدراسة الى توضيح جملة من النقاط ؛ نذكر منها ما يلي:
- التعرف على طبيعة الاستثمار في رأس المال البشري في الجامعة الجزائرية والدرجة التي وصل اليها.
 - التعرف عن واقع التميز التنظيمي في الجامعة الجزائرية، ومدى تطبيقه.
 - التعرف على مدى اهمية التميز التنظيمي بالنسبة للجامعات الجزائرية والدور الذي يلعبه في رقي الجامعة وتحسين مخرجاتها.
 - دراسة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية.

- وضع بعض المقترحات التي تساعد متخذي القرار في قطاع التعليم العالي على تفعيل الاستثمار في رأس المال البشري من اجل تحقيق التميز.

6-منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على منهج وصفي تحليلي لاستكشاف وتحليل المفاهيم والعلاقات المرتبطة بموضوع البحث، يتمثل هدف المنهج الوصفي في تقديم وصف شامل ومفصل للظواهر والمتغيرات المرتبطة بالموضوع المدروس. ومن جهة أخرى، يهدف المنهج التحليلي إلى تحليل تلك الظواهر والمتغيرات بشكل عميق ونقدي، من أجل فهم أعمق وتحليل أسباب ونتائج الظواهر المدروسة. وفي الجانب التطبيقي اعتمدت على دراسة حالة خاصة بالجامعة الجزائرية لاختبار فرضيات الدراسة، واستخدام اساليب احصائية والنمذجة بالمعادلات البنائية للتحليل.

7- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة من ناحية المجالات التالية:

- المجال البشري: سيتم دراسة النموذج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية، وذلك بشكل عشوائي على مستوى مختلف جامعات الوطن من اغلب المناطق.
- المجال الزمني: اجريت هذه الدراسة في الفترة من 2019/01/01 الى 2023/09/01، واما الجانب التطبيقي فكان في الفترة من 2022/06/01 الى 2023/08/01.
- المجال المكاني: مختلف الجامعات الجزائرية من عدة مناطق.

8- صعوبات الدراسة:

خلال إنجازنا لهذا البحث، واجهنا تحديات عديدة أثرت على تقديمه بالشكل المطلوب. من بين هذه التحديات، نذكر ما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع المطبوعة نظرا لزامن توقيت البحث مع جائحة كوفيد 19 مما اعاق الانتقال الى المكتبات والتي كانت في اغلب الاحيان مغلقة.
- غياب ثقافة الاستبيان في العديد من الجامعات الجزائرية يظهر من خلال عدم تجاوبهم بما يكفي مع عمليات ملء الاستبيانات، سواء أكان ذلك من خلال اللقاء المباشر مع الأساتذة المعنيين أو عبر إرسال الاستبيان عبر البريد الإلكتروني الشخصي أو المهني.

9-الدراسات السابقة:

لقد شهدت الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، تنوعًا واختلافًا في منهجياتها المتعلقة بموضوع الدراسة. فقد تنوّعت هذه الدراسات بين تناول كل متغير بشكل منفصل وبين دراسة تأثير متغيرين معًا. بالإضافة إلى ذلك، استعرضت هذه الدراسات وأبحاثها بتسلسل زمني متنوّع، حيث تم عرضها بدايةً من الدراسات الأحدث وصولًا إلى الأقدم، من الممكن تلخيص بعض هذه الدراسات كما يلي:

1-9- الدراسات العربية:

دراسة بعنوان: أثر الاستثمار في رأس المال البشري على صياغة استراتيجية التميز المؤسسي دراسة تجريبية على البنوك المصرية (محمود حماد، 2023).

هدفت الدراسة الى اختبار أثر الاستثمار في رأس المال البشري على صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية. وقام الباحث بتوزيع 265 استمارة بعدت طرق التسليم اليدوي وعبر مواقع التواصل الاجتماعي والمقابلات الشخصية على المديرين والموظفين في البنوك المصرية. واستلم 71 رد أي بنسبة 26.79%. ولقد اظهرت النتائج وجود تأثير ايجابي للاستثمار في رأس المال البشري على صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية بصفة عامة. توصل الباحث الى نتائج اهمها:

- وجود تأثير معنوي ايجابي للاستثمار في رأس المال البشري على التميز بالهيكل التنظيمي والتميز بالعمليات والتميز بتقديم خدمة في البنوك المصرية باعتبارهم انواع التميز المؤسسي.
 - لا يوجد تأثير معنوي للاستثمار في رأس المال البشري على التميز القيادي كأحد انواع التميز المؤسسي.
 - وجود تأثير معنوي للاستثمار في رأس المال البشري على صياغة استراتيجية التميز المؤسسي باختلاف نوع البنك في البنوك المصرية.
 - عدم وجود تأثير معنوي للاستثمار في رأس المال البشري على صياغة استراتيجية التميز المؤسسي باختلاف النوع الاجتماعي والمستوى الوظيفي في البنوك المصرية.
- وطرح الباحث جملة من التوصيات من اهمها:
- يجب تعزيز اهتمام موظفي البنوك بحضور الدورات التدريبية لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم. علاوة على ذلك، ينبغي تطوير برامج التدريب سنويًا على الأقل.
 - ضرورة تبني الطاقات الابداعية في مجال الادارة داخل البنوك.

- ينبغي اعتماد نماذج عالمية ناجحة، مثل النموذج الأوروبي والأمريكي، في تعزيز الجودة والتميز في البنوك المصرية، مع مراعاة القدرات المالية والبشرية وآليات التنفيذ.
- دراسة بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر على مستوى الغرب الجزائري (بن احمد ف.، 2022).
- تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير استثمار رأس المال البشري على التميز والابتكار في بعض مؤسسات اتصالات الجزائر على مستوى الغرب الجزائري، من خلال تحديد مدى تخصيص الاستثمار للأصول البشرية واستفادته من العقول الإبداعية لتحقيق النتائج الإيجابية المرجوة في مؤسسات الدراسة. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على استبانة لجمع المعلومات عينة الدراسة المتكونة من 320 استمارة وتم استرجاع 310 بنسبة 97% ورفضت واحدة فقط. وتحليل البيانات استخدم برنامج Spss v25 . وقد تم التوصل الى النتائج التالية:
- لا يوجد نموذج امثل لقياس رأس المال البشري في المؤسسات المشمولة بالدراسة، كما أنه لا توجد طرق موحدة يمكن تحديدها لإدارة وتطوير والحفاظ على رأس المال البشري. فكل مؤسسة تختار الطرق والإجراءات التي تتناسب مع طبيعة عملها وأنشطتها وخطتها الاستراتيجية.
- اظهرت المؤسسات اهتمامًا بتدريب موظفيها، حيث تدرك أهمية وضرورة هذا الأمر لتعزيز معارفهم ومؤهلاتهم وكفاءاتهم. وقناعتها بأن التدريب ليس مجرد روتين، بل يُحمل عوائد كبيرة تعود بالفائدة على كل من العاملين والمؤسسة.
- تتمتع المؤسسات المشمولة بالدراسة بالتكنولوجيا المتقدمة الضرورية لتحقيق التميز والابتكار في مجال المنافسة مع المؤسسات الأخرى، وتهدف إلى استثمار مواردها البشرية والمادية بشكل أمثل لتحقيق أهدافها.
- كما قدمت الدراسة على عدت توصيات اهمها:
- يجب تعزيز استخدام المؤشرات المالية وغير المالية بشكل أكبر في قياس رأس المال البشري نظرًا للقيمة المضافة التي تقدمها ولقدرتها على توليد وزيادة الأرباح وتعزيز التنافسية، وذلك من خلال تضمينها في القوائم المالية للمؤسسات.
- دعم رأس المال البشري في المؤسسات من خلال تضجيع المشاركة، الاستقطاب، والتحفيز، والتقييم الدوري والتدريب.

مقدمة

- تصميم دورات تدريبية بأساليب حديثة بما يتلاءم مع التطورات السريعة اضافة الى ضرورة الاهتمام ومتابعة دقيقة لهذه الدورات وتقييمها.
 - يجب إعادة النظر في تقديم الحوافز بحيث تكون هذه الحوافز تعتمد على مكافأة العمليات والأفكار الابتكارية، لتشجيع العاملين على المنافسة وتقديم أقصى إمكاناتهم.
 - دراسة بعنوان: الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي، دراسة حالة جامعة ادرار (العابدي، 2022)
 - هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي في جامعة ادرار، ولدراسة هذا الموضوع تم اعداد استبيان تم توزيعه على فئة الاداريين بجامعة ادرار، وكان عدد افراد العينة العشوائية المختارة هو 260 فردا، وتم تقريع البيانات المتحصل عليها في برنامجي SPSS وSmart PLS3، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج من اهمها:
 - ادت جودة الحياة الوظيفية دورا وسيطا في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي حسب وجهة نظر الاداريين بجامعة ادرار.
 - ابعاد رأس المال الفكري: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات غير متوفرة بشكل كافي في جامعة ادرار (اغلب الاجابات غير متأكد).
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استيعاب إداريي جامعة ادرار لمفهوم رأس المال الفكري عند مستوى معنوية 0.05 تعزى لعامل العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، مستوى الاداري، الخبرة الوظيفية، مستوى الدخل.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استيعاب إداريي جامعة ادرار لمفهوم التميز التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 تعزى لعامل العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، مستوى الاداري، الخبرة الوظيفية، مستوى الدخل.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استيعاب إداريي جامعة ادرار لمفهوم جودة الحياة الوظيفية عند مستوى معنوية 0.05 تعزى لعامل العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، مستوى الاداري، الخبرة الوظيفية، مستوى الدخل.
- ووفقا للنتائج المتحصل عليها قدم الباحث مجموعة من التوصيات اهمها:
- ضرورة اهتمام قادة جامعة ادرار برأس المال الفكري من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية مما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي على مستواها.

- يجب ان تعمل جامعة ادرار بنظام التدريب من اجل تطوير مواردها البشرية بشكل مستمر.
 - ضرورة مشاركة الاداريين في صنع واتخاذ القرارات في كافة المستويات الادارية.
- دراسة بعنوان: دور الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر:
دراسة حالة جامعة ادرار (بوعلام، 2022)

هدفت الدراسة التعرف على مدى مساهمة الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم العالي في الجزائر دراسة حالة جامعة أدرار، من خلال ابعاد الهوية التنظيمية (المركزية، التميز، الاستمرارية) وعلاقتها بالأداء الوظيفي (الالتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، إنجاز المهام، الانضباط الوظيفي) ومستوى كل منهما في الجامعة الجزائرية. ولاختبار فرضيات الدراسة استخدم استبيان لجمع البيانات وتم استخدام برامج احصائية للتحليل هي SPSS و Smart PLS للوصول الى اهداف الدراسة، وتم التوصل الى مجموعة من النتائج اهمها:

- تأثير الهوية التنظيمية على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بجامعة أدرار مقبول إحصائياً.
- تأثير الأبعاد المختلفة للهوية التنظيمية (المركزية، التميز، الاستمرارية) على الأداء الوظيفي معترف به بوجه خاص.
- عدم وجود تأثير إحصائي معنوي للهوية التنظيمية على بعد إنجاز المهام في مؤسسات التعليم العالي بجامعة أدرار.

وتم طرح مجموعة من التوصيات اهمها:

- تحقيق توازن بين تخصصات الدراسة في جامعة أدرار واحتياجات سوق العمل المحلي والدولي أمر ضروري.
- بناء هوية تنظيمية قوية ومستقرة لجامعة أدرار يعد وسيلة للوصول إلى مراكز عالمية وتحقيق تصنيفات متقدمة.

- تعزيز القيم الإيجابية كالولاء والتفاني في العمل يسهم في تدعيم الهوية التنظيمية لجامعة أدرار.
 - تحقيق النجاح والتميز العالمي يستلزم جهود بحثية مستمرة وأداء وظيفي متميز من قبل أفراد الجامعة.
- دراسة بعنوان: الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة في الجزائر: دراسة ميدانية لقطاع الشباب والرياضة بالوادي (جوادي، 2021)

تهدف الدراسة الى قياس مستوى الحوافز المقدمة لإطارات العملة في مجال الشباب والرياضة، وكذلك قياس مستوى الأداء الوظيفي لهم، ودراسة مدى الفروق بين المتغيرين: الخبرة والمؤهل الأكاديمي. كما هدفت

مقدمة

الدراسة أيضًا إلى الكشف عن العلاقة بين الحوافز المقدمة للإطارات وأدائهم الوظيفي. لتحقيق هذه الاهداف تم الاعتماد في جمع البيانات على استبانة مكونة من 42 فقرة مقسمة بين الخاصة بالحوافز والخاصة بالأداء الوظيفي، وتم توزيعها على عينة من 156 إطارا في مجال الشباب والرياضة، سواء على مستوى المديریات أو إدارات الرياضة أو إدارات الشباب. ولتحليل ت م استخدام مقياسين وهما : مقياس الحوافز المادية والمعنوية ومقياس الأداء الوظيفي وادوات احصائية مثل برنامج SPSS. حيث تم الحصول على عدة نتائج من أهمها:

- أن مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة منخفض.
 - مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الشبيبة والرياضة مرتفع.
 - ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الحوافز المقدمة لإطارات الشباب والرياضة ومستوى الأداء الوظيفي يعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.
 - وجود علاقة موجبة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة لإطارات الشباب والرياضة مع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحوافز والأداء الوظيفي.
- بناءً على النتائج التي تم الوصول إليها في الدراسة، تم صياغة التوصيات التالية:
- نظرا لحيازة بعد الحوافز المادية على مستوى منخفض توصي الدراسة بضرورة الالتزام بنظام علمي موضوعي في عملية استخدام الحوافز، بأن تقدم مكافآت تحفز الإطارات على أداء مهامهم بكفاءة ونتاجية مع تقديم خدمات صحية، ونقل وكذا بدل تذاكر سفر وسياحة.
 - دعم وتعزيز علاقات العمل أكثر بالحوافز المعنوية بين الموظفين ورؤساء العمل الرسمية وغير الرسمية وانسجامها مع أهداف المؤسسة خاصة الترقية الشرفية وكتابة أسماء الموظفين المتميزين في مجلة المؤسسة وتقديم الأوسمة والدرع في المناسبات لمالها من تأثير ايجابي في نفوس الموظفين.
- دراسة بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر** (بكري، 2019).

هدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير الكفاءات البشرية، عن طريق تنمية وتطوير قدرات ومهارات ومواهب البشر في مجال الصحة، والتعليم والتمويل لضمان تكافؤ الفرص، ومعالجة مشكلة عدم المساواة وتعزيز مستوى الإنتاجية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

مقدمة

- تزخر الجزائر برأس مال بشري شاب ذو قدرات عالية يمكنها من تدارك عجلة النمو والتنمية إن هي استغلت بالكفاءة والفعالية المطلوبين.
 - وجود استثمارات كبيرة في مجال التعليم، وزيادة ملحوظة في معدلات الالتحاق، وتحقيق تكافؤ الفرص بين الجنسين على مختلف مستويات التعليم تقريبًا. لذلك، يتطلب هذا الوضع وجود نظام فعال لاستثمار وقياس رأس المال البشري، مما يتطلب توفر كوادر متخصصة واستخدام تقنيات متقدمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتمكن الأفراد من فهم مفهوم وأهمية عمليات القياس.
 - يلاحظ أن الدولة تُولي اهتمامًا كبيرًا لقطاع الصحة، حيث يُخصص له سنويًا مبالغ معتبرة تتزايد بمرور الوقت. وقد ساهم هذا التركيز في تحقيق تطور ملحوظ على مستوى المستشفيات، من خلال سلسلة من الإنجازات الملموسة، مثل إنشاء مستشفيات متخصصة وتطويرها.
- وكما خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من التوصيات اهمها:
- يجب أن تستمر الحكومة في توفير بيئة داعمة وتحقيق مزيد من الاستقرار الاقتصادي، وهذا بالتأكيد سيجرم إلى زيادة الاستثمارات في رأس المال البشري من قِبَل القطاع الخاص.
 - ينبغي مراجعة جميع الخطط التنموية السابقة، حيث يمكن لهذا الإجراء أن يساهم في دعم واضعي الخطط التعليمية في تقييم الوضع الحالي وتوجيه جهودهم نحو وضع أهداف واضحة. بالإضافة إلى ذلك، يمكنهم اقتراح استراتيجيات بديلة تُسهم في تحقيق هذه الأهداف وتحديد النفقات المطلوبة، وذلك بمراعاة الموازنة المحددة لهذا الغرض.
 - ضرورة زيادة مشاركة القطاع الخاص في تطوير قطاعي التعليم والصحة ، وذلك لا يقتصر فقط على إنشاء وتمويل المؤسسات التعليمية والصحية. بل زيادة الأنشطة المتعلقة بالبحث والتطوير، يشمل ذلك تصميم البرامج التعليمية في المدارس والاهتمام بالبنية التحتية للقطاع الصحي.
- دراسة بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية (مدفوني، 2017)،**
- هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف استثمار رأس المال البشري كإحدى الاستراتيجيات المؤثرة، من خلال تحليل مكوناته (المعرفة العلمية المتخصصة والتدريب المتخصص والاستدامة)، لتحسين جودة التعليم في سياق اقتصاد المعرفة، بما يتضمن جوانب متعددة مثل جودة بيئة التعليم والتعلم، وبرامج ومناهج التعليم، وقيادة الإدارة ذات الرؤية الاستراتيجية، وإنتاجية أعضاء هيئة التدريس. تم جمع البيانات من خلال الملاحظة واستبيان، حيث شملت العينة 397 أستاذًا جامعيًا.

مقدمة

أظهرت الدراسة نتائج عديدة اهمها:

- أن استثمار رأس المال البشري يسهم في تطوير التقنيات المتقدمة التي تتناسب مع احتياجات اقتصاد المعرفة.
- أجرت الجزائر إصلاحات في التعليم العالي لتحسين مستوياتها وتكييفها مع اقتصاد المعرفة، ولكن مازالت هذه الجهود غير كافية لتحقيق التقدم المطلوب.
- على الرغم من النتائج الإيجابية التي أحدثتها الإصلاحات في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن نظام التعليم العالي الجزائري ما زال يعاني من انعدام التوازن والنقائص في هيكله وتنظيمه للمؤسسات، وكذلك في جوانب البيداغوجيا والبحث العلمي المقدم للطلاب.
- مسألة التأطير تُعدُّ أحد العوامل التي أسهمت في تدهور جودة التعليم العالي في الجزائر.
- غياب دور القطاع الخاص في جهود البحث والتطوير التكنولوجي وتخلفه عن المشاركة في تمويل الأبحاث العلمية.
- نتائج التحليل الكمي والنمذجة الإحصائية تؤكد أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والاستدامة في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر. هذا يشمل تحسين بيئة التعلم وتطوير البرامج والمناهج وتعزيز القيادة الإدارية الاستراتيجية وإنتاجية هيئة التدريس.
- بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة:
- بتعزيز تنمية الطاقة البشرية من خلال تقديم التأهيل والتدريب المتخصص.
- تطوير الجامعة الجزائرية بما يواكب التكنولوجيا الحديثة وبما يجعلها ذات مكانة في ظل التنافسية العالمية.
- استنادًا إلى تجارب وخبرات الدول المتقدمة في مجال التعليم الجامعي، يمكن تحقيق تطوير وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتعزيز كفاءة التعليم الجامعي من خلال تبني أحدث آليات الإدارة الجامعية، مثل إدارة الجودة الشاملة.
- التخلي عن الأنظمة التي تؤثر في الكم دون الكيف في سياقات التعليم المختلفة من مناهج تعليمية وسياسية القبول وأساليب التقويم
- ضرورة تفعيل القوانين المتعلقة بتشجيع الاستثمار في مجال التربية والتعليم، وتعزيز دور الجماعات المحلية في تمويل التعليم، مع تعزيز دور الجهات المسؤولة عن التعليم في توفير حوافز ملائمة وتقديم دعم فعال للمعلمين ومواصلة متابعتهم.

دراسة بعنوان: دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد (الشهواني، 2017).

هدف هذا الدراسة إلى تعرف واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، من خلال تعرف دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على استبيان مكون من 45 فقرة، وتمونت عينة الدراسة من 448 فردا من مجتمع البحث المكون من 1360 يشمل العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام وأعضاء التدريس في جامعة الملك خالد، وبعد التحليل البيانات توصل الباحث الى عدة نتائج من أهمها:

- تقدير دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد كان على مستوى عالٍ.
 - يظهر تصنيف محاور دور إدارة الكفاءات الأكاديمية بالتنازل المتسلسل كالتالي: الاحتفاظ، الاستقطاب، التعاقب الوظيفي، الحوافز.
 - لم يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة 0.05 بين أفراد عينة البحث فيما يتعلق بدور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، باستثناء محور دور الحوافز حيث كانت هناك فروق لصالح درجة أستاذ مساعد.
 - لم يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة 0.05 في الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، بناءً على متغير نوع الكلية.
 - لم يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة 0.05 في الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، بناءً على متغير الوظيفة الحالية.
- ووفقا للنتائج المتحصل عليها قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:
- تجهيز مجموعة إضافية من الكفاءات الأكاديمية لتولي المناصب القيادية والأكاديمية الحيوية في الجامعة، بالإضافة إلى تناسبها مع الأدوار المستقبلية المحتملة، من خلال تطوير مهني ملائم يتناسب مع تطلعاتهم ومتطلبات وظائفهم الحالية والمستقبلية.
 - التأكيد على استثمار الجامعة لكفاءاتها الداخلية، وزيادة تفعيل الاستقطاب الداخلي واستثمار الكفاءات المحلية من خلال استقطابها والاحتفاظ بها.
 - التطوير المهني المستمر للأكاديميين، عن طريق برامج التدريب المتنوعة، وأساليب التعلم المختلفة؛ لزيادة مهارات الكفاءات، ورفع مستويات أدائها وإنتاجها.

- إنشاء لجنة خاصة لمتابعة تسرب الكفاءات الأكاديمية من الجامعة، وتحليل أسبابها ودراساتها بعناية، بهدف التصدي للتسرب وتقليله.

دراسة بعنوان: دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية (الزيبيدي و المشهداني، 2016).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف إمكانية تحقيق التفوق المنظمي من خلال تطوير رأس المال البشري وبناء ثقافة الأداء المتميز للعاملين. تم اختيار مركز وزارة النفط في بغداد كمجال لإجراء البحث، وكانت الفرضية الرئيسية للدراسة هي (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري والتفوق المنظمي وابعاده)، من خلال استخدام عينة مكونة من 86 مديراً من مختلف المستويات. تركز مشكلة البحث على وجود تحديات تواجه المنظمة المبحوثة، مثل سرعة التغيرات في البيئة الخارجية وظهور اقتصاد المعرفة، مما يستلزم وجود إدارة قادرة على بناء ثقافة التميز في أداء العاملين وتطويرهم. حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتضمنت البحث مجموعة من الفرضيات التي توضح العلاقات والتأثيرات بين متغيرات البحث. ومن خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية، توصل البحث إلى نتائج مهمة أبرزها:

- أن رأس المال البشري يزداد تأثيره في التفوق المنظمي من خلال الأداء المتميز للعاملين.
- الاتفاق على توفر رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في المهارات والخبرة والمعرفة والتدريب في الوزارة على نحو مقبول. وهذا يشير إلى وعي الوزارة بأهمية رأس المال البشري ودوره الحيوي في تحقيق الأهداف المؤسسية والتفوق.
- الاتفاق على توفر أبعاد التفوق المنظمي بشكل جيد، مع التحديد على ضرورة تعزيز صورة المنظمة من خلال تحسين بيئة العمل وسد الفجوات في الأداء لتحقيق مستويات أعلى من التفوق. أما بالنسبة للتوصيات الأهم، تشمل:
- تشجيع الابتكار وطرح الأفكار الجديدة وتجربتها في إطار العمل، بهدف الحصول على أساليب جديدة في حل المشكلات وتطوير الأداء لتحقيق التميز.
- ضرورة اهتمام الوزارة بالتفوق المنظمي من خلال تعزيز صورتها الذهنية وهويتها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتضمن لها التنافس في البيئة الخارجية .

- على الوزارة تعزيز العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق عمل داخل إطار العمل، لتعزيز روح التعاون وتبادل الخبرات والمهارات بين العاملين، مما يسهم في تطوير وتحسين الأداء وتحقيق التطور في العمل.

دراسة بعنوان: أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة (نوفل، 2015).

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة، من وجهة نظر الحاصلين على مناصب إشرافية في تلك الكليات. وتمثل مظاهر الانضباط الإداري في هذه الدراسة مجموعة من العوامل مثل الالتزام بالأنظمة والقوانين في العمل، والحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي، وتطوير علاقات العمل، وتحلي الموظفين بالقيم والأخلاق الحميدة، وتعزيز النزاهة والشفافية في أداء المهام الوظيفية. حيث تم تكوين استبانة تم توزيعها عن طريق الحصر الشامل لموظفي المناصب الإشرافية في كليات الجامعة حيث بلغ عددهم 100 موظف وتم استرداد 94 استبانة. وللتبويب و تحليل استخدم الباحث الاساليب الاحصائية المناسبة مثل برنامج SPSS. وتم التوصل الى نتائج اهمها:

- هنالك علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية الخمس.
- هنالك أثر قوي لبعض مظاهر الانضباط الاداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية، وهي " التحلي بالقيم والأخلاق الحميدة " و " الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي "، أما باقي المظاهر فقد كان تأثيرها ضعيف على الأداء الوظيفي للعاملين
- أوضحت الدراسة أن مستوى الانضباط الإداري والأداء الوظيفي في الكليات الجامعية الحكومية الخمس كان عاليًا.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

- أن تأخذ الكليات دورها في تعزيز مظاهر الانضباط الاداري لدى العاملين فيها.
- تفعيل دور الانضباط الذاتي لدى العاملين، والرقابة الذاتية ايضا.
- ضرورة أن توجه إدارة الكليات الموظفين إلى تطبيق تعليمات وقواعد العمل بشكل أكبر.

دراسة بعنوان: أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا (العمامي، 2014).

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا من خلال التعرف على واقع رأس المال البشري (بأبعاده: التدريب؛ ادارة المعرفة؛ الابداع التنظيمي) بقطاع النفط في ليبيا، والدور الذي يلعبه لتحقيق التميز التنظيمي (ببعده الابداع التنظيمي)، وكذلك تحديد مدى تحقيق التميز التنظيمي في قطاع النفط في ليبيا، ومعرفة الصعوبات التي تحد من وصول الشركات الى تحقيقي التميز التنظيمي، وتباين الشركات في تحقيقه، ولقد تم استمارة استبانة وزعت على مديرين في كافة المستويات الادارية في الشركات وبلغ عددهم 260 مديرا تم حصر الشامل لهم، علما ان عدد الشركات المختارة هو ست شركات من بين خمسة عشر العاملة التابعة والمملوكة للمؤسسة الوطنية للنفط. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها:

- من وجهة نظر المدراء في ميدان الدراسة، يظهر أن التوجه نحو الاهتمام برأس المال البشري وجميع أبعاده يتدرج في المستوى المتوسط. ومع ذلك، لا يصل هذا التوجه إلى المستوى المطلوب في بيئة مليئة بالتحديات، وهذا خاصة في الصناعات النفطية. ومن الملاحظ أن درجة تطبيق أبعاد رأس المال البشري ترتبها تنازلياً على النحو التالي: إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، التدريب.
- وفقاً للرؤية الواردة من مدراء الشركات المشمولة بالدراسة، يتضح أن درجة تحقيق التميز التنظيمي في الشركات النفطية الليبية، والذي يُعبر عنه من خلال ممارسة القيادة الإبداعية، تتواجد في المدى (المنخفض) من مقياس التقييم. هذا الاستنتاج يشير إلى أن ممارسات القيادة الإبداعية غالباً لا تصل إلى المستوى المرجو الذي يمكن أن يحقق التميز التنظيمي المطلوب.
- تتفاعل أبعاد رأس المال البشري، والتي تشمل (التدريب، إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي)، بشكل وثيق مع بُعد التميز التنظيمي المتجسد في (القيادة الإبداعية) وأبعاده الفرعية. تظهر النتائج وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين، مما يعكس أهمية ارتباط أبعاد رأس المال البشري بجوانب التميز التنظيمي. هذا يشير إلى دور هام لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات المدروسة.
- يظهر وجود تأثير ذو دلالة إحصائية قوية لرأس المال البشري على التميز التنظيمي بجميع أبعاده في شركات النفط الليبية المدروسة، وهذه الأبعاد تتضمن جذب واحتفاظ الكفاءات البشرية المتميزة، وتعزيز وتنمية الإبداع، ونشر ثقافة التميز. ومن بين هذه الأبعاد، يتجلى أن بُعد الإبداع التنظيمي يمتلك أثراً قوياً، يليه بعد إدارة المعرفة، في حين أن تأثير بُعد التدريب يظهر ضعيفاً للغاية.

دراسة بعنوان: ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية (حاجي حسن، 2010).

هدف الدراسة الى تقييم الى أي مدى تأثر ممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات ، الصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي من خلال ابعديه (التميز القيادي ، التميز بالخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، ولتحقيق هذا الهدف تم بالإضافة للجانب النظري تم تصميم استبيان شمل 40 فقرة لجمع معلومات تفيد في اختبار فرضيات الدراسة، وكانت عينة الدراسة مكونة من 253 مفردة، ولتحليل البيانات و اختبار الفرضيات تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، واساليب احصائية مثل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. ونتجت على الدراسة عدة نتائج اهمها:

- تسجل شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية نقصاً في إنتاجية قاعدة البيانات فيما يتعلق بمهارات العاملين وبرامج تدريبهم الحالية.
 - يلاحظ أن اعتماد شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية على تقارير نظام تقييم أداء الموظفين لم يكن جديراً بالمستوى المطلوب.
 - يجب تحسين الجهود المبذولة من قبل شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية في توثيق الأفكار الابتكارية للموظفين.
 - تشجيع شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافأة العاملين المبدعين لم يحظ بأهمية عالية.
 - تبدو إجراءات تقديم الخدمات في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية غير متناسبة مع سرعة وراحة التوقعات من قبل أفراد العينة الدراسية.
- بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة:
- تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية بالمعايير الدولية مثل الأيزو 10015، المتعلقة بتدريب الموظفين.
 - تحسين إنتاجية قاعدة بيانات شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية فيما يتعلق بمهارات العاملين الحالية وبرامج تدريبهم.
 - تشجيع وتعزيز الإبداع والتميز في أداء المهام لدى العاملين في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية.

- تعزيز اهتمام الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدمتهم.

9-2- الدراسات الأجنبية

دراسة بعنوان:

Knowledge-based human resource management and its role in enhancing organizational excellence: An analytical study of the opinions of a sample of workers in private banks in the province of Najaf. (Althabhawee & Saeed, 2023)

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة من خلال أبعادها (اختيار واستقطاب الكوادر القائم على المعرفة، التدريب والتطوير القائم على المعرفة، تقييم الأداء القائم على المعرفة، التعويضات القائمة على المعرفة) والتميز التنظيمي من خلال أبعاده (التميز في القيادة، التميز في الخدمة، التميز في المعرفة). تم التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية والارتباط بين متغيرات البحث. واستخدم البحث الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب للبحث، وكانت مجتمع البحث (173) قائداً وأفراداً يعملون في (14) بنكاً خاصاً في محافظة النجف، وطبق البحث العينة العشوائية في اختيار (120) فرداً يعملون في هذه المؤسسات، حيث تمثلت العينة نسبة (69.3)% من إجمالي مجتمع البحث.

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحاسوب (SPSS v.26 و AMOS v.24). وصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها:

- تظهر البنوك الخاصة، فجوة كبيرة في ممارستها لإدارة الموارد البشرية على أساس المعرفة والواقع العملي الحالي لها.
- تبين أن المنظمات الخاضعة للبحث تحافظ على إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة، وعلى مستوى الأبعاد ، حقق البعد (التدريب والتطوير القائم على المعرفة) المرتبة الأولى بين الأبعاد الأخرى ، بينما (التعويض القائم على المعرفة) (حقق البعد المرتبة الأخيرة.
- المؤسسات تتبع مراحل وخطوات درستها وترسم خطة لإدارة الموارد البشرية المستندة إلى المعرفة وذلك باستيعاب واقعها وخصوصية بيئتها الديناميكية.
- البيئة التنظيمية الداخلية في المنظمات الخاضعة للبحث تساعد الأفراد العاملين على تطوير الذات والإبداع وزيادة المعرفة مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

هذه النتائج تمخضت عنها مجموعة من التوصيات أهمها:

- يجب توجيه المؤسسات نحو تبني إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة بشكل رسمي وعلمي لتحقيق التميز التنظيمي.
- ضرورة قيام الإدارة العليا في المؤسسات التي شملها الاستطلاع بتشجيع الأفراد العاملين على العمل بأسلوب الفريق لما لها من تأثير مباشر على تنمية الخبرات والمهارات ، وتلاقح الأفكار وتبادل المعرفة ، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين لديهم مواهب في المجال الوظيفي.
- على إدارة المنظمات الخاضعة للمسح وضع الآليات المناسبة لتعويض الأفراد العاملين، والغرض من ذلك زيادة المهارات ومواكبة التطورات التكنولوجية وإعطائهم الصلاحيات الكافية لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

دراسة بعنوان:

The impact of business intelligence on organizational excellence: The role of mediation in organizational citizenship behaviour (Aljarrah, Hatamleh, Zawaideh, Al-Kaseasbeh, & Alkhazali, 2023)

- الهدف من هذه الدراسة هو فحص تأثير ذكاء الأعمال بأبعاده (الاستجابة والمرونة والسرعة) على التميز التنظيمي في البنوك الأردنية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كوسيط. تم تجميع البيانات عن طريق استبيان على عينة من 240 فرد، تم استرجاع 183 استبانة للتحليل. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية و برامج SPSS-V20 و AMOS -V23. وظهرت النتائج ما يلي:
- وجود تأثير إحصائي لأبعاد ذكاء الأعمال على التميز التنظيمي.
 - هناك تأثير إحصائي لسلوك المواطنة التنظيمية في تحسين تأثير ذكاء الأعمال على التميز التنظيمي.
 - تشير الدراسة إلى أن البنوك مهتمة بتحقيق مستوى عالٍ من التميز المؤسسي وكل ما يحقق هذا المستوى العالي، من خلال العديد من الممارسات، بما في ذلك تحديد الأهداف والسعي لتحقيقها، والتركيز على أداء العمل المناسب، وتلبية متطلبات العملاء على الوقت، والتأكد من تشجيع الموظفين على الابتكار.

ووفق هذه النتائج تم طرح عدة توصيات منها:

- يجب على البنوك تقديم مفهوم ذكاء الأعمال وممارساته ذات الأولوية في العمل ، باعتبارها ضرورية لجميع المديرين.
- يجب عليهم تطوير قدرات المديرين العاملين في البنوك من خلال عقد دورات متخصصة.

دراسة بعنوان:

L'impact de l'investissement en capital humain sur la croissance économique en Algérie « étude économétrique du 1990 au 2017 ». (LENBA, 2022)

هذه الدراسة تهدف إلى دراسة استثمار رأس المال البشري من خلال التعليم وتأثيره على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة من 1990 إلى 2017، باستخدام تحليل اقتصادي وباستخدام نموذج ARDL. أظهرت النتائج المحصلة وجود علاقة معاكسة معنوية بين النفقات التعليمية والنتائج المحلي الإجمالي (النتائج المحلي الإجمالي للفرد) على المدى القصير، حيث أن زيادة نسبة 1% في النفقات التعليمية ترتبط بانخفاض نسبة 0.05% في المرونة للنتائج المحلي الإجمالي للفرد. ويمكن تلخيص النتائج في نقاط بعد اختبار الفرضيات المطروحة:

- الاستثمار في التعليم يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام، ولكن الجودة في التعليم تأتي بأهمية كبيرة لتحقيق تأثير إيجابي فعال.
 - النفقات التعليمية تؤثر سلبًا على النمو الاقتصادي في المدى القصير، وهذا قد يكون بسبب نقص في الجودة والكفاءة في النظام التعليمي.
 - الاستثمار في رأس المال البشري يجب أن يركز على الجودة والتدريب المستدام، وذلك لتحقيق تأثير إيجابي طويل الأمد على النمو الاقتصادي.
- وبناءً على النتائج والفرضيات، نقترح بعض التوصيات:
- تعزيز جودة التعليم وتحسين البنية التحتية للمؤسسات التعليمية لضمان تقديم تعليم عالي الجودة.
 - تطوير برامج تدريب مستدامة للمعلمين والطلاب لضمان تحسين مستوى المعرفة والمهارات.
 - تحسين تخطيط الإنفاق في مجال التعليم وتوجيهه نحو تعزيز جودة التعليم ودعم البحث والابتكار.
 - تشجيع الاستثمارات في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز وسائل التعليم الحديثة.
 - تعزيز التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص لدعم التعليم وتطويره.

دراسة بعنوان:

The effect of applying modern electronic management systems on improving job performance: (A case study on the employees and professors of the College of Administration and Economics / University of Baghdad). (Albaejawe, 2022)

هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الإدارة الإلكترونية الحديثة والدور الفعال والاستراتيجي في زيادة كفاءة الموظفين وتطوير الأنظمة الإدارية الحالية، مما يؤدي إلى توفير طرق جديدة في تحديد وقياس

مقدمة

قوة وكفاءة الموظفين على مستويات إدارية مختلفة. تستند الدراسة إلى سؤال أساسي في هذه الدراسة: ما مدى تطبيق وتنفيذ أنظمة الإدارة الإلكترونية الحديثة لتحسين أداء موظفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد؟. لتحقيق هذا استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطريقة الدراسة الميدانية استنادًا إلى أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين المختلفين والتي تضمنت (60) موظفًا. خلصت دراسة على العديد من النتائج التالية منها:

- هناك تأثير إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية الحديثة على تطوير وزيادة كفاءة العمل الإداري وعلى أداء جميع موظفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
 - كلما زادت المعرفة التي تم تطويرها في كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، كان من شأن ذلك أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي فيها.
 - أنه كلما زاد توفر المرافق في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ، كان من شأن ذلك أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي في تلك الكلية.
 - حصل تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة ناجحة في تقييم الأداء الوظيفي ضمن الإطار الإلكتروني من عدة جوانب ، أهمها الخبرة والمهارة ، القدرة والكفاءة.
- وبعد الحصول على النتائج السابقة من اختبار الفرضيات تم طرح بعض التوصيات أهمها:
- ضرورة العمل على متابعة تفعيل برامج الإدارة الإلكترونية الحديثة بشكل مستمر ومخطط والعمل على تحويل كافة القرارات والممارسات الإدارية التي تمت باستخدام الأساليب التقليدية القديمة إلى أنظمة إلكترونية
 - تطوير برامج تدريبية وورش عمل توعية لجميع مستويات الإدارة في كلية الإدارة والاقتصاد، تشجع على التحول إلى استخدام الأنظمة الإلكترونية وتعزز من فهمهم لفوائدها وأثرها على تحسين الأداء.
 - زيادة الاهتمام بتعزيز ثقافة استخدام الأنظمة الإلكترونية في العمل اليومي وتفعيل جميع العمليات الإدارية والممارسات التي تعتمد على هذه الأنظمة.
 - إعادة تقييم وتصميم هيكل المؤسسة الإداري في الكلية لتحقيق توزيع أكثر فاعلية لاتخاذ القرارات والمشاركة فيها عبر مختلف المستويات الإدارية، مما يعزز من التفاعل والمساهمة في تطوير الأنظمة.

دراسة بعنوان:

Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation. (Barnawi, 2022)

هدفت هذه الدراسة على التعرف على واقع التميز التنظيمي في المنظمات السعودية من مفهوم وسبب السعي الى تطبيقه ، وتناولت الدراسة النموذج الوطني السعودي للجودة والتميز المؤسسي، مقارنة مع النماذج العالمية، وتقييم تطبيقه في المنظمات وعوامل النجاح والفشل، وتحديد التحديات والفرص. وقد تم الحصول على عدة نتائج منها:

- أثبتت صحة العلاقة الإيجابية بين تنفيذ نموذج التميز التنظيمي وتحسين الأداء التنظيمي.
 - أن الوعي لا يزال منخفضًا إلى حد كبير بالنسبة لتطبيق التميز التنظيمي.
- والتوصيات كانت كما يلي:
- دعوة المنظمات لبدء أو مواصلة رحلة التميز باستخدام نموذج التميز التنظيمي المفضل.
 - تشجيع المنظمات على المشاركة في التقييم الذاتي، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، وإعداد خطة تحسين عملية المنحى لمعالجة الثغرات.
 - زيادة الوعي بنماذج التميز التنظيمي: ينبغي تعزيز وعي موظفي المؤسسة بأهمية نماذج التميز التنظيمي وفوائدها. يمكن تحفيز المنظمة على بدء أو متابعة رحلتها نحو التميز باستخدام النموذج المناسب.
 - تعزيز ثقافة التحسين المستمر: يجب تشجيع المؤسسة على المشاركة في التقييم الذاتي وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين، ووضع خطة تحسين عملية تعتمد على الإجراءات الفعالة.
 - التواصل الفعال وتشجيع التغيير الثقافي: يجب تخطيط وتنفيذ التدريب والتوجيه بشكل منتظم للتأكد من فهم جميع أفراد الفريق للتغيير والتحسين المستمر. يجب تشجيع الفريق على التحول إلى ثقافة تشجع على التفوق من خلال لغة فهمية وداعمة.

دراسة بعنوان:

The impact of investment in human capital on bank performance: evidence from Bangladesh. (Rahman & Akhter, 2021)

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة جوانب الاستثمار في رأس المال البشري مثل تدريب الموظفين، ومستوى تعليم الموظفين ، ومستوى المعرفة للموظفين ، ومهارات الموظفين التي تؤثر على أداء البنك وتقديم بعض التعليقات لتحسين العمل المصرفي كل القطاعات. للحصول على البيانات تم الاعتماد على استبيان

وزع على عينة من 261 فرد، وتم اجراء تحليل البيانات باستخدام نظام نمذجة المعادلة الهيكلية. وأظهرت النتائج على ان:

- أن الاستثمار في التدريب ومستوى المعرفة ومهارات الموظف ارتبط بشكل إيجابي بأداء البنك بأقل من 1% ومستوى دلالة 5%.

- المستوى التعليمي للموظف لا يؤثر بشكل كبير على ناتج البنك في هذا التحليل.

والتوصيات كانت كما يلي:

- يجب على المديرين تدريب طاقمهم وإعادة تدريبهم باستمرار لتطوير المعرفة المعرفية والحديثة لتقديم التسهيلات للوصول إلى إنتاجية عالية.

- استقطاب الكفاءات الماهرة والاستثمار فيها للحصول على اداء عالي وخدمات ممتازة.

دراسة بعنوان:

Performance appraisal and employee performance at KIBABII University in Bungoma County, Kenya. (Wekesa & Makhamara, 2020)

تقييم الأداء وأداء الموظف في جامعة Kibabii في مقاطعة Bungoma، كينيا.

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير التقييم على اداء الموظف في جامعة Kibabii في كينيا، وتحديد تأثير كل من الادارة بالأهداف وتصميم تقييم الأداء وطريقة تقييم 360 درجة على اداء الموظف في جامعة Kibabii في كينيا، وارتكزت الدراسة على ثلاث نظريات، نظرية العدالة التنظيمية، نظرية تحديد الهدف، نظرية التوقع. ولدراسة التطبيقية تم الاعتماد في جمع البيانات على استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية تتكون من 200 موظف من موظفي الجامعة البالغ عددهم 400. وتم التحليل باستخدام الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وتم التوصل الى عدة نتائج اهمها:

- وجود تأثير إيجابي ومهم للتقييم والإدارة بالأهداف وطريقة تقييم 360 درجة على أداء الموظف.

- أن تحسين تصميم تقييم الأداء مثل مقاييس التقييم، وتقييم دقيق، وعدم التحيز في التقييم، ومطابقة

التقييم لوصف الوظيفة الحالية، وتقييم موجه نحو الأهداف، وانتظام إجراء التقييم يحسن بشكل كبير من

أداء الموظفين.

- أن تحسين طرق التقييم الشامل من جميع الاتجاهات مثل ردود الفعل من جميع الأقسام/الفرق، وقياس

مهارات الموظفين وعملية الردود، والمدة المستغرقة يحسن بشكل كبير من أداء الموظفين.

كما طرحت الدراسة بناءً على النتائج عدة توصيات تهما:

- بأن يقوم قسم الموارد البشرية بجامعة Kibabii والمؤسسات الأخرى بتنفيذ المزيد من التقييمات مثل تقييم المشرف ، وتقييم الأقران ، والتقييم الذاتي ، وتقييم المرؤوسين ، وتقييم العملاء. وتقييم المدربين من أجل تحسين أداء الموظفين.
- بالتركيز على تنفيذ الإدارة من خلال ممارسات الأهداف مثل تحديد الأهداف والخطط ومراقبة التقدم المحرز ، المكافأة وفقاً للأداء والترابط: الأهداف والنتائج / المخرجات ومشاركة أصحاب المصلحة من أجل تحسين أداء الموظف.
- تحسين تصميم تقييم الأداء مثل مقاييس التصنيف ، والتقييمات الدقيقة ، والإنصاف / عدم التحيز في التقييم ، والتقييم مقابل الوصف الوظيفي الحالي ، والتقييم الموجه نحو الهدف وانتظام إجراء التقييمات.
- بتعزيز اعتماد هذه الطريقة تقييم 360 درجة في تقييمها. يمكن القيام بذلك عن طريق تحسين طرق تقييم 360 درجة مثل التعليقات من جميع الأقسام / الفرق ، وقياس مهارات الموظفين وعملية التعليقات والمدة المستغرقة.

دراسة بعنوان:

Psychological Empowerment on Job Performance—Mediating Effect of Job Satisfaction.

(Sun, 2016)

تهدف هذه الدراسة بشكل اساسي الى استكشاف العلاقة بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي وآلياتهما الداخلية من التمكين النفسي للموظفين ، والبحث في الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية أثر الوساطة المتعددة بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي. تعتمد الدراسة بشكل رئيسي على طريق استبيان، وتم توزيع على عينة عشوائية مكونة من 600 فرد من الموظفين في مختلف شركات الصين، والتوزيع كان عن طريق شبكة الإنترنت والمسح الميداني، حيث تم استرجاع 573، بنسبة فعالية 95.5%. وبعد تحليل النتائج تم الحصول على النتائج التالية:

- التمكين النفسي، ومعنى العمل، والكفاءة، والأثر، وتقرير المصير، والأداء الوظيفي ترتبط ببعضها البعض بشكل كبير.
- التمكين النفسي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية ترتبط بكل منها ارتباطاً وثيقاً.
- يوضح تحليل الانحدار أن الرضا الوظيفي يعمل كوسيط بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي.

دراسة بعنوان:

A Framework for Assessing the Impact of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance. (Iqbal, 2013)

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الاستثمار في تطوير رأس المال البشري على الأداء التنظيمي، وقد تم تقسيمها إلى جانب نظري وجانب تجريبي. تم التوصل إلى كشف تحديات تواجه الشركات في تحديد وقياس فوائد تطوير رأس المال البشري. تم وضع فرضيات متعددة وتم اختبارها باستخدام استراتيجية بحثية تعتمد بشكل رئيسي على الأساليب الكمية والنوعية لجمع البيانات، من خلال استخدام استبيان ذاتي الإدارة. تتألف العينة من 320 منظمة تصنيع رائدة في باكستان. تم استخدام حزم البرمجيات SPSS-19 و SmartPLS لتحليل البيانات الكمية. تم استخدام النمذجة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف البحثية. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك ارتباط بين الاستثمار في تنمية رأس المال البشري والفوائد التي تعود على المنظمات.
- تتمتع المنظمات التي تستثمر في برامج التدريب والتطوير بإنتاجية عالية للموظفين مما يساهم في النهاية في تحقيق أداء مؤسسي مرتفع.
- حققت الشركات التي تستثمر بشكل كبير في تنمية مواردها البشرية عوائد ضخمة في شكل أرباح ونمو.
- للمنظمات التي تأخذ برامجها التدريبية والتطويرية على محمل الجد، وتجري تحليلاً مناسباً قبل الاستثمار في هذه البرامج، وتستثمر في تنمية الموارد البشرية بالطريقة الأنسب، أن تحقق عوائد أعلى بكثير.

توصيات الدراسة:

- يجب على المنظمات المستدامة أن تبتكر أنظمة توفر مؤشرات واضحة للنجاح أو الفشل في تلبية هذه الحاجة منها محاسبة الموارد البشرية.
- لجذب الأشخاص المتميزين والاحتفاظ بهم ، يجب على المنظمات تطوير القدرات المعرفية لقوتها العاملة والبناء عليها. إنهم بحاجة إلى أفضل السبل للاستثمار لاكتساب أو إنشاء مثل هذه السلعة التي لا غنى عنها من المعرفة الجديدة.
- التغيير كان مطلوباً في الطريقة التي تدير بها المنظمات موظفيها.

دراسة بعنوان:

The impact of investments in human resources activities on the effectiveness of investment in human capital : the case of commercial banks in Jordan. (Al-Ghazawi , 2006)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير استثمارات النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية على فعالية استثمار رأس المال البشري في البنوك التجارية في الأردن. من خلال اختبار شامل لعوامل استثمارات النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية (استثمار في التوظيف، والتدريب والتطوير، وخطط الحوافز، وسياسات الاحتفاظ بالموظفين)، استقصت الدراسة العلاقة بين استثمار رأس المال البشري وفعالته في البنوك التجارية في الأردن (عائد الاستثمار، القيمة المضافة لرأس المال البشري، ومعدل التداول). وفي النهاية، قامت الدراسة بفحص الممارسات الفعلية لاستثمار رأس المال البشري في البنوك التجارية في الأردن.

من أجل الحصول على رؤية عميقة حول استثمار رأس المال البشري في البنوك التجارية في الأردن، تم اختيار ستة عشر بنك لهذه الدراسة. تم اختيار إطار عينة مكون من 110 مديرين أعلى من مختلف الأقسام في البنك ومديري الموارد البشرية من إجمالي 163. تم تصميم استبيان وتوزيعه على مستجبي العينة المشار إليها أعلاه، من أجل الحصول على بيانات أولية. تم استخدام أساليب وأدوات إحصائية تطبيقية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل الاستجابات، مثل الإحصاءات الوصفية والانحدارات البسيطة والمتعددة، التي تم حسابها باستخدام حزمة SPSS الإحصائية. وبعد الدراسة والتحليل المعلومات تم التوصل الى عدة نتائج منها:

- هناك تأثيراً كبيراً على المتغيرات المستقلة: التوظيف والتدريب والتطوير والحوافز وسياسة الاحتفاظ على فعالية الاستثمار في رأس المال البشري.
 - أظهر الاختبار أن هناك تأثيراً مباشراً لكل من التدريب والتطوير ونظام حوافز الموظفين على عائد رأس المال البشري على الاستثمار والقيمة المضافة لرأس المال البشري.
 - هناك تأثيراً مباشراً لسياسات الاحتفاظ على معدل الدوران.
- وبعد الحصول على النتائج قدم الباحث عدة توصيات منها:
- مكين العاملين في إدارة الموارد البشرية بالأدوات والتقنيات اللازمة لتحسين دورهم وتأثيرهم على الأداء العام للبنوك.
 - إنشاء نظام معلومات للموارد البشرية لبناء بيانات فعالة ودقيقة لمتخذي القرار.
 - تفعيل استخدام مفهوم استثمار رأس المال البشري في جميع أنحاء البنك للتأكيد على أهمية الموارد البشرية في خلق قيمة مضافة للبنك.

- استخدام نسب ومقاييس استثمار رأس المال البشري التي تعكس أثر وأهمية ذلك الاستثمار في تحقيق الميزة التنافسية للبنك.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة، نلاحظ انها تناولت على الاقل متغير واحد من متغيرات دراستنا، وهم الاستثمار في رأس المال البشري؛ التميز التنظيمي؛ والأداء الوظيفي. ونلاحظ ان هناك اختلاف في موضع كل واحد، حيث ان:

الاستثمار في رأس المال البشري: أخذ على انه متغير مستقل كما في الدراسات: (محمود حماد، 2023)؛ (بن احمد ف.، 2022)؛ (بكري، 2019)؛ (مدفوني، 2017)؛ (LENBA، 2022)، (Iqbal، 2013)؛ (Rahman & Akhter، 2021)، وطرح كمتغير تابع في دراسة (Al-Ghazawi، 2006).

الأداء الوظيفي: فاخذ في كمتغير تابع في الدراسات (بوعلام، 2022)؛ (جوادي، 2021)؛ (نوفل، 2015)؛ (Barnawi، 2022)، واخذ على اعتباره متغير وسيط في دراسات (الزيبيدي و المشهداني، 2016).

التميز التنظيمي: فاخذ كمتغير تابع في الدراسات: (محمود حماد، 2023)؛ (العابدي، 2022)؛ (الشهواني، 2017)؛ (الزيبيدي و المشهداني، 2016)؛ (العمامي، 2014)؛ (حاجي حسن، 2010)؛ (Althabhawee & Saeed، 2023)؛ (Aljarrah، Hatamleh، Zawaideh، Al-Kaseasbeh، & Alkhazali، 2023)؛ واخذ على اساس انه متغير مستقل في دراسة (Barnawi، 2022).

كما نلاحظ اختلاف في اختيار ابعاد كل متغير بين مختلف الدراسات ومنهم من لم يقسمه الى ابعاد، وساهمت الدراسات السابقة في تزويد الباحث برؤية شاملة ومفصلة حول موضوع الدراسة، وقامت بتبسيط الضوء على كل من المتغيرات الثلاثة التي تم اختيارها للدراسة، مما ساعد في فهم طبيعة العلاقة بينها وبناء منهجية البحث بطريقة علمية دقيقة ومنهجية. كما ساهمت هذه الدراسات في توجيه الباحث نحو صياغة استبيان شامل ومناسب يستهدف جمع البيانات اللازمة للتحليل. ولقد ألفت الدراسات السابقة الضوء على أهمية الموضوع وأوضحت الجوانب المهمة التي ينبغي التركيز عليها للتعلم في فهم مشكلة الدراسة وتحديد أهداف البحث بوضوح ودقة.

10- هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق الهدف من هذه الدراسة والإجابة على الاشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المقترحة، سيتم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول رئيسية، وهي كما يلي:

الفصل الأول بعنوان الاطار النظري لرأس المال البشري؛ وسيضم ثلاث مباحث تتمثل في: ماهية رأس المال البشري، ادارة رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري.

بالنسبة للمبحث الأول سيضم اربعة مطالب، الاول سنتطرق فيه للتطور التاريخي لرأس المال البشري منذ اول اعتراف به كثروة للبلاد الى الاعتراف بشكل كامل كونه راس مال ثم عرض المفاهيم التي طرحت له من ناحية الوظيفة وغيرها والعناصر المكونة وغيرها. وفي المطلب الثاني نذكر مواصفات وابعاد رأس المال البشري من ناحية الشمول. ثم ننتقل الى المطلب الثالث لنذكر مكونات واهمية رأس المال البشري، واما الرابع تستعرض النظريات التي اسس بفضلها.

والمبحث الثاني كان خاص بإدارة رأس المال البشري، حيث قسم هو كذلك الى اربعة مطالب، الاول يتطرق الى مفهوم واهمية وجود هذه الادارة للمحافظة على رأس المال البشري وتنميته وتطويره، والثاني يحوي وظائف هذه الادارة و الرابع يحوي طرق قياس رأس المال البشري و مؤشرات.

المبحث الثالث بعنوان الاستثمار في رأس المال البشري ويشمل اربعة مطالب، الاول يتطرق عرض مفاهيم واهمية الاستثمار في رأس المال البشري. والثاني ينتقل بنا الى ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري والتي تساعد في قياسه، اما المطلب الثالث فكان خاص بالعوامل المؤثرة الايجابية والسلبية في عملية الاستثمار، واخيرا المطلب الرابع تطرق الى العوائد التي تحصل عليها المنظمات من عملية الاستثمار في رأس المال البشري.

الفصل الثاني: اساسيات التميز التنظيمي؛ وسيضم ثلاث مباحث تتمثل في: الاطار النظري للتميز التنظيمي، ابعاد التميز التنظيمي، ادارة التميز التنظيمي.

المبحث الاول سيضم اربعة مطالب، الاول سنتطرق فيه الى نشأة وتطور التميز التنظيمي ونعرج الى مفهومه واهمية تطبيقه، وفي المطلب الثاني نذكر اهم العوامل المؤثرة في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات والسبل المساعدة لتطبيقه، وفي المطلب الثالث نتناول مبادئ التميز التنظيمي الاكثر استعمالا منها الاساسية والاضافية، وفي الاخير نعرج الى المطلب الرابع نذكر فيه مراحل تطبيق التميز التنظيمي والعوائق التي تعترض تطبيقه.

المبحث الثاني سيعرض اربعة مطالب، المطلب الاول نستعرض فيه البعد الاول وهو التميز الاداري والتميز الاستراتيجي، والمطلب الثاني سنذكر بعد التميز البشري والذي بعد الالهم مع ذكر عناصره واهمية تنميته، وفي المطلب الثالث سنتطرق الى بعد التميز الهيكلي من ناحية دوره واهميته والعلاقة بينه وباقي الابعاد، وفي المطلب الرابع والاخير يتعلق ببعد التميز الثقافي من حيث مفهومه وعناصره، واهميته بالنسبة لتحقيق التميز التنظيمي في المنظمة.

المبحث الثالث سيعرض اربعة مطالب، الاول يتناول مفهوم واهمية ادارة التميز التنظيمي وكذلك اهدافها، وفي المطلب الثاني نستعرض نماذج عالمية من التميز التنظيمي ثم اهمية وجود هذه النماذج بالنسبة للمنظمات، والمطالب الثالث وفيه نذكر متطلبات تحقيق التميز التنظيمي، ثم ختم المبحث الثاني بالمطلب الرابع الذي ذكر العلاقة الادارية بين التميز التنظيمي ورأس المال البشري.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي مفاهيم نظرية وادارية؛ ؛ وسيضم ثلاث مباحث تتمثل في: الاطار النظري للأداء الوظيفي، ادارة الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الاول سيعرض اربعة مطالب، المطلب الاول يتناول نظريات الأداء الوظيفي حسب روابطها منها مرتبطة بالدافعية والتحفيز واخرى تركز على الاحتياجات والرضا الشخصي، والتي تركز على العلاقات والتواصل والاخيرة تركز على المهارات والقدرات، و في المطلب الثاني نتناول مفهوم ومكونات الأداء الوظيفي، واما المطلب الرابع سنتناول محددات وابعاد الأداء الوظيفي، والمطلب الرابع الاخير سنتناول فيه العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي واستراتيجيات تعزيز الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني يحوي اربعة مطالب، الاول سنتناول فيه مفهوم ادارة الأداء الوظيفي ونظامها، وفي المطلب الثاني نذكر اهمية واهداف الأداء الوظيفي، وفي الثالث نتطرق الى اساليب وادوات ادارة الأداء الوظيفي، واما الرابع تستعرض فيه التحديات والعوائق التي تعترض ادارة الأداء الوظيفي لتحقيق اداء متميز مع ذكر وسائل تجاوز العوائق.

المبحث الثالث يحوي اربعة مطالب، المطلب الاول سيتناول مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي واهميتها والهدف منها، وفي المطلب الثاني نذكر معايير عملية تقييم الأداء الوظيفي و استخداماتها، وفي المطلب الثالث نتناول مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي واساليب التقييم، وفي المطلب الرابع و الاخير نتناول تحديات وعوائق عملية تقييم الأداء الوظيفي المتعلقة بنظام التقييم او المتعلقة بالقائم بعملية التقييم.

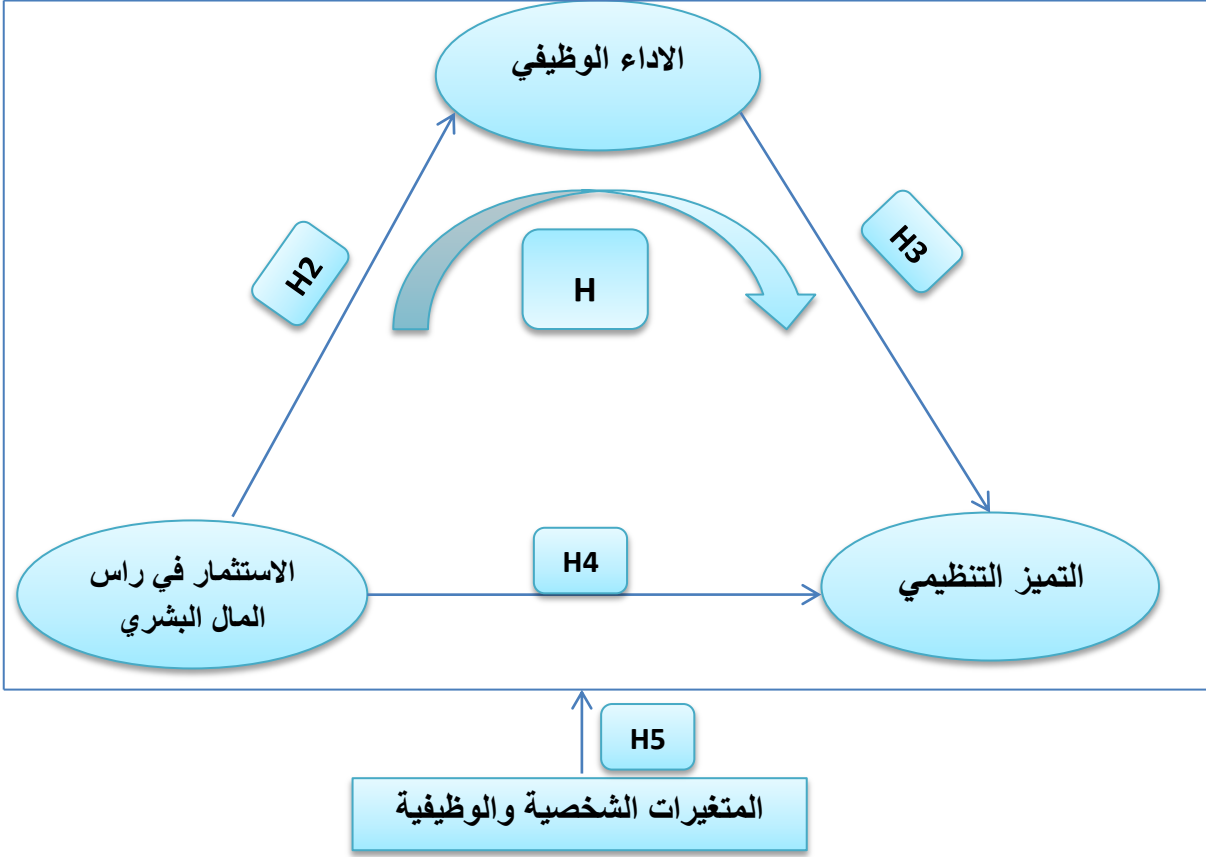
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية؛ وسيضم ثلاث مباحث تتمثل في: الاجراءات المنهجية للدراسة، الدراسة الوصفية لمحاور الدواسة، اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الاول سيضم اربعة مطالب، المطلب الاول سنتطرق فيه الى تقييم القطاع محل الدراسة وهو قطاع التعليم العالي من حيث تطوره التاريخي ومنظومة التعليم العالي، والمطلب الثاني نتناول آفاق وتحديات قطاع التعليم العالي في الجزائر، وفي المطلب الثالث سنتناول ادوات واساليب المتبعة في الدراسة، والمطلب الرابع نتناول في عملية تقييم صدق وثبات أداة الدراسة.

المبحث الثاني سيضم اربعة مطالب، المطلب الاول نستعرض فيه الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفي المطلب الثاني نعرض نتائج محاور الدراسة الثلاثة، والمطلب الثالث نقوم بعملية تقييم لنموذج الدراسة من حيث معامل التحميلات الخارجية واختبار التوزيع الطبيعي وموثوقية الاتساق الداخلي واخير الصدق التمايزي، وفي المطلب الرابع سنقوم بعملية تقييم النموذج الهيكلي للدراسة الذي يربط بين المتغيرات البنائية، من تحليل المسارات واختبار R^2 وتقييم F^2 وتقييم جودة وصلاحية النموذج.

المبحث الثالث سيضم اربعة مطالب، المطلب الاول نختبر فيه فرضية مدى تطبيق متغيرات الدراسة في الجامعة الجزائرية، وفي المطلب الثاني نحتر فيه فرضيات الفروق بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة، والمطلب الثالث نقوم فيه باختبار فرضيات الاثر بين متغيرات الدراسة، والمطلب الرابع والاخير نختبر فيه الفرضية الرئيسية للدراسة.

الشكل رقم (01): مخطط الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الاطار النظري لرأس

المال البشري

تمهيد:

يمتاز المحيط الاقتصادي اليوم بتنوع في اداء المنظمات المتواجدة في نفس القطاع، حيث تحقق هذه المنظمات نتائج مختلفة، يعود ذلك الى قدرة المنظمات المتميزة على تعبئة وتنظيم مواردها بشكل فعال، وتعتبر المورد البشري من بين اهم الموارد التي خلقت قيمة مضافة، ولقد صنف رأس المال البشري على انه عنصر حاسم لتحقيق النجاح في الفترة السابقة والى اليوم. والتحدي الاكبر الذي تواجهه المنظمات اليوم هو كيفية الاستفادة من رأس المال البشري بفعالية لتطوير منتجاتها وزيادة تنافسيتها.

يعتبر رأس المال البشري محوريًا في تطوير العلاقة مع العملاء وزيادة المرونة والقدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة. هذا يأتي من خلال السيطرة على الأصول غير الملموسة، ورأس المال البشري يعتبر مصدرًا حيويًا للاستشارة ووسيلة لتطوير العقول.

لذا، فإن استثمار رأس المال البشري يعد مسألة حاسمة، لان تفوق المؤسسات يتطلب الاستفادة القصوى من رأس المال البشري، وتوجيهه بشكل استراتيجي لضمان التطور المستمر وابتكار منتجات جديدة. وبالتالي الاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة، والاهتمام بتعزيز القدرات البشرية، تعتبر من أهم عوامل نجاح الاقتصاد الحديث.

في هذا الفصل الذي يعتبر مدخلا لدراسة الاستثمار في رأس المال البشري، نأخذ في الاعتبار الجوانب النظرية الرئيسية المتعلقة بهذا الموضوع ونقسمها إلى ثلاثة مباحث. في المبحث الأول نتناول الإطار النظري لرأس المال البشري وفي المبحث الثاني نتعامل مع إدارة رأس المال البشري وأبعادها المختلفة وطرق قياسه، وفي المبحث الثالث نناقش الإطار النظري لاستثمار رأس المال البشري.

المبحث الاول: ماهية رأس المال البشري

منذ بداية تاريخ الفكر الاقتصادي وحتى منتصف القرن الثامن عشر، تم تجاهل أي دور للمعرفة والمهارة البشرية في الاقتصاد. ومع ظهور كتابات بعض المفكرين ونشأ المذهب التجاري الذي أدى إلى تحديد ثروة الأمة من حيث الميزان التجاري الإيجابي. حيث كان التركيز أولاً على الزراعة باعتبارها المحدد الرئيسي لثروة البلاد. ومع مرور الوقت، تم الاعتراف بالدور الذي يلعبه التعليم في الاقتصاد من خلال الاعتراف بأن العنصر البشري هو المورد الأساسي والأكثر قيمة في عملية الإنتاج. وهو ما اطلق عليه برأس المال البشري.

المطلب الاول: التطور التاريخي لرأس المال البشري، مفهومه

لقد مر مصطلح رأس المال البشري بعدة مراحل، بدءاً من أول إشارة إليه في كتابات العالم الإنجليزي ويليام بيتي، وصولاً إلى الاعتراف بوجوده ودوره الهام في الحياة الاجتماعية والاقتصادية. ويمكن تتبع هذه المراحل من خلال تطور الاقتصاد العالمي، بدءاً من المرحلة الزراعية وصولاً إلى المرحلة الرقمية، وتم تقسيم هذه المراحل إلى ستة مراحل (Кокуйцева & Шиманский, 2020, p. 235)، هي مرحلة ما قبل الصناعية؛ مرحلة التعليم الشامل؛ مرحلة التعليم الشامل؛ المرحلة الصناعية؛ المرحلة الأولى ما بعد الصناعية؛ المرحلة الثانية بعد الصناعية؛ المرحلة الرقمية.

1-1- سيمات مراحل تطور نظرية رأس المال البشري:

ومرت بالمراحل التالية:

1-1-1 - مرحلة ما قبل الصناعية (تمت حتى القرن الثامن عشر):

تتميز هذه المرحلة بالتركيز على الزراعة والأنشطة الزراعية. في هذه الفترة، كان الاستثمار في المورد البشري محدوداً نسبياً، وكان التركيز الرئيسي على تطوير القدرات الفنية والمهارات في القطاع الزراعي. لم يتم التركيز بشكل كبير على تعليم وتطوير المعرفة العامة للجماهير.

ومع ذلك، ظهر اهتمام متزايد بقيمة السكان ورأس المال البشري خلال القرنين السابع عشر والثامن عشر، قدم خلالها بعض الاقتصاديين مثل ويليام بيتي في كتابه "الحساب السياسي" عام 1676، الدليل على أن العنصر البشري يمتلك قيمة أعلى من العنصر المادي في تشكيل الثروة الوطنية، "وقدر قيمة سكان إنجلترا بـ 417 مليون جنيه، بينما قدر المكون المادي للبلاد بـ 250 مليون جنيه فقط" (Гвоздева, Казакова, & Киблицкая, 2017, p. 12) ، ومنه يمكن اعتباره أول من اعترف بالدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في الاقتصاد، ورغم هذا فإن الاهتمام كان أساساً حول قيمة العمل وليس الجانب المعرفة أو

الموهبة، ويمكن ذكر بعض اسباب اهمال اهمية هذه الامكانيات الفكرية البشرية اقتصاديا في تلك الفترة في النقاط التالية:

- تقسيم العمل مما لا يستدعي وجود مهارات او معارف للعامل.
- نظام التدريب اثناء العمل غير رسمي ومحصور في وظائف قليلة.
- اقتصار التعليم في المعارف الدينية المقدسة ولفئات قليلة (رجال الدين).
- التعليم في الجامعات كان دينيا ويخضع للكنيسة.
- اعتبار المعرفة والكفاءات صفات شخصية ذاتية.

ويمكن تلخيص هذه المرحلة بأنها فترة تركزت فيها الاستثمارات على الزراعة والقدرات الفنية، مع ظهور الاهتمام المبدئي بقيمة رأس المال البشري على صعيد بعض الاقتصاديين والفلاسفة.

1-2- مرحلة التعليم الجماهيري(الشامل) (القرن 19 الى النصف الاول 20):

تميزت هذه المرحلة بالاعتراف بوجود قدرات مفيدة في الأفراد، كما ذكرها آدم سميث وكارل ماركس وآخرون، حيث أصبح الشخص والمعرفة مكونات مهمة في الموارد المنتجة في المستقبل. ومع ذلك لم يتم الاعتراف بقيمة العنصر البشري والتعليم في تنمية العملية الاقتصادية بشكل كامل، بسبب ان الوظائف في تلك الفترة لا تتطلب مستويات عادية من التعليم والمؤهلات للعمال، مما أدى إلى عدم اعتبار التعليم والمعرفة ذات قيمة اقتصادية عالية في تلك الحقبة (Schultz T. W., 1961, pp. 1-17).

ويمكن طرح اهم مميزات هذه المرحلة في النقاط التالية (Аникин, 2017, pp. 122-123):

- الوظائف مازالت لا تحتاج مستوى عالي من التعليم والمؤهلات رغم اننا في المراحل الاولى للتصنيع.
- المهارات المكتسبة من الوظيفة كانت بسيطة مما يسهل عملية استبدال العمال وادى الى عدم تقدير اصحاب العمل للعمال، ان وجود فائض العمالة وانتشار البطالة ادى الى تحديد الاجور المنخفضة وزيادة عبء العمل، كان بنظر للعامل انه نظير عضوي للآلة ويمكن استبداله.
- التقييم كان مجرد قدرة العامل على العمل، وليست امكانياته المعرفية ومواهبه ومعارفه المتراكمة، ولذلك تم الاستثمار في العمال من ناحية القدرات البسيطة عن طريق توفير السكن للعمال في المصانع (مصانع مانشستر) وبنى قري المصانع (روسيا).
- مع تطور التكنولوجيا الصناعية وانتقال الاقتصاد إلى الإنتاج الضخم والابتكار في ريادة الأعمال، بدأت الاحتياجات تتغير بسرعة، وتم تشكيل مؤسسات تدريب مهني مستمرة لتلبية حاجة العمالة المهرة. كما بدأت التأمينات الطبية المجانية أو المدفوعة من قبل أصحاب العمل.

- بعد الحرب العالمية الاولى اصبحت هناك زيادة كبيرة في دور المعرفة والمهارات والمؤهلات في الاقتصاد، وهذا يمكن الحصول عليه من تعليم السكان.

- اصبح الاقتصاد في حاجة لاستثمار في مصدر وموضوع جديد.

1-3- المرحلة الصناعية المتأخرة (1960-1980):

يمكن تمييزها بالاختراق التكنولوجي ونشأة نظرية رأس المال البشري، في هذه الفترة تولدت عدة مشاكل منها تفسير النمو الاقتصادي الوطني ومشكلة الانتقال الى نظام تكنولوجي جديد مرافق لتنمية اجتماعية، مشكلة المنافسة الدولية المتزايدة وارتفاع اسعار الطاقة، مشكلة ايجاد عوامل داخلية للنمو المستدام صعبة جدا، ويمكن تلخيص هذه المرحلة في النقاط التالية (Anikin, 2017, pp. 124-125):

- عدم كافية الاستثمارات التقليدية في رأس المال المادي للنمو الاقتصادي خاصة على المدى الطويل.

- الاختراق التكنولوجي الجديد تطلب من عوامل الانتاج خاصة الغير ملموسة، وظهرت قيمة الموظف من عدة جوانب منها معرفته ومهاراته كعوامل منافسة.

- نمو الرفاهية الشخصية بسبب العائد على الاصول المدمجة للشخص (راس ماله البشري).

- ولادت النظرية الكلاسيكية لرأس المال البشري، لتفسير دور الانسان كعامل رئيسي للإنتاج، على يد كل من (Mincer1958) و (Schultz1960-1961) و (J. Baker1962).

- النظرية وجدت كتفسير للاستثمار في الشخص كعامل هام في الانتاج من خلال تراكم معارفه و مواهبه عن طرق التعليم والتدريب.

- الاستثمار كان في التعليم في البداية حيث يهدف الى تحسين القدرات البشرية وزيادة الفرص الاقتصادية للأشخاص،

- المؤشرات رأس المال البشري التي طرحت في البداية (شولتز وببكر في الستينات) هي: القوة البدنية والحيوية- التدريب اثناء العمل - نظام التعليم على مختلف المستويات - برامج تعليمية اضافية للكبار.

- تقسيم رأس المال البشري الى عام وخاص حسب جهة توظيفه وجهة المستثمرة.

1-4- المرحلة الاولى لما بعد الصناعية: (1980-2000):

تميزت بتطور النظرية الكلاسيكية لرأس المال البشري وشهدت تغيرات هامة في العالم. وتجلى ذلك في الاتجاهات التالية (Fouarge & Grip, 2016, pp. 110-112):

- التطور السريع في قطاع الخدمات نتج عنه ظهور اقتصاد الخدمات، رغم ان ملامح ذلك كانت في سبعينات القرن العشرون.

- فجوة الطلب وبالتالي في الاجور على العمالة الماهرة وغير الماهرة في البلدان الصناعية منذ اواخر السبعينات.
- توسع في التعليم الثانوي التخصصي والعالي، وتزايد اهمية نظرية المعرفة في عملية الانتقال الى نظام تكنولوجي جديد و دور متزايد للعمالة عالية المهارة.
- تغير في دور الشهادات والتدريب المتقدم: شهدت هذه المرحلة تغيرًا في دور الشهادات الأكاديمية وشهادات التدريب المتقدم، حيث أصبحت تعتبر شكلاً جديدًا من أشكال الملكية الفكرية. كما زادت أهمية نظام الخبرة التكنولوجية وإصدار الشهادات للمعرفة.
- تلك التحولات أعطت قيمة مضافة لرأس المال البشري وساهمت في تشكيل نظام اقتصادي جديد. ومن خلال الاستثمار في التعليم وتطوير المهارات والمعرفة المتخصصة، يمكن للأفراد الاستفادة من رأس المال البشري وتحقيق القيمة في سوق العمل المتغير.

1-5- المرحلة الثانية لما بعد الصناعية (2000-2010):

تميزت بظهور مجموعة من المشاكل في عملية التنمية البشرية وتفسيرات جديدة لرأس المال البشري، فمنذ أوائل هذه المرحلة تم الاعتناء التعليم قبل المدرسة من طرف الاسرة ومؤسسات اخرى لتكوين الطفل، بالإضافة إلى تطوير المهارات والكفاءات التنافسية. وقد اشار J. Hickman الى اهمية المهارات غير المعرفية (الاجتماعية والعاطفية)، وتم طرحها نتيجة لاختلاف الأفراد في نفس المستوى التعليمي على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي. ويمكن اجاز اهم ما تميزت به هذه المرحلة بالنقاط التالية (Hickman, 2003, pp. 123-136):

- الدور الخاص لمرحلة ما قبل المدرسة التعليم والاسرة وغيرها.
- اهمية المهارات غير المعرفية الاجتماعية والعاطفية.
- اهمية دور العناية بالجانب الصحي على المردود الانتاجي.
- اهمية دور الاسرة والمنظمات غير المدرسية والشركات في تكوين رأس المال البشري.
- دور التعليم عن بعد الذي يسمح لكل من اصحاب العمل والطلاب بالحفاظ على موردتهم الرئيسي وهو الوقت.
- ظهور انواع من رأس المال الفردي وهي رأس المال الاجتماعي ورأس المال الثقافي وغيرها.

وبحلول سنة 2010 توسعت نظرية رأس المال البشري بشكل كبير تضمنت :

- توفر مجموعة غنية من مؤشرات رأس المال البشري التي تهدف إلى قياس المعايير النوعية للتعليم والمؤهلات والقدرات الشخصية.
- تضمنت مشاركة وكلاء الاقتصاد على المستويين المتوسط والكلي في تقييم رأس المال البشري.
- قامت الدراسات بتوسيع نظرة رأس المال البشري لتشمل قياسات الاقتصاد الكلي للرأس المال البشري.
- وجهة نظر مؤسساتية وهيكلية ومكانية لمشكلة تراكم الموارد البشرية، مع اخذ في الاعتبار العوامل التي تمنع تحول المعرفة والكفاءات المتراكمة الى اصل.

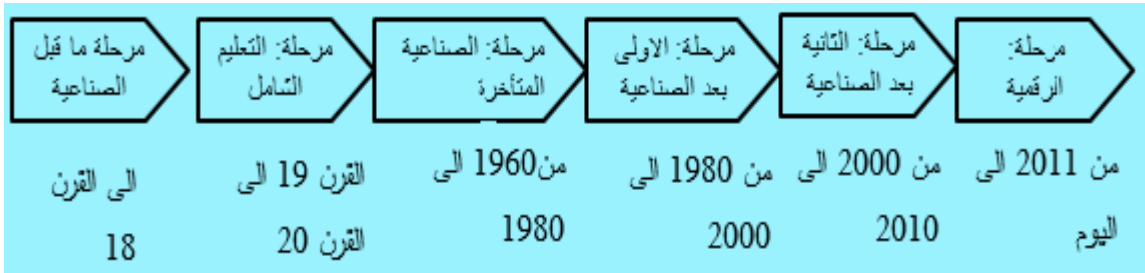
1-6- المرحلة الرقمية (2011الى الان):

- وهي تشير إلى الوضع الحالي الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة الكبيرة من البيانات والتحليلات الذكية والابتكار، وهذه بعض مميزات هذه المرحلة:
- توفر الفرص التعليمية عبر الإنترنت حيث يمكن للأفراد الوصول إلى مصادر التعلم مثل الدورات التعليمية عبر الإنترنت والمواد التعليمية المتاحة مجاناً أو بتكلفة منخفضة، ويمكن للأفراد تحسين مهاراتهم وزيادة معرفتهم في مجالات مختلفة، مما يعزز رأس المال البشري لديهم.
 - فرص العمل عن بُعد: حيث يمكنهم العمل من أي مكان وفي أي وقت بفضل التقنيات المتقدمة وتوفر الاتصالات عبر الإنترنت. يتمتع الأفراد بالمرونة في سوق العمل، مما يتيح لهم تحقيق توازن أفضل بين حياتهم المهنية والشخصية.
 - زيادة فرص التعلم المستمر للأفراد والاستفادة من وفرة المصادر التعليمية المتاحة عبر الإنترنت، مثل الكتب الإلكترونية، والدورات التعليمية المفتوحة عبر الإنترنت، ومقاطع الفيديو التعليمية، والمننديات التعليمية. يمكنهم تحسين مهاراتهم وتوسيع معرفتهم بشكل مستمر ومتواصل، مما يعزز قدراتهم ويزيد من قيمتهم في سوق العمل (OECD, 2020).
 - توفر الابتكارات التقنية وذلك عن طريق تطوير تكنولوجيا جديدة بوتيرة سريعة وابتكارات تقنية تسهم في تحسين حياة الأفراد يمكن للأفراد الاستفادة من تطبيقات وأدوات جديدة تسهل حياتهم اليومية وتعزز قدراتهم (Forum, 2020).
 - توسيع الفرص العالمية، وذلك بفضل التواصل الرقمي والعالمي، يساعد الأفراد الآن على الاستفادة من الفرص العالمية في مجالات مختلفة، ويمكن للأفراد العمل مع فرق عمل متعددة الجنسيات والتواصل مع أشخاص من ثقافات مختلفة. هذا يوسع آفاقهم ويعزز تعددية المعرفة والتفاعلات الثقافية.

- توفر المرحلة الرقمية فرصًا لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، فبفضل التقنيات الرقمية والعمل عن بُعد، يمكن للأفراد تنظيم وقتهم بشكل أفضل وتخصيص وقت للأنشطة الشخصية والاسترخاء، مما يسهم في رفاهيتهم العامة (Allen, Golden, & Shockley, 2015, pp. 44-45).

باختصار رأس المال البشري هو مورد حيوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تطور رأس المال البشري عبر المراحل الزمنية ويشمل عدة جوانب مهمة. في المرحلة التقليدية كان التركيز على تعلم المهارات الأساسية واكتساب المعرفة التقنية. ثم جاءت المرحلة الصناعية حيث تطورت المهارات المتقدمة والتكنولوجيا. الى ان وصلنا على المرحلة الرقمية، تم فيها تعزيز رأس المال البشري من خلال العديد من العوامل المهمة. تشمل هذه العوامل التعلم عبر الإنترنت والتعاون العالمي والابتكارات التقنية وفرص العمل عن بُعد، ويتاح للأفراد الوصول إلى المصادر التعليمية عبر الإنترنت وتحسين مهاراتهم ومعرفتهم في مجالات مختلفة.

الشكل رقم (02): مراحل تطور نظرية رأس المال البشري



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Кокуйцева & Шиманский, 2020, p. 236)

2- مفهوم رأس المال البشري:

إن تعريف رأس المال البشري يختلف بشكل كبير حسب المقاربات المختلفة التي تُستخدم، وتطور النظرية بشكل مستمر خلق تنوع وتغير في التعريفات، وفي احيان اخرى الى اختلاف، ومع ذلك فإن رأس المال البشري يحتفظ باتجاه عام معين، بحيث تسمح التعريفات المختلفة للمفهوم بالمقارنة. لذا فإن محاولات تطوير تصنيف للمقاربات المختلفة لتعريف رأس المال البشري، أو تنظيم التعريفات الحالية، تعد محاولات هامة، ولذا فإن التنوع في نصوص التعاريف المختلفة يعد ميزة ايجابية لنظرية رأس المال البشري.

توجد عدة مقاربات تحدد مفهوم رأس المال البشري منها من طرح مفهوم رأس المال البشري على اساس انه استثمار مثل شولتز وبيكر، واخرون اعتبروه كمخزون للقدرات والمهارات التي يمكن ان تدر دخل، والقسم الثالث اعتبره كمجموعة اصول، والاخير اعتبره كعامل انتاج. وفق التصنيفات نقوم بطرح مجموعة من التعاريف لرأس المال البشري:

تيودور شولتز هو عالم نفس أمريكي ومهندس صناعي، ويُعتبر واحدًا من الرواد في مجال إدارة الموارد البشرية، وقد قدم شولتز مفهوم رأس المال البشري في الستينيات. في فكرته الأولى وصفا رأس المال البشري بأنها شيء شبيه بالملكية، وتتألف من المعرفة والمهارات وقدرات الأشخاص العاملين في مؤسسة ما. ومع ذلك كان هذا التعريف محدودًا إلى حد ما، حيث لم يأخذ في الاعتبار قيمة وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري. وفي عام 1981، جدد شولتز تعريفه لرأس المال البشري ووصفه بأنه "جميع القدرات البشرية، سواء كانت فطرية أو مكتسبة، والصفات التي تكون ذات قيمة ويمكن زيادتها عن طريق الاستثمار المناسب" (CIPD, 2017, p. 5).

اما تلميذ شولتز ومكمل ومطور لأبحاثه عالم الاقتصاد غاري بيكر فانه اهتم بشكل اساسي على تعليم وتدريب الفرد والتكيف حيث ذكرا ان رأس المال البشري هو "مجموعة من المهارات الانتاجية المتجسدة في الشخص والتي يمكن استخدامها لتوليد الدخل في سوق العمل وزيادة الخيارات الاستهلاكية للأسرة" (Weiss, 2015, p. 27). حيث اعتبره كاستثمار واصول يمتلكها الفرد والمنظمة ويمكن استغلالها والاستفادة منها. وعرفه البنك الدولي بانه: "المعرفة والمهارات والصحة والكفاءات التي يمتلكها الأفراد والتي تساهم في زيادة إنتاجية العمالة وتحسين جودة الحياة" (BANK, 2019). وهذا التعريف يركز على للمعرفة والمهارات والصحة والكفاءات المتراكمة على اعتبارها عناصر رئيسية لرأس المال البشري، أي يمكن اعتبارها أيضًا أصولًا للفرد والمجتمع. فهي تُعد موارد قيمة يتم الحفاظ عليها واستغلالها بشكل فعال لتحقيق التنمية والتقدم في مختلف المجالات الحياتية والاقتصادية، وكذلك نتائج لأنه يحقق جودة الحياة، وعموما هذا التعريف يمكن اعتباره كاستثمار ومخزون وأصل ونتيجة في سياق رأس المال البشري.

وعرف على اعتباره كعامل انتاج "كل ما يزيد من إنتاجية العنصر البشري كالمهارات المعرفية والتقنية المكتسبة من خلال العلم والخبر" (سملاوي، 2005، صفحة 112). وعرف وفي نفس السياق على انه "المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل المهارات والخبرات، الابتكارات وعمليات التحسين والتطوير" (يوسف ع، 2005، صفحة 4).

اما التعريفات التي اعتبرت رأس المال البشري عبارة عن اصول تمتلكها المجتمعات والمؤسسات، حيث يعتبر رأس المال البشري موروثًا يملكه الفرد ويعود بالفائدة للمجتمع بشكل عام، ويتم تقييمه وإدارته على أنه مورد قيم يجب الاحتفاظ به واستغلاله بشكل فعال. مثل رأس المال البشري على "أنه معرفة الفرد ومهاراته وخبرته، والتي في النهاية تجعل الشركة تعمل وتنجح" (Uzzal, 2016, p. 1024).

وعرف على انه "قدرات ومعرفة وتواصل يحقق نتائج مع النمو، الطموح والتحفيز والإنتاجية، العمل الجماعي والاحترام، القيادة برؤية ومشاركتها، مناخ تنظيمي يشجع الابتكار والانفتاح واحترام الفرد" (Thomas, Morley, 2001, p. 50).

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "رأس المال البشري هو كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من العلم والخبرة" (الانمائي، 2003، صفحة 90). وهذا التعريف يعتبر رأس المال اصل من اصول المنظمة لأنه اداة للإنتاج ويمكن الاستثمار فيها وتحقيق ارباح انتاجية.

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD: 2001) "رأس المال البشري على أنه يشمل: المعرفة والمهارات والكفاءات والسمات المتجسدة في الأفراد والتي تسهل خلق الرفاهية الشخصية والاجتماعية والاقتصادي" (عودة شبير، 2015، صفحة 34). الفرق بين تعريف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وتعريف البنك الدولي هو أن التعريف الاخير نظر في البعد الصحي وربط خصائص رأس المال البشري بالإنتاجية المحتملة. تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية يعتمد على معظم الباحثين والمنظمات والمؤسسات الدولية.

عرفت اليونيسيف رأس المال البشري على أنه: "المخزون الذي تملكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين، الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملاً رئيسياً في تقدير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية". وهذا التعريف يركز عن فكر الاقتصاد الكلي للقدرات البشرية التي اعتبرها اصل من اصول الوطن، ودورها في التنمية الاقتصادية (مدفولي، 2018، صفحة 43).

وعرف على انه يمثل "مخزون المعرفة والمهارات والكفاءات والقدرات المتجسدة في الأفراد التي تحدد مستوى إنتاجيتهم. من حيث المبدأ تشمل القدرات الفطرية والمهارات المكتسبة من خلال التعليم والتدريب والخبرة" (Souleh, 2014, p. 84). حيث اعتبر هذا التعريف على رأس المال البشري على انه عبارة عن مخزون من القدرات و المعارف تساعد في رفع مستور الانتاجية مع امكانية الاستثمار في هذه القدرات. وعلى نفس المنوال طرح هذا التعريف الاخر حيث يقول بأنه "المخزون الفردي الذي يتكون من المعرفة الضمنية، والذي يمثل في قدرة الشركة الجماعية لاستخراج أفضل حلول فردية من موظفيها" (Bontis, 2001, pp. 41-42).

رأس المال البشري هو مجموعة المعرفة والمهارات والقدرات الفردية للأفراد داخل المنظمة، بما في ذلك الذكاء والطاقة والالتزام والثقة والقدرة على التعلم. يشمل أيضاً الخيال والكفاءة والإبداع والرغبة في تبادل المعلومات

والمشاركة في العمل الجماعي والتركيز على أهداف المنظمة. يعتبر رأس المال البشري موردًا هامًا يساهم في قدرة المنظمة على التنافسية والابتكار وتحقيق النجاح (الزيدي و المشهداني، 2016، صفحة 273). هذا التعريف يعتبر رأس المال البشري كعامل إنتاج يساهم في تحقيق المزيد من القيمة والنمو في المنظمة. يعتبر استثمار في تطوير وتعزيز رأس المال البشري من قبل المنظمات استثمارًا استراتيجيًا لتعزيز فعالية العمل والقدرة على التنافس وتحقيق التفوق.

وبناء على التعريفات السابقة، يمكن استخلاص اهم المتغيرات التي تشكل رأس المال البشري:

- المعرفة والمهارات: تشمل المعرفة العامة والمتخصصة، والمهارات الفنية والعملية التي يمتلكها الأفراد.
- القدرات الفردية: مثل الذكاء، والقدرة على التعلم والتكيف، والقدرة على التحليل والابتكار.
- الصفات الشخصية: مثل الالتزام، والثقة، والإبداع، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، والتركيز على الأهداف.

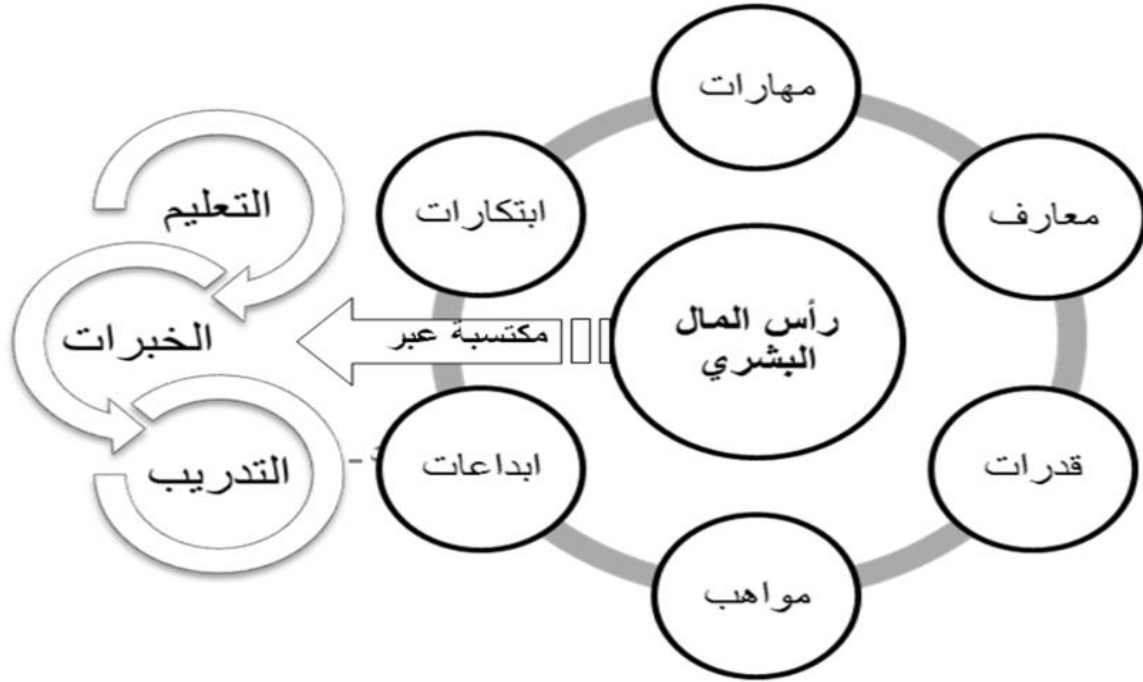
- المعرفة الضمنية: المعرفة الغير صريحة التي يحملها الأفراد ويستخدمونها في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- التجربة والخبرة: المعرفة والمهارات المكتسبة من خلال الخبرة العملية والتدريب والتعليم.
 - الصحة واللياقة البدنية: تأثير الصحة الجسدية والعقلية على قدرة الفرد على الأداء والإنتاجية.
 - الثقافة التنظيمية والقيم: المبادئ والقيم التي يتبناها الأفراد وتوجه سلوكهم وتفاعلهم في المنظمة.
- تلك المتغيرات تشكل جوانب مختلفة من رأس المال البشري وتؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والتنافسية من خلال تطوير واستثمار هذا المورد الهام.

ومما سبق وحسب الابحاث التي نشرت حول رأس المال البشري وحاصة مفهومه نعرفه كما يلي:

رأس المال البشري هو مجموعة المعرفة والمهارات والخبرة والكفاءات التي يمتلكها الأفراد، والتي تزيد من إنتاجيتهم وقدرتهم على المساهمة في العملية الإنتاجية في المنظمة. ورغم طرحنا لهذا التعريف الا انه لا يلغي وجود تعريفات تختلف عليه في الخصائص التي يجب توفرها معا يتشكل راس المال البشري، منها العملية والاجتماعية وحتى السلوكية.

الشكل رقم(03): مفهوم رأس المال البشري



المصدر: (البلولوشي، 2017، صفحة 62)

هذا الشكل يوضح وجهة نظر الباحث بدر البلولوشي الذي سلط الضوء على أهمية الخصائص البشرية المتنوعة والمتكاملة كرأس المال البشري للأفراد والمنظمات، تُعتبر هذه الصفات والمميزات (المهارات، المعرفة، القدرات، المواهب، الإبداعات، والابتكارات) موروثاً قيماً وموارد ثمينة يمتلكها الأفراد والموظفون داخل المنظمة.

من ناحية أخرى، تتيح الوسائل والفرص للأفراد اكتساب وتطوير تلك الخصائص البشرية القيمة، حيث تتضمن هذه الوسائل التعليم والتدريب وتجارب العمل (الخبرات). هذا الاستثمار في رأس المال البشري يعود بالفائدة لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء. إذ يمنح الفرد الفرصة لتطوير مهاراته وزيادة معرفته وتعزيز قدراته، مما يساعده على تحقيق النجاح في حياته الشخصية والمهنية. بالإضافة إلى ذلك، تسهم هذه الاستثمارات في تعزيز أداء المنظمة وزيادة إنتاجيتها وقدرتها على المنافسة في السوق.

الجدول (01): تعريفات راس مال البشري (HC) الأكثر شيوعاً

الكاتب	السنة	التعريف
Snell and Dean	(Snel & Dean, 1992, p. 469)	معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم ذات القيمة الاقتصادية للمنظمات.
Becker	(Becker G. S., 1993, p. 900)	المعرفة والمهارات المتجسدة في الفرد.
Stewart	1997	مكون أساسي لبناء رأس المال الفكري.
Bontis	(Bontis, 2002, p. 44)	مخزون المعرفة الفردية المتضمن في القدرة الجماعية للشركة لاستخراج أفضل الحلول من موظفيها الفرديين.
Maditinos and all	(Maditinos, Šević, & Tsairidis, 2010, pp. 132-143)	موظفو الشركة الأفراد الذين يمتلكون المهارات والقدرات والمعرفة و المعرفة.
Mayo	(Mayo & Highhouse, 1994, pp. 427-428)	القدرة والمعرفة والمهارة والخبرة والتواصل ، مع القدرة على تحقيق النتائج وإمكانات النمو.
OECD	2001	المعرفة والمهارات والكفاءات والسمات الأخرى المتجسدة في الأفراد والتي تسهل خلق الرفاه الشخصي والاجتماعي والاقتصادي.
Walker	(Walker, 2001, pp. 4-5)	مجموعة المهارات والمعرفة والقدرات التي تحتاجها المؤسسات للنجاح في اقتصاد المعرفة والتكنولوجيا الجديد.
van Zy	(van Zyl, 2006, pp. 84-45)	يُعنى HC بالمهارات والمعرفة والابتكار والقدرات والكفاءة العامة للموظفين. وهو يمثل السلع والخدمات التي ينتجها الموظفون والتي تدر عائداً عندما يكون هناك استثمار لمعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم الأخرى.
Santos- Rodrigues, and all	(Santos-Rodrigues, Dorrego, & Jardon, 2010, p. 55)	إنها قيمة المعرفة والموهبة المتجسدة في الأشخاص الذين يشكلون المنظمة. يمثل المعرفة والموهبة والكفاءة والموقف والرشاقة الفكرية والإبداع.
Benevene and Cortini	(Benevene & Cortini, 2010, p. 124)	رأس المال البشري (HC) (مواقف ومهارات وكفاءات الأشخاص في المنظمة).
Unger et al	(Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011, p. 343)	المهارات والمعرفة التي يكتسبها الأفراد من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب أثناء العمل وأنواع أخرى من الخبرة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Afouni, 2013, pp. 21-22)

المطلب الثاني: مواصفات وابعاد رأس المال البشري

تعدد النظريات والمفاهيم المتعلقة برأس المال البشري، يجعل من الصعب الانطلاق منها لتحديد مواصفات رأس المال البشري واختيار الأبعاد المناسبة له، وهذا يعود إلى أن النظريات المختلفة تقدم تصورات ومفاهيم متنوعة حول طبيعة رأس المال البشري وعناصره ومكوناته، فبالنسبة للمواصفات هناك تباين في عددها ومحتواها، واما الابعاد فتختلف في نوعيتها وعددها حسب التوجه والزوايا التي بنظر منها الباحث الى رأس المال البشري.

1- مواصفات رأس المال البشري:

حسب النظريات والمفاهيم المتعلقة برأس المال البشري، مواصفاته تتعلق بالمعرفة والمهارات والخبرات والخصائص الفردية التي يتمتع بها الافراد، ويمكن تلخيصها في العناصر التالية:

1-1- المعرفة:

هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، اي العملية التي يستخدمها الفرد لاستيعاب وتفسير المعلومات المتاحة له وتحويلها إلى فهم شامل وقدرات عملية، وهي كل العمليات العقلية عند الفرد بدءا من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص، ومن ناحية المنظمة جميع الوسائل التي تستخدمها المنظمة لاكتشاف السلوك الممكن، والتي ستنبع استراتيجيات متنوعة (السالم م.، 2002، صفحة 184). ومن الناحية التركيبية يقسم هرم المعرفة إلى بيانات ومعلومات ومهارات، حيث هناك ثلاثة أنواع رئيسية من المعرفة: المعرفة الفنية والمتخصصة والمهنية، بالإضافة الى المعرفة العملياتية وفهم البيئة التجارية واستخدام التكنولوجيا.

تصنيف المعرفة في المنظمة يمكن أن يكون دفاعياً أو استباقياً، النهج الدفاعي يتطلع إلى تكوين رأس مال معرفي لمواجهة التحديات، بينما النهج الاستباقي يهدف إلى تطوير منتجات جديدة وعمليات تنافسية، والإبداع يستند إلى التسيير الجيد والتكامل بين التراث المعرفي والمعرفة المكتسبة، وتنقسم المعرفة إلى صريحة وضمنية وصنفت إلى أربعة أنماط (عنصر، 2018):

- معرفة ضمنية ضمنية: يتم الاستفادة منها من خلال العمل الجماعي والتفاعل بين الأفراد والمواهب، حيث تكون صعبة الوصول والتفسير بكلمات حيث تعتمد على الخبرة والتجربة الفردية.
- معرفة ضمنية صريحة: يتم الاستفادة منها من خلال مشاركة جزء من المعرفة الضمنية لتقييمها ونقلها، حيث يمكن التعبير عنها بكلمات وتحويلها الى معرفة صريحة.
- معرفة صريحة صريحة: يتم الاستفادة منها من خلال جمع المعارف أي قيام الأفراد ببناء المعرفة، وهي معلومات مكتوبة أو مواد تدريبية في مستندات ووثائق.

- معرفة صريحة ضمنية: يتم الاستفادة منها من خلال إدماج الفرد جزء من المهارات التي يمتلكها في الاتصال مع الأفراد والمجموعات الأخرى داخل المؤسسة، ويشير إلى المعرفة الصريحة التي تحول إلى ضمنية أو فيها جانب ضمني.

وتم تقسيمها من ناحية أخرى إلى صنفين (عبد الله خ.، 2012، صفحة 616):

المعرفة الصريحة: هي موثقة ومعلنة ظاهرة للعيان ولها وجود مادي (مكتوب، مطبوع، مرسوم مصور، منطوق، ...) بالإمكان تناقلها وقياسها وتداولها بين الأفراد.

المعرفة الكامنة: غير موثقة ضمنية في عقول الأفراد ناتجة عن خبرات شخصية يصعب تناقلها وقياسها ويمكن إثارتها والتشارك بها بشكل اجتماعي، تتألف من (حقائق، بيانات، صور ذهنية أحكام، وتوقعات، وفرضيات عامة، ومعتقدات، وجهات نظر ومفاهيم، استراتيجيات تفكير،....)

1-2- المهارات:

"هي القدرة على استخدام المعرفة في تحقيق هدف معين بدقة وسهولة وسرعة وسلامة وأمان، حيث إن المهارة لا تكتب لفظياً، وتظهر أثناء العمل والممارسة أو أثناء أداء المسؤوليات المكلف بها الفرد" (الحجار، 2015، صفحة 14)، والمهارات هي أنشطة مكتسبة يتم تطويرها أثناء ممارسة نشاط مدعوم بالتغذية الراجعة، وتعتمد المهارات على تجربة سابقة وممارسات سابقة واستفادة من المعرفة المكتسبة، وتساعد في تحقيق الفعالية والدقة في العمل. تشمل المهارات قدرات متنوعة مثل مهارات التفاوض، وبناء العلاقات مع الآخرين، واستخدام التكنولوجيا الجديدة، وتطوير القدرات الحديثة، وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي (هري، 2020، صفحة 27).

1-3- الخبرات:

الخبرة هي المعرفة العملية والتجريبية التي يكتسبها الفرد من خلال المشاركة في أنشطة وتجارب محددة. تتكون الخبرة من مجموعة من المعرفة والمهارات المكتسبة عبر الزمن، وتؤثر في قدرة الشخص على تحليل المواقف واتخاذ القرارات والتعامل مع التحديات، وعادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر. لذلك تترافق كلمة خبرة غالبا مع كلمة تجربة (wikipedia, 2023)، الخبرة والتجربة ترتبطان بشكل وثيق، حيث يمكن أن تكون التجربة هي المصدر الرئيسي للخبرة. بمجرد اكتساب الخبرة، يصبح للفرد قدرة أكبر على التحليل والتعلم والابتكار في المجال الذي يمتلك فيه الخبرة.

1-4- الخصائص:

الخصائص المرتبطة برأس المال البشري تشمل المرونة في التكيف مع التغييرات والقدرة على التعلم السريع والتكيف مع الطوارئ. تتضمن أيضًا القدرة على التوجه الذاتي للنمو والتعلم والاعتماد على الذات. هناك خصائص تتعلق بالفرد نفسه وأخرى تتعلق بالمنظمة. من بين الخصائص المتعلقة بالفرد نفسه، المكانة الاجتماعية للفرد التي تعتبر محركًا للموارد المادية والتقنية وتوجيه التفاعل الاجتماعي والاقتصادي، وتلعب دورًا في تفعيل التغيير أو مقاومته وتحقيق احتياجات الفرد ومجمعه. كما تساهم في المسؤولية الاجتماعية، سواء على المستوى الجماعي أو الفردي (عودة، 2015، صفحة 42).

من ناحية أخرى، يتميز رأس المال البشري بخصائص تؤثر بشكل كبير على المنظمة، حيث يتكون رأس المال البشري من جزء فطري وجزء مكتسب، وتعتبر المعارف والكفاءات المكتسبة أهمية كبيرة في تكوينه. يتطور رأس المال البشري من خلال الاستخدام والخبرة في مجال العمل ومن خلال التعليم والتدريب. يحتاج رأس المال البشري إلى التجديد والتطوير المستمر. يعتبر رأس المال البشري مصدرًا رئيسيًا للدخل والقيمة في المنظمة (الشريف و صلحاوي، 2017، صفحة 45).

تتفاعل هذه المواصفات المختلفة مع بعضها البعض لتشكل رأس المال البشري الفردي والجماعي في المنظمة، وهذا يتم بناء على نظريات وأبحاث علمية متعددة متعلقة برأس المال البشري، والتي تقدم تصورًا دقيقًا لمكانة رأس المال البشري في المنظمة. تلك النظريات والأبحاث تسهم في فهم كيفية تأثير رأس المال البشري على أداء المنظمة وكيفية استغلاله بأقصى إمكاناته في تحقيق أهدافها ونجاحها.

2- ابعاد رأس المال البشري:

بعد التعرف على مفهوم رأس المال البشري ومعرفة صفاته، ننتقل الى دائرة اوسع تحيط به، وهي أبعاده التي اختلفت الأبحاث في تحديدها نتيجة لاختلاف المنهجيات والمقاربات المعتمدة. نحن اختارنا المقاربة الشاملة، وبناءً على ذلك، يمكن تحديد أبعاد رأس المال البشري كما يلي:

1-1- البعد الاجتماعي:

يشمل هذا البعد مجموعة من الصفات والمهارات التي تؤثر في التفاعلات الاجتماعية والعلاقات المهنية والشخصية داخل المنظمة ومع الآخرين، حيث تعتبر القدرة على التواصل الفعال والفهم المتبادل والاستماع الجيد والتعاون الفعال أمورًا حاسمة في تعزيز العمل الجماعي وبناء فرق عمل قوية، مما يعتبر عامل حاسمًا لنجاح المنظمة وتحسين الأداء (Nahapiet & Ghoshal, 1998, pp. 245-246).

ويشير البعد الاجتماعي إلى أن زيادة الاستثمار في تطوير وتعليم الأفراد تؤدي إلى زيادة قدراتهم ومهاراتهم، مما يمكنهم من أداء أعمالهم بفعالية أكبر وبطرق أفضل. على سبيل المثال، الأشخاص

المتعلمون قادرون على إنجاز مهامهم، بشكل أكثر كفاءة وسرعة مقارنة بالأفراد ذوي المستويات المنخفضة من التعليم (Becker G. S., 1964).

وفي دراسات اقتصادية أجريت في عام 1950، تبين أن الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر عاملاً أساسياً في زيادة مستوى الأجور وتحسين مستوى المعيشة في المجتمعات. وذلك يعود إلى أن الأفراد ذوو الكفاءات والمهارات العالية يمكنهم المساهمة بشكل أكبر في الإنتاجية والتنمية الاقتصادية، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على خدماتهم وبالتالي زيادة الأجور التي يحصلون عليها (Schultz T. W., 1961, p. 11).

2-2- البعد الاقتصادي:

يعزز دوره كأحد عناصر الإنتاج الأساسية للمنظمات والدول، وعندما ترغب الدولة في تنمية اقتصادها، فإنها تحتاج إلى تطوير رأس المال البشري، من خلال الاستثمار في تعزيز المعارف والمهارات والخبرات للأفراد، يتمكنون من تحويل هذه الموارد إلى منتجات وخدمات تضيف قيمة مضافة للمؤسسات، كون رأس المال البشري يتمركز أساساً حول المعرفة.

الجدير بالذكر أن الفوائد الاقتصادية لاستثمار رأس المال البشري تتجلى في زيادة الإنتاجية والكفاءة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتقليل التكاليف، وزيادة التنافسية في السوق. بالإضافة إلى ذلك، يعزز تطوير رأس المال البشري فرص العمل ويسهم في تحسين دخل الأفراد ورفاهيتهم، مما يسهم في نمو الاقتصاد الوطني (Mankiw, Romer, & Weil, 1992, pp. 432-433).

2-3- البعد العلمي :

تعكس أهمية تكوين رأس المال البشري وتطويره في توفير كوادر مؤهلة وقادرة على العمل بكفاءة وفعالية في المؤسسات. يؤدي التعليم إلى تحقيق تحسين جوهري في جودة العمل المقدم من قبل المنظمات، سواء كان هذا العمل ذا بُعد اقتصادي أو إداري.

تكوين رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب يسهم في تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بمهامهم بكفاءة. يتعلم الأفراد في البيئة التعليمية المناسبة المفاهيم والأساليب الحديثة المتعلقة بمجالات عملهم. بالإضافة إلى ذلك، يتاح لهم الفرصة لاكتساب المعرفة العلمية والتقنية الحديثة التي تساعدهم في مواكبة التطورات والابتكارات في مجالات عملهم (Schultz T. W., 1961, p. 9).

2-4- البعد البيئي:

يربط الاهتمام بالأبعاد البيئية والمحيطية في عمليات التعليم والتدريب. عند تطوير رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب، وتشير إلى ضرورة مراعاة الاحترام والاهتمام بالبيئة التي يعمل فيها الأفراد والمنظمات.

يتضمن البعد البيئي اتخاذ قرارات مستدامة ومسؤولة تجاه البيئة، وتبني ممارسات صديقة للبيئة في العمليات والأنشطة. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات والأفراد أن يتوجهوا نحو استخدام الطاقة المتجددة، وإدارة النفايات بشكل صحيح، والحفاظ على الموارد الطبيعية.

تلعب الأخلاق والقيم البيئية دوراً هاماً في تعزيز النمو الشامل للاقتصاد والمجتمع، وتعزز الحفاظ على البيئة للأجيال الحالية والمستقبلية. ومن خلال التركيز على البعد البيئي لرأس المال البشري، يتم تعزيز الوعي بأهمية الحفاظ على البيئة والعمل على تطوير وتنفيذ ممارسات مستدامة في جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية (UNEP, 2017).

2-5- البعد الأمني :

يرتبط بالاستقرار والأمان في المجتمعات والمنظمات، حيث عند تطوير واستثمار في رأس المال البشري بشكل صحيح، يمكن تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والأمني. ويتم ذلك عبر توفير فرص العمل المناسبة وتحسين جودة الحياة العملية.

يعتبر البعد الأمني أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في استقرار المجتمعات والأمن القومي. وعلى المستوى الأفراد، يمكن أن يساهم توفير فرص العمل والحد من البطالة في تعزيز الشعور بالأمان والاستقرار الشخصي والعائلي.

تلخص الأبعاد المذكورة لرأس المال البشري في تأثيرها الايجابي على المجتمع والاقتصاد والأمن والبيئة والتطور العلمي، ومن ناحية اخرى تعزز قدرة الأفراد على تحقيق أعمالهم بكفاءة وفعالية وتساهم في تحسين مستوى المعيشة وزيادة الأجور. كما يسهم التطوير العلمي والتعليم في توفير كوادر مهرة ومؤهلة للعمل في المؤسسات بشكل فعّال وبجودة عالية. وترتبط هذه الأبعاد أيضاً بالاستقرار الأمني، حيث يتعزز الاستقرار من خلال تحسين الفرص الوظيفية والرضا الوظيفي، وبالتالي الحد من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والأمنية. تعمل هذه الأبعاد معاً لتحسين جودة الحياة وتعزيز التنمية في المجتمع.

المطلب الثالث: مكونات واهمية رأس المال البشري

رأس المال البشري هو عبارة عن عنصر لامادي يتكون من عدة اعمدة متكاملة تعطي لنا نظرة شاملة له، ويعتبر كمورد اساسي للمنظمة لأنه يعد السائق المركبة والطاقة المحركة لها في نفس الوقت. وتشمل اعمدة رأس المال البشري هي مكوناته التي تشمل الجوانب النفسية؛ الاقتصادية؛ السياسية؛ الثقافية؛ الصحية؛ البيئية.

1- مكونات رأس المال البشري:

علماء الاقتصاد يعتبرون رأس المال البشري عبارة عن مكون مركب من اربعة عناصر تتمثل في المكون النفسي، المكون الاقتصادي، المكون السياسي، المكون الثقافي:

1-1- المكون النفسي:

يشير إلى الجوانب العقلية والنفسية للفرد، يشمل العوامل التي تتعلق بالدوافع والاحتياجات النفسية والروح المعنوية والانتماء للجماعة (جامع، 2000، صفحة 36)، هذه العوامل تؤثر في نمو وتطور الفرد وتساهم في تحقيق الأداء الممتاز والتفوق في مجالات مختلفة. لنلقي نظرة على بعض هذه العوامل:

- الدوافع: تشير إلى الحاجة الداخلية للفرد لتحقيق النجاح والوصول الى الأهداف، والدوافع قد تكون متعلقة بالجوانب الشخصية، مثل الرغبة في التحسين والتطور المستمر، والطموح لتحقيق النجاح والتفوق (Schultz T. W., 1961, p. 10).

- الرضا النفسي: يعبر عن الشعور بالرضا والسعادة الداخلية تجاه الذات والحياة بشكل عام. وعندما يكون الفرد راضيًا نفسيًا فإنه يميل إلى أن يكون أكثر إنتاجية وابتكارًا في أعماله ويستمتع بتجاربه الحياتية.

- الروح المعنوية: تتعلق بالشعور بالمعنى والغاية في الحياة. عندما يجد الفرد روحه المعنوية، فإنه يشعر بالقوة والحماس والتفاؤل ويستعد لمواجهة التحديات وتحقيق النجاح.

- الانتماء للجماعة: يشير إلى الشعور بالانتماء والتواصل الاجتماعي مع الآخرين وعندما يشعر الفرد بالانتماء لجماعة أو فريق عمل، فإنه يتعاون بشكل أفضل، ويشارك في تحقيق الأهداف المشتركة، ويستفيد من التعاون والدعم المتبادل (Baumeister & Leary, 1995, p. 497).

العوامل النفسية تؤثر في أداء وتطور الفرد وتساهم في تعزيز رأس المال البشري، ومن خلال الدوافع يتم تحفيز الرضا النفسي والروح المعنوية، والانتماء الاجتماعي والتواصل. هذه العوامل يعزز التعلم والتطوير والإنتاجية.

1-2- المكون الاقتصادي:

يتعلق بالقيمة الاقتصادية والإنتاجية للفرد، حيث يحوي عناصر مثل المهارات والمعرفة المتخصصة، والخبرات العملية، والقدرات التنظيمية والإدارية التي يمتلكها الفرد والتي تساهم في تحقيق الإنتاجية وتعزيز الأداء الاقتصادي.

اما في سياق العمل يعد المكون الاقتصادي من رأس المال البشري مصدرًا هامًا للقيمة المضافة والتنافسية، فالمهارات المتخصصة والمعرفة العملية تمكن الفرد من تقديم خدمات ذات جودة عالية والمشاركة في عمليات الإنتاج والابتكار، كما تزيد القدرات التنظيمية والإدارية في تنظيم الموارد وإدارة العمليات بكفاءة وفعالية (Murphy, & Welch, 1990, p. 204).

1-3- المكون السياسي:

يتعلق بالعوامل السياسية والاجتماعية التي تؤثر على حياة الفرد وتعزز رفاهيته، ويشمل عناصر مثل المشاركة السياسية، والديمقراطية، والتأمين الاجتماعي ضد الجوع والمرض:

- المشاركة السياسية تعني مشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات السياسية التي تؤثر على حياتهم ومجتمعاتهم من خلال المشاركة في الانتخابات، الانخراط في الحياة السياسية المحلية والوطنية، والتعبير عن الرأي والمطالب، والمشاركة في الحوارات العامة (Dalton, 2008, pp. 76-77).
- الديمقراطية هي نظام سياسي يتيح للأفراد المشاركة الشفافة والمساوية في صنع القرارات السياسية ويحمي حقوقهم وحياتهم.
- التأمين الاجتماعي يوفر الحماية المالية للأفراد ضد المخاطر الاجتماعية مثل الجوع والمرض والبطالة والتقاعد، بهدف تحسين جودة حياتهم وضمان استقرارهم الاقتصادي.

1-4- المكون الثقافي:

المكون الثقافي يشمل مجموعة متنوعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد التي تتشكل في إطار المجتمع وتؤثر في تكوين رأس المال البشري، يعكس هذا المكون التراث الثقافي للفرد وتأثيره على تصوره وسلوكه والاستجابة للبيئة المحيطة به، ويمكن أن يكون للمكون الثقافي تأثير كبير على القدرات الاجتماعية والتعاونية للفرد، وعلى استيعابه للعالم وفهمه للتنوع والاختلاف (Berry, 1997, pp. 5-6).

ويعزز المكون الثقافي الانفتاح الثقافي للفرد، وهو قدرته على التفاعل مع ثقافات وآراء مختلفة والتعلم منها، ويساهم الانفتاح الثقافي في توسيع آفاق الفرد وزيادة تفاعله مع العالم المحيط به، مما يساهم في تعزيز التعلم والتنمية الشخصية.

1-5- مكوّن الصحة:

يعتبر جزءًا هامًا من رأس المال البشري، يتضمن مفهوم الصحة حالة الرفاهية الجسدية والنفسية والاجتماعية التامة للفرد، ولا يقتصر على غياب المرض أو العجز بل يشمل أيضًا ازدهار وسعادة الفرد. وفقًا لتعريف منظمة الصحة العالمية، الصحة هي حالة شاملة تشمل البعد الجسدي والعقلي والاجتماعي، وتنقسم الصحة إلى عدة فروع، مثل الصحة المهنية التي تتعلق بالحفاظ على صحة العاملين في مكان العمل، وصحة العمال التي تركز على حقوق وسلامة العمال، وصحة البيئة التي تتعامل مع تأثير العوامل البيئية على الصحة العامة (WHO، 2019).

رأس المال البشري يتألف من مكونات متعددة تشمل العوامل النفسية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية. يُعتبر هذا الرأس المال مجموعة من القدرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد، والتي تلعب دورًا حاسمًا في تطوّرهم وأدائهم في مختلف جوانب الحياة، فهو يعزز القدرة على التفاعل الاجتماعي والتعلم المستمر، مما يسهم في التطور الشخصي والمهني.

وفي هذا السياق، يمكننا أيضًا الإشارة إلى أن رأس المال البشري ليس محصورًا فقط على المهارات والقدرات الفردية، بل يتضمن أيضًا الثقافة والمعرفة التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير في توجهات وآفاق الأفراد، وبفضل تلك العوامل المتعددة، يصبح رأس المال البشري عنصرًا حيويًا في تحقيق التطور الشامل والنجاح الشخصي والمجتمعي.

2- أهمية رأس المال البشري:

يقول Lawrence Bossidy: "أنا مقتنع بأنه لا يوجد شيء تفعله أكثر أهمية من توظيف الأشخاص وتطويرهم في نهاية، وان تراهن على الناس وليس على الاستراتيجيات" (Schumann, Lang, Foster, & Dickerson, 2019, p. 4639).

ترجع أهمية رأس المال البشري إلى دور الذي يقوم به المورد البشري في مواكبة التحولات الاقتصادية وخاصة التحول الأخير من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، المورد البشري يحمل المعرفة والخبرة، الابتكار والابداع، قيادة الأعمال وتطوير الأفكار، التواصل والتعاون، التطور التكنولوجي والتحسين المستمر، وما يستوجب التطرق له هو أهمية بالنسبة للفرد والمنظمة، وبالنسبة للاقتصاد ككل:

2-1- أهميته بالنسبة للفرد: تكمن في امتلاكه لمجموعة متكامل ومتطورة من العناصر يوفر له امتيازات

كثير من ناحية الدخل والرضا الشخصي، والحصول على فرص العمل أو الترقية، ويمكن حصر

أهم نقاط أهميته (Schultz T. W., 1961, pp. 3-4):

- زيادة فرص العمل: يعتبر رأس المال البشري المتكامل والمتطور أحد العوامل الرئيسية التي تزيد فرص الحصول على فرص عمل جيدة ومستقرة. فالأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارات المطلوبة في سوق العمل يكونون أكثر قدرة على الاندماج في سوق العمل والحصول على فرص وظيفية مرموقة.
 - تحسين الدخل: يسهم رأس المال البشري المتطور في زيادة فرص الحصول على دخل مرتفع. فالأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة يكون لديهم القدرة على القيام بوظائف متخصصة ومرتفعة القيمة، مما يعزز فرصهم في تحقيق دخل أعلى وتحسين مستوى حياتهم المالية.
 - تحقيق التنمية الشخصية: يعزز رأس المال البشري تنمية الفرد الشخصية والمهنية. فالاستثمار في التعليم والتدريب واكتساب المعرفة والمهارات يساهم في تطوير الذات والتحسين المستمر، مما يعزز الثقة بالنفس والاحترام الذاتي.
 - تحقيق الرضا الشخصي: يعزز رأس المال البشري الرضا الشخصي والسعادة، فالأفراد الذين يستثمرون في تطوير ذواتهم وتحقيق إمكاناتهم يشعرون بالإنجاز والرضا الشخصي، ويتمتعون بحياة أكثر توازناً ورضاً.
- 2-2- أهميته بالنسبة للمنظمة:** يعتبر رأس المال البشري من الاصول الاستراتيجية حيث يتصف بكونه ذو قيمة عالية، نادرة وفريدة من نوعها ما يجعلها تساهم في تنافسية المنظمة (Barney J. , 1991, pp. 99-100)، وتزيد الأهمية في وجود مورد بشري يحمل راس مال بشري قادر على اعطاء المنظمة ما تحتاجه حتى تستمر في الحياة والتطور وتحقيق التميز، ومن اهم ما يلاحظ من اهمية ما يلي:
- بقاء واستمرار المؤسسة يعتمد بشكل كبير على قدرة العمال الإبداعية والابتكارية، وهذا يحتاج الى بيئة عمل مساعدة تشمل التحفيز وتوفير فرص التعلم المستمر وتوفير الموارد الضرورية، لان تحويل المعرفة والخبرة الى منتجات وخدمات ابداعية أمرًا حاسمًا لنجاح المؤسسة (West & Farr, 1990, p. 234).
 - امتلاك المؤسسة للمواهب يساعدها على تطوير عملياتها التجارية وتحسين استراتيجيتها بشكل كبير. فالمواهب العالية المهارة والتميزة تعزز قدرة المؤسسة على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وإضافة إلى ذلك فإن المواهب المؤهلة تمتلك القدرة على تحليل البيانات والمعلومات بشكل أفضل، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وتوجيه الأعمال نحو النجاح (Gupta & Singhal, 1993, p. 42).

- يعتبر رأس المال البشري المتطور والمؤهلات العالية للموظفين من عوامل التنافسية الرئيسية للمنظمة، لان الموظفين الذين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة يساهمون في تعزيز كفاءة وإنتاجية المنظمة، وبالتالي يتمتعون بميزة تنافسية في سوق الأعمال، وبفضل توجيهاتهم المهنية وقدرتهم على التكيف مع التغيرات وتطورات السوق، يمكن للمؤسسة تحقيق تميز في تقديم الخدمات أو المنتجات للعملاء، وبالتالي جذب المزيد من العملاء وزيادة حصتها في السوق (Bmey, 1991, p. 102).
- يساهم رأس المال البشري في تحقيق الاستدامة والنمو المستدام للمنظمة من خلال تحسين المرونة والقدرة على التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة التنظيمية. عندما يكون لدى الموظفين المهارات والمعرفة اللازمة، يكونون قادرين على التعامل مع التحديات الجديدة والابتكار في إيجاد حلول فعالة.
- 2-3- اهميته بالنسبة للاقتصاد:** رأس المال البشري يمثل عنصراً أساسياً في تحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهية. وهذه بعض الجوانب التي توضح اهمية رأس المال البشري بالنسبة للاقتصاد بشكل عام:
- يعمل رأس المال البشري كمحرك للإنتاجية الاقتصادية، عندما يكون لدى العمال المهارات والمعرفة اللازمة، فإنهم يتمكنون من تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاءة في العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية العامة للمجتمع (Mankiw, Romer, & Weil, 1992, p. 408).
- يساهم رأس المال البشري في تطوير التكنولوجيا والابتكار في الاقتصاد، حيث إذا كان للعمال المهارات والمعرفة اللازمة، يمكنهم تحسين وتطبيق التكنولوجيا الحديثة وتطويرها في مختلف الصناعات والقطاعات، هذا التطوير التكنولوجي يؤدي إلى تحسين العمليات وزيادة كفاءة الإنتاج، ويساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبى احتياجات السوق (Freeman, 1995, p. 6).
- يلعب رأس المال البشري دوراً حاسماً في تعزيز الابتكار وريادة الأعمال في الاقتصاد. حيث يمتلك العمال المهارات والقدرات الإبداعية التي تمكنهم من توليد أفكار جديدة ومبتكرة، وتحويلها إلى منتجات وخدمات قيمة. وبفضل هذا التفكير الإبداعي والريادي، يتم تطوير الصناعات الجديدة وتحسين العمليات الحالية، مما يدفع بالاقتصاد إلى التجديد والتطور (Rolando & Alum, 1986, p. 106).
- يساعد رأس المال البشري في تحسين جودة العمل في الاقتصاد عندما يتمتع العمال بالمهارات والتدريب اللازم، فإنهم يكونون قادرين على تنفيذ المهام بشكل أفضل وتحقيق الأهداف بطريقة أكثر فعالية وكفاءة. يتيح رأس المال البشري للعمال القدرة على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم، مما ينعكس إيجابياً على جودة العمل ويساهم في تحسين المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها.

- يلعب رأس المال البشري دورًا حاسمًا في تحقيق الاستدامة الاقتصادية، حيث عندما يتم استثمار في تطوير الموظفين وتحسين مهاراتهم، يتم بناء قاعدة قوية للمعرفة داخل المنظمة وتأمين استمراريته في مواجهة التحديات المستقبلية، وهذا يعزز القدرة على الاستمرار والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والتقنية (WEF, 2020).

في الختام، يمكن القول إن رأس المال البشري هو محرك أساسي للتنمية الاقتصادية والازدهار، ومن خلال استثمارنا في تطوير الموظفين وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، نبني أساسًا قويًا للمعرفة داخل المنظمات وتحقيق استدامتها في مواجهة التحديات المستقبلية. ويتيح لنا رأس المال البشري التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتقنية وتحقيق التطور والابتكار، وبالاهتمام برأس المال البشري، نستثمر في مستقبلنا الاقتصادي ونحقق التقدم والاستدامة لمجتمعنا.

المطلب الرابع : نظريات رأس المال البشري، خصائصه

لقد تم إجراء العديد من الدراسات التي تحاول تفسير أهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الربح في المنظمات، حيث ظهرت العديد من النظريات التي تسعى إلى فهم العلاقة بين رأس المال البشري وزيادة الإنتاجية، وتشير بعض هذه النظريات إلى أن حجم العمل البشري المطلوب لإنتاج وحدة إضافية مع مرور الزمن، وبحثت أخرى عن العوامل المساعدة لرفع الانتاج والانتاجية وبصفة عامة النمو الاقتصادي.

لحل هذه الاشكاليات تولدت نظريات متعلقة برأس المال البشري، منها نظرية الاستثمار في رأس المال البشري التي قدمها شولتز، وقدم الاقتصاديان بيكر ومينسر اسهامات الخاصة في المجال، تطورت عبر الزمن بناء على البحوث والدراسات الاكثر تحديًا. هذه النظريات تساعدنا في فهم اهمية رأس المال البشري وتأثيره على الانتاجية والنمو الاقتصادي.

قبل عام 1958، لم يكن هناك مفهوم موحد لـ "نظرية رأس المال البشري" في الاقتصاد أو التعليم، ومع ذلك في الألفية الجديدة، أصبح من الواضح أن رأس المال البشري يلعب دورًا رئيسيًا في الاقتصاد الحديث، حيث تغيرت الصياغة والأفكار المتعلقة برأس المال البشري، وانتقل الاهتمام إلى دور المعرفة والمهارات والقدرات البشرية في تعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة.

1- نظرية الاستثمار في رأس المال البشري لشولتز:

نظرية رأس المال البشري لشولتز تركز على أهمية المعرفة لدى الأفراد كمصدر للثروة والتنمية الاقتصادية، حيث اعتبر الأفراد أصولًا بشرية تمتلك قدرات ومهارات ومواهب يمكن استثمارها في عملية الإنتاج. يرى شولتز أن تطوير المهارات والمعرفة لدى الأفراد يعد استثمار في رأس مال الجوهري، مثل

التعليم والتدريب والصحة، وهي تعد استثمارات استراتيجية تؤدي إلى تحسين إمكانات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم. وبالتالي يتوقع شولتز أن يكون النمو في رأس المال البشري أسرع وأكثر تميزًا من النمو في رأس المال غير البشري، وأنه سيكون له تأثير كبير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وفقًا لنظرية شولتز، يتحقق العائد على الاستثمار البشري من خلال زيادة الدخل المستقبلي وفرص العمل الأفضل وتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية للفرد، كما تؤكد النظرية أن الاستثمار في التعليم والتدريب يساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية للمجتمع ككل من خلال رفع مستوى المهارات وتطوير القدرات البشرية. ونلاحظ ان نظرية شولتز تركز على قيمة التعلية والتدريب كاستثمار في رأس المال البشري، وتهتم بتحليل تكاليف وفوائد الاستثمار في التعليم والمهارات، وبالتالي الحصول على العائد المالي للاستثمار في التعليم وتأثيره على الدخل الفردي والاقتصاد العام، كل هذا على اعتبار ان البشر كمورد اقتصادي وتسعى لتحسين انتاجيته العمالة.

ويمكن طرح علاقة رياضية لمفهوم رأس المال البشري لدى شولتز:

رأس المال البشري = المهارات والمعرفة والخبرة الفردية + التعليم والتدريب + الصحة واللياقة البدنية

ولقد لاحظ شولتز خلال مراحل دراسته لرأس المال البشري ان هناك عديد من الظواهر منها:

1-1- الابتعاد عن الاستثمار في البشر:

أشار إلى ظاهرة الابتعاد عن الاستثمار في البشر وتركيز المجتمعات على الاستثمار في الرأس المال الغير بشري، وهو الاستثمار في المعدات والآلات والموارد الطبيعية، وهذا لعدة اسباب كما يراها منها (Schultz T. W., 1961, p. 5):

- التهميش والفقر: في المجتمعات ذات الدخل المنخفض والفقيرة، قد يكون الناس مضطرين للتركيز على تلبية احتياجاتهم الأساسية مثل الغذاء والمأوى، مما يقلل من قدرتهم على الاستثمار في التعليم والتدريب وتطوير مهاراتهم.
- نقص الفرص التعليمية والتدريبية: في بعض المجتمعات، قد يكون هناك نقص في الفرص التعليمية والتدريبية المناسبة. قد يكون هذا بسبب قلة المدارس والمؤسسات التعليمية، نقص التمويل، أو ضعف البنية التحتية للتعليم.

1-2- نطاق ومضمون الاستثمار في البشر:

يشير شولتز إلى أهمية تحديد النطاق والمضمون الصحيح للاستثمار في رأس المال البشري. فعلى سبيل المثال، يعتبر التعليم والتدريب والصحة استثمارات استراتيجية تساهم في تحسين قدرات وإمكانات الأفراد وبالتالي تعزيز النمو الاقتصادي.

الاستثمار في التعليم والتدريب والصحة يشمل توفير البنية التحتية المناسبة والموارد اللازمة لتحقيق تحسينات في هذه المجالات. كما يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري توفير فرص متساوية للجميع في الحصول على التعليم والتدريب والرعاية الصحية، مع التركيز على تخفيض الفجوات الاجتماعية والاقتصادية (صلحاوي، 2018).

1-3- نظرية الفرص الضائعة للطلاب:

شولتز أشار إلى أن الانفاق على التعليم والتدريب يجب أن ينظر إليها على أنها استثمار وليس تكلفة. فعندما يتم تأمين فرص التعليم للطلاب والتدريب للعمال، يمكن تجنب فقدان فرص عمل محتملة وزيادة الأرباح الممكنة التي يمكن تحقيقها من خلال الاستثمار في رأس المال البشري (صلحاوي، 2018، صفحة 88). هذه العناصر تمثل بعض الملاحظات والمفاهيم التي لاحظها شولتز خلال دراسته لرأس المال البشري. يعتبر هذا المجال مرتبطاً بالاقتصاد والتنمية البشرية، وتحظى النظرية بتوجهات ومفاهيم متنوعة تعزز أهمية استثمار المجتمع في المعرفة والمهارات الأفراد كمصدر للنمو الاقتصادي والتنمية الشاملة.

نظرية رأس المال البشري لشولتز قد واجهت بعض الاشكاليات والتحديات التي يمكن ذكر بعضها:

- قياس رأس المال البشري يعتبر صعباً، حيث لا يوجد اتفاق عالمي حول المقاييس والمعايير المحددة لقياسه بشكل شامل. يمكن قياس بعض عناصر رأس المال البشري مثل المؤهلات التعليمية والخبرات، ولكن لا يزال هناك تحدي في تطبيق مقاييس موحدة ودقيقة (Barro & Lee, 2013, pp. 184-185).
- التحديات المؤسسية والسياسية: قد تواجه النظرية تحديات مؤسسية وسياسية في تنفيذ استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري. فعلى سبيل المثال، قد تحتاج الدول إلى تغييرات هيكلية في نظام التعليم والصحة، وتوفير فرص عمل مناسبة، وتعزيز المشاركة المجتمعية، مما يتطلب جهود وموارد إضافية (Psacharopoulos, 1994, p. 1326).
- العوامل الاقتصادية والاجتماعية: قد تؤثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية مثل الفقر والتمييز وعدم المساواة على فرص الاستثمار في رأس المال البشري. قد يواجه الأفراد الذين يعانون من ظروف صعبة صعوبات في الوصول إلى التعليم والتدريب والفرص الاقتصادية.

2- نظرية رأس المال البشري لـ غاري بيكر:

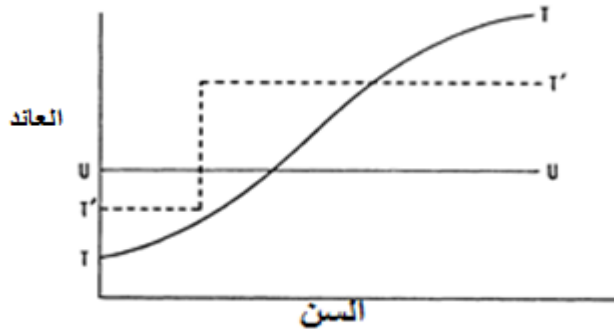
وضع غاري بيكر الناس في قلب الاقتصاد، وأصر على دور الاستثمار في رأس المال البشري، ولا سيما التعليم، وركز على أهمية الاستثمار في المورد البشري، مثل التعليم والتدريب، الصحة والهجرة، كأدوات لتعزيز الانتاجية وتحقيق النمو الاقتصادي، حيث اعتبرا المعرفة والمهارات التي يكتسبها الأفراد رأس مال يمكن استثماره في عملية الإنتاج وتحقيق الربح. وقسم بيكر التدريب الى نزعين التدريب العام و التدريب الخاص، وذكر ان اختيار نوع التدريب يؤثر في تكلفته وفي المنافع التي يحققها، سواء كانت تحملها المؤسسة أو الفرد، بالإضافة إلى ذلك، بيكر يعتبر معدل العائد على الاستثمار في رأس المال البشري هو المؤشر الأساسي لتحديد المستثمر فيه. ومن العوامل التي اثارها في أبحاثه ما يلي:

1-2- عائدات التدريب واثر العمر:

من رؤية بيكر يتضح أن التدريب له تأثير كبير على العلاقة بين العمر والعائدات. فإذا افترضنا ان العامل غير المتدرب يحصل على نفس الاجر كما هو موضح في الخط الافقي (UU) في الشكل رقم (0). ومن ناحية اخرى، يمكن للأشخاص المتدربين الحصول على عائد اقل خلال فترة التدريب بسبب التكلفة المرتبطة بها في هذه المرحلة، وعائد أكبر في السنوات المقبلة كما هو موضح في المنحنى (TT)، وذلك بسبب الاستعادة من عملية التدريب.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لعائد الأفراد المتدربين الأصغر سنًا أن يتأثر بشكل أكبر من تأثيره على الأفراد في الأعمار المتقدمة، كما هو موضح في المنحنى (T'T') في الشكل رقم (04). تحليل بيكر يسلط الضوء على أهمية الاستثمار في التدريب وتطوير الموارد البشرية، ويساعد في فهم كيفية تأثيره على العلاقة بين العمر والعائد. وبناء قاعدة تدريبية قوية يمكن أن تساهم في تحسين القدرات والفرص المهنية للأفراد وتعزيز نمو الاقتصادي.

الشكل رقم (04): علاقة السن بالعائد



المصدر: (Gary S. B., 1962, p. 15)

2-2- انواع التدريب لدى بيكر:

قام بيكر بتمييز نوعين من التدريب: التدريب العام والتدريب المتخصص. التدريب العام يزيد من إنتاجية الأفراد في المؤسسة التي يعملون فيها والتي توفر التدريب، وكذلك في أي مؤسسة أخرى يمكن أن يعملوا فيها. يساعد التدريب العام الأفراد على تكوين المهارات التي تمكنهم من العمل في مجموعة متنوعة من المؤسسات. أما التدريب المتخصص، فهو التدريب الذي يزيد من إنتاجية الأفراد في المؤسسة التي يعملون فيها، والتي تقدم لهم التدريب بمستوى أعلى من إنتاجيتهم في أي منظمة أخرى يمكن أن يعملوا فيها. على سبيل المثال، يمكن أن يتضمن التدريب المتخصص تعلم تقنيات جديدة مثل التكنولوجيا المستخدمة في مؤسسة محددة (Gary S. B., 1962, pp. 16-17).

لضمان توافر العمالة المهرة في المؤسسة، ينبغي على المؤسسة تقديم أجور تنافسية مع سوق العمل أو أعلى قليلاً، لتجنب تدفق العمالة خارجها. فتكاليف التدريب العام وخاصةً التدريب المتخصص تكون مرتبطة بهذا الأمر. ولذا، يجب على المؤسسة أن تكون حريصة في تقديم أجور مغرية لهذا النوع من العمالة، لأن الموارد البشرية تعتبر أحد أهم مقومات نجاح واستدامة المؤسسة، إذ تتأثر بنمو وتراجع المؤسسة بتواجد ونمو ورحيل الخبراء ذوي الكفاءة والمهارة (ميلان ، 1985، صفحة 65).

تجدر الإشارة إلى أن بحوث بيكر تكملت نظرية الاستثمار البشري التي قدمها شولتز، حيث وضع بيكر تحليلاً عملياً لكيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية في تحليل استثمار الموارد البشرية. كما أدخل بيكر عوامل مؤثرة مثل التكلفة والعائد على التدريب، وربطها بالإيرادات المستقبلية التي تحققها.

3- نظرية رأس المال البشري لمينسر:

قدم منسر نظرية تركز على أهمية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية وتعليمها وتدريبها، واستناداً إلى اطروحة مينسر التي أنهاها في عام 1957 ونشرها في عام 1958، تم تقديم أول مساهمة منهجية ومنظمة في فهم تطور هذه النظرية، حيث قدمت النظرية فرضية أن الاستثمار في التعليم وتطوير المهارات يعد استثماراً في رأس المال البشري، حيث يساهم في تعزيز قدرات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم في سوق العمل، وبالتالي يحسن دخل الفرد وتوفر له فرص العمل افضل، واهم النقاط التي توصل اليها منها (Mincer, 1958, pp. 301-302)

3-1- أهمية التعليم والتدريب:

أكد مينسر على أن الاستثمار في التعليم والتدريب يعتبر جزءاً أساسياً من تطوير رأس المال البشري. وقد أشار إلى أن المعرفة والمهارات المكتسبة تعزز قدرات العمال وتزيد من إنتاجيتهم وفعاليتهم في العمل.

3-2- تأثير التعليم على الدخل:

ركز مينسر على أن التعليم يلعب دورًا حاسمًا في تحسين فرص الحصول على دخل مرتفع. وأشار إلى أن الأفراد الذين يحملون مؤهلات تعليمية أعلى عادة ما يكون لديهم فرص أفضل في الحصول على وظائف ذات أجور عالية.

3-3- الاستثمار في التعليم والمهارات:

أوضح مينسر أن الدول والمؤسسات يمكنها تعزيز تنمية رأس المال البشري من خلال استثماراتها في توفير التعليم والتدريب. وأشار إلى أن الاستثمار الجيد في التعليم يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة والتنمية الاقتصادية للأفراد والمجتمعات.

3-4- أهمية المرونة والتكيف:

أكد مينسر أن رأس المال البشري يتطلب التكيف مع التغيرات المستمرة في سوق العمل والتكنولوجيا. وأشار إلى أهمية اكتساب المهارات المطلوبة وتحسين قدرات التعلم المستمر لمواجهة تحديات سوق العمل الحديثة. يعقوب مينسر أكد على أهمية التعليم والتدريب في تنمية رأس المال البشري وزيادة إنتاجيته، كما أشار إلى ضرورة التكيف والمرونة في سوق العمل واكتساب المهارات المطلوبة لمواجهة التحديات الحديثة.

جدول رقم (02): مقارنة بين نظريات مينسر و شولتز وبيكر

نظرية مينسر	نظرية شولتز	نظرية بيكر
الاستثمار	التعليم	التدريب العام والمتخصص
دراسة تأثير التعليم والتدريب على الفرد والمجتمع.	دراسة العلاقة بين التعليم والإنتاجية الفردية.	تأثير التدريب العام والمتخصص على إنتاجية الفرد و المنظمة.
الزمن	القدرة الفردية والإنتاجية	الفترة التي يعمل فيها الفرد في المؤسسة
العوامل الاضافية	تحسينات في الأجور وفرص العمل.	تجنب دوران العمالة وتقديم أجور تنافسية للحفاظ على العمالة المهرة
تأثير الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية في تنمية		

المصدر: من اعداد الباحث

المبحث الثاني: ادارة رأس المال البشري

بناءً على الاعتراف بأهمية رأس المال البشري للمنظمة والمجتمع، يتطلب وجود هيئة خاصة تهتم بجميع عمليات اكتساب وحفظ وتنمية هذا الأصل الهام في المنظمة. وفي العصر الحالي، حيث أصبح المورد البشري هو الركيزة الأساسية لأي تطور اقتصادي أو اجتماعي، فإن إدارة رأس المال البشري تلعب دورًا حيويًا في جميع المجالات. إدارة رأس المال البشري تهدف إلى تطوير سياسات وإجراءات فعالة لجذب وتوظيف الموظفين الموهوبين.

المطلب الاول : مفهوم ادارة رأس المال البشري واهميتها

اكتشاف رأس المال البشري يستلزم وجود إدارة تهتم بتنظيمه وتطويره بشكل فعال، يعني ذلك أن الشركات والمنظمات يجب أن تكون لديها استراتيجيات وسياسات تهدف إلى إدارة واستثمار رأس المال البشري بطريقة تعزز القيمة المضافة وتحقق الميزة التنافسية.

1- مفهوم ادارة رأس المال البشري:

مفهوم إدارة رأس المال البشري يشمل عدة مفاهيم تتباين في بعض الأحيان ومتقارب في أخرى، وذلك بسبب الاتجاهات والزوايا التي يمكن النظر من خلالها إلى هذا المفهوم. يتأثر تصوير هذه الاتجاهات بالنظر إلى هيكل إدارة رأس المال البشري، ووظيفتها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

-تعرف إدارة رأس المال البشري بأنها "نهج استراتيجي ومخطط لإدارة ما لدى المنظمات من الأشخاص الذين يشاركون بشكل فردي أو جماعي في تحقيق أهداف الشركة أو المنظمة" (Kucharčíková, Tokarcikova, & Blaskova, 2014, p. 50). هذا التعريف يتبع اتجاه الهدف في إدارة رأس المال البشري (HCM). يركز هذا الاتجاه على تحقيق أهداف المؤسسة أو الشركة من خلال إدارة الأشخاص الذين يشاركون بشكل فردي أو جماعي في تحقيق تلك الأهداف. ووفقًا لهذا التعريف، يعتبر إدارة رأس المال البشري استراتيجية ومخططة، حيث يتم تنظيم وإدارة الموارد البشرية بطريقة تعزز تحقيق أهداف المنظمة. تتضمن هذه الاستراتيجية توظيف واختيار الأشخاص المناسبين، وتطويرهم وتدريبهم، وتحفيزهم وإدارة أدائهم بطريقة تعزز التميز والإنتاجية.

كما عرفت على انها: هي نهج استراتيجي لإدارة الأفراد يركز على تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد في المنظمة، ويعزز قدرتهم على التطوير والابتكار. يهدف هذا النهج إلى استغلال القدرات والمواهب الفردية بطريقة تعزز تحقيق أهداف المنظمة (Bratton & Jeffrey, 2017, p. 34). هذا التعريف يتبع اتجاه "الهدف"

في إدارة الأفراد. يركز على هدف تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد في المنظمة، وتعزيز قدرتهم على التطوير والابتكار. يهدف إلى استغلال القدرات والمواهب الفردية بطريقة تعزز تحقيق أهداف المنظمة.

كما عرفت بأنها: نهج استراتيجي لتسيير الأفراد، وذلك بالتركيز على القضايا الهامة في تحقيق النجاح للمؤسسات لتصبح ذات مستوى عالي، حيث تقوم عملية إدارة رأس المال البشري بشكل منهجي على تحليل وقياس وتقييم كيف يمكن للسياسات والممارسات التي تستخدمها المؤسسات في إدارة رأس مالها البشري أن تساهم بدورها في خلق القيمة المضافة (Baron & Armstrong, 2007, p. 1). هذا التعريف يتبع اتجاه "التركيبية" في إدارة الأفراد. يركز على العملية النظامية لتحليل وقياس وتقييم كيف يمكن للسياسات والممارسات في إدارة رأس المال البشري أن تساهم في خلق القيمة المضافة. يركز التعريف على القضايا الهامة التي تحقق النجاح للمؤسسات وتساهم في تحقيق مستوى عالي للأداء.

وتعرف على انها "جهد متكامل لإدارة وتطوير القدرات البشرية لتحقيق مستويات أعلى بكثير من الأداء" وتصف أنه: "التطوير الكلي للإمكانات البشرية معبراً عنه كقيمة تنظيمية" (Souleh, 2014, p. 84). التعريف يتبع اتجاه الهدف في إدارة رأس المال البشري، حيث يركز على تحقيق مستويات أعلى من الأداء من خلال إدارة وتطوير القدرات البشرية. يصف التطوير الكلي للإمكانات البشرية كقيمة تنظيمية، مما يعني أنه يهدف إلى تعزيز قيمة الأفراد واستثمار قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن الجدير بالذكر أنه يمكن أن يكون للتعريف تبعات في مختلف الاتجاهات الأخرى مثل الوظيفة والتركيبية والمراحل، وذلك حسب السياق والتطبيق المحدد.

عرفت إدارة رأس المال البشري بأنها إدارة عوامل مختلفة مثل الأفكار، الآراء، الأحاسيس، الممارسات والتجارب وغيرها الصادرة عن الموارد البشرية حين أدائهم لوظائفهم في المنظمة (هاني، 2008، صفحة 30). هذا التعريف يصف إدارة رأس المال البشري بأنها تتعامل مع عوامل مختلفة مثل الأفكار، الآراء، الأحاسيس، الممارسات، والتجارب التي تتبع من الموارد البشرية في المنظمة، يمكن تصنيفه في سياق الهيكل أو الوظيفة، ويركز على كيفية تنظيم وإدارة الموارد البشرية واستغلالها بطريقة تعزز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.

عرفت أنها "عملية تركيب المعارف والمهارات في المسارات، المنتجات والتنظيمات من أجل خلق القيمة للمنظمة" (ثابتي و بن عبو، 2019، صفحة 144). يركز هذا التعريف على أهمية تركيب المعرفة والمهارات في سياق المسارات (المسارات المهنية والتطور المهني) والمنتجات (المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة)

والتنظيمات (الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية) لتحقيق أفضل النتائج والقيمة للمنظمة، ويمكن القول أن هذا التعريف يتبع سياق "التركيبية" و"الهيكل" في إدارة رأس المال البشري لأنه يركز على عملية تركيب المعارف و المهارات في مسارات، ويركز على تنظيمهما بطريقة متكاملة ومنهجية. وعرفت حسب وظائفها على ان إدارة رأس المال البشري (HCM) هي مجموعة من الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. تركز هذه الممارسات على الحاجة التنظيمية لتوفير كفاءات محددة ويتم تنفيذها في ثلاث فئات هي (Dessler & Varkkey, 2015):

- **اكتساب القوى العاملة:** تتضمن استراتيجيات وعمليات لجذب واختيار الموظفين المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في المنظمة. يشمل ذلك تحليل احتياجات العمل وتصميم وسائل فعالة لجذب المرشحين المناسبين وتقييمهم لاختيار الأفضل.
- **إدارة القوى العاملة:** تتعامل مع إدارة وتنظيم الموظفين في المنظمة بطريقة تضمن تحقيق الأداء المتميز والرضا العام وتطوير الموظفين. تشمل هذه الممارسات تخطيط الموارد البشرية، وتوظيف وتعيين الموظفين، وإدارة الأداء، وتطوير الموظفين، وإدارة العمليات النقابية والعلاقات العامة.
- **تحسين القوى العاملة:** تستهدف تطوير وتعزيز مهارات ومعرفة الموظفين لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم في المنظمة. تشمل هذه الممارسات التدريب والتطوير، وإدارة المواهب، وتنمية القيادة، وتوفير بيئة عمل محفزة ومشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار.

وعرفته منظمة اليونيسيف: "أنه أسلوب لإدارة المخزون الذي تمتلكه الدولة من السكان الأصحاء المتعلمين الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملاً رئيساً في تقدير إمكانياتها، من حيث، النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية" (اشرف ا.، 2007، صفحة 55). التعريف السابق لإدارة رأس المال البشري لا يتبع بشكل صريح أي سياق محدد مثل الهدف أو التركيبية أو الوظيفة أو الهيكل. إنه يوضح أهمية إدارة رأس المال البشري كمورد استراتيجي للدولة، ويشير إلى دوره في تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية البشرية. يمكن اعتباره وصفاً عاماً لمفهوم إدارة رأس المال البشري دون تحديد سياق محدد.

اما تعريف إدارة رأس المال البشري في سياق الهيكل يشير إلى "الجهود المبذولة لتنظيم وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات، وتركز هذه الإدارة على تحسين استخدام وتنظيم القوى العاملة، وتطوير قدرات الموظفين، وتعزيز الكفاءة والإنتاجية في المنظمة" (عبد الله و الناصر، 2014، صفحة 115).

بالرغم من وجود خلط بين ادارة رأس المال البشري والمصطلحات ادارة الموارد البشرية وادارة شئون العاملين، لكن ما يميز إدارة رأس المال البشري هو انها تركز على اربعة محاور في المنظمة هي (Selden, 2009)

- التعرف على الموظفين وإدارتهم كموجودات مهمة داخل التنظيم.
 - التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموظفين.
 - تحديد أولويات تخطيط تكاليف رأس المال البشري للاستثمار المستدام.
 - الانخراط الكلي للموظفين من خلال قنوات الاتصال للتعاون الفعال.
- ومما سبق يمكن تركيب تعريف يشمل معظم الافكار التي طرحت و هو:
- إدارة رأس المال البشري هي عملية تهدف إلى تنظيم وتوجيه الموارد البشرية في المؤسسات بفعالية وفقاً لأهدافها الاستراتيجية، من خلال تحليل الاحتياجات البشرية، واكتساب وتوظيف الموظفين المؤهلين، وتطوير فرق العمل، وتقييم وتعزيز أداء الموظفين. تهدف إدارة رأس المال البشري إلى تعزيز التنمية البشرية والتميز التنافسي، وتحسين الإنتاجية ورضا الموظفين، وتعزيز الابتكار والتعلم المستمر في المنظمة.

جدول رقم(03): الفرق بين ادارة الموارد البشرية وادارة رأس المال البشري

مسائل	HRM	HCM
الفرض الاساسي	يعتبر الإنسان مورداً تجارياً عادياً	يعتبر الإنسان رأسمآلاً، ومورداً استراتيجياً للأعمال.
المجموعة المستهدفة	يشمل جميع الموظفين	تهتم بجميع الموارد البشرية ذات المهارات العالية والمتخصصة
الهدف من الوظائف	عامة ومصممة لإدارة القوى العاملة بفعالية ورفاهيتها.	مخصصة ومصممة من أجلها إدارة الأشخاص ذوي القيمة المضافة.
هدف العملية	إنها عملية تضمن أن لدى المنظمة الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ الأنشطة التجارية.	إنها عملية تضمن أن لدى المنظمة قوة عاملة ذات مهارات عالية لتحقيق أهداف العمل.
الآلية الأساسية	إنها نهج عام لإدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف العمل المرجوة من خلال الأشخاص.	إنها استراتيجية لمواءمة المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات البشرية وغيرها لإيجاد قيمة للعمل، وقياس تأثير العنصر البشري وتوثيقه.
التوثيق والقياس	يشارك التوثيق الروتيني في إدارة أنشطة الموارد البشرية اليومية. لا توجد آلية لقياس مساهمة الموارد البشرية في نجاح المنظمة ولكن يتم تقييم أداء الموظف بانتظام.	التوثيق هو جزء أساسي من مبادرات رأس المال البشري. من خلال مؤشرات ومعايير وصيغ وتقنيات مختلفة، يتم قياس مساهمة الموارد البشرية في نجاح الأعمال وتقديم تقارير للإدارة.

المصدر: (Sohel-Uz-Zaman, Anjalin, & Islam Khan, 2019, p. 176)

2- اهمية ادارة رأس المال البشري:

تكمّن أهمية إدارة رأس المال البشري في الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في المنظمة. باعتبار الموظفين كأصول للمنظمة، يسعى إدارة رأس المال البشري إلى استغلال هذه الأصول بشكل فعال وتطويرها من خلال توفير البيئة الملائمة والفرص التطويرية وتحفيز الموظفين.

إدارة العنصر البشري أصبحت ذات أهمية بالغة في المنظمات نتيجة لعدة أسباب تعزز أهميتها وتعزز دورها في تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المؤسسية. ومن بين أهم هذه الأسباب:

- التطور الصناعي الحديث وزيادة حجم قوى العمل في قطاع الصناعة، مما يتطلب وجود إدارة متخصصة تضع النظم والإجراءات اللازمة لتنفيذ متطلبات الموظفين وتلبية احتياجاتهم من التدريب والإعداد (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014, pp. 41-42).

- الزيادة الملحوظة في مستوى التعليم والثقافة بين الموظفين، مما يتطلب وجود متخصصين وخبراء في إدارة العمالة واعتماد وسائل تأهيل مناسبة للعاملين الجدد (Ulrich & Dulebohn, 2015, pp. 188-204).

- الزيادة في تكلفة العمل البشري، من خلال زيادة أجور الموظفين، مما يستدعي وجود إدارة متخصصة للاستفادة من قدرات الموظفين والاهتمام بهذه الموارد لتغطية زيادة التكاليف.

- زيادة حجم المنظمات وتوظيف مجموعة متنوعة من الموظفين من مختلف الثقافات والكفاءات والجنسيات، مما يتطلب وجود إدارة متخصصة لإدارة هذا المورد (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014, p. 41).

- يمكن لإدارة رأس المال البشري أن تكون مصدرًا هامًا لتحقيق التنافسية المستدامة للمنظمة عن طريق توظيف وتطوير المواهب والكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات البيئية (Barney J. , 1991, pp. 101-102).

- من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وتطوير مهارات وقدرات الموظفين، يمكن لإدارة رأس المال البشري تعزيز الإنتاجية والأداء العام للمنظمة.

- من خلال تنفيذ استراتيجيات جذب المواهب وتوفير بيئة عمل ملائمة، يمكن لإدارة رأس المال البشري جذب الموظفين الموهوبين والمحترفين والحفاظ عليهم في المنظمة.

- يمكن لإدارة رأس المال البشري أن تعزز الابتكار والإبداع في المنظمة من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتقديم أفكار جديدة وتطوير عمليات العمل.

- من خلال تقديم فرص التدريب والتطوير وإدارة مسارات الحياة المهنية، يمكن لإدارة رأس المال البشري أن تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم الشخصية، مما يعود بالفائدة على المنظمة والفرد على حد سواء.

وجود إدارة رأس المال البشري أصبح ضرورة قصوى، نظراً لتزايد الدور الذي يلعبه العنصر البشري في الاقتصاد الحالي، الذي يعتمد على المعرفة والمهارة بشكل متزايد. ففي عصر المعلومات والتكنولوجيا، يعد العنصر البشري المحور الأساسي للابتكار والتنمية، وتساهم إدارة رأس المال البشري في الاستدامة والنجاح المؤسسي حيث تعمل على جذب وتوظيف الكفاءات وتطويرها من خلال التدريب والتطوير المستمر. كما تسعى جاهدة لتوفير بيئة عمل تحفز الموهوبين وتحافظ عليهم وتعزز تفاعلهم وتعاونهم. ومن خلال إدارة رأس المال البشري، يتم تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والتغيرات السريعة في السوق والتكنولوجيا. كما أنه يساعد في خلق ثقافة الابتكار والتعلم المستمر، ويسهل تنمية مهارات الموظفين وكفاءاتهم.

باختصار، إدارة رأس المال البشري ليست مجرد مسألة تنظيمية، إنها استراتيجية مهمة تؤثر على الأداء التنظيمي والنجاح. تعزيز التنافسية والابتكار، والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وضمان النمو والتنمية المستدامين في عالم الأعمال سريع التغير.

المطلب الثاني: وظائف ادارة رأس المال البشري واهميتها

ادارة رأس المال البشري كباقي الادارات ووظائفها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، لكن الدور يكون منصب حول الجانب التحليلي والقياسي للقيمة المضافة للعمل، بالخصوص الكفاءات البشرية التي تحمل رأس المال البشري وذلك بزيادة قيمتها حتى تساهم في تميز المنظمة في اعمالها ومنتجاتها مقارنة مع نظيراتها في السوق، ولتحقيق ذلك تقوم ادارة رأس المال البشري بعدة وظائف لتكبير عائد الاستثمار في مواردها البشرية التي اصبحت احد رؤوس اموال المنظمة.

1- وظائف ادارة رأس المال البشري (HCM):

إدارة رأس المال البشري تتولى عدة وظائف وتضطلع بأدوار حيوية في المنظمات. وتشمل هذه الوظائف:

1-1- التخطيط رأس المال البشري:

ويشمل عدة مراحل وعمليات لضمان تلبية احتياجات المنظمة من الموظفين المستقبلية لتحقيق أهدافها. مراحلها (Becker G. S., 1993):

- **تحليل الاحتياجات:** يتضمن تقدير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من القوى العاملة بناءً على استراتيجيات النمو والتطور المستقبلية، ويتم تحديد الوظائف المطلوبة والمهارات المطلوبة والكميات المحتملة للموظفين.

- **استراتيجيات التوظيف:** يتم وضع استراتيجيات استقطاب واختيار الموظفين المناسبين لتلبية الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، ويتضمن ذلك وضع وصف وظيفي وإعلان وظيفي وتقييم المرشحين واجراء المقابلات (Stone & Deadrick, 2015, pp. 141-142).

- **التدريب والتطوير:** يتعين وضع برامج تدريب وتطوير لتعزيز وتطوير مهارات ومعرفة الموظفين الحاليين وتأهيلهم لتلبية الاحتياجات المستقبلية. يمكن تنظيم دورات تدريبية، وورش عمل، وبرامج تعليمية متخصصة لتحسين قدراتهم (Dierdorff & Surface, 2008, pp. 43-44).

- **إدارة التغيير:** يشمل تخطيط رأس المال البشري مراعاة التغييرات المستقبلية في البيئة العملية وتأثيرها على المهارات والمعرفة المطلوبة. يتعين تطوير استراتيجيات لإدارة التغيير وضمان تكيف المؤسسة والموظفين مع هذه التغييرات (Pynes, 2013, pp. 378-280).

1-2- توظيف رأس المال البشري (الموارد البشرية):

يشمل عملية استقطاب واختيار المرشحين المناسبين للمؤسسة، وإجراء المقابلات وتقييم المهارات والقدرات، واتخاذ قرارات التوظيف، وتكون كما يلي (Dessler, 2013):

- وضع استراتيجيات لاستقطاب المواهب والتسويق للشركة كمكان عمل مثير وجاذب.
- جذب المرشحين المحتملين: يتم ذلك من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الوسائل للترويج للوظائف المتاحة في المؤسسة، مثل الإعلانات عبر وسائل الإعلام المختلفة، والمشاركة في المعارض والمؤتمرات المهنية، وغيره.
- تنظيم المقابلات لتقييم المهارات والخبرات والقدرات اللازمة للوظيفة المعروضة.
- يتم تقييم الأداء واختيار المرشح الأنسب للوظيفة. يعتمد هذا الاختيار على تقييم شامل للمهارات الفنية والمعرفية والمهارات الشخصية والاحترافية للمرشح.
- اتخاذ قرار التوظيف، يتم إعداد وتقديم العروض الوظيفية للمرشحين الناجحين والتفاوض بشأن الشروط والمزايا المادية وغير المادية المقدمة. يجب أن يتم ذلك بطريقة عادلة وشفافة ومناسب.

1-3- الحفاظ على رأس المال البشري:

- يعنى بتأمين الموارد الفكرية اللازمة للمؤسسة، مثل استقطاب المواهب الرائدة في المجالات المختلفة واستدامة تواجدهم لتعزيز قدرات المؤسسة (Cascio, 2019, pp. 340-345):
- جذب المواهب المتميزة والرائدة في مجالات مختلفة يتطلب تحديد احتياجات المؤسسة واستراتيجيات الشراء اللازمة لاستقطاب المرشحين الأكثر تميزاً وكفاءة.
 - ضمان استمرارية المواهب يتطلب تطوير استراتيجيات للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، مثل توفير بيئة عمل محفزة ومرنة، وفرص التدريب والتطوير المستمر، ومزايا ومكافآت تحفز البقاء وتعزز الأداء.

1-4- تطوير رأس المال البشري:

- توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للموظفين الموجودين في المؤسسة، عن طريق تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز المهارات والمعرفة والقدرات اللازمة في مجالات محددة. وبالتالي، يتم تطوير الموارد الفكرية الحالية وتعزيز إمكاناتها لتحقيق الأداء المتميز (Salas, Kurt, & Smith jentsch, 2012, pp. 74-75).

ومن أجل تنفيذ برنامج التدريب والتطوير بنجاح، يجب وضع استراتيجية واضحة وتخطيط جيد لتلبية احتياجات الموظفين والمنظمة. يجب أيضًا تقييم فعالية هذه البرامج وتأثيرها على أداء الموظف وقياس الأداء التنظيمي العام.

1-5- صيانة رأس المال البشري ومكافأته:

يشمل إدارة أمور الموظفين المتعلقة بالمكافآت والتعويضات المادية والمعنوية، وكذلك الحفاظ على رضا الموظفين وتعزيز البيئة العملية الصحية والإيجابية، وهي كما يلي (Armstrong & Taylor, 2017):

- إدارة الرواتب والمكافآت المالية، بما في ذلك تحديد مستويات الراتب والحوافز والزيادات السنوية.
- تقديم حوافز غير مالية مثل الاعتراف والتقدير والترقيات لتعزيز رضا الموظفين.
- توفير برامج المزايا الاجتماعية والتأمين الصحي والحوافز الإضافية لتعزيز رفاهية الموظفين.
- إدارة العلاقات العامة والاتصالات الداخلية لتعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي بين الموظفين.
- تطوير بيئة عمل صحية وآمنة وتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

1-6- قياس وتقييم أداء رأس المال البشري:

يتعلق بقياس وتحليل أداء الموظفين وتقديم تقارير داخلية وخارجية تعكس كفاءة وفعالية رأس المال البشري في المؤسسة، ومن خلال قياس وتقييم أداء رأس المال البشري، يمكن للمؤسسة (Mathis & Jackson, 2018):

- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الموظفين وتوجيه الجهود لتعزيز القدرات وتحسين الأداء.
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين وتوفير الفرص المناسبة لتطوير مهاراتهم.
- اتخاذ قرارات استراتيجية فيما يتعلق بتوظيف وتعيين الموظفين الجدد والترقيات وتخصيص المكافآت والمزايا.
- تقديم تقارير شاملة للأطراف المعنية لتعزيز الثقة وتحسين الشفافية في أداء المؤسسة.

2- أهمية وظائف إدارة رأس المال البشري:

تلعب وظائف إدارة رأس المال البشري دور كبير في عملية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال استقطاب والمحافظة واكوين رأس المال البشري في المنظمة، وتظهر أهميته في النقاط التالية:

1-2- تحقيق التنافسية: تعد إدارة رأس المال البشري أداة حاسمة لتعزيز تنافسية المؤسسة في سوق العمل. من خلال استقطاب واختيار المواهب الرائدة وتطويرها، والاهتمام برضا الموظفين وتطوير قدراتهم،

يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية (Cascio & Boudreau, 2015, pp. 6-22).

2-2- تطوير الموظفين: تلعب وظائف إدارة رأس المال البشري دورًا حاسمًا في تطوير وتحسين قدرات ومهارات الموظفين، عن طريق توفير فرص التدريب والتطوير المستمر، يتم تعزيز قدرات الموظفين وتمكينهم من الوصول أقصى إمكاناتهم وتحقيق التميز في أداء مهامهم.

2-3- زيادة الإنتاجية والكفاءة: من خلال تطوير الموظفين وتحسين أدائهم، تساهم إدارة رأس المال البشري في زيادة الإنتاجية والكفاءة في المؤسسة. الموظفون الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات المطلوبة يكونون أكثر فعالية في أداء مهامهم وتحقيق النتائج المرجوة.

2-4- احتفاظ المواهب: يعمل قسم إدارة رأس المال البشري على تطوير استراتيجيات لاحتفاظ الموظفين الموهوبين والقيمين في المؤسسة. فالموظفون الذين يشعرون بالتقدير والتطور المهني ويحصلون على فرص التطوير، يكونون أكثر رغبة في البقاء وتقديم أفضل ما لديهم لصالح المؤسسة.

2-5- بناء ثقافة عمل إيجابية: إدارة رأس المال البشري تلعب دورًا مهمًا في بناء وتعزيز ثقافة عمل إيجابية في المؤسسة. ومن خلال تبني ثقافة عمل إيجابية، يتم تعزيز التفاعل الاجتماعي الصحيح وتعزيز التعاون بين الفرق والأفراد. يتم تعزيز التفكير الابتكاري والاستعداد للتغيير والتحسين المستمر في بيئة العمل الإيجابية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه الثقافة في تعزيز روح الانتماء للمؤسسة وزيادة الولاء والانتماء للفريق (Luthans & Youssef-Morgan, 2017, p. 26).

وبعد التعرف على وظائف إدارة رأس المال البشري، يمكن أن نرى أنها تعتبر من أسس لنجاح المنظمات، فهي تضمن توظيف وتطوير الموظفين المناسبين، وتعزز ثقافة العمل الإيجابية ورضا الموظفين، كما تساهم في زيادة الإنتاجية والكفاءة، وبالتالي تحقق الأداء المتميز والنجاح المستدام للمؤسسة.

المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري

قياس رأس المال البشري يعتبر أمرًا حاسمًا للمؤسسات، حيث يساعد في تحديد قيمة وأهمية الموظفين ومساهماتهم في النجاح التنظيمي. يتضمن هذا المطلب تقديم مفهوم القياس والمؤشرات المستخدمة لقياس رأس المال البشري. يمكن استخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات التي تغطي جوانب مختلفة للموظفين وأدائهم، ومن أهم هذه المؤشرات:

1- مفهوم القياس وأهميته:

تعتبر عملية القياس جزءًا أساسيًا من إدارة رأس المال البشري في المؤسسات. يشير مفهوم القياس إلى التقييم الهادف والمنهجي للأداء والنتائج بناءً على معايير محددة.

1-1- مفهوم القياس:

عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه والتعبير عنه بأرقام، فإن ذلك يعني أن لديك معرفة حول الموضوع، وإذا لم يكن بإمكانك ذلك، فإن معرفتك ستكون ضعيفة وغير مرضية. فقد تكون لديك بداية في التعرف على الموضوع، ولكن لم تصل بعد إلى مستوى العلم والتفصيل الدقيق (Lord, Kelvin, 1824-1907). القياس هو عملية تحديد القيمة الكمية أو النوعية لشيء معين باستخدام وحدات قياس محددة (Prucker, 1993). هذا التعريف من وجهة نظر إدارية ويتم استخدامه في مجموعة واسعة من المجالات، بما في ذلك العلوم الطبيعية، الهندسة، الاقتصاد، الإدارة، والعلوم الاجتماعية. أما التعريف من الوجهة الاجتماعية: "القياس هو عملية تجميع البيانات أو المعلومات الكمية حول سلوك الأفراد أو المجموعات، وتحويلها إلى رموز أو أرقام قابلة للتحليل والتفسير والمقارنة (Blackwell, 2009).

1-2- أهمية قياس رأس المال البشري:

مع تطور العالم الحديث، أصبح قياس رأس المال البشري ضروريًا وذو أهمية كبيرة. في السابق، كان التركيز يتمحور حول الصفات الملموسة للعاملين، وكان ينظر إلى رأس المال البشري على أنه مجرد تكلفة تتحملها المؤسسة دون أن تعتبره ثروة. وكانت النظريات التقليدية لرأس المال البشري تركز بشكل أساسي على تقييم القيادة العليا فقط.

ومن بين الأسباب التي أدت إلى اهتمام متزايد بقياس رأس المال البشري هي (Armstrong, 2002, p. 78):

- الاعتراف بأن العاملين هم أصل المنظمة وأحد العوامل الرئيسية لنجاحها.
- التأكيد على أن القيمة المضافة للمنظمة تعتمد على مساهمة وأداء العاملين.

- الحاجة إلى تحسين إدارة الموارد البشرية وتوجيه الاستثمارات اللازمة لتطوير وتعزيز رأس المال البشري.
- الحاجة لمعرفة مدى تأثير الاستثمارات في تطوير وتحسين قدرات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- تحقيق التوازن بين الأداء الفردي والأداء التنظيمي، وتحسين الكفاءة والفعالية العامة للمنظمة.

2- قياس رأس المال البشري:

القيمة الحقيقية لرأس المال البشري يمكن قياسها من خلال اعتبار المعرفة والمهارات والخبرات والتجارب والعلاقات التجارية للموظفين كأصول قيمة للمنظمة، حيث تقوم إدارة رأس المال البشري بدور هام في قياس هذه القيمة لتحديد ما بشكل صحيح. في هذا المقام، سنقدم بشكل موجز أهم المبادئ التي يمكن أن تستخدم في عملية القياس، وتشمل التكلفة والدخل والتعليم (Ulrich & Dulebohn, 2015, p. 203).

وقد عرف قياس رأس المال البشري على أنه: عملية تقييم النتائج الاقتصادية التي تنتج عن أداء رأس المال البشري داخل المؤسسة، وتوضيح التغيرات التي تحدث في تلك النتائج، بما في ذلك تأثيرها على قائمة الدخل والمركز المالي للمؤسسة (هاشم، 2005، صفحة 37). واعتبرت انها عملية قياس ديناميكية للعنصر البشري بالمؤسسة بما فيها اعداد التقارير، وان الفكرة الاساسية للقياس تتمحور حول متابعة القيمة الاقتصادية للعنصر البشري بالمؤسسة.

ويركز قياس رأس المال البشري على عدة جوانب مهمة منها:

- يجب قياس تكلفة الاستثمار في الموظفين، بما في ذلك تكاليف التوظيف والتدريب والتطوير.
 - ينبغي قياس العائد الاقتصادي الذي يتحقق من خلال الاستثمار في الموارد البشرية، مثل زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء والتميز التنافسي.
 - يجب قياس مستوى التعليم والتأهيل للموظفين، حيث يساهم التعليم في تعزيز مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- من أجل قياس رأس المال البشري في المنظمة، يمكن اعتماد مجموعة من المداخل والطرق التي تساهم في تحقيق هذا الهدف. وفيما يلي مجموعتين أساسيتين للمداخل والطرق:

2-1- المداخل الكمية (المالي):

هي اساليب قياس تستخدم الطرق التحليلية، التي تعبر عنها من خلال تحديد قيمة رأس المال البشري بالأرقام المالية، ويمكن تقسيم هذا المدخل إلى جانبين، أحدهما يركز على تكلفة رأس المال البشري والآخر يركز على قيمته.

2-1-1- مدخل قياس تكلفة رأس المال البشري:

يشمل عدة طرق لتحديد قيمة رأس المال البشري بالأرقام المالية. هذه الطرق تشمل:

- **طريقة التكلفة التاريخية:** تعتمد على حساب تكاليف الاستثمار في الموظفين بناءً على المصاريف التي تم تحملها في الماضي مثل التوظيف والتدريب والمكافآت. تستخدم هذه الطريقة لتحديد القيمة المالية للموارد البشرية بناءً على التكاليف التي تمت في الماضي (مارن و الجيلي ، 2021، الصفحات 147-148).
- **طريقة تكلفة الإحلال:** تركز على حساب تكلفة استبدال الموظفين بالأشخاص ذوي المهارات المماثلة. يتم حساب تكلفة الإحلال عن طريق تقدير التكاليف المتعلقة بالبحث والتوظيف والتدريب للحصول على موظف جديد وتأهيله للقيام بالوظيفة المحددة.
- **طريقة العوائد المستقبلية:** تركز على تقدير العوائد المتوقعة من استثمارات الموارد البشرية في المستقبل. يتم حساب تكلفة رأس المال البشري بناءً على الفوائد المتوقعة من تطوير الموظفين وتحسين أدائهم والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017).
- **طريقة تكلفة الفرص البديلة:** تركز على تقدير التكلفة المتعلقة بفقدان الفرصة البديلة عند استثمار الموارد البشرية في مجال معين. يتم حساب تكلفة رأس المال البشري بناءً على قيمة الفرصة البديلة التي يمكن أن تكون متاحة في حالة استثمار الموارد البشرية في مجال آخر، ويتم تحديدها من خلال مقارنة العائد المتوقع من الاستثمار في الموارد البشرية الحالية مع العائد المتوقع من الفرصة البديلة (Sullivan, 2002, pp. 20-23).

2-1-2- مدخل قياس قيمة رأس المال البشري:

يقصد بقيمة رأس المال البشري قدرة الفرد أو الموظف على تقديم خدمات ومنافع مستقبلية للمؤسسة، فإذا كان الفرد قادرًا على تقديم قيمة مضافة وتحقيق أهداف المؤسسة بفضل مهاراته وخبراته، فإن قيمة رأس المال البشري ترتفع. وعلى العكس، إذا كان الفرد غير قادر على تحقيق ذلك، فإن قيمة رأس المال البشري تقل. هذا المدخل يركز على الخدمات التي يمكن لرأس المال البشري تقديمها للمؤسسة خلال فترة عمله المهنية، ويتم تقييم قيمة رأس المال البشري بناءً على المساهمات المتوقعة للموظف في تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تطوير المهارات، وتعزيز الابتكار والابتكار في المؤسسة.

هناك عدة نماذج مختلفة لقياس قيمة رأس المال البشري، مثل نموذج قياس الأداء المالي، ونموذج قياس القدرات والمهارات، ونموذج قياس الابتكار والإبداع. يتم اختيار النموذج المناسب حسب احتياجات المؤسسة وأهدافها.

- **نموذج قياس الأداء المالي:** يستخدم هذا النموذج لقياس قيمة رأس المال البشري من خلال تقدير تأثير الموارد البشرية على الأداء المالي للمؤسسة. يتم ذلك عن طريق تحليل العوائد المالية المرتبطة بالاستثمارات في الموارد البشرية، مثل زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف وتحسين الكفاءة المالية. يعتمد هذا النموذج على مقاييس المحاسبة المالية التقليدية (Kaplan & Norton, 1996).

تتضمن العلاقة الرياضية لهذا النموذج حساب قيمة رأس المال البشري من خلال تحويل الأداء المالي للموظفين إلى قيمة مالية تقدر، يمكن استخدام العلاقة الرياضية التالية لقياس قيمة رأس المال البشري:

$$\text{قيمة رأس المال البشري} = \text{العائد على الاستثمار (ROI)} / \text{تكلفة رأس المال البشري}$$

تتطلب هذه العلاقة حساب العائد على الاستثمار الذي تم تحقيقه من خلال استثمار الموارد البشرية، ومقارنته بتكلفة الرأس المال البشري المستثمر.

- **نموذج قياس القدرات والمهارات:** يركز هذا النموذج على قياس قيمة رأس المال البشري من خلال تقدير القدرات والمهارات الفردية للموظفين وكيفية تحسينها وتطويرها. يشمل ذلك تقييم القدرات المعرفية والمهارات الفنية والمهارات الناعمة والقدرات القيادية. يهدف هذا النموذج إلى تعزيز كفاءة وفاعلية الموظفين وتعزيز قدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة (Pulic, 1998, pp. 3-4).

والعلاقة الرياضية في هذا النموذج تكون من خلال تحويل تقييم قدرات ومهارات الموظفين إلى قيمة رأس المال البشري عن طريق تقدير المساهمة المحتملة لتلك القدرات والمهارات في تحقيق أهداف المنظمة، وفي هذا النموذج، يمكن استخدام العلاقة الرياضية التالية لقياس قيمة رأس المال البشري:

$$\text{قيمة رأس المال البشري} = \text{قيمة المساهمة المحتملة لقدرات ومهارات الموظفين في تحقيق أهداف}$$

المؤسسة

- **نموذج قياس الابتكار والإبداع:** يتمحور هذا النموذج حول قياس قيمة رأس المال البشري من خلال تقييم قدرة الموظفين على الابتكار والإبداع. يركز على تحديد الموظفين ذوي القدرات الإبداعية وتشجيعهم على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة ومبتكرة. يهدف هذا النموذج إلى تحديد وتقييم قدرة الموظفين على الابتكار والإبداع وتعزيزها كجزء من قيمة رأس المال البشرية (Amabile, 1988, p. 123).

اما بالنسبة لهذا النموذج، يمكن استخدام العلاقة الرياضية التالية لقياس قيمة رأس المال البشري:

$$\text{قيمة رأس المال البشري} = \text{الفوائد المتوقعة من تطوير الموظفين وتحسين أدائهم في التكلفة}$$

المستثمرة في تطوير الابتكار والإبداع

2-2-2 - المداخل الوصفية (الغير مالي):

تقييم رأس المال البشري من الجانب السلوكي يستند إلى عدة طرق ونماذج مشتقة من مقاييس وأساليب إدارة الموارد البشرية. بالنظر إلى تنوع هذه المقاييس واستخداماتها الواسعة، يمكن ذكر بعض المقاييس الشائعة التي تستخدم في تقييم رأس المال البشري. ومن بين هذه المقاييس:

2-2-2-1 - مقياس الرضا الوظيفي:

مقياس الرضا الوظيفي يُعد واحدًا من أكثر المقاييس الوصفية أهمية، حيث يرتبط ارتباطًا وثيقًا بسلوك المورد البشري في مكان العمل، ويشير إلى المواقف الإيجابية للموارد البشرية نحو عملهم، بما في ذلك الرضا والراحة فيما يتعلق بالمهام التي يقومون بها، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، والمستوى العام للدعم والتقدير الذي يتلقونه من المديرين وزملاء العمل، وفرص التطوير المهني، والعدالة التنظيمية، والثقة في القيادة، والمكافآت والمزايا، وغيرها من العوامل المهمة.

لقياس درجة الرضا الوظيفي لعمال المنظمة، هناك مقاييس ذاتية ومقاييس موضوعية (جويجي، 2008، صفحة 27). المقاييس الذاتية تقيس الرضا مباشرة وبأساليب تقديرية ذاتية، من خلال استطلاع آراء الأفراد بشأن مشاعرهم تجاه جوانب مختلفة من العمل (نواوي فلمبان، 2008، صفحة 67). أما المقاييس الموضوعية، فتقيس الرضا الوظيفي عن طريق استخدام أساليب محددة، مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في مكان العمل، ومعدل الشكاوى (عاشور، 2003، الصفحات 405-408).

2-2-2-2 - مقاييس تقييم الأداء:

مقاييس تقييم الأداء هي أداة أساسية في إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى تقدير أداء الموظفين في المؤسسة. تستند هذه المقاييس إلى أسس سليمة تهدف إلى تحقيق تقييم عادل ومنصف للأداء، وتكافئ الموظفين وفقًا لما يستحقونه بناءً على معايير محددة تتم مقارنة أداء الموظفين بها وتحديد مستوى كفاءتهم في العمل (DeNisi & Murphy, 2017, p. 421).

تقييم الأداء يساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة مثل الترقيات، التدريب، الحوافز، النقل، والفصل. كما يساهم في عملية التخطيط والحكم على مدى سلامة استثمار المؤسسة في الموارد البشرية. يوفر تقييم الأداء نظرة شاملة على أداء الموظفين ومدى توافقهم مع أهداف المؤسسة ومعايير الأداء المحددة. بالتالي، يمكن للمؤسسة اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء، وتطوير مهارات وقدرات الموظفين، وتعزيز التفوق والتميز في العمل (موسى و عبد الحميد، 2013، صفحة 685).

2-2-3 - مقاييس الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي يعني قبول الموظفين لأهداف المؤسسة وقيمها، ورغبتهم في العمل بجد وتغانٍ لصالح المؤسسة، والرغبة القوية للبقاء فيها. وقياس الالتزام التنظيمي يعد أداة مهمة تساعد على تقدير مدى مساهمة رأس المال البشري في المؤسسة، حيث تعكس درجات الالتزام التنظيمي توافق الموظفين مع قيم المؤسسة واستراتيجياتها وممارساتها (Ricketta, 2002, pp. 259-560).

يساعد تقييم الالتزام التنظيمي على فهم مستوى التفاعل والاتساق بين الموظفين والمنظمة وتحديد مستوى المشاركة والانتماء للموظفين، كما أنه يساعد على تحديد وتقوية العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وتعزيزه. لذلك فهو يساعد على خلق بيئة عمل تحفز الموظفين على تحقيق الأهداف المشتركة وتحسين أدائهم.

لكي تكتسب عملية قياس رأس المال البشري قيمة ومصداقية، يجب استخدام المدخلات الكمية والسلوكية، مع إيلاء اهتمام خاص للنماذج المتوافقة مع قيمة رأس المال البشري وأهميته. هذه النماذج هي الأقرب للعامل البشري والأكثر تقدماً للقياس والتقييم، وتعتبر أفضل من نماذج التكلفة التقليدية، إذ تعتمد هذه النماذج على قدرة العنصر البشري على تقديم خدمات وفوائد مستقبلية، وهذا يتوافق مع تطور الرؤية للعنصر البشري ومفهومه، وهذا يتعارض مع وجهة النظر القديمة التي ركزت في المقام الأول على تكلفة التدريب والتعليم.

وبالرغم من وجود عدة محاولات لقياس رأس المال البشري في المؤسسات، إلا أنها تفتقر إلى الموضوعية والمصداقية وتحتاج إلى مزيد من التطوير. يجب أن يأخذ النموذج في الاعتبار العوامل التي تؤثر على رأس المال البشري وتقدير الفوائد والتكاليف المرتبطة به. تشمل هذه العوامل المهارات والكفاءات والفوائد المستقبلية التي يمكن أن يوفرها رأس المال البشري. ومن بين هذه العوامل:

- **العوامل المتعمقة بذاتية المورد البشري:** تشمل هذه العوامل المهارات الفردية للموظفين وكفاءاتهم ومعرفتهم، فضلاً عن التزامهم ورغبتهم في التطوير والتعلم، والإبداع والابتكار التي يمكن أن يقدموها، ويجب الاهتمام بهذه العوامل وقياسها بموضوعية ودقة، على سبيل المثال من خلال تقييمات الكفاءة والتقييمات الذاتية واستطلاعات الموظفين (Mincer, 1958, p. 301).
- **العوامل المتعلقة بطريقة العمل:** تتعلق هذه العوامل ببيئة العمل والعلاقات الداخلية في المؤسسة، والتنظيم والهيكلية، وثقافة العمل والقيم والأخلاقيات. يمكن قياس هذه العوامل من خلال مسح الموظفين واستطلاعات الرضا وتقييم الأداء المؤسسي (Peters & Waterman, 1982).

- **العوامل المتعلقة بالمحيط الخارجي لرأس المال البشري:** تشمل هذه العوامل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على المهارات والكفاءات التي تحتاجها المنظمة اي على رأس المال البشري. هذه العوامل تحتاج إلى النظر فيها وتحليلها لفهم التحديات والفرص المحتملة للمنظمات من حيث تطوير رأس المال البشري (Porter M. E., 1990, p. 75).

في النهاية، يلاحظ أن قياس رأس المال البشري ليس بالأمر السهل نظرًا لطبيعته الديناميكية المتغيرة باستمرار وتأثره بالظروف المتغيرة. ولقد كانت المحاولات السابقة لتقييم قيمة وأهمية العنصر البشري في المنظمات غالبًا ما تفتقد للموضوعية والمصداقية والتطبيق الواقعي. ولهذا يجب قياس رأس المال البشري لتقدير أداء الموظفين وقيمتهم في المنظمة. وهذا يشمل تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ قرارات استراتيجية سليمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات التي تتراوح بين المقابلات والملاحظات واستبيانات الأداء، دون الاعتماد فقط على النماذج التحليلية. الهدف من هذا التدبير هو زيادة الموضوعية والمصداقية في تقييم رأس المال البشري ووضع استراتيجيات لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية.

المطلب الرابع: استراتيجيات تنمية رأس المال البشري وابعادها

من بين التحديات الرئيسية التي تؤثر بوضوح على القدرة التنافسية للمؤسسات، تركز المؤسسات بشكل متزايد على تطوير المورد البشري لزيادة قدرتها التنافسية لا سيما في مواجهة العولمة. لذلك ركزت المنظمات على أهمية المنافسة من خلال الأفراد، ثم توجهت نحو الاعتراف برأس المال البشري كأصل مهم وذو قيمة للمنظمة مع زيادة المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها مواردها البشرية.

تطوير رأس المال البشري يتضمن تعزيز الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات من خلال مجموعة من العمليات والممارسات، الهدف منها توسيع معرفة ومهارات الموظفين، وتعزيز القيم والسلوكيات المرغوبة وتعظيم إمكاناتهم وزيادة فعاليتهم (Darius & Awu, 2022, p. 112).

تشمل تنمية الموارد البشرية أنشطة مثل تدريب الموظفين وتطويرهم، وإدارة الأداء وتتبع الوظائف، ويتم ذلك من قبل ادارة رأس المال البشري باستخدام أدوات وتقنيات متطورة مثل تقنيات الاتصال الحديثة. ولذا يجب أن يكون الأفراد مستعدين لمطالب سوق العمل المتغيرة والتحديات المستقبلية، لذلك يتعين القيام بالتخطيط الاستراتيجي لتلبية هذه المتطلبات وتحقيق رؤية المنظمة.

1- استراتيجيات تنمية رأس المال البشري:

استراتيجيات تطوير رأس المال البشري هي خطط وإجراءات تستخدمها المؤسسات لتعزيز وتحسين المعرفة والمهارات والكفاءات لموظفي في المنظمة، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى زيادة الأداء الفردي والجماعي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. من بين الاستراتيجيات الشائعة لتطوير رأس المال البشري:

1-1- استراتيجية التدريب والتطوير:

تشمل برامج التدريب والتطوير التي يتم تنفيذها لتعزيز مهارات ومعرفة الموظفين في المجالات ذات الأهمية الحيوية للمؤسسة، وتشمل هذه البرامج توفير فرص التعلم المستمر، وتحديث المعارف والمهارات، وتشجيع التحسين المستمر، حيث يمكنك وضع خطة تدريب واضحة تحدد الموضوعات والأهداف والجدول الزمني للتنفيذ. يتم قياس تأثير هذه البرامج على تطوير المهارات والأداء الفردي والجماعي عن طريق إجراء تقييمات واستطلاعات رضا الموظفين والمدراء (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012, p. 80).

1-2- استراتيجية التوجيه والتطوير المهني:

تشمل وضع خطط تنمية وظيفية للموظفين المستهدفين وتوفير فرص للترقيات الداخلية وتنويع الأدوار والمسؤوليات. يهدف هذا النهج إلى تنمية وتطوير الموظفين الموهوبين وبناء مسارات وظيفية قابلة للتطوير.

1-3- استراتيجية بناء ثقافة التعلم المستمر:

تعني القيام بتعزيز ودعم ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة، من خلال مجموعة منصات لتبادل المعرفة والتعلم مثل المنتديات الداخلية ومصادر التعلم الإلكتروني، والقيام بتشجيع القراءة والتعلم الذاتي وتبادل الخبرات بين الموظفين، وتقييم تأثيرات ثقافة التعلم المستمر من خلال تتبع تطور المعرفة والمهارات والتحسينات في الأداء (Baldwin & Ford, 1998, p. 67).

1-4- استراتيجية التطوير الوظيفي:

تهدف إلى دعم نمو وتطوير الموظفين داخل المنظمة من خلال الترتيبات الداخلية وتنويع المهام والتدريب المستمر، تتضمن خطة لتطوير الوظيفي لكل موظف وقياس تأثير البرامج على المهارات والأداء الوظيفي. ذلك من أجل تعزيز قدرات الموظفين وتحقيق التميز في العمل (Tannenbaum & Yukl, 1992, p. 101).

1-5- استراتيجية التنوع والشمول:

الهدف منها زيادة التنوع داخل المنظمة من خلال توظيف مجموعة متنوعة من الأفراد ذوي الخلفيات والمهارات المختلفة. يعتبر التنوع مصدر مهم للإبداع والابتكار ويساهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية. لذلك، يمكن تنفيذ استراتيجية التنوع والشمول عن طريق توظيف متنوع؛ تعزيز ثقافة التنوع والشمول؛ تنمية القيادة المتنوعة؛ إنشاء برامج التوعية والتدريب؛ تشجيع التعاون والتواصل (العنزي و اسماعيل، 2010، صفحة 7).

1-6- استراتيجية التحفيز والمكافآت:

تركز على توفير نظام فعال للتحفيز والمكافآت للموظفين الذين يحققون نتائج بارزة ويساهمون في نجاح المؤسسة. يمكن أن تتضمن هذه الاستراتيجية مكافآت ملموسة وغير ملموسة، مثل الترقيات، والتقدير العام، والتطوير المهني المكافآت. وتتضمن استراتيجية التحفيز والمكافآت عدة عناصر وممارسات، ومنها: الترقيات والتطوير المهني؛ التقدير والتكريم: المكافآت المالية؛ التوازن بين العمل والحياة الشخصية؛ فرص التطوير والتعلم (الاسدي و المقداد، 2019، صفحة 31).

1-7- استراتيجية التحول الرقمي:

تعني التركيز على استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتعزيز التعلم وتطوير المهارات والمعرفة للموظفين، وتتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من الممارسات والعمليات، بما في ذلك: تطوير نظام إدارة المعرفة؛ استخدام التعلم الإلكتروني والتدريب عن بُعد؛ تبني أدوات التعاون الرقمي؛ تنفيذ برامج التحول الرقمي؛ تطوير التجارة الإلكترونية (Matt, Hess, & Benlian, 2015, p. 241).

في نهاية وبعد استكشاف استراتيجيات تنمية رأس المال البشري وابعادها، أدركنا أن تحسين رأس المال البشري يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء والكفاءة والابتكار والتنافسية في المؤسسات الحديثة. تم تحديد عدة ابعاد لتطوير رأس المال البشري، بما في ذلك تطوير المعرفة والمهارات وتنمية القدرات القيادية وتعزيز التحفيز والمشاركة وتحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التعلم المستمر.

2- ابعاد استراتيجية تنمية رأس المال البشري:

تنمية رأس المال البشري هي عملية حاسمة لتحقيق النجاح والتميز المنظمة، وتعد استراتيجية تنمية رأس المال البشري أساسية لتعزيز قدرات وإمكانات الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة. تتضمن هذه الاستراتيجية عدة أبعاد مهمة يجب مراعاتها:

1-2- التعليم والتدريب:

هي جزء أساسي من استراتيجية تنمية رأس المال البشري، والتي تهدف إلى تزويد الموظفين بفرص التعلم والتدريب لزيادة مستوى المعرفة وتحسين المهارات المطلوبة لأداء المهام المطلوبة في مكان العمل. تتضمن استراتيجية التدريب عدة جوانب وإجراءات يمكن تنفيذها، منها (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012, pp. 74-75):

- تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية: يتم تحليل الاحتياجات التعليمية والتدريبية للمنظمات والموظفين على المستوى الفردي والجماعي. يتم تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين ومزيد من التطوير، وكذلك الكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تصميم البرامج التعليمية والتدريبية: يتم تصميم برامج تعليمية وتدريبية تناسب احتياجات المؤسسة والموظفين، وتتضمن هذه البرامج عروضا تعليمية متنوعة مثل الدورات التدريبية، وورش العمل، والمؤتمرات، والدورات التعليمية عبر الإنترنت، وغيرها.
- تنفيذ البرامج التعليمية والتدريبية: يتم تنفيذ البرامج التعليمية والتدريبية بشكل منظم ومنظم. يتم توفير الدعم اللازم للموظفين للاستفادة القصوى من البرامج، ويتم تقييم فعالية البرامج وتعديلها إذا لزم الأمر (بحري و خرموش، 2021، الصفحات 73-74).
- التعلم المستمر: يشجع الموظفون على مواصلة التعلم وتطوير مهاراتهم على مدار حياتهم المهنية. يتم توفير الدعم للموظفين في اكتساب المعرفة الجديدة وتحسين مهاراتهم.
- تقييم وقياس الأداء: يتم إجراء تقييم دوري لأداء الموظفين بعد فترات محددة، وذلك لقياس التحسينات في المعرفة والمهارات بعد استكمال البرامج التعليمية والتدريبية. يساعد ذلك في تحديد فعالية الاستراتيجية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من التحسين.
- رصد التطورات والابتكار: يتطلب استراتيجية التعليم والتدريب أن يتم متابعة التطورات والابتكارات في مجال المعرفة والمهارات المطلوبة. يجب تحديث البرامج التعليمية والتدريبية بانتظام لمواكبة التغيرات في سوق العمل ومتطلبات المؤسسة (الشمري ه.، 2020، صفحة 45).

2-2- إدارة المواهب:

يشمل هذا البعد إدارة المواهب واكتشاف وتطوير المواهب الواعدة في المنظمة، يتضمن ذلك تحديد المواهب

التي يمكنها القيام بالأدوار الرئيسية، وتوفير فرص لتطويرها وتعزيزها من خلال التدريب والترقية والتحفيز.

- تحديد المواهب: يتطلب ذلك تحديد الموظفين ذوي القدرات والمهارات المتميزة والقادرين على تحقيق النجاح في الوظائف الرئيسية. يمكن استخدام أدوات التقييم والمراجعات الوظيفية وتقارير الأداء لتحديد المواهب الواعدة (السيد ا.، 2016، صفحة 125).

- تطوير المواهب: يتضمن توفير فرص لتطوير وتعزيز المواهب المكتشفة. يمكن استخدام البرامج التدريبية وورش العمل والتعلم عن بُعد لتحسين المهارات والمعرفة اللازمة للنجاح في الوظائف المستهدفة.

- الترقيات: يمكن استخدام الترقيات لتعزيز ورعاية المواهب الواعدة. ويشمل ذلك تقديم فرص للترقية المستندة إلى الأداء والقدرات، فضلاً عن توفير تحديات ومسؤوليات جديدة لتطوير المهارات والكفاءات.

- التحفيز: يعتبر التحفيز جزءاً هاماً في إدارة المواهب. يمكن استخدام نظم المكافآت والترقيات وتوفير فرص التطوير الشخصي للمواهب الواعدة لتحفيزهم وإبقائهم ملتزمين وملتحمسين للنجاح، ومن ادواته وممارساته: نظام المكافآت، فرص تطوير الشخصي، الترقيات، ابقاء التواصل والتوجيه (Gubman, 2014, p. 2).

- البرامج التنموية الشخصية: تشمل البرامج التي تهدف إلى تطوير القدرات الشخصية والقيادية للمواهب الواعدة. تساعد هذه البرامج في تحسين التفكير الاستراتيجي والتوصل الفعال والقدرات القيادية اللازمة لتحقيق النجاح (Obedgiu, Lagat, & Sang, 2022, p. 21).

2-3- إدارة الأداء والتقييم:

تعد إدارة الأداء والتقييم أحد أبعاد استراتيجية تنمية رأس المال البشري، حيث يجب أن يكون هناك نظام فعال لتقييم أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة والمشورة البناءة لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم. تتضمن استراتيجية ادارة الأداء والتقييم العديد من الجوانب والإجراءات التي يمكن تنفيذها، ومنها (DeNisi & Murphy, 2017, p. 427):

- تحديد الأهداف والتوقعات: يجب على المنظمة تحديد أهداف وتوقعات واضحة للموظفين، حتى يعرفوا ما هو متوقع منهم فيما يتعلق بأدائهم الوظيفي.

- توفير معايير التقييم: يجب تحديد معايير محددة ومناسبة لتقييم أداء الموظفين بناءً على أهداف العمل ومتطلبات الوظيفة.

- إجراء تقييم دوري: يجب أن تكون هناك مراجعة دورية ومنتظمة لأداء الموظفين، حيث يتم التحقق من أدائهم وتقييمه باستخدام معايير محددة ويتم توثيق النتائج.
 - التوجيه والتطوير: يجب تقديم التوجيه والدعم للموظفين لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، سواء من خلال توفير التدريب وورش العمل أو من خلال توفير فرص التعلم والتطوير المهني.
- 2-4- تعزيز الثقافة التنظيمية:

يشمل هذه البعد إنشاء وتعزيز ثقافة تنظيمية تدعم التعلم والتطوير والابتكار، وهذا يتطلب توفير بيئة ملهمة وتشجيع التفكير الإبداعي والتعاون والمشاركة. تتضمن استراتيجية بناء الثقافة التنظيمية عدة جوانب وإجراءات يمكن تنفيذها، ومنها:

- **تحديد قيم ومبادئ المنظمة:** يجب تحديد وتوضيح القيم والمبادئ التي تدعم التعلم والتطوير والابتكار في المنظمة. يجب أن تكون هذه القيم والمبادئ متناغمة مع رؤية المنظمة وأهدافها. قد تشمل هذه القيم والمبادئ، على سبيل المثال التزام بالتعلم والتحسين المستمر، وتعزيز الابتكار والتفكير الإبداعي، وتعزيز التعاون والمشاركة، وتقييم التنوع والشمول، والنزاهة والمساءلة (Collins & Porras, 1996, p. 66).
- **تعزيز التفكير الإبداعي:** يجب تعزيز وتشجيع التفكير الإبداعي بين أفراد المنظمة، من خلال إنشاء منصات لتبادل الأفكار وتشجيع الحوارات المبتكرة. يجب أن تكون هذه المنصات مفتوحة وملهمة للتعلم والتجارب الجديدة حيث يمكن للموظفين مشاركة مجموعة متنوعة من الأفكار والاقتراحات. يمكن أيضًا تنظيم ورش عمل وجلسات التفكير الابتكاري لتشجيع التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة (Amabile, 1998, p. 82).

- **توفير فرص التعلم والتطوير:** تسعى المنظمة جاهدة لتوفير فرص التعلم والتطوير لأعضائها. وقد أصبح ذلك ممكناً من خلال تنظيم الدورات التدريبية وورش العمل وكذلك تبادل المعرفة بين فرق العمل (Sslas, Tannenbaum, Kraiger, & Amith-Jentsch, 2012, p. 87).

- **تعزيز التعاون والمشاركة:** يجب تشجيع التعاون والمشاركة بين أعضاء المنظمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء مجموعات عمل متعددة التخصصات وتعزيز ثقافة المساهمة والتعاون في حل المشكلات وتحقيق الأهداف المشتركة (Hackman R. J., 2002, p. 31).

- **إعلام وتواصل فعال:** يجب أن يكون لدى المنظمة نظام فعال للإعلام والتواصل، يمكن القيام بذلك من خلال استخدام وسائل الاتصال المختلفة مثل الاجتماعات الدورية، ورسائل البريد الإلكتروني، والمنتديات

الداخلية، والشبكات الاجتماعية الداخلية. يجب أن يتم تبادل المعلومات والأفكار بشكل فعال لتعزيز التواصل والتفاعل بين أعضاء المنظمة (بوكلتوم، 2008، الصفحات 29-30).

المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري

الاستثمار في رأس المال البشري يعني توجيه الموارد والجهود نحو تطوير وتعزيز المعرفة والمهارات والقدرات الفردية والجماعية للأفراد في المؤسسات، ويتضمن الاستثمار في رأس المال البشري توفير الفرص التعليمية والتدريبية والتطويرية التي تعزز قدرات العاملين وتساعدهم على تحقيق أقصى إنتاجية وفاعلية في العمل، ويتضمن الاستثمار في رأس المال البشري أيضًا الاهتمام بالصحة والرفاهية البدنية والنفسية للعاملين.

المطلب الاول: مفهوم واهمية الاستثمار في رأس المال البشري

لقد شهد مصطلح الاستثمار في رأس المال البشري تطورًا على مر الزمن، وقد تنوعت الصيغ والاتجاهات التي اعتمدت عليها، هذا التنوع قد أدى في بعض الأحيان إلى التباين والاختلاف في التعريفات والمفاهيم المرتبطة بهذا المصطلح، من التعليم والتدريب إلى المعرفة والمهارات والقدرات ثم الوصول إلى دخول الصحة والعناية الشخصية، والثقافة والفنون، والتنمية الشخصية والقيادية، مما يعكس اعترافًا بأن العوامل المتعددة تسهم في تحسين قدرات الفرد وأداءه.

1- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

قبل التطرق إلى مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري يتوجب علينا أولاً التعرف على المكونات الأساسية لهذا المصطلح، تتألف هذه المكونات من مفهومين رئيسيين وهما الاستثمار، ورأس المال. حيث يندرج المصطلح الكامل "الاستثمار في رأس المال البشري"، وتحت هذه المكونات نذكر:

- كلمة الاستثمار لغة هي مصدر الفعل استثمر، والاستثمار هو فعل مشتق من الثمر، أي طلب الحصول على الثمرة، و ثمرة الشيء ما تولد عنه أو المقصود منه نفعه وثمر الرجل ماله أي أحسن القيام عليه ونماه (صفوت، 2005، صفحة 18). وفي الاقتصاد الاستثمار يعني "استخدام المال أو تشغيله بقصد تحقيق ثمرة هذا الاستخدام، فيكثر المال وينمو على مدى طويل" (الماحي، 2019، صفحة 18). وبنفس المعنى يرى شولتز أنه يشير إلى تخصيص الموارد المالية والجهود لتحقيق فائدة مستقبلية. يتضمن الاستثمار توجيه الموارد والجهود نحو أنشطة محددة تهدف إلى تحقيق عوائد أو فوائد اقتصادية في المستقبل (Schultz T. W., 1961, p. 6).

- وأما تعريف رأس المال: يمثل الثروة أو الموارد التي يمتلكها فرد أو مؤسسة، وتشمل الموارد المالية والمادية والبشرية التي يمكن استخدامها لتوليد الدخل والثروة (E & Jr, 1988, p. 35). ويعرف كذلك:

- رأس المال يمثل القيمة النقدية للأصول التي تمتلكها شركة أو مؤسسة والتي يمكن استخدامها للإنتاج والاستثمار في أنشطة تجارية (Brigham & Ehrhardt, 2013). وعرف بأكثر شمولية: رأس المال يعبر عن القدرة على القيام بالإنتاج وتوليد الثروة من خلال الموارد المادية والمالية والبشرية.
- والاستثمار في رأس المال البشري قد طرحت عدة تعاريف منها تعريف Schultz " كل انفاق استثماري على المجالات المختلفة من خدمات صحية، تدريب مهني، تعليم نظامي و التعليم للكبار، و كذلك الهجرة للعمل" (موسوي و زيرار، 2015، صفحة 43). حيث اعتبرا ان الخدمات الصحية والغذاء والسكن سلع انتاجية خاصة في الدول الفقيرة.
 - اما العالم (G. Becker) فقد عرف الاستثمار في العنصر البشري بانه "الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الافراد" (موسوي و زيرار، 2015، صفحة 43)، ولقد توصل العالم بيكر لهذا التعريف بعد عقد مقارنة محصلة تراكم رأس المال البشري للأفراد وطرق التنمية التدريب والتعليم والرعاية الصحية.
 - والبنك الدولي: يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه "توجيه الموارد التعليمية والتدريبية والصحية وغيرها نحو الأفراد، بما في ذلك التعليم العالي، والتدريب المهني، والرعاية الصحية، وتحسين ظروف العمل، وذلك لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم، وبالتالي تحسين الإنتاجية والتنافسية الاقتصادية للأفراد والمجتمعات" (Bank, 1998).
 - منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD): تشير إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يشمل "تكاليف تعليم الأفراد وتدريبهم وتحسين صحتهم، بالإضافة إلى النشاطات التي تزيد من مستوى الثقافة والمعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد، والتي تسهم في تحسين الإنتاجية والتنافسية الاقتصادية للأفراد والمجتمعات (OECD, 2001).
 - لمنظمة العالمية للعمل (ILO): تعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه: "توجيه الموارد والجهود نحو تطوير المعرفة والمهارات والقدرات الفردية والجماعية للعمال، من خلال التعليم والتدريب والتعلم المستمر، وذلك لتعزيز فرص العمل، وتحسين الإنتاجية والجودة والابتكار في سوق العمل" (ILO, 2000) كما عرف بانه: "عملية إنفاق الوقت والمال والجهد على تطوير مهارات ومواهب الأفراد بطريقة تشجعهم على مضاعفة انتاجيتهم" (Al-Adwani, 2014, p. 134).
- ومحصلة ما سبق يمكن استنتاج ان التعريفات السابقة تركز على عدة نقاط في عملية الاستثمار في رأس المال البشري هي:

- تعزيز القدرات والمهارات الفردية والجماعية.
 - توفير فرص التعلم والتدريب.
 - تحسين ظروف العمل والصحة.
 - تعزيز الابتكار والإبداع.
 - توفير بيئة مناسبة وثقافة تنظيمية تعزز الانتماء والرضا الوظيفي.
- ويعرف بأنه " الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة كفاءته" (العكيلي، و ابو رغيب ، 1998، صفحة 157).

ووفق ما سبق يمكن صياغة التعريف الاجرائي التالي لمصطلح الاستثمار في رأس المال البشري:

الاستثمار رأس المال البشري: هو عملية استراتيجية تهدف إلى تعزيز الكفاءات والمهارات الفردية والجماعية، وتعزيز المعرفة والتعلم، وتوفير فرص التدريب والتطوير. وتشمل هذه العملية تحسين ظروف العمل والصحة، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتوفير البيئة المناسبة والثقافة التنظيمية لتعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي.

ويهدف الاستثمار في رأس المال البشري إلى تمكين الأفراد من الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمعات.

2- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري ذو أهمية كبيرة، حيث أظهرت الدراسات التطبيقية في بداية الستينات من القرن الماضي علاقة وثيقة بين تنمية الموارد البشرية والنمو الاقتصادي في الدول المتقدمة، وتبين أن نحو 90% من النمو في تلك الدول يرجع إلى تحسين قدرات الإنسان، المهارات، المعرفة، والإدارة. ونفس الشيء لما نلاحظ ما حققته البلدان النامية مثل الصين، الهند، البرازيل، نمور آسيا وكوريا، حيث ركزت اولى اهتماماتها في الاستثمار في المورد البشري، نظرا للدور الذي يلعبه في عجلة التنمية وخاصة في اقتصاد المعرفة، بوجود راس مال بشري متطور ونامي يعني القدرة على مواكبة التغيرات الاقتصادية والسياسية، والسير دوما نحو التحسين المستمر و يمكن ذكر بعض النقاط التي تبرز اهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

1-2- **تطوير المهارات والمعرفة:** يعتبر تطوير المهارات والمعرفة الأساسية للأفراد من أهم العناصر في استثمار رأس المال البشري، فمن خلال تعلم مهارات جديدة واكتساب المعرفة اللازمة، يصبح الفرد قادراً على تحسين أدائه وإنتاجيته في مجال العمل. وتطوير المهارات والمعرفة تعني خلق ثروة للفرد

والمنظمة التي يعمل فيها، وزيادة رأس المال البشري كمورد اساسي لخلق القيمة والميزة التنافسية (Mincer, 1984, p. 201).

2-2- **يحسن جودة المنتجات والخدمات:** من خلال تطوير مهارات ومعارف الموظفين والعمال، يتم تحقيق تحسين كفاءة وفعالية عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات، وتطوير تقنيات جديدة وأفضل الممارسات. وبفضل فريق العمل الماهر والمدرّب، يتم تحقيق مستوى عالٍ من الدقة والاهتمام بالتفاصيل في هذه العملية، كما يوفر فرصاً للابتكار والتطوير والجودة لتحسين العملية ورفع مستوى الأداء العام، ونتيجة لذلك تلبية المنتجات والخدمات عالية الجودة توقعات العملاء وتساهم في تحسين القدرة التنافسية للمجتمع.

من خلال اكتساب سمعة عالية لجودة المنتجات والخدمات، يمكننا جذب المزيد من العملاء، وتحقيق المزيد من العمليات التجارية، والمساهمة في تعزيز وتطوير الاجتماعية والاقتصادية (Delaney & Huselid, 1996, p. 965).

2-3- **زيادة الإنتاجية:** يعزز الاستثمار في رأس المال البشري مهارات وقدرات الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم، حيث عندما يتم تطوير مهارات العمال والعاملين، يستطيعون إنتاج مزيد من السلع والخدمات في وقت أقل، مما يعزز النمو الاقتصادي ويحسن الكفاءة العامة للمجتمع (Schultz T. W., 1961, p. 3).

2-4- **تعزيز الابتكار والتطوير:** يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الابتكار والتطوير في المجتمع. عندما يتم تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التفكير الإبداعي وتطوير أفكار جديدة، يتم تعزيز قدرة المجتمع على التطور والابتكار في مجالات مختلفة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز التنافسية (Schultz T. W., 1961, p. 4).

2-5- **تحسين ظروف العمل والجودة الحياتية:** يعزز الاستثمار في رأس المال البشري تحسين ظروف العمل وجودة الحياة للأفراد. من خلال توفير فرص التدريب والتطوير وتحسين بيئة العمل، يتم تعزيز رضا العمال ورفاهيتهم، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم وإنتاجيتهم (Heckman, Lochner, & Todd, 2006, p. 3).

2-6- **تطوير القيادة والإدارة:** يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير قدرات القادة والمديرين. وبتحسين مهارات القيادة والإدارة، يتم تعزيز فعالية القيادة وتحقيق أهداف الإنتاجية والكفاءة في المنظمات.

وفي إطار التطوير القيادي، يتم تعزيز القدرات الاستراتيجية للقادة والمديرين، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وتنفيذ استراتيجيات ناجحة. يساعد التركيز على تطوير القيادة في بناء فرق قوية وفعالة وتعزيز روح العمل الجماعي والابتكار (Goleman, 2004, p. 85).

2-7- **تقليل البطالة وتحسين فرص العمل:** يعزز الاستثمار في رأس المال البشري تقليل معدلات البطالة وتحسين فرص العمل في المجتمع. عندما يتم تطوير مهارات العمال وتعزيز قدراتهم، يزيد احتمالية توظيفهم وتحسين ظروف العمل والدخل للفرد والأسرة.

2-8- **تعزيز الاستدامة الاقتصادية والبيئية:** يلعب الاستثمار في رأس المال البشري دورًا في تعزيز الاستدامة الاقتصادية والبيئية، من خلال تنمية مهارات العمال في مجالات الطاقة المتجددة والتكنولوجيا النظيفة، يتم تعزيز قدرة المجتمع على تحقيق النمو الاقتصادي بطرق مستدامة والحد من التأثيرات السلبية على البيئة (الدوسري، 2019).

ومن معرفة عناصر المكونة لرأس المال البشري يمكن معرفة انواع الاستثمارات الممكنة فيه واهمية كل منها، ولقد تعرفنا فيما سبق على مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر أساسيًا في تحقيق التطور والنمو الاقتصادي، فم أهميته بالنسبة للفرد و المنظمة، و يشكل عام المجتمع. وتتمثل أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الابتكار والتطوير، وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتحسين فرص العمل وتقليل معدلات البطالة. كما يسهم أيضًا في تحسين الظروف الحياتية ورفاهية الأفراد وتعزيز الاستدامة الاقتصادية والبيئية.

المطلب الثاني: ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري

الهدف الأساسي للاستثمار في رأس المال البشري هو تنمية وتطوير القدرات والمهارات البشرية لتحقيق أداء ممتاز ومستدام في مجال العمل، وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر وتعريفات الأبعاد المختلفة للاستثمار في رأس المال البشري، إلا أن الهدف النهائي هو تعزيز القوة العاملة وزيادة القيمة المضافة. والتالي يمكن اعتبار الأبعاد الاستقطاب والتوظيف، التعليم والتدريب، الصحة والسلامة المهنية، التحفيز والاحتفاظ، ذات العلاقة كأدوات لتحقيق هذا الهدف الأساسي. فكل واحدة من هذه الأبعاد تلعب دورًا مهمًا في تطوير القدرات والمهارات البشرية وتعزيز أداء الفرد والمؤسسة.

1- الاستقطاب والتوظيف:

يعتبر الاستقطاب والتوظيف جزءًا هامًا من استثمار رأس المال البشري، وهو يشمل عدة خطوات واستراتيجيات تهدف إلى اختيار وجذب العناصر البشرية المؤهلة والمؤهلة للعمل في المؤسسة. بمجرد توفر

الموارد البشرية الملائمة والتميزة، يمكن للمؤسسة تحقيق أداء ممتاز وتنافسية قوية في سوق العمل (Stone & Deadrick, 2015, pp. 142-143).

1-1- الاستثمار في الاستقطاب:

استقطاب رأس المال البشري هو عملية جذب الكفاءات والمواهب والمهارات العالية وذات مؤهلات القيمة للعمل في المنظمة، يهدف الاستقطاب إلى انتقاء الأشخاص الموهوبين والمبدعين الذين يمكنهم أن يساهموا في تحقيق أهداف الشركة ورؤيتها.

يركز الاستقطاب على البحث عن الخبرات المتقدمة، جذب المهارات التقنية وتوفير نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب (بومجان و عديلة، 2019، صفحة 261). وسياسة الاستقطاب هي النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية لجذب واستقطاب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والمتاحة في سوق العمل، وذلك لاختيارها لشغل الوظائف الشاغرة وفقاً للمواصفات التي تحددها المؤسسة (Wright & McMahan, 2011, p. 98). ويتم بواسطة عدة نهج في المجال الاداري (Atheer, Baig, & Gururajan, 2018, p. 9):

- النهج المبني على الوظيفة: كتابة وصف واضح للوظيفة المطلوبة وتحديد المواصفات المطلوبة للشخص المثالي لتلك الوظيفة.
- النهج المبني على الشخص: يتم تحديد الصفات الشخصية المرغوبة من قبل المؤسسة، ويهدف إلى توظيف الأفراد الذين يتمتعون بهذه الصفات للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- النهج المبني على الكفاءة، فهو يركز على توظيف الأفراد بناءً على المؤهلات والخبرات والمهارات والقيم الشخصية المتعلقة بالوظيفة المطلوبة.

1-2- الاستثمار في التوظيف:

التوظيف هو العملية التي يقوم بها المنظمات لتحديد وجذب الأفراد المؤهلين والمناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة. يشمل التوظيف تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وإعلان الوظائف المتاحة وجذب المرشحين المناسبين وتقييمهم واختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف المطلوبة. تقوم المنظمة بالاستثمار في رأس المال البشري من خلال عملية التوظيف، ويكون ذلك وفق استراتيجيات الفعالة تتضمن استخدام أدوات وقنوات متعددة لجذب المرشحين المناسبين وتقديم معلومات محددة حول المهارات المطلوبة. ويجب توجيه الموارد البشرية لتلبية احتياجات المؤسسة وتطوير قدراتها من خلال تحليل الاحتياجات وتصميم برامج تدريبية متخصصة وخطط تطوير مهني.

وتشمل عملية التوظيف المراحل التالية:

- تحليل الوظائف وتحديد المتطلبات والمؤهلات المطلوبة
 - استقطاب المرشحين.
 - إجراء المقابلات والاختبارات.
 - اتخاذ القرارات النهائية بشأن التوظيف
- في سياق الاستقطاب والتوظيف، يتم تنفيذ عدة خطوات واستراتيجيات لضمان جذب الكفاءات المطلوبة:
- تحديد الاحتياجات: يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية في المؤسسة وتحديد المهارات والخبرات المطلوبة للوظائف الشاغرة (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016).
 - وضع استراتيجية التوظيف: يتم تطوير استراتيجية توظيف فعالة تستهدف القنوات المناسبة لجذب المرشحين المحتملين، مثل الإعلانات الوظيفية، والتواصل الاجتماعي، وشبكات المهارات، ومصادر التوظيف الخارجية.
 - تقييم المرشحين: يتم تقييم المرشحين وفحص مؤهلاتهم ومهاراتهم من خلال مقابلات واختبارات تقييمية ومراجعة سيرهم الذاتية.
 - التوجيه والتدريب: يتم توجيه الموظفين الجدد وتوفير التدريب اللازم لتأهيلهم وتنمية قدراتهم.

2- التعليم والتدريب:

التعليم والتدريب يعتبران من اهم ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري، حيث يلعبان دورًا أساسيًا في تحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي. يعزز التعليم الجودة والكفاءة في العمل، بينما يمنح التدريب العاملين المهارات والمعرفة اللازمة لتلبية متطلبات الوظائف. وبالتالي، يسهم الاستثمار في التعليم والتدريب في تعزيز قدرات العاملين وتحسين أدائهم (Schultz T. W., 1961, p. 3)، مما يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية المؤسسات، وتؤكد نظريه رأس المال البشري وجود علاقة تكاملية بين التعليم ومصادر النمو الاقتصادي (بن عراق، 2018، صفحة 120).

2-1- الاستثمار في التعليم:

يعرف التعليم اصطلاحاً "هو كل ما يطرأ على السلوك بفضل اكتساب أنماط إدراكية ولغوية وحركية وعقلية، تنمي الخبرات التي تزيد من كفاءة الفرد على التعامل مع العالم الخارجي التي تظهر من خلال زيادة قدرته على تحقيق احتياجاته ومتطلباته" (ابراهيم، 2013، صفحة 3). اما اقتصادياً يعتبر التعليم استثمار في

البشر، يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري وإلى تقديم خدمات إنتاجية للاقتصاد ككل، لأن التعليم يساهم في تحسين قدرات الأفراد وزيادة انتاجيتهم (قاشي و سعدي، 2018، صفحة 81).

التعليم يزود العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ المهام بفعالية. يوفر التعليم الأساسي القاعدة المعرفية الأساسية، بينما يوفر التعليم العالي والتدريب المتخصص فرصًا لتطوير المهارات الخاصة والمعرفة العملية المطلوبة في المجالات المختلفة (Psacharopoulos & Patrinos, 2004, p. 118). ويمكن ذكر بعض ادوار التعليم فيما يلي (قاشي و سعدي، 2018، صفحة 81):

- تسليح القوى العاملة بالمهارات والخبرات: تهدف المؤسسات التعليمية إلى تكوين وتنمية رأس المال البشري من خلال توفير المهارات والخبرات التي يزداد الطلب عليها في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة.
- زيادة فرص العمل وتقليص الفقر: يعتبر الطلب على التعليم في البلدان النامية وسيلة مهمة لتحقيق منافع اقتصادية واجتماعية، حيث يمنح الفرد فرص عمل بأجور مرتفعة نسبيًا ويسهم في تحسين مستوى معيشتة ومكانته الاجتماعية.
- البناء الاجتماعي للفرد: تساهم المؤسسات التعليمية في توسيع آفاق الفرد وتوجيهه نحو التفكير العقلاني وتنمية الطموح والنظرة الشاملة. كما يشعر الفرد بالإشباع والرضا تجاه حاجاته ويعزز مكانته الاجتماعية (العربي، 2016).

2-2- الاستثمار في التدريب:

يعرف التدريب على انه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة (زوايدية و ثلاثية، 2011، صفحة 8).

التدريب يعمل على تعزيز مهارات العاملين وتحسين أدائهم في الوظائف الحالية أو المستقبلية. يوفر التدريب العملي فرصًا لتعلم المهارات الفنية والعملية وتطوير القدرات العملية المطلوبة في المجالات المحددة. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التدريب في تحديث المعرفة والمهارات لمواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات في سوق العمل. ويمكن سرد بعض ادوار التدريب:

- تحسين الأداء الوظيفي: يعمل التدريب على تحسين أداء العاملين في وظائفهم الحالية من خلال تعزيز مهاراتهم وتحسين قدراتهم. يتم توفير المعرفة والتقنيات اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة عالية وتحقيق النتائج المرجوة (Kraiger, Ford, & Salas, 1993, p. 316).
- تطوير المهارات القيادية: التدريب يساهم في تطوير مهارات القيادة للموظفين والمدراء من خلال برامج خاصة. يتم تزويد القادة بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحسين قدراتهم في التوجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجية. يتضمن التدريب مهارات الاتصال، والتفكير الاستراتيجي، وإدارة الوقت، وبناء الفرق، مما يساهم في تحقيق أداء متميز للقادة في المؤسسات.
- تعزيز رضا العاملين: يعتبر التدريب فرصة للعاملين لتطوير أنفسهم وتحسين مهاراتهم، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن عملهم وانتمائهم للمؤسسة. يشعرون بالدعم والاهتمام من قبل صاحب العمل، مما يؤدي إلى تحفيزهم وزيادة الانتاجية.
- تعزيز التطوير المهني: يساهم التدريب في تطوير مسارات مهنية للعاملين، حيث يتم توفير الفرص لاكتساب المهارات والمعرفة اللازمة للترقية والتطور في مجال العمل. يمكن تقديم برامج تدريبية مخصصة لتطوير المهارات (Raja , 2016, p. 42).
- تعزيز الابتكار والابداع: يمكن للتدريب أن يشجع العاملين على التفكير الإبداعي والابتكاري في أداء مهامهم. من خلال توفير بيئة تعلم مستمرة وتشجيع التجارب والأفكار الجديدة، يتم تعزيز قدرة الموظفين على توليد حلول مبتكرة وتحسين العمليات والخدمات.

3- الصحة والسلامة المهنية:

تعرف الصحة والسلامة المهنية بأنها "الحالة الإيجابية من السلامة والكفاية البدنية والعقلية والاجتماعية وليس مجرد الخلو من المرض أو العجز" (عثمان، 2019، صفحة 50)، والاستثمار فيها يعني توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وهذا يعد أمرًا حيويًا لضمان سلامة ورفاهية الموظفين وتحسين جودة الحياة في مكان العمل. يتضمن هذا البعد تدريب العاملين على سلامة العمل، وتطبيق إجراءات الوقاية والسلامة، والحد من المخاطر المحتملة في محيط العمل، وكذلك توفير مرافق صحية للحالات الاولية او الوقائية داخل المنظمة، والمتابعة الدورية لصحة وسلامة الموظفين دوريًا، والعناية بالبيئة الداخلية والمساعدة في البيئة الخارجية من خلال المساهمة في المسؤولية الاجتماعية (Fernández–Muñiz, Montes–Peón, & Vázquez–Ordás, 2009, p. 981).

3-1- الصحة المهنية:

تعرف الصحة المهنية حسب منظمة الصحة العالمية ومنظمة العمل الدولية على انه "توفير حالة الرفاه البدني والنفسي والاجتماعي لجميع العاملين في جميع المهن بهدف الحفاظ على أعلى مستويات الصحة والمحافظة عليها وتعزيزها من خلال التكيف بالعمل" (KOCABAŞ, AYDIN, & ÖZGÜLER, 2018, p. 31). إن وضع استثمار في الصحة المهنية يعني توفير بيئة عمل تهتم بصحة وسلامة العمال بشكل شامل، بما في ذلك الجوانب الجسدية والنفسية. عندما يكون للعمال رفاة متكاملة جسميًا، فإنهم يعملون بكفاءة وفاعلية أكبر، ذلك لانهم يتمتعون بصحة جيدة وقوة بدنية تسمح لهم بأداء المهام بشكل أفضل وتحمل الضغوط المتعلقة بالعمل. وبالتالي يتحقق الأداء الممتاز والإنتاجية العالية في المؤسسة. ويمكن سرد بعض نتائج عملية الاستثمار في الصحة المهنية بما يلي:

- تحسين صحة ورفاهية الموظفين: عند توفير برامج الرعاية الصحية المهنية المناسبة، يمكن تعزيز صحة الموظفين وتحسين رفايتهم. ذلك يعني تقليل المرض والإصابات المرتبطة بالعمل، وتحسين اللياقة البدنية والعقلية للموظفين (Goetzel, Henke, & Tabrizi, 2014, p. 928).
- زيادة الإنتاجية والأداء: بفضل الاستثمار في الرعاية الصحية المهنية، يمكن تعزيز الأداء والإنتاجية للموظفين. فالموظفون الذين يتمتعون بصحة جيدة ويحافظون على توازنهم الشخصي يعملون بكفاءة أكبر ويظهرون أداءً متميزًا في أعمالهم. ونتيجة لذلك، يتحسن تحقيق النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.
- تقليل التوقف عن العمل والغيابات: من خلال توفير رعاية صحية مهنية جيدة، يمكن تقليل معدلات التوقف عن العمل والغيابات بسبب المرض. يتم تعزيز الالتزام بالعمل والحضور المنتظم، مما يحسن استدامة العملية ويقلل من التأثيرات السلبية على الإنتاجية والجدول الزمني للمشاريع (Hemp, 2004, p. 51).
- تحسين رضا الموظفين والاحتفاظ بهم: عندما يشعرون الموظفون بالرعاية الصحية المهنية الملائمة، يزيد رضاهم عن العمل والانتماء للمؤسسة. ذلك يعني تحسين مستوى التفاعل والتعاون في الفرق، وزيادة الولاء والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين والمؤهلين لفترات أطول.
- تخفيض تكاليف الرعاية الصحية والتأمين: من خلال الاستثمار في الرعاية الصحية المهنية، يمكن تقليل التكاليف المرتبطة بالعلاجات الطبية والرعاية الصحية، عن طريق التركيز على الوقاية والتشخيص

المبكر للأمراض والإصابات، يمكن تجنب تكاليف العلاجات المكلفة والتداعيات الصحية الجسيمة (Baicker, Cutler, & Song, 2010, p. 305).

3-2- السلامة المهنية:

عرفت منظمة العمل الدولية السلامة المهنية على انها تشير إلى "الحماية من الحوادث والمخاطر المهنية والأمراض المهنية من خلال اتخاذ التدابير الوقائية والوقاية والتدابير التنظيمية والتوعية والتدريب وتطبيق الأنظمة والمعايير المتعلقة بالصحة والسلامة في مكان العمل".

يتطلب ذلك توفير إجراءات وسياسات تهدف إلى منع الحوادث والأمراض المهنية وتقليل المخاطر المحتملة في محيط العمل. وتشمل عملية الاستثمار عدة عناصر وممارسات تهدف إلى تعزيز الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة، من بين هذه العناصر:

- توفير مرافق صحية ورعاية صحية: يتضمن ذلك توفير مرافق صحية للحالات الطارئة أو الوقائية داخل المنظمة، مثل غرف الإسعاف والإسعافات الأولية. كما يشمل الاهتمام بصحة الموظفين من خلال توفير فحوصات دورية ومتابعة الحالة الصحية للموظفين (الشامخ، 2007، صفحة 136).
- الحد من المخاطر المحتملة في محيط العمل: يتضمن تقييم وتحليل المخاطر المحتملة في مكان العمل واتخاذ التدابير اللازمة للحد منها. يشمل ذلك تحسين تصميم وتنظيم محيط العمل، وتوفير أدوات ومعدات آمنة، وتطبيق إجراءات وسياسات السلامة. يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع المخاطر والحفاظ على سلامتهم وسلامة الآخرين. يهدف ذلك إلى تقليل حوادث العمل والإصابات والأمراض المهنية، وتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية (حرابرية، 2017، الصفحات 114-115).
- تدريب العاملين على سلامة العمل وتطبيق إجراءات الوقاية والسلامة: يتضمن توفير برامج تدريبية للعاملين لتعزيز الوعي بمخاطر العمل وتعليمهم كيفية التعامل معها بشكل آمن. يشمل ذلك التدريب على استخدام المعدات الوقائية واتباع إجراءات السلامة اللازمة (الشامخ، 2007، صفحة 138).
- العناية بالبيئة الداخلية والمساهمة في المسؤولية الاجتماعية: يشمل ذلك تحسين جودة الهواء والماء والضوضاء والإضاءة في مكان العمل. يتم تعزيز الوعي بحماية البيئة والمساهمة في المسؤولية الاجتماعية من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة. ويعزز استثمار رأس المال البشري في الصحة والسلامة المهنية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ويعكس التزامها بالاستدامة وحماية البيئة (الشامخ، 2007، صفحة 140).

- تعزيز الثقافة الصحية والسلامة: يتضمن ذلك تشجيع الثقافة الصحية والسلامة في المؤسسة عن طريق تعزيز الوعي والمشاركة النشطة للموظفين في مجال السلامة والصحة المهنية. يمكن تنظيم ورش عمل وحملات توعية لتعزيز السلوكيات الصحية والسلامة في مكان العمل.
- إدارة الحوادث والمخاطر: يشمل ذلك إنشاء نظام لإدارة الحوادث والمخاطر في المؤسسة، بما في ذلك توثيق الحوادث وتحليلها واتخاذ التدابير الوقائية لتجنب تكرارها. كما يجب توفير آليات للإبلاغ عن المخاطر والحوادث وتقييمها بشكل دوري (عثمان، 2019، الصفحات 69-70).
- توفير التجهيزات والمعدات الوقائية: يتضمن ضمان توفر التجهيزات اللازمة للحفاظ على سلامة الموظفين في مكان العمل، مثل واقيات الرأس، واقيات العيون، والأقنعة الواقية، والقفازات، وغيرها من المعدات الواقية.
- إدارة الضغوط النفسية والتوتر: يعد التدريب على إدارة الضغوط النفسية والتوتر جزءاً مهماً من استثمار الشركة في الصحة والسلامة المهنية. يمكن توفير برامج تدريبية للموظفين لمساعدتهم على التعامل مع ضغوط العمل والحفاظ على صحتهم النفسية.

4- التحفيز والاحتفاظ:

تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم يعدان جزءاً حاسماً من إدارة رأس المال البشري في أي منظمة، حيث تحرص المنظمة على توفير البيئة والتقدير اللازمين لتحفيز الموظفين وإشباع احتياجاتهم بما يجعلهم يرغبون في البقاء والمساهمة في نجاح المنظمة.

ويعد دوران العمل نقطة ضعف لأي منظمة، خاصةً إذا كان يتعلق بالكوادر والكفاءات البشرية التي تمتلك رأس مال بشري متطور وملائم للمنظمة، والذي يعتبر ميزة تنافسية لها. لذلك، فإن التكلفة التي تستثمرها المنظمة في تحفيز الموظفين والحفاظ عليهم تُعتبر واحدة من أفضل الاستثمارات في المورد البشري. إذ يعود ذلك بالتميز في الإنتاج وزيادة الإنتاجية، ويساعد المنظمة على تحقيق مرتبة تميز تنظيمي.

4-1- تحفيز الموظفين:

عرفت الحوافز على أنها "الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز الأفراد وتوجيه سلوكهم بما يعزز اهتمامهم وأدائهم في العمل. تهدف الحوافز إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية، وذلك من خلال تلبية احتياجات الأفراد وتحفيزهم لتحقيق النجاح". ركز هذا التعريف على الحوافز باعتبارها وسيلة للتأثير في سلوكيات الأفراد وتوجيههم بما يخدم أهداف المنظمة، وذلك بتحريك رغبات وسلوك الأفراد.

التحفيز يلعب دورًا حاسمًا في تشجيع الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. وهناك عدة أنواع من المحفزات نذكر منها:

- الحوافز المالية: تشمل الأجور والمكافآت المالية، والحوافز المرتبطة بالأداء مثل العلاوات والمكافآت المرتبطة بتحقيق الأهداف المحددة. وتعتبر مثل هذه المحفزات من الأدوات الشائعة لتحفيز الأفراد (غازي، 2013، صفحة 13).

- الحوافز غير المالية: تشمل الترقية والتطوير المهني، وتوفير فرص التعلم والتطوير الشخصي، وتقديم تعريف واعتراف بالإنجازات والأداء المميز، وتوفير بيئة عمل محفزة ومريحة (Deci, Koestner, & Ryan, 1999, p. 628).

- المحفزات الاجتماعية: تتعلق بتوفير فرص التفاعل والتعاون بين الزملاء، وبناء العلاقات المهنية القوية، وتعزيز الروح الفريق والانتماء للمجموعة (Grant, 2008, p. 49).

- المحفزات التطوعية: تتعلق بإشراك الأفراد في المشاريع والمبادرات التطوعية، وتمكينهم من المساهمة في الأعمال الخيرية أو المجتمعية، وهذا يعزز شعورهم بالتأثير الإيجابي والتحقيق الشخصي.

4-2- الاحتفاظ بالموظفين:

الاحتفاظ بالموظفين يمكن تعريفه على أنه "المجهودات التي تبذلها المنظمة للحفاظ على العمالة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة" (محمد سليمان و عشوش، 2021، صفحة 40). ويتضمن هذا المفهوم العوامل والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة للحفاظ على مواردها البشرية ومنع خروج الموظفين المؤهلين والمهمين.

الاحتفاظ بالعاملين هو نتيجة استثمار المنظمة في الحفاظ على أهم مواردها، وهو الموظفين، خاصة في العصر الحالي الذي يركز بشكل كبير على دور المعرفة والمهارات في تحقيق التنافسية والابتكار. بواسطة عوامل واستراتيجيات تعتمدها المنظمة للحفاظ على كوادرها، يمكن ذكر عدة عوامل واستراتيجيات منها:

- توفير بيئة عمل ملائمة: تهدف المنظمة إلى خلق بيئة عمل محفزة ومريحة، تتضمن توفير مساحات عمل ملائمة، وتشجيع التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وتوفير وسائل التواصل الفعال والتعاون بين الفرق (Grant, Christianson, & Price, 2007, p. 53).

- تطوير القيادة الإيجابية: يعتبر القادة الإيجابيون عاملاً حاسماً في الاحتفاظ بالموظفين. يتمثل دور القادة في توفير الدعم والتوجيه، وتعزيز الثقة والمشاركة، وتشجيع التطوير المهني والترقيات الداخلية (Avolio & Gardner, 2005, p. 316).

- تقديم فرص التعلم والتطوير المهني: يهتم الموظفون بتطوير مهاراتهم وتعلم أشياء جديدة. لذا، يمكن للمنظمة تقديم برامج التدريب والتطوير المستمر، وفرص التعلم عبر الإلكتروني، ودعم التعلم الذاتي.
 - إقامة برامج لتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تشمل هذه الاستراتيجية إتاحة خيارات مرنة للعمل مثل العمل عن بُعد وجدولة مرنة للعمل، وتشجيع الموظفين على إدارة وقتهم بشكل فعال وتحقيق التوازن بين الالتزامات العملية والشخصية (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003, pp. 511-512).
 - تطوير مسارات وظيفية وترقيات داخلية: يشعر الموظفون بالرغبة في الاستمرار في المنظمة عندما يرون فرصًا للتطوير المهني والترقية الداخلية. لذا، ينبغي للمنظمة توفير برامج لتحديد المسارات المهنية وتطوير خطط النمو الوظيفي للموظفين (Kram & Isabella, 1985, p. 311).
 - تنمية ثقافة تنظيمية قوية: تشمل هذه الاستراتيجية تعزيز القيم المؤسسية والثقافة التنظيمية الإيجابية. يتعين على المنظمة بناء بيئة عمل تشجع على التعاون والثقة والتواصل الفعال بين الفرق والمستويات المختلفة. وينبغي أن تعكس القيم والثقافة التنظيمية الاهتمام بالموظفين وتشجيعهم على التطوير والابتكار، ويجب أن تكون الثقافة التنظيمية مبنية على الاحترام والتعاون والمرونة، وتشجع على المبادرة والتحفيز لدى الموظفين (Schein, 2010, pp. 315-316).
- ومما سبق نجد ان الاستثمار في التحفيز والاحتفاظ بالموظفين يعود بالفائدة على المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وتقليل تكاليف التوظيف والتدريب، وبناء سمعة إيجابية. لذا، يُعد التحفيز والاحتفاظ بالموظفين استثمارًا استراتيجيًا يسهم في تحقيق التميز التنظيمي والنجاح في سوق العمل التنافسي. ينبغي على المنظمات الاهتمام بتلبية احتياجات الموظفين وتوفير بيئة عمل محفزة ومريحة، وذلك من خلال تطوير سياسات وبرامج تحفيزية شاملة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمات أن تتبع استراتيجيات فعالة لتعزيز القيادة الإيجابية وتوفير فرص التعلم والتطوير المهني للموظفين.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري

عملية الاستثمار في رأس المال البشري تتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل التي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية وتتغير بناءً على الوضع والزمان والعوامل الأخرى المحيطة. من الناحية الإيجابية، يمكن أن تتأثر عملية الاستثمار في رأس المال البشري بعوامل مثل توافر الموارد المالية الكافية، والتكنولوجيا المتقدمة، والقدرات القيادية القوية، والثقافة المؤسسية الداعمة. تلك العوامل يمكن أن تعزز التحفيز والتطوير المهني للموظفين وتساهم في تحقيق النجاح التنظيمي، ومن ناحية أخرى هناك عوامل سلبية يمكن أن تؤثر على استثمار رأس المال البشري، قد تتضمن ذلك الاضطرابات الاقتصادية، وعدم الاستقرار السياسي، ونقص الموارد المالية، والثقافة التنظيمية السلبية، وقلة الفرص التنموية. فتلك العوامل يمكن أن تعيق عملية التحفيز والتطوير وتؤدي إلى انخفاض الرضا والانخراط لدى الموظفين.

ويمكننا تقسيم العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري إلى النواحي السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، السكانية، والجغرافية. سأوضح كل منها وأهميتها وتأثيرها على عملية الاستثمار:

1- النواحي السياسية:

تؤثر الأوضاع السياسية السائدة على حركة ومحتوى النظام التعليمي. تختلف الأيديولوجيات المؤثرة في النظام السياسي للدولة من دولة إلى أخرى، مما يؤثر على تشكيل النظام التعليمي في هذه الدول. على سبيل المثال، تعكس الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية أفكارها وقيمها في نظام التعليم، بينما تنعكس الأفكار الاشتراكية في نظام التعليم في الدول ذات الأيديولوجية الاشتراكية (الغامدي ع.، 2008، صفحة 4). كما يؤثر الاستقرار السياسي أيضًا على فعالية التعليم واستمراريته. ففي الأوضاع السياسية غير المستقرة، قد يتعرض النظام التعليمي لاضطرابات وتعطيلات قد تؤثر سلبًا على جودة التعليم واستمراريته. ولذا ينبغي على المنظمات مراقبة التطورات السياسية وفهم التأثيرات المحتملة على استثمار رأس المال البشري. يجب أن تتعاون مع الجهات المعنية والمؤسسات الحكومية للتأكد من التوافق مع القوانين واللوائح، وتطبيق سياسات التوظيف والتدريب الملائمة للحفاظ على الموظفين المهرة وتحقيق أهداف المنظمة.

2- النواحي الاقتصادية:

العلاقة بين الاقتصاد والتعليم والتدريب هي علاقة وثيقة، حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية على نظم التعليم والتدريب من خلال تحديد المحتوى والمناهج والأساليب التعليمية وتوفير التمويل. وتقوم المؤسسات

التعليمية والتدريبية بتزويد المشاريع الاقتصادية بالقوى العاملة المدربة والمؤهلة في مجالات أنشطتها (Schultz T. W., 1961, p. 5).

عوامل مثل معدلات النمو الاقتصادي والاستثمارات الحكومية والتضخم وأسعار الفائدة تؤثر على قدرة المنظمات على استثمار في رأس المال البشري. فمثلاً، يمكن أن يتأثر الاستثمار في التدريب وتطوير الموظفين بتوافر الموارد المالية واستقرار الوضع الاقتصادي. كما يمكن أن تتأثر رواتب الموظفين وفرص النمو المهني بالظروف الاقتصادية وسوق العمل.

3- النواحي الاجتماعية:

تشمل القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية المسيطرة في المجتمع، والتغيرات الاجتماعية التي قد تؤثر على سوق العمل. يمكن أن تتأثر استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري بتغيرات في احتياجات وتوقعات الموظفين والمجتمع بشكل عام. قد تتطلب بعض الثقافات أساليب إدارة وتحفيز مختلفة، ويجب أن تأخذ المنظمة في الاعتبار التنوع الثقافي والتعددية في بيئة العمل (Coleman, 1988, p. s100).

أما اللغة فتلعب دوراً حيوياً في تشكيل نظم التعليم، حيث تمثل التراث الثقافي والفكري للمجتمع، وتستخدم اللغة كوسيلة للتعبير والتواصل بين أفراد المجتمع، وتؤثر في تصميم المناهج وطرق التدريس والتقييم التي تتم باللغة المحلية أو الرسمية للبلاد.

أما التكوين الاجتماعي والتراث الثقافي، فيؤثر في النظام التعليمي من خلال الارتباط بين الفرد والمجتمع. يحدد مدى توفر فرص التعليم وشموليتها وفقاً لاهتمامات المجتمع وتوجهاته. قد يتم تحديد حجم فرص التعليم بناءً على القوانين والسياسات التي تضعها المجتمع لتوفير التعليم لجميع أفرادها أو لفئات معينة منه (موساوي، 2015، صفحة 72).

4- النواحي السكانية:

توجد توليفة سكانية في المجتمع تؤثر على استثمار رأس المال البشري، وتشمل طبيعة هندسة السكان ومعدل النمو السكاني. تحدد توزيع السكان في الفئات العمرية المتوازنة للمراحل التعليمية الكمية المطلوبة من المرافق والموارد التعليمية. يتطلب زيادة معدل النمو السكاني توفير مزيد من هذه المرافق، وفي حالة عدم توافر الإمكانيات الاقتصادية لتوفيرها، قد تتفاقم مشكلات الأمية والازدحام في الفصول التعليمية والضغط على الجامعات بأعداد كبيرة. تركز المراحل التعليمية على الجانب الكمي على حساب الجودة، مما يؤدي إلى إهدار استفادة الموارد البشرية وضعف التوافق بين خريجي التعليم واحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة (البياتي، 2011، صفحة 76).

ومن خلال فهم النواحي السكانية، يمكن للمنظمات تطوير سياسات التوظيف والتدريب والتنمية المهنية التي تعكس احتياجات وتوقعات الموظفين في السكان المستهدفة. على سبيل المثال، يمكن أن يؤثر انخفاض متوسط العمر الديموغرافي في توجهات الموظفين نحو التطور المهني والترقية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يوفر التفاعل الثقافي المتنوع فرصًا للتعلم والتبادل الثقافي بين الموظفين من خلفيات مختلفة.

5- النواحي الجغرافية:

يعتبر واحدة من العوامل المؤثرة الهامة في استثمار رأس المال البشري، وتشمل هذه العوامل موقع الدولة، ومناخها، وبيئتها الطبيعية، ومصادر الموارد المتاحة فيها. يمكن أن تكون العوامل الجغرافية عائقًا أو عاملاً داعماً لعملية الاستثمار البشري. مثلاً، يمكن أن يؤثر المناخ على صحة ورفاهية الموظفين، وبالتالي قد يؤثر على كفاءتهم وإنتاجيتهم. قد يكون المناخ الحار أو البارد أو الرطب أو الجاف عاملاً معوقاً للعمل والحياة اليومية. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤثر الموارد الطبيعية المتاحة مثل المياه والغابات والطاقة على قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل مستدامة وملائمة للاستثمار في رأس المال البشري (رفلة و مصطفى، 1970، صفحة 34).

لذلك، ينبغي على المنظمات أن تأخذ في الاعتبار العوامل الجغرافية عند تطوير استراتيجيات استثمار رأس المال البشري. يجب أن تقوم بتقييم المناخ والمصادر المتاحة والظروف البيئية في المنطقة التي تعمل فيها المنظمة. كما يجب أن تعمل على توفير بيئة عمل ملائمة ومستدامة تحسن من جودة حياة الموظفين وتعزز إنتاجيتهم ورفاهيتهم (موساوي، 2015، صفحة 71).

اختيار هذه العوامل المؤثرة في الاستثمار في رأس المال البشري يعتمد على نهج شامل وشمولي لفهم العوامل المحيطة بالاستثمار في رأس المال البشري. تم اختيار هذه العوامل بناءً على الأبحاث والدراسات السابقة التي أشارت إلى أهمية كلٍ منها في تأثير الاستثمار في رأس المال البشري، وتوجد اتجاهات مختلفة تعتمد على العوامل الداخلية في تحديد العوامل المؤثرة في الاستثمار، مثل العائد المتوقع، المخاطرة وعدم التأكد، التغيرات الداخلية، وغيرها.

المطلب الرابع: قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري

منذ قبول نظرية استثمار رأس المال البشري، تم تطوير إطار تقريبي لقياس العائد على استثمار رأس المال البشري عبر العقود الزمنية. ومع ذلك فإن التحدي الرئيسي يكمن في تحديد واختيار المدخل الصحيح للقياس، بدلاً من تركيز الجدل حول الاختلافات في القياس نفسه.

وتعتبر الربحية المدخل الأساسي لتقييم وقياس عائد استثمار رأس المال البشري، حيث يتحول هذا المفهوم من النظرة التقليدية التي تعتبر إدارة الموارد البشرية مجرد مركز تكلفة تتراكم فيها التكاليف، إلى النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار يحقق مساهمات العمل ويعمل كمركز ربحية فعال.

في عصر اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي، يجب التركيز على عائد الاستثمار في رأس المال البشري كهدف للتخطيط الاستراتيجي، وينبغي على الإدارة أن تعامل مواردها البشرية كأصول يمكن تحديد قيمتها وقياس أنشطتها كمية، حيث يجب تقييم أنشطة الموارد البشرية بناءً على أسس اقتصادية خاصة، خاصة في ظل ارتفاع تكاليف العمالة والطاقة والمواد الخام وتكاليف التشغيل بشكل عام. لقياس عائدات الاستثمار في رأس المال البشري هناك ثلاث مستويات ليتم ذلك:

الشكل رقم(05): مستويات قياس عائد الاستثمار في الرأس المال البشري



المصدر: (قوبع، 2011، صفحة 98)

1- قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى المنظمة:

لقياس عوائد الاستثمار في الرأس المال البشري على مستوى المنظمة، من المهم وجود مقاييس كمية تستخدم على المستوى التنفيذي لقياس تأثير رأس المال البشري على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. على الرغم من أن المقياس التقليدي للعائد / الفرد يستخدم لتوضيح هذه العلاقة، إلا أنه قاصر عن إلقاء الضوء على تأثير الجهود البشرية ولا يظهر المسببات. ومن بين المقاييس الرئيسية التي يمكن استخدامها لقياس تأثير رأس المال البشري على أهداف المنظمة:

1-1 - معدل العائد على رأس المال البشري (Human Capital Return on Investment):

يقيس العائد الاقتصادي الذي يتحقق من استثمار الموارد البشرية في المنظمة. يتم حسابه عن طريق مقارنة تكاليف الاستثمار في الموارد البشرية مع العائد المالي الناتج عن هذا الاستثمار.

يمكن استخدام المعادلة التالية لحساب المقياس التقليدي للعائد / الفرد (بوزيان ، 2010، صفحة 133):

$$\text{Return per capita} = (\text{Total financial return}) / (\text{Number of employees})$$

حيث:

Return per capita: العائد / الفرد.

Total financial return: مقدار العائد المالي الإجمالي.

Number of employee: عدد العاملين

باستخدام هذه المعادلة، يمكن حساب العائد المالي الذي يتحقق من كل فرد في المنظمة. يمكن استخدام هذا المقياس لتقييم كفاءة العمل والأداء الفردي ولقياس القيمة المضافة التي يحققها كل فرد في المنظمة من خلال استثمار الموارد البشرية.

1-2 - قيمة المضافة الاقتصادية للعنصر البشري (Human Economic Value Added):

يستخدم لتحديد قيمة المضافة الاقتصادية الفعلية التي يحققها رأس المال البشري في المنظمة. يتم حسابه عن طريق مقارنة صافي الربح بعد الضرائب مع تكلفة رأس المال البشري (Pulakos & Schmitt, 2002, p. 307).

علاقة العائد الاقتصادي لرأس المال البشري (HEVA) يمكن تعبيرها رياضياً على النحو التالي:

$$\text{HCVA} = \frac{\text{Revenue} - (\text{Expenses} - \text{Pay and Benefits})}{\text{FTEs}}$$

حيث:

HEVA (Human Economic Value Added): القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري.

Revenue: الارادات .

Expenses: التكاليف او المصروفات الاجمالية.

Pay and Benefits: الاجور والمزايا.

FTEs (Full-Time Equivalent): الوحدات المكافئة للعمل بدوام كامل.

علاقة العائد الاقتصادي لرأس المال البشري تسمح بتحديد بشكل دقيق قيمة المساهمة الاقتصادية للعنصر البشري في المنظمة وتقدير العائد المحقق من استثمارات الموارد البشرية، لأنها تحسب العائد بعد حذف جميع المصاريف بما في ذلك الضرائب وتكلفة الاستثمار في رأس المال البشري.

1-3- عائد رأس المال البشري على الاستثمار (Human Capital Return on Investment):

مقياس يقيس العائد الذي يحققه استثمار رأس المال البشري بالنسبة للأرباح المتحققة من النفقات المرتبطة برواتب وفوائد الموظفين. يتم تطبيق HCROI في مجال إدارة رأس المال البشري والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. يتم حساب HCROI باستخدام الصيغة (Fitz-enz, 2009, p. 36):

$$HCROI = \frac{Revenue - (Expenses - Pay and Benefits)}{Pay and Benefits}$$

حيث:

HCROI: عائد رأس المال البشري على الاستثمار.

Revenue: الإيرادات.

Expenses: النفقات

Pay and Benefits: الاجور و المزايا.

يعكس HCROI العائد على الاستثمار بناءً على الأرباح المحققة بعد خصم النفقات من الإيرادات، مقسوماً على إجمالي رواتب وفوائد الموظفين. يستخدم HCROI لتقييم كفاءة استثمار رأس المال البشري واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن توجيه واستخدام الموارد بفعالية.

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

العمليات هي سلسلة من الخطوات المصممة لتحقيق نتيجة محددة في المنظمة، ويتم قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى العمليات من خلال استخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، حيث يتكون التقييم من تحليل مستمر لقيمة المساهمة الاقتصادية المضافة للعملية، مما يسمح بتحديد مصادر المشكلات واتخاذ التغييرات المناسبة، وتؤثر القيمة المضافة للعملية على التطوير في الخدمة، الجودة، والإنتاجية (Ulrich, Brockbank, Yeung, & Lake, 1995, p. 477). يُمكن استخدام المصفوفة التالية لتوضيح كيفية قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى العمليات:

جدول رقم (04): مصفوفة أداء العملية

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

المصدر: (اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين، 2004، صفحة 260)

مصفوفة أداء العملية هي أداة تحليلية تستخدم لقياس وتقييم أداء عملية معينة بناءً على عدة مؤشرات رئيسية. تتألف المصفوفة من صفوف وأعمدة، حيث يتم تقسيم المؤشرات العمودية والأفقية. في المصفوفة وضعت معايير الحكم عن قيمة المضافة افقياً (التكلفة، الوقت، الكمية، الأخطاء، رد الفعل) وأسس تقييم عمودياً (الجودة، الخدمة، الإنتاجية). تقاطع المعايير الأفقية والأسس العمودية لتشكيل خلايا تمثل مقدار التأثير أو القيمة المضافة لكل معيار على كل أساس. من خلال دراسة هذه الخلايا، يمكن تحديد الأولويات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء. مثلاً تقاطع التكلفة مع الإنتاجية هو تكلفة الوحدة، يساعد في تحديد كيفية تحقيق التوازن بين تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، وإذا كانت التكلفة مرتفعة مع ارتفاع مستوى الإنتاجية، فقد يكون هناك فرصة لتحسين كفاءة العملية لتقليل التكاليف دون التأثير على الإنتاجية، وإذا كانت التكلفة منخفضة والإنتاجية منخفضة أيضاً، فقد يكون هناك حاجة لتحسين الإنتاجية لزيادة القيمة المضافة.

باختصار، يساعد استخدام مصفوفة أداء العملية في تحليل وتقييم أداء العملية من خلال قياس المؤشرات المختلفة وتحديد العوامل التي تؤثر في تحسين الأداء وزيادة القيمة المضافة.

3- قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على أنشطة إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية من ناحية الهيكل البشري تتكون من ثلاث فئات مختلفة، فئة المبتكرون، المتبنين الأوائل، والمشاكل، حيث المبتكرون يبتكرون طرق جديدة ويركزون على تحسين الأعمال، بينما المتبنين

الأوائل يبنون على الابتكارات القيمة المضافة تكمن في دعم مبادرات المؤسسة وتحقيق الأهداف التنظيمية. أما المشاكل فتعاني من مشاكل عامة في الحياة ويكون تأثيرهم هامشيًا (Fitz-enz, 2009, pp. 106-107).

قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري يستدعي فهم المهام المرتبطة بإدارة رأس المال البشري من مرحلة تخطيط القوى العاملة وحتى المرحلة النهائية، وتفشل العديد من مشاريع القياس لسببين: إما أنها تبدأ في منتصف العملية أو لا تأخذ في الاعتبار تفاعل جميع عناصر العملية.

الشكل (06) نجم إدارة رأس المال البشري، ويوضح الأنشطة الستة التي تتضمنها إدارة رأس المال البشري، وتشمل هذه الأنشطة العمل الذي يتم داخل وظيفة الموارد البشرية، باستثناء أنظمة معلومات الموارد البشرية التي تنتج البيانات اللازمة للأنشطة وتقييم الأداء. يمكن وضع مقاييس للتكلفة والوقت والكمية والجودة لمعظم أنشطة إدارة رأس المال البشري. في وسط الشكل (06) تكمن المهمة أو التحدي المتمثل في تقييم فعالية إدارة رأس المال البشري.

الشكل رقم (06): نجم المهام الرئيسية لإدارة رأس المال البشري



المصدر: (قوبع، 2011، صفحة 101)

أما عن قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على أنشطة إدارة الموارد البشرية فتستخدم كذلك مصفوفة أداء العملية، وهي أداة تستخدم لقياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على أنشطة إدارة الموارد البشرية. تهدف هذه المصفوفة إلى تحديد قيمة المساهمة البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء العام.

لاستخدام مصفوفة أداء العملية في قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على أنشطة إدارة الموارد البشرية، يمكن اتباع الخطوات التالية:

- تحديد أهداف الاستثمار.
- تحديد مؤشرات الأداء.
- جمع البيانات.
- تحليل الأداء.
- تحديد قيمة المساهمة.
- اتخاذ إجراءات التحسين.

الجدول رقم (05) مصفوفة أداء رأس المال البشري

الاكتساب	الإتفاق	التطوير	الاحتفاظ
تكلفة تعيين الفرد	تكلفة إجراء الفرد تكلفة برنامج مساعدة الجدد	تكلفة تدريب الفرد	تكلفة دوران العمل
وقت تشغيل الوظيفة	وقت الاستجابة أوقات التنفيذ	تكلفة الساعة التدريبية	تأثير دوران العمل على طول مدة تقديم الخدمة
عدد المعين الجدد	عدد الشكاوى والمطالبات	عدد المدربين	نسبة دوران العمل الاختياري
نسبة أخطاء المعين الجدد	نسبة الخطأ في العمليات	المهارات المكتسبة	مستوى الاستعداد والرغبة
رضا المديرين	رضا العاملين	استجابة العاملين	أسباب دوران العمل

المصدر: (اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (intec)، 2004، صفحة 229)

عند استخدام مصفوفة أداء رأس المال البشري لتحديد القيمة المضافة، يجب تحليل التقاطع بين مؤشرات الأعمدة ومعايير الصفوف. على سبيل المثال في التقاطع بين مؤشر الاكتساب ومعايير التكلفة، يتم تقييم تكلفة تعيين واستقطاب الموظفين الجدد ومدى تأثيرها على الأداء والنتائج المالية للمؤسسة. بالمثل، في التقاطع بين مؤشر الاحتفاظ ومعايير الوقت، يتم تقييم المدة التي يبقى فيها الموظفون في المؤسسة وتأثير ذلك على فترات التدريب والتأقلم وتحقيق الأهداف المؤسسية في وقت أقل. باستخدام مصفوفة أداء رأس المال البشري بشكل مناسب، يمكن للمؤسسة تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر في القيمة المضافة وتركز جهودها على تحسين تلك العوامل. سيؤدي ذلك إلى تعزيز الأداء العام للمؤسسة، زيادة التنافسية، تحقيق التوجهات الاستراتيجية وتحقيق عائدات استثمارية على رأس المال البشري المستثمر.

الخلاصة:

في هذا الفصل تم تقديم مراحل نشأة نظرية رأس المال البشري عبر الزمن، من خلال مساهمات عدة باحثين، حيث اصبح رأس المال البشري موردا اساسي يساهم في الإنتاجية الفردية والأداء التنظيمي والميزة التنافسية. ويتم من خلال الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز المعرفة ومهارات الافراد، عن طريق التعليم و التدريب وتوفير البيئة المساعدة لتنمية رأس المال البشري.

كما لوحظ ان ادارة رأس المال البشري تتطلب من المنظمات تحديد الممارسات والأبعاد التي يمكن من خلالها استثمار في المورد البشري من خلال آليات مختلفة مثل التدريب والتطوير والحفاظ عليه. يرتبط الاستثمار في رأس المال البشري وإدارته بأداء المؤسسة وتحقيق عدة أهداف، مثل خلق ميزة تنافسية، وتعزيز المعرفة والخبرات والقدرات، للاستفادة من الفرص المتاحة، وزيادة الحصة السوقية والأرباح، وبالتالي تحقيق التطور التنظيمي وتحقيق التميز التنظيمي.

على الرغم من أهمية الاستثمار رأس المال البشري، إلا أنه يواجه العديد من القيود بسبب طبيعته غير الملموسة، وصعوبة قياس وتقييم الفوائد التي يحققها مقارنةً برأس المال المادي.

الفصل الثاني:

اساسيات التميز التنظيمي

تمهيد:

في عصر التقدم والتغير السريع، يواجه العالم تحديات هائلة تؤثر بشكل كبير على المنظمات. يتميز الوضع الحالي بالديناميكية والتجديد، مما يضع المنظمات تحت ضغوط لزيادة الكفاءة والإبداع. وفي ظل انتشار الأسواق العالمية وحرية التجارة، وظهور التكتلات الاقتصادية والتجارية، وتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تتعزز تلك التحديات، أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات أن تعمل على الحفاظ على مكانتها وأن تمتلك رؤية وفلسفة شاملة قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وتعزيز قدراتها الذاتية في التكيف مع التغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال التميز التنظيمي.

أصبح التميز التنظيمي موضوعًا مركزيًا للنقاش والاهتمام الواسع بين الباحثين والكتّاب. في هذا العصر المعرفي والمعلوماتي، حيث تحتاج المنظمات إلى الابتعاد عن الاعتماد الحصري على القوى العاملة التقليدية والوظائف النمطية المرتبطة بالهيكل البيروقراطي التقليدي. بدلاً من ذلك يجب على المنظمات اليوم الاعتماد على العوامل التي تسمح لها بالتفوق وتحقيق التميز، بما في ذلك تنوع وتعدد المعارف. وتحقيق التميز التنظيمي اليوم يتطلب من أعضاء المنظمة أن يتجاوزوا الممارسات التقليدية والروتينية في أدائهم وسلوكهم، وأن يتبنوا أنظمة حيوية وفاعلة تساعدهم على التكيف والاستمرار في مواجهة التحديات والمنافسة وتحقيق التفوق.

ولتسليط الضوء على موضوع اساسيات التميز التنظيمي قمنا بتقسيم الفصل الى ثلاث مباحث، تعالج مختلف اجزاء الموضوع وكان ذلك كما يلي،

المبحث الاول: الاطار النظري للتميز التنظيمي

المبحث الثاني: ادارة التميز التنظيمي

المبحث الثالث: أبعاد التميز التنظيمي وأهميتها

المبحث الاول: الاطار النظري للتميز التنظيمي

فرض البيئة الخارجية اليوم العديد من التحديات على المنظمات ومنها الجامعات في ظل التنافسية وانفتاح السوق ضرورة معالجة البحث والتطوير، وتجديد حيوية جميع المنظمات، والتنقل نحو مجموعة حديثة من الاستراتيجيات وإدارة التغيير بما يحقق التميز والكفاءة والفعالية، حيث لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال دعم الإبداع والابتكار والتطوير والتحسين المستمر والاستفادة من الخبرات والممارسات السابقة، وهذا كله يخلق قرارات وسياسات إدارية تتسم بالتميز والجودة العالية.

المطلب الاول: نشأة ومفهوم التميز التنظيمي

من خلال استعراض الأبحاث والدراسات المتعلقة بالموضوع. يمكننا تسليط الضوء على تطور مفهوم التميز التنظيمي من النظريات الكلاسيكية إلى المفاهيم الحديثة، وستفهم كيفية تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تحقيق التميز التنظيمي، وستقوم عرض مفصل مفهوم التميز التنظيمي من خلال توضيح التعريفات والمصطلحات المستعملة.

1- نشأة وتطور التميز التنظيمي:

ظهر مفهوم التميز التنظيمي بشكل نشط في التسعينات من القرن الماضي، حيث تم استخدام مصطلح الكمال فيما يتعلق بأنشطة المنظمة وتطبيق نموذج التميز في الأعمال (نموذج EFQM)، بسبب إنشاء جائزة الجودة من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة قبل ظهور الجائزة والنموذج المسمى من أجل تطوير مناهج تحقيق النجاح وتحسين أداء المنظمات وتطويرها، كان هناك بحث حول أنشطة المنظمة الناجحة. ويمكن تتبع أصول هذا المفهوم إلى العقد الثاني من القرن العشرين، أي بعد الحرب العالمية الثانية. ولقد اخترنا تقسيم الزمني لمراحل نشأة والتطور التميز التنظيمي:

1-1- المرحلة الاولى(1950-1970):

في هذه المرحلة، كان التركيز على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسات، حيث تم تطوير ونشر نهج منظم لإدارة الأنشطة التنظيمية حيث تم إدخال أنظمة ادارة الجودة مثل تحسين عمليات الأعمال (BIP) والتحول المستدام في المنظمات (SBT) والمعيار الكوري للمعرفة والممارسة الفريدة (KSUKP)، بالإضافة إلى ذلك تم تبني بعض الممارسات العالمية المعروفة مثل نموذج التصنيع بدون أخطاء (ZBB) خلال هذه الفترة، حيث تهدف إلى تحقيق جودة عالية وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء، كما تم التركيز على نماذج إدارة الجودة المثلى والممارسات التي تهدف إلى ضمان الجودة وتحسينها عبر مراحل مختلفة، وتحسينها من خلال مراحل لولبية (J.Juran)، ودورة تحسين مستمر تشتمل على خطوات Deming

(PDCA) في المؤسسات الاجنبية، وكان بعد تبني اليابان افكار (W. Edwards Deming) (Салимова, 2009, p. 35).

1-2- المرحلة الثانية (خلال الثمانينات):

بعد نجاح استخدام مفاهيم ادارة الجودة الشاملة (TQM)، في الفترة التي تلت النجاح في استخدام مفاهيم إدارة الجودة (QM) ومبادئ (14 Deming) والاستجابة للمعايير الكاملة للجودة (ISO 9000)، شهدنا ظهور عدة تطورات في إدارة الجودة والتميز في المنظمات، أحد هذه التطورات كان ظهور المسابقات عالية الجودة، مثل جائزة (Malcolm Baldrige) الوطنية للجودة. وقد ساهمت هذه المسابقات في تطوير مبادئ المنظمات الناجحة وتعزيز التفوق في الأداء.

تم أيضًا نشر كتاب "البحث عن التميز" للمفكرين (Tom Peters and Robert Waterman) والذي استند على دراسة بحثية حول مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وقدم الكتاب نموذجًا للتميز المؤسسي يعرف بنموذج (McKinsey 7S)، الذي يركز على سبعة عناصر رئيسية لتحقيق التميز في المنظمات (العشماوي و الشعراوي، 2022، صفحة 737).

1-3- المرحلة الثالثة (التسعينات):

تميزت بالانتقال من مفهوم الجودة إلى مفهوم التميز، وفي هذه المرحلة تركزت البحوث على تطوير مفهوم التحسين المستمر، وتشكيل منظمات قادرة على التعلم الذاتي وإدارة التغيير، ومفاهيم إدارة المعرفة وغيرها من المفاهيم الأخرى. ويمكن تلخيص تغيرات هذه المرحلة في النقاط التالية:

- التركيز على تطوير مفهوم التحسين المستمر ومنظمات التعلم الذاتي.
- تشكيل منظمات قادرة على إدارة التغيير.
- تطوير مفاهيم إدارة المعرفة.
- تطبيق مفهوم الكمال في الأنشطة التنظيمية وتطوير نماذج الكمال الأخرى.
- استخدام مصطلح التميز على نطاق واسع في أنشطة المنظمة.

1-4- المرحلة الرابعة (البداية القرن الواحد والعشرون):

تميزت بمزيد من تطوير الاتجاه الذي ظهر في المرحلة السابقة، وليس من المصادفة ان الخبير الامريكي في ادارة الجودة لاحظ أن التميز والكمال هو الجودة الشاملة، وخلال المرحلة تم التركيز على اهمية ادارة الجودة في جميع جوانب الأداء الوظيفي، وليس فقط في المجالات التقليدية للإنتاج والتصنيع، ولكن أيضًا في صناعة الخدمات، والوكالات الحكومية (Su & Y, 2006, p. 265)، وتميزت بظهور عدة نماذج

للتميز مثال (4P) الخاص بـ (Y. Dahlgard) و (Su Mi Dahlgard-Pak) و (7S) من طرف (J. Harrington)، وغيرها ومن سمات المرحلة قيد النظر أيضًا حقيقة أن هناك مزيدًا من التداخل والتطوير المتبادل والدمج بين إدارة الجودة والإدارة العامة، وينشأ متجه واحد لتوجههم التميز التنظيمي (Harrington, 2005, pp. 22-23). والجدول التالي يعطي اهم ملامح تطور فكر التميز التنظيمي.

الجدول (06): مراحل تطور فكر التميز التنظيمي.

المرحلة	الفترة	المفكرين	الخصائص
الأولى تصنيع جيد	1950- 1970	J. Juran W.E Deming	تطوير ونشر نهج منظم لإدارة أنشطة المنظمة، بما في ذلك إدخال أنظمة إدارة الجودة، في المؤسسات المحلية؛ "صفر عيوب (عيوب صفرية)
الثانية ضمان الجودة	الثمانينات	W. E. Deming T. Peters and R. Waterman	بمواصلة النهج العديدة لإدارة الجودة في المنظمة استنادًا إلى المعايير 9000 للمنظمة الدولية، المبادئ الإدارية الـ 14، مسابقات الجودة مثل جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة
الثالثة إدارة الجودة	التسعينات	T.Comti	انتقال من الجودة إلى التميز - تطوير مفاهيم التحسين المستمر، وتنظيم التعلم الذاتي، إدارة التغيير، ومفاهيم إدارة المعرفة، - تطوير نموذج EFQM للتنظيم المثالي - شمولية استخدام مصطلح الجودة على كل عناصر المنظمة.
الرابعة التميز التنظيمي	القرن 21	J.H. Harrington Y. Dahlgard	مواصلة تطور العناصر السابقة - اعتبار الجودة الشاملة تميز للمنظمة - انشاء نماذج للتميز 4P و 7S وظهور مفهوم التميز التنظيمي.

المصدر: (Салимова, 2009, pp. 35-36)

من الجدول السابق نلاحظ ان تطورت مفاهيم التميز التنظيمي عبر عدة مراحل: في المرحلة الأولى (1970-1950) حيث تركزت الجهود على تحسين جودة المنتجات والخدمات وتبني نهج منظم لإدارة الجودة، وفي المرحلة الثانية (الثمانينات) التي شهدت تطوير مفاهيم ضمان الجودة والتكامل بين مختلف أنظمة إدارة الجودة في المنظمة، وفي الثمانينات أيضًا تم تبني معايير دولية ومبادئ الإدارة الشاملة، بالإضافة إلى إقامة مسابقات وجوائز الجودة.

في المرحلة الثالثة (التسعينات) تطورت مفاهيم إدارة الجودة نحو التحسين المستمر وتنظيمات التعلم الذاتي وإدارة التغيير وإدارة المعرفة، تم تطوير نموذج (EFQM) للتنظيم المثالي وتم استخدام مصطلح التميز بشمولية في جميع عناصر المنظمة.

وفي المرحلة الرابعة (القرن 21) استمر التطور بتركيز على الجودة الشاملة كتميز للمنظمة وتطوير نماذج التميز ومفهوم التميز التنظيمي وتصميم التنظيم الفعال وثقافة المنظمة.

2- مفهوم التميز التنظيمي:

تتعدد مفاهيم التميز التنظيمي وفقا للنظريات الادارية المختلفة والمدارس الفكرية المتبعة، ورغم ذلك لا يوجد تعريف اكايمي يعتمد عليه كمرجع، بالنسبة الى النظريات الادارية فلقد حددت الادارة العلمية مفهوم الكفاءة والتحسين المستمر كأساس للتميز التنظيمي، وحددت الادارة الانسانية الحاجات الاجتماعية للعاملين وكل اصحاب المصلحة وثقافة تنظيمية كأساس للتميز التنظيمي، واما الادارة الاستراتيجية تركز على الرؤية الواضحة والاستراتيجيات المعتمدة والبحث عن الجودة الشاملة هذا كله وفق عملية مستمرة وتعاون كل الاطراف (الظاهر، 2018، صفحة 28) .

التعريف حسب المنظمات المعترف بها فهي: اولا المنظمة الاوروبية لإدارة الجودة (EFQM) فتقول أن «التميز التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحقيق نتائج بارزة تلبى أو تتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والموظفين والمالكين والموردين والمجتمع ككل» (EFQM, 2013, p. 9). هذا التعريف يتبع مجال "التميز التنظيمي كنهج استراتيجي للنجاح"، حيث يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق نتائج بارزة وتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة من خلال تبني نهج شامل ومستمر للتحسين والتحسين المستمر.

الجمعية الامريكية لإدارة الجودة (ASQ) فتعرف التميز التنظيمي على انه « ويُعرّف الامتياز التنظيمي بأنه الجهود الجارية لوضع إطار داخلي للمعايير والعمليات الرامية إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم منتجات وخدمات تفي بمتطلبات العملاء في حدود توقعات الأعمال التجارية. إنه تحقيق منظمة لأداء متفوق متسق» (ASQ, 2018) . هذا التعريف يتبع مجال "التميز التنظيمي كنهج للتحسين المستمر"، حيث يشير إلى التركيز على التحسين المستمر والاستخدام الشامل والمستمر لتقنيات إدارة الجودة لتحقيق نتائج ممتازة وتلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة. يتطلب ذلك وجود قيادة قوية تدعم هذا النهج وتشجع على الابتكار والتغيير في المنظمة.

اما المنظمة الدولية للمعايير (ISO) فتعرف التميز التنظيمي على أنه « قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وأداء مهامها بكفاءة وفعالية مستمرة ومستدامة، وتلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة» (للمعايير، 2009، صفحة 49). هذا التعريف يتبع مجال "التميز التنظيمي ككفاءة وفعالية مستمرة"، حيث يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها بكفاءة وفعالية مستمرة ومستدامة، وذلك من خلال تكامل العمليات والموارد وتحقيق رضا جميع أصحاب المصلحة. يعتبر هذا النهج جزءًا من عملية التحسين المستمر ويهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء، بالإضافة إلى توجيه الابتكار والتغيير وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم الاستمرارية والتطور.

ولقد تعريفه المفكر Peter Drucker التميز التنظيمي هو "القدرة على تحقيق النتائج التي تفوق التوقعات باستمرار» (Druker, 1985, p. 94). هذا التعريف يتبع مجال "التميز التنظيمي كنهج استراتيجي للنجاح". يعزز هذا التعريف القدرة على تحقيق النتائج التي تتجاوز التوقعات بشكل مستمر، مما يعني أن المنظمة تسعى إلى التفوق والتفوق في أداء أعمالها وتحقيق نتائج متميزة. يتضمن ذلك الاستثمار في التحسين المستمر، وتكامل العمليات والموارد، واستخدام الابتكار والتغيير كمحفز لتحقيق النجاح. تحقيق جودة شاملة وتحقيق رضا العملاء، إلى جانب توجيه الابتكار والتغيير، وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم التميز والتفوق. وعرفه Tom Peters على انه « القدرة على تحقيق أداء ممتاز مستدام يتجاوز التوقعات وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة» (Peters & Waterman, 1982, p. 101)، ومن جانب اخر لخصا ذلك بالمعادلة التالية: التميز = استراتيجية + ثقافة (العمامي، 2014، صفحة 155).

هذا التعريف يتبع مجال التميز التنظيمي كنهج استراتيجي للنجاح، يركز هذا التعريف على القدرة على تحقيق أداء ممتاز مستدام يتجاوز التوقعات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وعرفه كذلك احد رواد الادارة في القرن العشرين Joseph M. juran على انه: « التميز التنظيمي هو حالة من الاستعداد المستمر لمواجهة المستقبل، يتم تمكينه من خلال نظام إداري متكامل ورشيق يخلق ميزة مستدامة ويعزز الإمكانيات الكاملة لأصحاب المصلحة في المنظمة» (الحمود، 2017، صفحة 46). هذا التعريف يتبع مجال "التميز التنظيمي كنهج استراتيجي للنجاح". يركز التعريف على حالة الاستعداد المستمر لمواجهة المستقبل وتمكينها من خلال نظام إداري متكامل ورشيق.

وعرفه الباحث جمال سند على أنه « القدرة على تحقيق الاهداف المرجوة بصورة فعالة وفي وقتها، وبتكاليف معقولة، وبأساليب واجراءات ادارية جيدة ومعدات متطورة وموارد بشرية عالية المستوى » (سند، 2008، صفحة 35). هذا التعريف يتبع مجال "التميز التنظيمي كنهج للتحسين المستمر وتحقيق الاهداف

المرجوة بفعالية". يركز التعريف على القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بطريقة فعالة وفي الوقت المحدد، وبتكاليف معقولة. يتم ذلك من خلال استخدام أساليب وإجراءات إدارية جيدة واعتماد معدات متطورة واستغلال موارد بشرية عالية المستوى.

ويعرف كذلك بأنه "تحقيق المنظمة لمستويات متقدمة في الأداء المؤسسي في جميع المستويات الإدارية من خلال تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق ميزة تنافسية في تقديم الخدمة أو السلعة" (السلاطة، 2012، صفحة 20). هذا التعريف يتبع مجال التحسين المستمر. يركز على تحقيق المنظمة لمستويات متقدمة في الأداء المؤسسي على جميع المستويات الإدارية. يهدف التعريف إلى تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية،

ويعرف على انه "عبارة عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء في المنظمة مما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنظمات المنافسة، ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة" (سامح، 2013، صفحة 12). هذا التعريف يتبع مجال "التميز التنظيمي". يركز على حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي حيث تحقق المنظمة مستويات غير عادية من الأداء. تنتج هذه الحالة نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنظمات المنافسة، وتحقق رضا العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة، ويحقق بعد استراتيجي.

ومما سبق يمكن ان نلاحظ تركيز اغلب التعاريف على تفوق الأداء وتحقيق الاهداف الاستراتيجية والمستقبلية وارضاء كل الاطراف ذات المصلحة في الشركة، ومنه يمكن صياغة تعريف شامل لما سبق يمكن ملخص التعاريف السابقة بأن التميز التنظيمي هو: التميز التنظيمي يتجلى في قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج ممتازة وتفوق توقعات جميع أصحاب المصلحة، من خلال التحسين المستمر واستخدام تقنيات إدارة الجودة لتحقيق الكفاءة والفعالية المستدامة في أداء المهام وتلبية احتياجات وتوقعات المعنيين.

3- أهمية التميز التنظيمي:

أهمية التميز التنظيمي تكمن في قدرته على تحقيق تحسينات مستمرة في أداء المؤسسات وتعزيز تنافسيتها في السوق، من خلال تطبيق أبعاد التميز التنظيمي يمكن للمؤسسات تحقيق العديد من الفوائد، مثل زيادة الكفاءة والإنتاجية، تحسين جودة الخدمات، جذب المواهب المؤهلة، تطوير القدرات، وتحقيق رضا العملاء (السلمي، 2019، صفحة 161). ووفق ما ذكرنا في نشأة التميز التنظيمي وكذلك مفاهيمه يمكن استنتاج أهميته في النقاط التالية:

- يساهم التميز التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات من خلال تحسين العمليات والإجراءات، وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وتحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال.
 - يعزز التميز التنظيمي تطوير قدرات العاملين في المؤسسة من خلال تشجيع التعلم المستمر والتطوير المهني، وتعزيز الابتكار والابتكار.
 - تحسين جودة الخدمات: يساهم التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء والمستفيدين، وبالتالي يعزز رضا العملاء والمجتمع.
 - تعزيز التنافسية: يساهم التميز التنظيمي في تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق من خلال جذب العملاء والمواهب المؤهلة، وتحقيق التميز في مجالها.
 - تحقيق الاستدامة: يساعد التميز التنظيمي في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة من خلال تحقيق التحسين المستمر والابتكار، والتكيف مع التغيرات في البيئة والمتطلبات الجديدة.
- و يمكن تقسيمها وفق صاحب المصلحة من المنظمة الى الموظفين الى ان نصل الى المجتمع ككل وذلك في النقاط المختصرة التالية (لكبير، 2016، صفحة 168):

- بالنسبة للمنظمة تحسين الأداء والإنتاجية؛ زيادة التنافسية والاستدامة في السوق؛ تطوير القدرات والمهارات؛ تحسين جودة المنتجات والخدمات؛ تعزيز الابتكار والابتكار المستمر.
- بالنسبة للموظف تحسين فرص التطوير الشخصي والمهني؛ زيادة الرضا الوظيفي والمشاركة في صنع القرارات؛ تعزيز الإلهام والانتماء للمنظمة؛ توفير بيئة عمل محفزة ومليئة بالتحديات.
- بالنسبة لأصحاب المصلحة تحسين العلاقات مع العملاء وتلبية احتياجاتهم؛ تعزيز سمعة المؤسسة وبناء الثقة لدى الجمهور؛ زيادة الاستثمار والتعاون مع الشركاء الخارجيين؛ تحقيق المسؤولية الاجتماعية والاستدامة.
- بالنسبة للمجتمع ككل: توفير فرص عمل وتحفيز الاقتصاد المحلي؛ تحسين جودة الحياة والمعيشة؛ تعزيز التنمية المستدامة والاستدامة البيئية؛ المساهمة في تطوير المجتمع وتعزيز التعليم والثقافة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحقيق التميز التنظيمي

التميز التنظيمي هو هدف تنظيمي وفلسفة ادارية تهدف الى تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز في مجال الاعمال والخدمات، ولتحقيق ذلك يجب على المنظمة التركيز على القيادة القوية، وتوجيه الرؤية والاستراتيجية الشاملة، وينبغي وضع خطط واضحة وتنفيذها بفاعلية، مع رصد وتقييم الأداء والتحسين المستمر، يجب تنمية ثقافة التميز التنظيمي وتشجيع الابتكار والتطوير.

1- العوامل المؤثرة في تحقيق التميز التنظيمي:

يعتبر الاهتمام بالعوامل المؤثرة في تحقيق التميز التنظيمي من اهم العوامل التي يجب مراعاتها في عملية الاداري والتخطيط داخل المنظمة، حيث تلعب هذه العوامل دورا حاسما في تحديد الاهداف وتطوير الخطط اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي، وتشمل عدة جوانب منها الثقافية والقيادية والادارية والتنفيذية وغيرها، وأهم العوامل التي يجب مراعاتها اداريا هي:

1-1- الرؤية والرسالة: يجب أن تكون المؤسسة تمتلك رؤية واضحة ورسالة محددة تحدد هدف المؤسسة وتحدد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق التميز التنظيمي، وكلاهما يعطي اتجاها واضحا للأفراد داخل المنظمة، والرسالة المحددة تبين مسؤوليات المنظمة تجاه جميع أطرافها وتوجه فريق العمل نحو تحقيق الاهداف (العمر، 2015، صفحة 92).

1-2- القيادة الفعالة والذكية: تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي من خلال توجيه الفريق وتحقيق الأهداف بطريقة فعالة وذات جودة عالية. الدراسات تشير إلى أن القيادة الفعالة تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهذا يسهم في تحقيق التميز التنظيمي، والقيادة الفعالة تتمتع بخصائص مثل الرؤية الواضحة، التواصل الفعال، التحفيز والتشجيع، القدرة على التعلم والتطوير، والقدرة على التعامل مع التحديات والمشاكل.

1-3- الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي. تساهم في بناء الثقة والانتماء للمنظمة وتعزز التعاون والتفاعل بين أفرادها، وتؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد وتوجهاتهم المهنية، وتحفزهم على تقديم أداء متميز وزيادة إنتاجيتهم ومن بين عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في تحقيق التميز التنظيمي يمكن ذكر التفكير الابتكاري والتحفيز والتطوير المستمر وتحقيق الجودة الشاملة والاهتمام برضا العملاء والموظفين والمجتمع المحيط (Schein, 1990, p. 110).

1-4- الابتكار والتطوير: يعد الابتكار والتطوير جزءاً أساسياً في تحقيق التميز التنظيمي، حيث يمكن من خلالها تحسين العمليات والإجراءات، وتطوير المنتجات والخدمات، وبذلك يساهم في زيادة كفاءة المنظمة وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها وفي نهاية المطاف تحقيق التميز التنظيمي وذلك وفق استراتيجية مختارة ومطبقة (Tidd & Pavitt, 2020, pp. 139-142).

1-5- الجودة الشاملة: الجودة الشاملة تعد عاملاً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تتضمن جودة المنتجات والخدمات والعمليات والعلاقات العامة. يتم تحقيق الجودة الشاملة من خلال تطبيق مبادئ الجودة في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة. تشمل الجودة الشاملة أيضاً التركيز على رضا العملاء وتحسين تجربتهم، وتحسين عمليات العمل وزيادة كفاءة المؤسسة، وتعزيز العلاقات الداخلية والتفاعل والتعاون بين الأفراد والإدارات (Garvin, 1987, p. 104).

1-6- تطوير الموارد البشرية: يعد عاملاً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي، حيث يساهم الموظفون في تحقيق أهداف المنظمة، ولتحقيق ذلك تحتاج المنظمة إلى توفير الدعم اللازم لتطوير مهارات وأداء الموظفين من خلال تقديم برامج تدريبية وتعليمية تهدف إلى تعزيز قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم.

كما يتطلب تحقيق التميز التنظيمي تطوير مسارات مهنية للموظفين، حيث يتم تحديد أهداف مهنية ومسارات تطوير لكل موظف بناءً على قدراته واهتماماته، ويتضمن ذلك إدارة الأداء وتقييمه بشكل منتظم لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتعزيز التطوير الشخصي والمهني للموظفين (Dessler, 1917, p. 259).

1-7- التكنولوجيا والابتكار: تعد التكنولوجيا والابتكار من العوامل الحاسمة في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تمكن المنظمات من استخدام التقنيات الحديثة لتحسين عملياتها وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية بشكل كبير. بالإضافة إلى ذلك، تساهم التكنولوجيا في تسهيل عملية التواصل وتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي يقدمها المنظمة. ويعتبر الابتكار أيضاً جزءاً أساسياً من تحقيق التميز التنظيمي، فهو يعزز القدرة على التكيف مع التغييرات في السوق وتحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر، مما يساعد على تحقيق التميز التنظيمي وتغوق المنظمة على منافسيها (صلاح الدين، 2020، صفحة 203).

وعلى سبيل المثال، يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين عمليات التصنيع والإنتاج، وتطوير أنظمة المعلومات الإدارية لتسهيل عمليات التخطيط والتنظيم، واستخدام التطبيقات الذكية والتجارة الإلكترونية لتحسين تجربة العملاء وتوفير خدمات مبتكرة.

2- سبل تطبيق العوامل المؤثرة في منظمات التعليم العالي لتمييزها:

إن تطبيق العوامل المؤثرة في تحقيق التميز التنظيمي يعد أمراً هاماً لمنظمات التعليم العالي لتحقيق أهدافها وتميزها. ومن بين السبل التي يمكن اتباعها لتحقيق ذلك:

1-2- استخدام التكنولوجيا الحديثة: استخدامها في تحسين العمليات التعليمية والإدارية، مثل استخدام البرامج المتخصصة في إدارة الجامعات والتعليم الإلكتروني، مما يسهل العمليات ويحسن من جودة الخدمات المقدمة، يمكن استخدام التكنولوجيا في تحسين عمليات التواصل والتفاعل بين الطلاب والمدرسين والموظفين. كما يمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل الضخم لتحليل البيانات التعليمية وتحسين العمليات التعليمية واتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، ويمكن أيضاً تحسين العمليات الإدارية وتحسين التعاون بين الموظفين من خلال استخدام أنظمة إدارة علاقات العملاء وأنظمة التخطيط للموارد المؤسسية (ديفيد و مارك، 2017، صفحة 127).

2-2- الجودة: التركيز على تحسين جودة التعليم والبحث العلمي وتطوير المناهج الدراسية لتناسب مع تطورات سوق العمل واحتياجات المجتمع المحلي والعالمي، كل ذلك من أجل تحقيق التميز التنظيمي للجامعة، بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل والتكنولوجيا المتغيرة باستمرار، ويمكن أيضاً تحسين العلاقات العامة والتسويقية للجامعة، من خلال إبراز نتائج الأبحاث والدراسات المجتمعية والاجتماعية التي تنجزها الجامعة، ويمكن الاستفادة أيضاً من تجارب المنظمات التعليمية الرائدة في هذا المجال.

3-2- التدريب والتطوير: العمل على تطوير الكوادر العاملة وتدريبها وتحفيزها وتقييم أدائها بشكل دوري، مما يساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق التميز التنظيمي، ويجب أن يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنتظم، ويجب أن تكون هناك سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لإدارة.

4-2- الكوادر العاملة في الجامعة، حيث يساعد على توجيههم وتحسين أدائهم وتحقيق التميز التنظيمي (الفرجان، 2013، صفحة 163).

2-5- المشاركة والتعاون: تعزيز التعاون بين المنظمات التعليمية والصناعية والحكومية والأكاديمية والبحثية يسهم في تحقيق التميز التنظيمي، ويمكن تبادل الخبرات والمعرفة وتطوير العمليات والخدمات من خلال تنظيم ورش العمل والندوات والمؤتمرات المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، وتكوين شراكات استراتيجية، لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي وتطوير الخدمات الأكاديمية والصناعية وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني للكوادر العاملة في المنظمات المختلفة (الفرحان و المرسي، 2018، صفحة 89) .

2-6- تنمية ثقافة المنظمة: وذلك تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والأخلاقية في جميع جوانب العمل التعليمي والإداري يسهم في تحقيق التميز التنظيمي، وتطبيقها في جميع الأنشطة المنظمة وضمان التزام العاملين بأعلى معايير الأخلاق والتصرف بنزاهة وشفافية، ويشمل ذلك أيضًا تعزيز العمل الجماعي وتحفيز المشاركة في صناعة القرارات وتنفيذها بما يحقق أفضل النتائج وتحسين جودة الخدمات المقدمة (Liu, Zhang, & Tang, 2020, p. 144).

ان استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين العمليات التعليمية والإدارية يساهم في تحقيق التميز التنظيمي وتحسين جودة الخدمات. تطوير الكوادر العاملة وتدريبها يساعد أيضًا على تحقيق التميز وتحسين الخدمات. تنمية الثقافة المنظمة وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والأخلاقية تعزز الأداء الوظيفي وتحقق التميز التنظيمي التعاون بين المنظمات التعليمية والصناعية والحكومية والأكاديمية والبحثية يسهم في تطوير الخدمات وتحقيق التميز، وكذلك أبعاد التميز التنظيمي تعزز جودة الخدمات وتركز على احتياجات السوق والمجتمع وتعزز العلاقات العامة والتسويقية وتضمن الحوكمة الرشيدة والأخلاقية لتحقيق التميز.

المطلب الثالث: مبادئ التميز التنظيمي

مبادئ التميز التنظيمي هي مجموعة القواعد والاسس التي تحافظ عليها المنظمة من اجل تحقيق التميز التنظيمي، إنها المبادئ التي تستند إليها الممارسات والسلوكيات في المنظمة، وتوجه جميع الأعمال والقرارات، فعندما يتبنى القادة وأعضاء المنظمة مبادئ التميز التنظيمي، يتم تعزيز التزام الموظفين ومشاركتهم الفعالة في تحقيق الأهداف المشتركة.

ولقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد عدد وطبيعة هذه المبادئ، نظرا لاختلاف مجالات البحث وتعدد النظريات والمدارس الفكرية التي تناولت التميز التنظيمي.

1- مبادئ اساسية:

ومن بين المبادئ التي طرحها بعض الباحثين ما يلي (سليمان، 2017، صفحة 363):

- التأكيد على ثبات الهدف لان التميز التنظيمي يستدعي التمسك بالهدف الرئيسي وعدم التراجع عنه، يجب أن تكون المنظمة ملتزمة برؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وأن تعمل على تحقيقها بشكل مستمر ومنتظم.
- تحديد احتياجات المستفيدين باعتبارهم ركيزة اساسية، وبالتالي على المنظمة أن تحدد وتفهم تمامًا احتياجات المستفيدين والعملاء، ويتعين عليها توفير المنتجات والخدمات التي تلبى تلك الاحتياجات وتفاجئهم بقيمة إضافية تفوق توقعاتهم.
- التركيز على تحقيق رضا العاملين والمستفيدين بما لا يتعارض مع اهداف العمل والمنظمة.
- تمسك القيادة بالدافعية للعمل وتحقيق النجاح والتميز، يتطلب ذلك وجود قيادة فعالة وملتزمة بتحقيق النجاح والتميز، وتمتلك الدافعية والشغف للعمل وأن تكونوا نموذجًا يحتذى به للعاملين في المنظمة.
- التعلم المستمر والابداع والتحسين بإتاحة الفرص للعاملين للتنمية المهنية وتحفيزهم على الابداع.
- تنمية المشاركة لأنها تعتبر أحد أسس التميز التنظيمي، حيث يتم نقل الإدارة وصلاحيات اتخاذ القرار من المستويات الإدارية العليا إلى جميع المستويات الداخلية للمنظمة. دعم الشراكات التي تحقق التميز مع المنظمات المماثلة.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تجاه المجتمع تعد جزءًا أساسيًا من مبادئ التميز التنظيمي، ويتطلب من المنظمة أن تكون ملتزمة بتحقيق الفائدة الاجتماعية والبيئية، وأن تسهم في تحسين حياة المجتمع والمساهمة في التنمية المستدامة.

2- مبادئ اضافية:

ويمكن اضافة المبادئ (المليجي، 2012، الصفحات 21-22):

- الاستمرارية ويقصد بها أن تكون عملية التميز عملية متواصلة، فلا ينبغي للمنظمة الوصول الى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، فإن هذا الاجراء سوف يؤدي الى الرجوع للوراء والوقوف مع باقي المنظمات بعيدا عن التفرد والتميز.
- الشمولية ويقصد بها أن يمس التميز جميع أجزاء المنظمة وبصفة كلية، وأن لا يقتصر التميز على جزئية معينة في المنظمة دون باقي أجزائها، ومن دون شك أن النظرة الشاملة في التميز التنظيمي مطلوبة أكثر من التميز في أجزاء معينة من المنظمة، والتي تعتبر نظرة قاصرة في مفهوم التميز.
- التركيز على التوقعات المستقبلية، يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن التميز الحقيقي هو التميز النابع من توقعات مستقبلية أي ما سوف يكون عليه الواقع في المستقبل، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية لواقع المنظمة في المستقبل المنشود، وهذا ما يعطي للمنظمة ويضمن لها عنصر السبق والانفراد.

مع ملاحظة وجود تداخل في المفاهيم بين العناصر المبادئ السابقة، الا انه يمكننا اعتبارها أسسًا مترابطة تعزز بعضها البعض، فالتركيز على تحقيق رضا العاملين والمستفيدين يمكن أن يؤدي إلى تحقيق ثبات الهدف، حيث يعمل العاملون بروح الدافعية والالتزام لتحقيق تلك الرضا، وإضافة إلى ذلك التعلم المستمر والابتكار يساهم في تحقيق رضا العملاء وتحسين خدمات المنظمة، مما يعزز التميز التنظيمي بشكل عام. بالتالي يمكن اعتبار مبادئ التميز التنظيمي كنظام متكامل يعمل على تعزيز ودعم بعضه البعض، حيث يتداخل تطبيق كل مبدأ مع الآخر لتحقيق أهداف المنظمة والتميز في أدائها، وبالتالي تندمج هذه المبادئ في مجموعة واحدة لتشكل إطارًا شاملاً يساهم في تحسين العمل والتميز التنظيمي.

وهذا الجدول يعطي نظره اخرى حول مبادئ التميز التنظيمي لدى مجموعة من الباحثين تم تجميعها كما يلي:

الجدول رقم (07): مبادئ نموذج التميز التنظيمي

المعيار (المبدئ)	الشرح
توجيه النتائج وتحقيق المهمة	التميز هو تحقيق النتائج التي تسعد كافة الأطراف المعنية في المنظمة؛ يتم تنمية الموظفين لتحقيق أقصى إمكاناتهم والتعرف على احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة.
التركيز على العملاء	التميز هو خلق قيمة مستدامة وخدمة عملاء احترافية قبل وأثناء وبعد الشراء.
القيادة وثبات الهدف	التميز هو القيادة الحكيمة والملهمة المقترنة بثبات الهدف (يجب أن يكون هدفًا فريدًا لكل موظف)؛ يتم ممارسة وتشجيع النقد الذاتي البناء.
الإدارة من خلال العمليات والحقائق	يتم إدارة التميز من خلال مجموعة من الأنظمة والعمليات والحقائق المترابطة؛ إن القيام بالشيء الصحيح هو أمر قياسي في المنظمة.
تنمية الناس وإشراكهم	التميز هو تعظيم مساهمة الموظفين من خلال تطويرهم؛ هناك تركيز على تدريب الموظفين، إلى جانب أهمية الموظفين في المنظمة واحتياجاتهم ذات أولوية عالية ويتم ترقيتهم من قبل الإدارة
التعلم المستمر والابتكار وتحسين الذكاء	التميز هو استخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين؛ "تقفز" المنظمة بسهولة على مستويات التكنولوجيا والذكاء المتقدمة للاحتفال بالنجاحات في السوق.
تطوير الشراكة	التميز هو تطوير والحفاظ على شراكات ذات قيمة مضافة؛ تقوم المنظمة بإنشاء استراتيجيات مبتكرة للتعاون من أجل توليد الدخل ومواصلة التطوير.
المسؤولية الاجتماعية للشركات	التميز يتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات التنظيمية التي تعمل فيها المنظمة؛ تهتم المنظمة بمجموعات مختلفة من الموظفين وتهتم بالنظام البيئي للإنتاج والموارد المستخدمة.
عملية الاتصال المتقدمة	يستخدم التميز تقنيات الاتصال لدعم العمليات داخل المنظمة وخارجها - مع أصحاب المصلحة.
التحسين المستمر للجودة	يدمج التميز عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة من خلال مراقبة الجودة وضمانها، ونظام معلومات الجودة، وثقافة الشركة الملتزمة بالجودة، وأهداف الجودة واستراتيجيتها، وما إلى ذلك.

المصدر: (WEREDA & WOŹNIAK, 2018, p. 906)

تم طرح هذه المبادئ لتحقيق التميز التنظيمي نظرًا لشموليتها من طرف العديد من الدراسات. إنها تشير إلى أن التميز التنظيمي هو وضع نسبي، ولا يعني بالضرورة الوصول إلى التميز التنظيمي في كل النواحي. بدلاً من ذلك، هناك عدة معايير ومبادئ يجب تحقيقها أو تحقيق درجة معينة منها. يعتمد ذلك على السياق واحتياجات المنظمة وأهدافها الخاصة. هذا هو المفهوم الذي اعتمده نماذج التميز والجودة العالمية في مساعيها لتحقيق التميز والجودة في الأداء التنظيمي. تطبيق هذه المبادئ يمكن أن يسهم في تحسين الأداء والتفوق في مختلف جوانب العمل التنظيمي.

المطلب الرابع: : مراحل التميز التنظيمي ومعوقات تحقيقها

التميز التنظيمي هو عملية مستمرة لتحسين أداء المنظمة لجعلها تتفوق على منافسيها وتحقق اهدافها بأفضل طريقة ممكنة، وهو هدف يسعى لتحقيقه القادة والموظفين، وهو كذلك نظام وسلوك اداري يتطلب الالتزام بأفضل الممارسات والاجراءات الفعالة لتحقيقه. وهذه العملية المتتالية تهدف إلى تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال وفي الوقت المحدد.

1- مراحل تطبيق التميز التنظيمي:

تتكون مراحل التميز المؤسسي من اربعة مراحل رئيسية وهي:

1-1- المرحلة التشخيصية: المرحلة التشخيصية تركز على تحديد مستوى أداء المؤسسة وتحديد العوامل

التي تحول دون تحقيق التميز والنجاح. تتضمن هذه المرحلة التحليل المالي والإداري والمؤسسي للمؤسسة، وتقييم القدرات والمهارات الحالية للموظفين والإدارة، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي. الهدف من هذه المرحلة هو إعداد تقرير شامل يحتوي على تحليل وتقييم للأداء المؤسسي والاقتصادي والمالي والتنظيمي، وتحديد النقاط القوية والضعيفة والفرص والتهديدات المحتملة وتحديد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية.

ان تحقيق ذلك يتطلب التعاون والمشاركة الفاعلة من جميع أفراد المؤسسة، حيث يتعين عليهم العمل معاً لتحسين الأداء ووضع خطط استراتيجية، وهذه المرحلة تعزز نجاح المؤسسة وتساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

1-2- المرحلة التخطيطية: تعد هذه المرحلة من اهم مراحل تحقيق التميز التنظيمي، حيث تهدف إلى

وضع الخطط الاستراتيجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق التميز في أدائها. وتشمل المرحلة التخطيطية عدة أنشطة منها:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك لتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة التي يمكن أن تواجه المؤسسة، يتم من خلال هذا التحليل وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع هذه العوامل والتحديات والاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق التميز في أداء المنظمة.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية التي تساعد في تحقيق التميز، وتتميز هذه الأهداف بأنها محددة وقابلة للقياس والتحقق، كما يجب أن تكون متوافقة مع رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة عليها.

- تحديد الخطط الفرعية والبرامج التنفيذية التي تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويجب أن تكون هذه الخطط والبرامج محددة بشكل واضح، وتحتوي على مؤشرات أداء قابلة للقياس والتحقق، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والموارد اللازمة لتنفيذ هذه الخطط والبرامج. ويتم تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، وتشمل ذلك الموارد البشرية والمالية والمادية والتقنية.
- وضع خطط التنفيذ والمراقبة التي تساعد في تنفيذ الخطط الفرعية والبرامج التنفيذية بشكل فعال، ومراقبة أداء المؤسسة وقياسه بانتظام ويشمل ذلك تحديد المهام والمسؤوليات والجدول الزمنية لتنفيذ الخطط والبرامج.
- 1-3- المرحلة التنفيذية: حيث تسعى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة في المراحل السابقة. وتتضمن هذه المرحلة وضع خطط تنفيذية محكمة الصياغة وخطط مراقبة دقيقة تسهم في تنفيذ البرامج والخطط الفرعية بشكل فعال، مع مراقبة أداء المؤسسة وتقييمه بشكل دوري ومنتظم، وعند تنفيذها يجب اتباع الخطوات التالية: تنفيذ الخطط الفرعية والبرامج التنفيذية؛ المراقبة والتقييم؛ التعديل والتحسين المستمر؛ التواصل والتفاعل (عيد الله، 2011، صفحة 238). وهي كما يلي:
- وضع الخطط الفرعية والبرامج التنفيذية وذلك تفصيل الأهداف الاستراتيجية الكبيرة إلى خطط فرعية محددة وبرامج تنفيذية تهدف إلى تحقيق هذه الأهداف، ويجب أن تكون هذه الخطط والبرامج واضحة ومحددة وتحتوي على مؤشرات أداء قابلة للقياس والتحقق.
- يتم مراقبة أداء المؤسسة وتقييمه بشكل منتظم للتحقق مما إذا كانت الخطط والبرامج التنفيذية تحقق النتائج المرجوة، ويتم قياس وتقييم الأداء وفقاً للمؤشرات المحددة ومعايير الأداء المحددة مسبقاً.
- التعديل والتحسين المستمر بناءً على نتائج المراقبة والتقييم، يتم اتخاذ إجراءات التعديل والتحسين للخطط والبرامج التنفيذية، ويمكن أن يتضمن ذلك تعديل الأهداف، وتحسين العمليات، وتغيير الموارد، وتحديث الاستراتيجيات، وأي تعديلات أخرى لضمان تحقيق الأهداف بشكل أفضل.
- يعد التواصل والتفاعل أمراً حيوياً في مرحلة التنفيذ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يشمل ذلك التواصل الفعال مع جميع أفراد المؤسسة وضمان تفهمهم للخطط والبرامج التنفيذية وأهدافها. يجب أن يتم توجيه الاتجاهات الاستراتيجية وتوضيحها بشكل واضح للموظفين لضمان التعاون والتفاعل الفعال في تنفيذ الخطط.

1-4- المرحلة التقييمية: يتم تحليل البيانات المتاحة وتقييم الأداء بشكل شامل، وتحديد ما إذا كانت النتائج المحققة تلبى المتطلبات المحددة أم لا، في حالة عدم تحقيق الأهداف المحددة، يتم إعادة النظر في الخطط والعمليات المستخدمة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في المستقبل، ويجب أيضاً تقييم تأثير التميز المؤسسي على المؤسسة بشكل عام، وتحديد المناطق التي يمكن تطويرها في المستقبل. كما يمكن استخدام نتائج التقييم لتحديد الأولويات واتخاذ القرارات المستقبلية المتعلقة بالتطوير والنمو، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق. يجب اتباع الخطوات التالية (الغامدي م،، 2015، صفحة 152):

- يتم جمع البيانات المتاحة وتحليلها بشكل شامل. يتم فحص البيانات المتعلقة بأداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المحددة في المراحل السابقة.
 - يتم تقييم الأداء بناءً على البيانات المحللة. يتم تحليل النتائج المحققة ومقارنتها مع المعايير المحددة والأهداف المرجوة.
 - يتم تقييم تأثير التميز التنظيمي على المؤسسة بشكل عام، وذلك بتحليل كيفية تأثير التميز التنظيمي على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف المستقبلية (Robbins S. , 2017, pp. 300-302).
 - يتم استخدام نتائج التقييم في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات المستقبلية. يمكن استخدام النتائج لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تحقيق أهداف التميز التنظيمي.
- في ختام مراحل التميز المؤسسي، يمكننا استنتاج أنها تشكل عملية متكاملة، تبدأ من مرحلة التشخيص ثم مرحلة التخطيط تليها مرحلة التنفيذ، وخاتمتها مرحلة التقييم و التقويم والتغذية الراجعة، باستخدام هذه المراحل، يتم بناء نظام قوي ومتكامل يساعد على تحسين أداء المؤسسة وتحقيق التميز في جميع جوانبها، ومن خلال التزام القيادة والعاملين بتلك المراحل، يمكن للمؤسسة أن تتحول إلى منظمة متميزة تتفوق في سوقها وتحقق النجاح المستدام، ورغم كل هذا يمكن يصادف عملية تطبيق شروط ومراحل التميز التنظيمي عراقيل تعطل او تعيق تحقيق التميز التنظيمي، سيتم التطرق لها لاحقاً.

2- معوقات مراحل التميز التنظيمي:

عند التعامل مع مراحل تحقيق التميز التنظيمي، يمكن مواجهة بعض المعوقات والتحديات التي يجب التغلب عليها. هنا بعض المعوقات الشائعة التي يمكن أن تواجه المؤسسات خلال هذه المراحل:

- يمكن أن يواجه العاملون داخل المؤسسة مقاومة للتغيير نتيجة للخوف من المجهول أو الرغبة في الحفاظ على الحالة الحالية، ولذلك يجب تحديد استراتيجيات فعالة لإدارة المقاومة وإشراك العاملين في عملية التغيير.

- يمكن أن يكون لدى المؤسسات موارد محدودة في صورة رأس المال والعمالة والتكنولوجيا والوقت، يجب التخطيط الجيد وتوجيه الموارد بشكل فعال لتحقيق أهداف التميز التنظيمي (Barney J. , 1991, p. 101).

- قد تواجه المؤسسات صعوبة في تغيير ثقافتها الداخلية لتعزيز التميز والابتكار. يتطلب ذلك توعية وتدريب الموظفين وتشجيع الابتكار والتجديد.

- قد تكون هناك قيود وقواعد وإجراءات موجودة في المؤسسة تعيق عملية التغيير وتحقيق التميز التنظيمي. يجب التعرف على هذه القيود والعمل على تحويلها أو التكيف معها بطرق تسمح بتحقيق التميز (زيني، 2015، صفحة 96).

- قد يحتاج تحقيق التميز التنظيمي إلى قدرات ومهارات جديدة للعاملين داخل المؤسسة، وإذا كان هناك نقص في هذه القدرات والمهارات، فقد يكون من الصعب تنفيذ العملية بنجاح. يجب الاستثمار في تطوير وتدريب الموظفين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم المطلوبة.

- عجز قوانين وأنظمة المنظمة أي عجزها عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز، والالتزام بالتشريعات والأنظمة، هناك حاجة ماسة لأن يبنى التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة.

ومن جانب آخر تم تصنيف معوقات تحقيق التميز التنظيمي الى: (السيد، 2023، الصفحات 25-26):

- معوقات تنظيمية أي ان البيروقراطية وتعقيدها يعتبران معوقات رئيسية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تتسبب في جمود وتعثر في اتخاذ القرارات وتقييد المرونة والابتكار. تتجلى البيروقراطية في التمسك بالإجراءات والقواعد الصارمة والهيكل التسلسلي، مما يؤثر على تكيف الهيكل التنظيمي مع التغيرات البيئية ويعوق تحقيق الأهداف التنظيمية والتميز في الأداء.

- معوقات بشرية تتمثل في القيادة الاستبدادية، والخوف من فشل، عدم وجود مناخ تنظيمي ملائم، وغياب الدوافع الداخلية للتميز والابداع، وضعف دعم العمل الجماعي، وقلة الرغبة في التغيير.
 - معوقات مالية تتمثل في ضعف الدعم المالي لتنفيذ مبادرات التميز وقلة الميزانية المخصصة للتدريب والابتكار، وقد يكون هناك أيضاً ضعف في بناء شركات مع المجتمع المحلي، مما يؤثر على الدعم المالي والتعاون، ويعوق قدرة المؤسسة على تحقيق التميز المالي والاجتماعي.
 - معوقات تكنولوجية تشمل ضعف قواعد المعلومات، وعدم وجود إدارة فعالة لنظام المعرفة، وعدم مواكبة التقنيات المستجدة، وضعف قدرة الأنظمة الإلكترونية، وقصور استثمار الموارد التقنية المتوفرة. تلك المعوقات تعيق الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا في تحقيق التميز التنظيمي.
- لتحقيق التميز التنظيمي يجب على المنظمات من خلال ادارتها أن تتبع مراحل التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم في عملية تحقيقه، وذلك تواجه عدة معوقات مثل البيروقراطية وتعقيدها، والعوامل المالية والتكنولوجية عن طريق حسن التعامل مع هذه المعوقات وتبني استراتيجيات لتحقيق التميز وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي

تحقيق التميز التنظيمي يهدف إلى أداء متميز في جميع جوانب العمل والعمليات التنظيمية، رغم ان تحقيق جميع غير ممكن كما قال بورتو" أنه لا يمكن للمنظمة أن تكون متميزة في جميع الجوانب، ولكنها يجب أن تركز على بعض الجوانب التي تجعلها فريدة ومميزة عن المنافسين" (Porter M. E., 1996)، لتحقيق ذلك، يجب مراعاة وتنمية الأبعاد المختلفة المؤثرة في التميز التنظيمي، والذي اختلف الكتاب والباحثين فيها، وبالنسبة لبحثنا تم اختيار الابعاد تميز الادارة والاستراتيجية؛ تميز الثقافة التنظيمية؛ تميز البشري؛ وهيكلها التنظيمي.

المطلب الاول: التميز الاداري والاستراتيجي

عنصر التميز الإداري والاستراتيجي يعتبر أساسياً في تحقيق التميز التنظيمي، حيث يتكون من عنصرين رئيسيين في الاصل هما التميز الاداري وما يتضمنه القدرة على إدارة الموارد البشرية والتنظيم الفعال واتخاذ القرارات الذكية وتنفيذها بكفاءة، وأما البعد الثاني هو التميز الاستراتيجي والذي تعلق برؤية المنظمة وتوجهها

الاستراتيجي، وتحديد الأهداف الطويلة الأجل ووضع الخطط الاستراتيجية لتحقيقها، وتتسجم تلك العناصر بشكل سلس ومتناغم يسهم في تطوير استراتيجيات إدارية متميزة تؤدي إلى تحقيق التفوق والتميز التنظيمي.

1- التميز الإداري:

التميز الإداري يشمل العديد من الجوانب الرئيسية في إدارة المنظمات، فهو يتضمن القيادة الفعالة، حيث يكون للقائد القدرة على تحفيز وتوجيه فريق العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة إلى ذلك يشمل التميز الإداري إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، وذلك من خلال توظيف الأفراد المناسبين وتنمية مهاراتهم وتوجيههم نحو أداء متميز، وكما يتطلب التميز الإداري تحسين العمليات الداخلية والإجراءات، وذلك من خلال تحليلها وتحسينها بما يعزز الكفاءة والفاعلية (النويصر، 2022، صفحة 5).

وأما بالنسبة للابتكار وإدارة الجودة والتحسين المستمر، فإنهما يعتبران جوانباً هامة في التميز الإداري، فالابتكار يعني السعي إلى إيجاد وتطبيق أفكار وطرق جديدة تساهم في تحسين العمل وتحقيق الابتكارات في المنظمة. وبالتالي، يسهم الابتكار في تعزيز المزايا التنافسية وتحقيق التميز، وأما إدارة الجودة والتحسين المستمر، فتهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة، وتوفير تجربة إيجابية للعملاء. ويمكن تحديد خصائص التميز الإداري عبر النقاط التالية:

- الأهمية: يساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز التكيف مع التغيرات البيئية، وتطوير المزايا التنافسية، وتعزيز رضا العملاء والموظفين.
- التقدم: القدرة على التفكير التدريجي من أجل التحسين الشخصي والمهني المستمر (Meyer, 2010).
- الأقسام: يشمل القيادة الفعالة وإدارة الموارد البشرية والعمليات الداخلية والابتكار وإدارة الجودة والتحسين المستمر.
- العناصر: يتضمن بناء فريق عمل قوي، وتحسين العمليات والإجراءات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة، وتنمية المهارات والقدرات، وتوجيه الرؤية والاستراتيجية (SAAL, 2023, pp. 320-321).
- الأهداف: تشمل تحقيق الفاعلية التشغيلية، وتطوير القدرات والمهارات القيادية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتحقيق الابتكار والتطوير المستمر.
- العلاقة بباقي الأبعاد: يرتبط التميز الإداري بشكل وثيق بباقي الأبعاد، حيث يعزز قدرة المنظمة على تحقيق التميز الشامل عبر تكامل وتناسج العناصر الإدارية.

2- التميز الاستراتيجي:

اما عن التميز الاستراتيجي هو جزء أساسي من التميز التنظيمي حيث "تسعي المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، مما يحقق تميزا في الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها" (الشهراني، 2017، صفحة 40)، كما يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية لفهم الفرص والتحديات، وكذلك تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية وتحويلها إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ، ويتضمن تحسين وتطوير المزايا التنافسية مثل الجودة والتكنولوجيا والابتكار، يهدف أيضًا إلى تحقيق الاستدامة المالية والاقتصادية والتوسع والنمو في الأسواق المستهدفة.

ويمكن تحديد خصائص التميز الاستراتيجي عبر النقاط التالية:

- أهمية التميز الاستراتيجي تكمن في تحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وتحقيق التناغم بين الأهداف والموارد والقدرات، وتمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، والتحسين المستمر للأداء والتفوق على المنافسين، وتحقيق الابتكار والنمو المستدام.
- الأقسام: يشمل وضع الرؤية والاستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد المزايا التنافسية والمواقع الاستراتيجية.
- عناصر التميز الاستراتيجي تتضمن تحليل البيئة الخارجية والداخلية بدقة لفهم التحديات والفرص المحتملة، وتحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ووضع استراتيجيات فعالة لتحقيق تلك الأهداف، وتخطيط الموارد والقدرات بشكل استراتيجي لتنفيذ الاستراتيجيات، وقياس وتقييم أداء الاستراتيجيات وإجراء التحسين المستمر.

وعموما التميز الإداري والاستراتيجي له تأثير مباشر على التميز في المؤسسة من خلال عدة عوامل:

- يساهم في تنمية قدرات الأفراد وتعزيز مهاراتهم. من خلال توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتفوق، وتعزيز المهارات القيادية والقدرة على التفكير المبتكر، يمكن للمؤسسة تحقيق تميز في أداء فريقها وتحقيق نتائج استثنائية.
- يلعب التميز الإداري والاستراتيجي دورًا في تعزيز العلاقات العمل الفعالة داخل المؤسسة. من خلال تطبيق ممارسات إدارية مبتكرة مثل الباب المفتوح وتشجيع الاتصال المباشر، يتسنى للأفراد تبادل المعلومات والأفكار والمشاركة في مناقشة القضايا المؤسسية. هذا يعزز التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق ويسهم في إيجاد حلول إبداعية للمشاكل وتعزيز الأداء الجماعي.

- يوفر التميز الإداري والاستراتيجي الدعم اللازم لتحفيز المنافسة بين الأفراد داخل المؤسسة. من خلال إنشاء بيئة تشجع على التحدي والتفوق، يتم تحفيز الأفراد للتفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة ومبتكرة. هذا يساهم في تطوير الأداء وتحقيق تميز في أعمالهم اليومية. وأخيراً، يجب على الإدارة تبني مجموعة من النشاطات لتعزيز التميز في المنظمة، على سبيل المثال ينبغي تبني نظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة لتيسير تدفق المعلومات والأفكار الابتكارية وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات الملائمة في مستوياتهم المختلفة، وكما يمكن تعزيز التميز من خلال توفير بيئة داعمة للتعلم والتطوير المستمر، من خلال تنظيم ورش العمل والتدريبات وتوفير فرص النمو والتقدم المهني، ويجب أن تركز الإدارة على إنشاء رؤية استراتيجية واضحة ورسالة ملهمة تعزز الرؤية والتوجيه للمؤسسة. يجب أن تكون الاستراتيجية مبتكرة ومتجددة ومواكبة للتغيرات البيئية والتكنولوجية، ويجب أن يتم تنفيذها بشكل فعال من خلال توجيه الموارد والتخطيط والتنفيذ والمتابعة.

المطلب الثاني: التميز البشري

في ظل تحديات ندرة الموارد البشرية المتميزة وظيفياً، يتعين على المنظمات أن تعتبر العنصر البشري رأس المال الحقيقي لها، ويتطلب ذلك الإيمان بأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة وأداء المهام بفعالية، حيث يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري خياراً استراتيجياً يمكن للمنظمة اتخاذه، وفي ظل التغيرات السريعة والمستمرة في بيئة العمل.

1- التميز البشري وعناصره:

يتعين على القيادة اعتماد أساليب جديدة تمنح الموظفين في جميع المستويات الإدارية حرية أكبر في العمل ومنحهم التفويض اللازم لاتخاذ القرارات وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية (النسور، 2010، صفحة 35)، وكذلك تشجيع وتنمية الموظفين وتدريبهم، وتوفير فرص المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بهم، يحفزهم لبذل قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واقتدار، مما يساهم أيضاً تحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والابتعاد عن الروتين والمركزية في التعامل، في تحقيق التميز البشري للمنظمة (Mele & Colurcio, 2006, p. 481).

وفيما يلي بعض العناصر الموسعة التي تساهم في تحقيق التميز البشري (Gupta & Singhal, 1993, p. 42):

- المهارات والمعرفة: يجب على المرؤوسين أن يكونوا مجهزين بالمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفاعلية. يشمل ذلك المهارات الفنية المطلوبة في مجال عملهم، وكذلك المهارات القيادية والاتصالية وإدارة الوقت وحل المشكلات.
- القدرات والقابليات: يجب أن يكون للمرؤوسين القدرة على تطوير وتوسيع قدراتهم للتكيف مع المتغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية. يشمل ذلك القدرة على التعلم والتطوير المهني والابتكار والتكيف مع التغيرات.
- السلوكيات والقيم: يلعب السلوك والقيم الأخلاقية دورًا هامًا في التميز البشري، ويجب أن يكون للمرؤوسين سلوكيات إيجابية مثل النزاهة والاحترافية والتعاون والمرونة. كما يجب أن يتمتعوا بقيم وأخلاقيات تدعم رؤية وأهداف المنظمة.
- الابتكار والإبداع: يعتبر الابتكار والإبداع جزءًا أساسيًا من التميز البشري. يجب أن يكون للمرؤوسين القدرة على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المنظمة، وهذا يتطلب تشجيع التفكير الإبداعي وتوفير بيئة داعمة للابتكار.

2- تنمية العنصر البشري:

- تحقيق التميز البشري يتطلب اتخاذ إجراءات وسياسات تهدف إلى تطوير وتنمية العنصر البشري في المنظمة. وفيما يلي بعض العوامل المهمة التي تساهم في تحقيق التميز البشري:
- توفير بيئة عمل محفزة: يجب أن تكون هناك بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار وتعزز التعلم المستمر. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز ثقافة التعاون والتعلم المشترك وتشجيع التحفيز والتحفيز المناسب للموظفين.
 - تطوير الموظفين: يجب أن يتم توفير فرص التطوير والتدريب المستمر للموظفين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم. يمكن ذلك من خلال برامج التدريب وورش العمل والتعليم المستمر، بالإضافة إلى تقديم فرص للترقية والتطوير المهني.
 - المشاركة والتواصل: يجب أن يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار وتوفير فرص للتواصل والتفاعل الفعال داخل المنظمة. يمكن ذلك من خلال إقامة جلسات استماع واجتماعات مفتوحة وتشكيل فرق عمل متعددة التخصصات.

- الاعتراف والتقدير: يجب أن يتم التعبير عن الاعتراف والتقدير للموظفين عن جهودهم وإسهاماتهم. يمكن ذلك من خلال تقديم المكافآت والمزايا، وإقامة حفلات التكريم وتكريم الموظفين المتميزين.
 - التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يجب أن يتم توفير التوازن الصحي بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للموظفين. يمكن تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية من خلال تبني سياسات مرنة في مجالات مثل ساعات العمل المرنة، وإجازات الموظفين المدفوعة، وتوفير برامج الرعاية الصحية والاسترخاء، وتشجيع الاهتمام بالصحة والعافية الشخصية للموظفين.
- ومما سبق تستنتج ان تميز المورد البشري يعتبر حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي بفضل تنمية الموارد البشرية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين، يتم تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية أكبر، بالإضافة إلى ذلك يسهم تميز المورد البشري في تشجيع الابتكار والإبداع داخل المنظمة، مما يدفعها نحو التغيير والتطور المستمر، بالتالي يمكن القول بأن تميز المورد البشري ليس مجرد ابعاد منفصلة في التميز التنظيمي، بل هو جزء لا يتجزأ من استراتيجية النجاح لأي منظمة. من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتطوير قدراتها، يمكن للمنظمة أن تتحدى التحديات وتحقق التفوق والتميز في سوق العمل.

المطلب الثالث: تميز الهيكل التنظيمي

مع تزايد التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة، أصبح التميز الهيكلي التنظيمي مطلباً أساسياً لنجاح المنظمات وتحقيق أداء استثنائي وتفوق استراتيجي. فالتميز الهيكلي يمثل الأساس الذي يستند إليه تنظيم الأنشطة وتوزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة.

1- تميز الهيكل التنظيمي وأهميته:

التميز الهيكل التنظيمي يعكس طبيعة ديناميكية الهيكل التنظيمي، حيث يتأثر بالتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة، ويمكن تعديل الهيكل التنظيمي ليتناسب مع المتغيرات في ظروف المنظمة وينتج للعاملين اكتساب المعرفة الجديدة التي تساعدهم على التعامل مع التحديات والتغيرات المتعددة في بيئة العمل. لان تصميم الهيكل التنظيمي يعزز قدرة المنظمة على تحديد واستغلال مصادر المعرفة المطلوبة والتكيف معها، حيث يمكن أن يؤثر الهيكل التنظيمي على طرق اكتساب المعرفة ودمجها في المؤسسة، حيث يوجه المديرين في نمذجة ووصف هيكل المؤسسة وتحديد العمليات الإدارية والإجرائية.

تسعى المؤسسات لبناء هيكل تنظيمي يسمح بسهولة التواصل ونقل المعلومات، ويتميز بمرونة اتخاذ القرارات وتعزيز الابتكار والإبداع، ويهدف الهيكل التنظيمي إلى تحقيق التميز في الأداء وتلبية توقعات

المستهلكين، لذا فإن الهياكل التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تحقيق هذه الميزات وتعزيز الأداء الاستثنائي للمؤسسة (الحروب، 2021، صفحة 23)، ولتحقيق تميز الهيكل التنظيمي يتطلب إدراك المنظمة لطبيعة تغيرات البيئة والاستجابة لها من خلال تعديل وتحسين الهيكل التنظيمي. يهدف الهيكل التنظيمي المتميز إلى تحقيق التنسيق والتعاون الفعال بين أعضاء المؤسسة وتمكينهم من التكيف والتغيير لتحقيق الأداء المتميز. تميز الهيكل التنظيمي هو عنصر حاسم في نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف والابتكار في بيئة الأعمال المتغيرة. يتضح أهمية تميز الهيكل التنظيمي في النقاط التالية:

- المرونة والتغيير: يعتبر الهيكل التنظيمي المتميز مرونة وقابلية للتعديل. يسمح بتغييرات سريعة في توزيع السلطة والمسؤوليات، ويسمح للمؤسسة بالاستجابة للتحديات الخارجية والتغيرات في سوق العمل بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يتيح الهيكل التنظيمي المرونة للأعضاء في المؤسسة التكيف مع التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية بسهولة.
- سرعة اتخاذ القرارات: الهيكل التنظيمي المتميز يسهل اتخاذ القرارات السريعة والفعالة. من خلال توزيع السلطة والمسؤوليات بشكل واضح وتوفير مساحة لاتخاذ القرارات على مستويات مختلفة، يمكن للمؤسسة التكيف بسرعة مع التحديات والفرص الناشئة.
- تعزيز الابتكار والإبداع: يمكن للهيكل التنظيمي المتميز أن يشجع على الابتكار والإبداع في المؤسسة. من خلال توفير بيئة تشجع على تبادل الأفكار والتعاون بين الأعضاء، يتيح الهيكل التنظيمي للموظفين التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة للتحديات المعقدة.
- تنسيق الأعمال والتعاون: الهيكل التنظيمي المتميز يساهم في تحقيق التنسيق والتعاون بين أفراد المؤسسة عن طريق تحديد السلطة والمسؤوليات وتوزيع الأدوار بشكل واضح ومتوازن، ويعمل على توجيه الأفراد وتحديد دور كل فرد ومسؤولياته، مما يعزز التعاون والتنسيق بين الأقسام والأفراد، وذلك بتوزيع الأدوار وتحديد الوظائف والمسؤوليات بشكل واضح، يتحقق التعاون والتنسيق في سياق العمل (Mintzberg, 1983, p. 322).

2- علاقة تميز الهيكل التنظيمي بباقي أبعاد التميز التنظيمي:

- بالنسبة الى علاقة تميز الهيكل التنظيمي بباقي أبعاد التميز التنظيمي يمكن طرحها في النقاط التالية:
- تميز الهيكل التنظيمي يترابط بشكل وثيق مع باقي أبعاد التميز التنظيمي مثل تميز الموارد البشرية وتميز العمليات والأداء.
 - يعتبر الهيكل التنظيمي الجيد القاعدة الأساسية التي تساعد في تحقيق التميز في بقية جوانب المؤسسة.
 - يتطلب تحقيق تميز الهيكل التنظيمي التفاعل والتكامل مع باقي أبعاد التميز التنظيمي وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.
 - ولتحقيق تميز الهيكل التنظيمي، يجب على المنظمة توفير بيئة مساندة تشمل عناصر مهمة، وينبغي توفير الثقة وتعزيز التواصل الفعال بين أفراد المؤسسة لتعزيز التعاون وتنسيق الجهود، كما يتطلب التميز الهيكل التنظيمي توفير آليات وأدوات تعزز الابتكار والإبداع في المؤسسة، مثل تحفيز وتشجيع الفرق على تقديم الأفكار الجديدة واستخدام تقنيات إدارة المعرفة. بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون الهياكل التنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية (Mintzberg, 1983, p. 324). ويمكن اختصارها في العوامل التالية (O'Reilly & Tushman, 2013, p. 330):
 - ثقافة التميز: تشجيع ثقافة التميز والابتكار داخل المنظمة، وتعزيز روح المبادرة والاستمرارية في تحسين الهيكل التنظيمي.
 - التواصل الفعال: تعزيز التواصل الفعال والشفاف بين أفراد المنظمة والأقسام المختلفة، وتسهيل تدفق المعلومات والمعرفة بين الأطراف المعنية.
 - المرونة والتكيف: إنشاء هيكل تنظيمي مرن يتيح التكيف مع التغيرات البيئية والتطورات الداخلية، وتوفير مرونة في توزيع الأدوار والمسؤوليات لمواجهة التحديات والفرص (بن احمد آ.، 2017، صفحة 63).
 - القدرات والكفاءات: تحسين قدرات ومهارات الفريق الإداري والموظفين من خلال التدريب والتطوير المستمر، وضمان توافر الكفاءات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.
 - المراجعة الدورية: إجراء مراجعات دورية للهيكل التنظيمي وتقييم فعالية أدائه، واتخاذ التحسينات اللازمة.

المطلب الرابع: تميز الثقافة التنظيمية

تعدّ الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء المؤسسات والمنظمات في مختلف المجالات، وإن فهم هذه الثقافة وتميزها يعتبر أمرًا حيويًا للقادة والمدراء لتحقيق النجاح والتفوق في بيئات العمل المتنوعة والمتغيرة.

1- مفهوم وعناصر الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تميز المؤسسة وتحدد سلوك أفرادها" (صياحي، 2019، صفحة 117)، تهدف الثقافة التنظيمية إلى خلق بيئة تنظيمية إيجابية تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتعزز أدائها بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وتساعد الثقافة التنظيمية على توجيه السلوك واتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون والابتكار، وتشجيع التطور والتحسين المستمر.

عندما يتم تطوير ثقافة تنظيمية قوية ومتوافقة مع رؤية وقيم المؤسسة، ينعكس ذلك إيجابيًا على أداء المؤسسة، فمن خلال تعزيز القيم والاتجاهات المرغوبة، يتم تشجيع الفرق العاملة على التفاني في العمل، وتحقيق الابتكار والتميز، والتعاون الفعال، وتكون الثقافة التنظيمية أيضًا وسيلة لنقل المعرفة وتبادل الخبرات بين الأفراد والإدارات داخل المؤسسة، مما يعزز تعلم المؤسسة وتطويرها. ولكي تحقق الثقافة التنظيمية تميزها يجب ان تتوفر عدة عوامل تساعد على خلق بيئة تنظيمية مساعدة ومحفزة على التميز الثقافي ومنه التميز التنظيمي، مثل التزام القادة، توافق القيم، التواصل الفعال، تعزيز التعليم المستمر، تشجيع الابتكار ، مرونة الهيكل التنظيمي.

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر وتتميز بأهمية كبيرة في تحقيق النجاح والتميز التنظيمي، وهذه بعض عناصرها الرئيسية :

- القيم والمعتقدات: تشكل القيم والمعتقدات الأساس للثقافة التنظيمية. تحدد هذه القيم السلوكيات المرغوبة وتوجه العمل في المؤسسة. تعزز القيم والمعتقدات الصحيحة التزام الموظفين وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- السلوكيات المشتركة: تشمل الأنماط والطرق المشتركة للعمل والتفاعل في المؤسسة. تساعد السلوكيات المشتركة على تحقيق التنسيق والتعاون بين الأفراد والأقسام، وتعزز الأداء الجماعي وتقوي العلاقات الداخلية.

- الرموز والرموز السلوكية: تتضمن الرموز اللغة والرموز البصرية والاحتفالات والشعارات التي تميز المؤسسة، وتسهم الرموز والرموز السلوكية في تعزيز الانتماء وتحفيز الفرق العاملة وبناء هوية قوية للمؤسسة.
- النظم والإجراءات: تتعلق بالترتيبات والهياكل التنظيمية والإجراءات المتبعة في المؤسسة. تؤثر النظم والإجراءات في تنظيم العمل وتوجيهه وتحسين كفاءة وفاعلية العمليات.

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

- ومن جهة اخرى الثقافة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، ومن بين النقاط التي تظهر أهمية الثقافة التنظيمية على المنظمة واصحاب المصلحة نذكر (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991, pp. 493-494):
- تعزيز الانتماء والتعاون: تساعد الثقافة التنظيمية على بناء روح الانتماء والاندماج بين أفراد المؤسسة، وتشجع التعاون والعمل الجماعي، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة والإنتاجية.
- تشجيع الابتكار والتغيير: الثقافة التنظيمية المشجعة للابتكار تساعد على تحفيز الأفراد على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. وتعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية وتعزز التحسين المستمر.
- بناء سمعة المؤسسة: تؤثر الثقافة التنظيمية في سمعة المؤسسة وصورتها في المجتمع. عندما تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة، فإنها تعزز الثقة والاحترام من قبل العملاء والشركاء والمجتمع بشكل عام.
- جذب واحتفاظ المواهب: الثقافة التنظيمية المتميزة تعمل كعامل جذب للمواهب المتميزة. تساعد في جذب واحتفاظ الموظفين المؤهلين والمبدعين، الذين يتمتعون بالقدرة والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي الاخير نلاحظ تكامل ابعاد التميز التنظيمي من خلال المعادلة:

التميز التنظيمي = القيادة الإدارية + الاستراتيجية الموارد البشرية + هيكل تنظيمي + الثقافة التنظيمية

- تكامل أبعاد التميز التنظيمي يساهم في تحقيق تفوق المنظمة وتحقيق نتائج استثنائية، من خلال تميز الثقافة التنظيمية، يتم بناء بيئة داخل المؤسسة تعزز الانتماء والتعاون وتشجع على الابتكار والتغيير، وهذا يعزز تميز البشري بتطوير قدرات ومهارات الموظفين وتعزيز أدائهم.

بالإضافة إلى ذلك يمكن تحقيق تميز الهيكل التنظيمي من خلال توفير بيئة مرنة وتكيف لمواجهة التغيرات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل فعال. تميز الإدارة والاستراتيجية يعزز التوجيه الاستراتيجي واتخاذ القرارات المبتكرة والمستنيرة لتحقيق أهداف المنظمة. هذه الأبعاد المتكاملة تعمل بشكل تكاملي لدفع المنظمة نحو التفوق والتميز في سوقها وتحقيق النجاح المستدام.

وفي الجدول التالي نقدم مجموعة الاقتراحات لأبعاد التميز التنظيمي حسب مجموعة من المفكرين.

جدول رقم(08): ابعاد التميز التنظيمي حسب مجموعة من المفكرين

المصدر	قائمة ابعاد التميز التنظيمي
(طابع، محروس، و رشوان، 2022، الصفحات 1464-1465)	البعد المؤسسي؛ البعد التنظيمي؛ البعد التقني، البعد المعرفي
(جامد و فكري، 2018، الصفحات 180-189)	القيادة الفاعلة، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، التفكير الاستراتيجي،
(الصعودي، 2008، الصفحات 260-261)	تميز قيادي، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمية.
(حافظ، جاسم، و حمد، 2019، الصفحات 2013-2014)	تميز قيادي، ، تميز الاستراتيجي، تميز موارد بشرية، تميز عمليات
(محمد سليمان إ.، 2023، صفحة 23)	القيادي، هيكل تنظيمي، تخطيط استراتيجي، العاملين، ثقافة تنظيمية.
(Martensen & Dahlgaard, 1999, p. 9)	الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية، القيادة
(بوسالم أ.، 2015، صفحة 73)	الثقافة التنظيمية، مهارات الادارة، بناء الفريق، البناء الاستراتيجي، نظام المكافآت.
(Eskildsen, Dahlgaard, & Norgaard, 2009, pp. 10-12)	التعليم التنظيمي، حل المشكلات، اعادة الهندسة، دعم المبادرات الفردية

المصدر: اعداد الباحث

في الجدول اعلاه نشهد اختلافًا واضحًا في اختيار أبعاد التميز التنظيمي. هذا الاختلاف يمكن تفسيره بناءً على عدة عوامل، منها اختلاف موضوع البحث الذي اعتنى به الباحثون والمنظور الفكري الذي اعتمده في تصنيف هذه الأبعاد، وهذا الاختلاف راجع الى اختلاف موضوع البحث او التوجه الفكري او المقاربة المنهجية او السياق الثقافي والتنظيمي، ويمكن ملاحظه هذا التباين في الحالات التالية:

على سبيل المثال، يمكن تصنيف الأبعاد الأولى (البعد المؤسسي، البعد التنظيمي، البعد التقني، البعد المعرفي) ضمن المقاربة الهيكلية حيث تركز على تصميم وتنظيم الهيكل التنظيمي واستخدام التكنولوجيا والمعرفة في تحقيق التميز.

أما العوامل الثانية (القيادة الفاعلة، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، التفكير الاستراتيجي) فتندرج في مقارنة العملية حيث يتم التركيز على إدارة العمليات وتحسين الكفاءة وتنفيذ استراتيجيات التطوير. وبالنسبة للعوامل الثالثة (تميز قيادي، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمية)، فتتبع مقارنة ركائز المنظومة حيث تركز على تناغم وتكامل جميع جوانب التميز في المنظمة.

وأخيراً، العوامل الرابعة (الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية، القيادة) تندرج في مقارنة التفكير الاستراتيجي حيث يركز التميز على رؤية واستراتيجية المنظمة وتطبيقها بفعالية. مع ذلك، يجب ملاحظة أن هذه المجموعات ليست مفصولة بشكل قطعي ولكنها تترابط وتتداخل في الواقع التنظيمي، حيث تعمل معاً لتحقيق التميز التنظيمي الشامل.

في النهاية، يُظهر هذا التباين الطبيعي في البحث والدراسات، ويعكس التنوع والعمق في فهم مفهوم التميز التنظيمي من قبل الباحثين والمختصين في مجال إدارة الجودة والأداء التنظيمي. والشكل التالي هو اختيارنا للأبعاد التميز التنظيمي حسب المقارنة الشاملة.

الشكل رقم (07): أبعاد التميز التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحث

المبحث الثالث: ادارة التميز التنظيمي

تهدف ادارة المنظمات خاصة التعليمية الى تعزيز الكفاءة والفعالية في جميع جوانب المنظمة، بما في ذلك العمليات والخدمات والمنتجات والعلاقات مع العملاء والمجتمع، ولذى تحتاج الى ادارة تتميز بالعديد من المبادئ والأدوات والتقنيات التي تهدف إلى تحقيق التميز والتحسين المستمر في المنظمات، هذه الادارة هي ادارة التميز، والتي بواسطتها تتحقق الجودة والتميز في التعليم العالي وهما من العوامل الحاسمة لجذب الطلاب والموظفين والشركاء، ولذلك توجب التعرف على هذه الادارة الحديثة وادوارها .

المطلب الاول: مفهوم ادارة التميز التنظيمي

ادارة التميز التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف الى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الاداري، في سبيل تحقيق أعلى مستويات النجاح للمنظمات، ونسعى في هذا المطلب التعرف على مفهوم ادارة التميز التنظيمي وخاصة في حالة منظمات التعليم العالي.

1- مفهوم إدارة التميز التنظيمي:

ادارة التميز التنظيمي حسب المنظمة الاوروبية لإدارة الجودة (EFQM) هو نهج متكامل لإدارة المؤسسة بطريقة متميزة، تركز على تحقيق النتائج المتفوقة في جميع جوانب الأداء المؤسسي، بما في ذلك الجودة، والعملية، والعملاء، والموظفين، والشركاء، والمجتمع، والبيئة (EFQM, 2019) .

اما العالم Joseph M.Juran فعرف ادارة التميز التنظيمي على انها القدرة على تحقيق أفضل النتائج الممكنة، وذلك عن طريق تحسين الجودة والإنتاجية وتلبية متطلبات العملاء والمجتمع والمساهمين، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل. هذا يعتبر من اوائل من عرف مصطلح ادارة التميز التنظيمي في سنة 1980 حيث ربط التميز بالجودة.

خطط وعرفه Tom Peters على أن "إدارة التميز المؤسسي هي عبارة عن عملية مستمرة لتحسين الأداء المؤسسي، وتتضمن تحديد الأهداف وتحليل العمليات وقياس الأداء وتطوير الخطط التشغيلية" (علي، 2017، صفحة 25) . يركز هذا التعريف على الجانب العملي للإدارة من تحديد الاهداف والمعايير، و التقييم الخطط الموضوعة، والتطوير المستمر.

وعرفت إدارة التميز التنظيمي على انها تشير إلى "التنفيذ المنهجي للممارسات والعمليات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق أداء متفوق، وتحسين مستمر، ونجاح مستدام، وهي تنطوي على الاستخدام الفعال للموارد

وتطوير القدرات، وخلق ثقافة التي تعزز الابتكار والتركيز على العملاء ومشاركة الموظفين". يركز هذا التعريف على الجانب الاستراتيجي للإدارة و الافق المستقبلية لعملها لصالح المنظمة.

ومن ناحية اخرى عرفت من ناحية الامكانيات على انها: "تتضمن إدارة التميز التنظيمي إنشاء إطار من الهياكل والعمليات والأنظمة التنظيمية التي تعزز الكفاءة والفعالية والابتكار، وتستلزم مواءمة الأهداف التنظيمية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وتمكين الموظفين من المساهمة في نجاح المنظمة (Marques, Ferreira, & Carvalho, 2017, p. 286).

وعرفت " إدارة التميز التنظيمي هو نهج منظم ومتكامل لإدارة الأداء التنظيمي، والذي يتضمن تحديد أهداف واضحة، ومواءمة الاستراتيجيات، وإشراك الموظفين، وتحسين العمليات باستمرار، ويهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة، ورضا العملاء، والفعالية التنظيمية الشاملة" (Al-Neyadi & Ahmed, 2009, p. 238). هذا التعريف ذو توجه استراتيجي من ناحية الأداء و الاهداف.

وهناك تعريف آخر يعتبر ادارة التميز التنظيمي عبارة عن مجموعة من الادارات، تشمل إدارة التميز التنظيمي "الإدارة الاستراتيجية للموارد والعمليات والأفراد لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه، وهي تتضمن وضع أهداف واضحة، وتنفيذ أنظمة قياس أداء فعالة، وتعزيز ثقافة التعلم، وتحسين القدرات التنظيمية باستمرار" (Khokhar & Sastry, 2018, p. 1355).

مما سبق يمكن وضع تعريف شامل لأهداف هذا المفهوم و سبب وجوده فيما يلي: إدارة التميز التنظيمي هي منهجية شاملة لإدارة المؤسسة، تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تحليل العمليات وتحديد الأهداف وتطوير الخطط التشغيلية وقياس الأداء وتحسين الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء، وإدارة المخاطر وتعزيز الابتكار والتعلم المستمر، بالإضافة إلى الاستجابة لتحديات السوق واحتياجات العملاء، ويتطلب تطبيق إدارة التميز التنظيمي الالتزام بمعايير محددة وإجراءات فعالة لتحقيق التحسين المستمر.

2- أهمية ادارة التميز التنظيمي:

إدارة التميز التنظيمي تلعب دورًا حيويًا في مؤسسات التعليم العالي، حيث تساهم في تحقيق الجودة والتميز في التعليم والبحث العلمي. وفيما يلي بعض الأهمية الرئيسية لإدارة التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي:

1-2- **تحسين جودة التعليم:** تساهم إدارة التميز في رفع مستوى جودة التعليم من خلال تطوير المناهج الدراسية، وتحسين أساليب التدريس والتقويم، وتعزيز مهارات أعضاء هيئة التدريس. وبذلك، تضمن تقديم تعليم عالي الجودة يلبي احتياجات الطلاب ويمكنهم من تحقيق التفوق.

2-2- **تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس:** تساهم إدارة التميز في تطوير وتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال تقديم برامج التطوير المهني وتوفير فرص التدريب والبحث العلمي، وهذا يساعد على تطوير مهاراتهم التدريسية والبحثية وزيادة قدراتهم في تقديم تعليم متميز والمساهمة في البحث العلمي.

3-2- **جذب واحتفاظ بالطلاب والكوادر الأكاديمية المميزة:** تعمل إدارة التميز على خلق بيئة تعليمية ملائمة وجاذبة للطلاب والكوادر الأكاديمية المتميزة. وذلك يساعد في جذب الطلاب الموهوبين والمهتمين بالتعليم العالي وكذلك جذب الكوادر الأكاديمية المتميزة والمبدعة.

4-2- **التميز في البحث العلمي والابتكار:** تساهم إدارة التميز في تعزيز البحث العلمي والابتكار في مؤسسات التعليم العالي. وتوفر الدعم اللازم للأبحاث العلمية المتميزة وتشجع على الابتكار وتحويل النتائج البحثية إلى تطبيقات عملية تفيد المجتمع.

5-2- **تحقيق المساهمة في التنمية المجتمعية:** تعمل إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي على تطوير برامج ومشاريع تهدف إلى المساهمة في التنمية المجتمعية. من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة، تساهم المؤسسات في تحسين المستوى التعليمي وتعزيز التطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع.

بالاستثمار في إدارة التميز التنظيمي، تتحقق هذه الفوائد وتعزز الجودة والتفوق في مؤسسات التعليم العالي، مما يساهم في تحقيق التعليم المتميز وتأهيل الخريجين بمهارات تمكنهم من مواكبة متطلبات سوق العمل وتحقيق التنمية المستدامة. فإن معرفة أهمية إدارة التميز التنظيمي تساعدنا في توجيه وتحديد الأهداف التي تسعى إليها هذه الإدارة.

3- اهداف ادارة التميز التنظيمي:

تستهدف إدارة التميز التنظيمي تحقيق عدة أهداف، من بينها:

3-1- تحسين جودة المنتجات والخدمات: هو هدف رئيسي في إدارة التميز التنظيمي، ويتم تحقيقه عن

طريق تطبيق أساليب وأدوات التحكم في الجودة، وإدارة عمليات التحسين المستمر، وضمان تلبية متطلبات العملاء، وتحديد العوامل التي تؤثر على جودة المنتجات والخدمات، وتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء المستمر (السويدي، 2015، الصفحات 46-47).

3-2- تطوير العمليات: هدف رئيسي في إدارة التميز التنظيمي، حيث يهدف إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية

من خلال مراجعة وتحليل العمليات وتطويرها. يتم تحقيق ذلك من خلال استخدام أدوات وتقنيات إدارة عمليات الأعمال مثل تحليل العمليات وتصميمها وتحسينها وإدارة جودة العمليات وتغييرها. يؤدي تحقيق هذا الهدف إلى تحسين كفاءة المؤسسة وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام (الشمري ن.، 2016، صفحة 23).

3-3- تحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي: يعد هدفاً رئيسياً لإدارة التميز التنظيمي، ويتم ذلك

عن طريق تحديد الأهداف وتنفيذ استراتيجيات وخطط عمل لتحقيق التحسين المستمر. يتضمن ذلك تحليل الأداء الحالي وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، ووضع أهداف واضحة ومحددة زمنياً وقابلة للقياس، بالإضافة إلى تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء التي يمكن استخدامها لقياس التحسين المستمر في الأداء المؤسسي.

3-4- إدارة المخاطر: تحقيق إدارة المخاطر هو أحد الأهداف الرئيسية في إدارة التميز التنظيمي، حيث

يهدف إلى تحديد وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، ويتضمن ذلك تحليل البيانات، وتقييم المخاطر، وتصنيفها، وتطبيق إجراءات وقائية للتعامل معها. إدارة المخاطر تسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز الثقة لدى العملاء والشركاء التجاريين (الشمري ن.، 2016، صفحة 25).

3-5- الابتكار والتعلم المستمر: هما عنصران حاسمان في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق التميز

التنظيمي. يتم ذلك بتشجيع الابتكار والتعلم المستمر داخل المؤسسة وإيجاد بيئة مشجعة للاستفادة من الأخطاء والتجارب السابقة. يتضمن ذلك إنشاء فرق عمل متخصصة وتخصيص الموارد اللازمة وتوفير الدعم وتنفيذ برامج التدريب وورش العمل.

في الختام يمكننا أن نستنتج أن مفهوم إدارة التميز التنظيمي يدل على ان تحقيق التميز والتفوق في الأداء المنظمة يهدف إلى تحسين جميع جوانب المؤسسة بشكل شامل ومستدام، وذلك من خلال تحقيق أهداف محددة، ومعرفة مفهوم واهمية ادارة التميز التنظيمي يساعد المنظمة على تحقيق التفوق والتميز على قرائها في السوق. وللمساعدة على تحقيق ذلك عملت منظمات دولية ووطنية على المساعدة من خلال نماذج للتميز وتحفيزها بجوائز.

المطلب الثاني: نماذج ادارة التميز التنظيمي واهميتها

تعد نماذج إدارة التميز التنظيمي من الأدوات المهمة لتحسين أداء المؤسسات الأكاديمية وتعزيز جودة التعليم العالي، وتساعد هذه النماذج في تحديد الممارسات المثلى لتحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين الجودة والكفاءة، كما تساعد على توجيه الإدارة والموظفين نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء، و خاصة في منظمات التعليم العالي من حيث الأداء الإداري وباقي العمليات الهامة في الجامعة التي تحقق بواسطتها اهدافها و منها التفوق على بقية الجامعات رغم قيود مركزية التمويل ومعظم القوانين المسيرة للجامعات الجزائرية.

1- نماذج ادارة التميز التنظيمي:

نماذج إدارة التميز التنظيمي هي مجموعة من النهج والأدوات التي تم تطويرها من قبل منظمات وجمعيات عالمية لتحسين أداء المؤسسات وتحقيق التميز في مختلف مجالات الأعمال والإدارة، وتوفر هذه النماذج إطاراً موحداً ومنهجاً شاملاً يمكن للمنظمات اتباعه لتحقيق الاستدامة والتفوق، يجعل منه الخيارات مناسبة في البيئة التي نعيشها اليوم، وفيما يلي بعض النماذج العالمية المهمة في إدارة التميز التنظيمي:

1-1- نموذج التميز الياباني Deming:

نموذج ديمينج هو أساس نماذج التميز وقد أنشأه عالم الإدارة الأمريكي (Edward Deming)، في عام 1951. وقد انتقل ديمينج إلى اليابان حيث وجد اهتماماً كبيراً بأفكاره ونظرياته، ولقد اسهم بشكل كبير في نشر مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في اليابان، ونموذج ديمينج يركز على مفاهيم ادارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في المنظمات، يشمل النموذج العديد من المفاهيم والأدوات مثل دورة PDCA (Plan-Do-Check-Act) وأهمية القياس وتحليل البيانات وإشراك جميع أفراد المؤسسة في عملية التحسين.

ويرتكز النموذج على اربعة عشر مبدأ أساسياً يساهم في تحقيق التميز وتحسين الجودة في المؤسسات، وهي في الجدول التالي:

جدول رقم (09): المبادئ الاربعة عشر اساس التميز والجودة

المبدأ 1: التحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة لتكون قادرة على المنافسة والبقاء في العمل، وتوفير الوظائف.
المبدأ 2: تبني فلسفة جديدة
المبدأ 3: إنهاء الاعتماد على التفتيش أي تخلص من الحاجة إلى الفحص على قاعدة جماعية من خلال بناء الجودة في المنتج في المقام الأول.
المبدأ 4: وقف التعاقد مع السعر المنخفض أي يجب السعي نحو تقليل التكلفة الإجمالية من خلال التحرك نحو مورد واحد لأي عنصر واحد وتطوير علاقة طويلة الأمد تستند إلى الولاء والثقة بين المؤسسة والمورد.
المبدأ 5: تحسين النظام باستمرار وإلى الأبد ، لتحسين الجودة والإنتاجية ، وبالتالي خفض التكاليف باستمرار.
المبدأ 6: التدريب في مكان العمل
المبدأ 7: إنشاء التوجيه (القيادة)
المبدأ 8: القضاء على الخوف حتى يعمل الجميع بفعالية لصالح الشركة.
المبدأ 9: إزالة الحواجز بين الإدارات. يجب أن يعمل الأشخاص في البحث والتصميم والمبيعات والإنتاج كفريق واحد لمعالجة مشاكل الإنتاج والاستخدام التي قد تواجه المنتج أو الخدمة.
المبدأ 10: تجنب الشعارات الفارغة للعمال (صفر عيوب، مستوى انتاجي جيد)
المبدأ 11: إلغاء المعايير الرقمية لإدارة الأداء (نظام الحصص في العمل). إلغاء الادارة بالأهداف.
المبدأ 12: إعطاء الفرصة للفخر بالانتماء للشركة(إلغاء التصنيف السنوي أو تصنيف الجدارة والإدارة حسب الهدف).
المبدأ 13. تشجيع التعليم وتحسين الذات
المبدأ 14. إشراك الجميع في تحويل الشركة (التحول عمل الجميع).

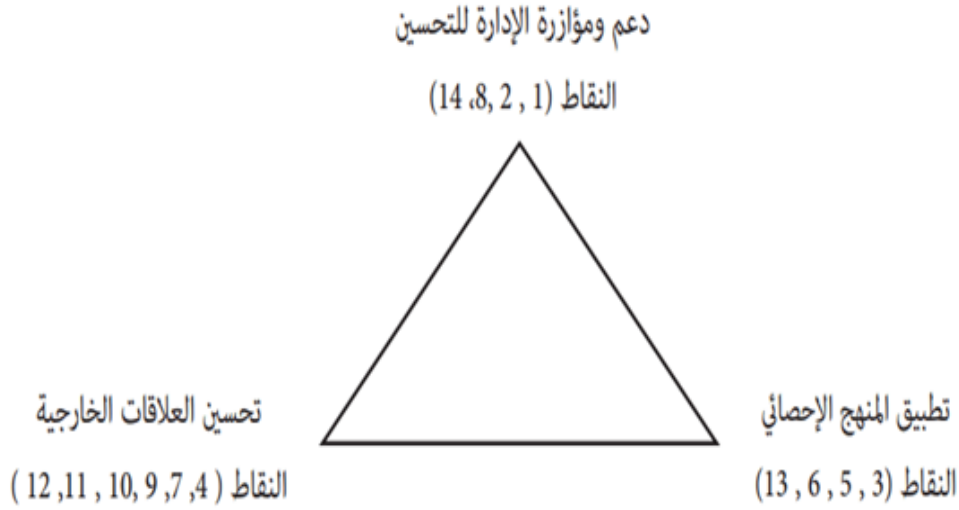
المصدر: الباحث بالاعتماد على (مهراوي، 2019، الصفحات 28-29)

يستعرض هذا الجدول أربعة عشر مبدأً أساسيًا لتحقيق التميز والجودة في إدارة الأعمال والإدارة التنظيمية. وتعتبر هذه المبادئ أساساً مهماً لتحقيق التحسين المستمر في الجودة والأداء وتعزيز القدرة التنافسية للشركة واستدامتها في السوق. تعكس هذه المبادئ الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والتركيز على الاستثمار في الموارد البشرية والابتكار والعمل الجماعي.

ومن المهم أن نلاحظ أن هذه المبادئ لا تقتصر على مجالات محددة ولكن يمكن تطبيقها عبر الصناعات والمنظمات. ومن خلال فهم هذه المبادئ وتنفيذها، يمكن للمؤسسات تحقيق التميز التنظيمي والنجاح في بيئة أعمال تنافسية.

والمبادئ الـ 14 تم تمثيلهم بواسطة مثلث من ثلاث مبادئ اساسية تمثل رؤوسه:

الشكل رقم (08): مثلث ديمينج للجودة



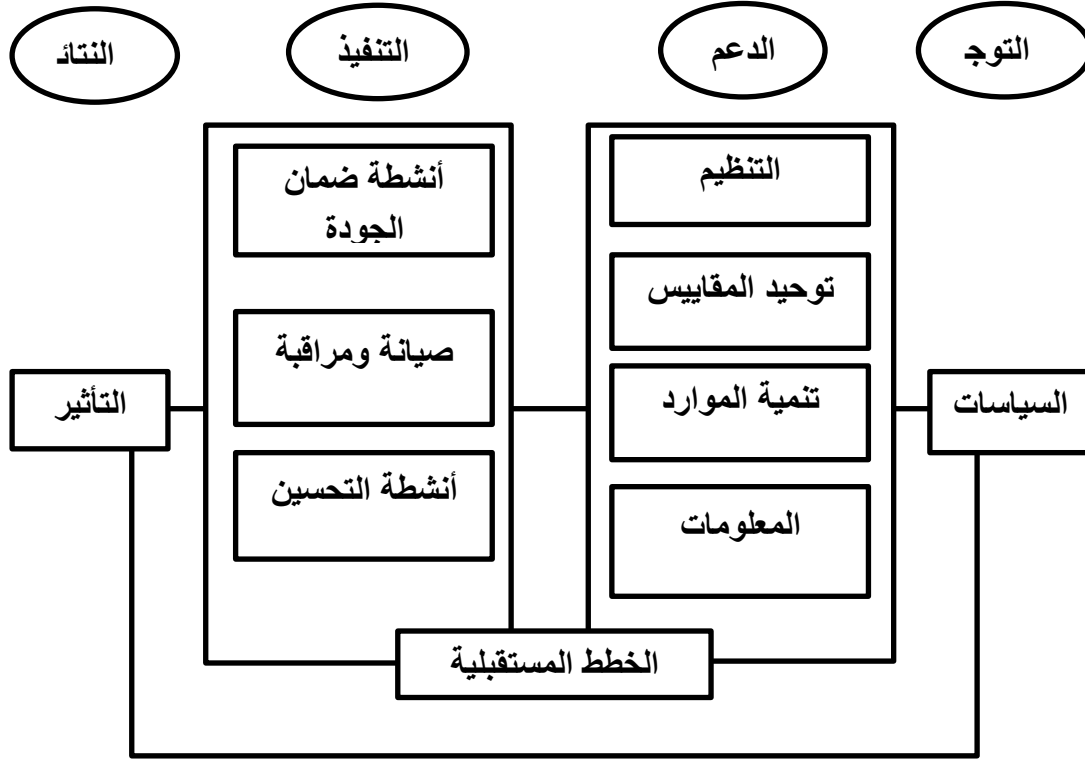
المصدر: (قويدر، 2005، صفحة 225)

مثلث ديمينج للجودة هو نموذج يستخدم لتوضيح العلاقة المترابطة بين ثلاث عناصر رئيسية في إدارة الجودة. تم تطوير هذا المثلث بواسطة العالم الأمريكي إدوارد ديمينج، وهو أحد رواد إدارة الجودة الشهيرين.

يتألف مثلث ديمينج للجودة من العناصر التالية:

- دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين: تشير إلى ضرورة دعم الإدارة العليا لعملية التحسين المستمر وتوفير الموارد اللازمة والتحفيز للفرق التنفيذية والموظفين لتحقيق التحسين وتطبيق الممارسات الأفضل.
 - تحسين العلاقات الخارجية: يشدد ديمينج على أهمية بناء علاقات تعاونية مع العملاء والموردين والشركاء التجاريين الآخرين، وذلك من خلال التركيز على التفاهم المشترك والشراكة المستدامة لتحقيق تحسين الجودة والأداء المشترك.
 - تطبيق المنهج الإحصائي: يعتبر ديمينج الإحصاء واحدة من أدوات التحليل والتحسين المهمة في إدارة الجودة وتحقيق التحسين المستمر. يشجع على استخدام التقنيات الإحصائية في تحليل البيانات وفهم الأسباب الجذرية للمشاكل واتخاذ القرارات القائمة على الأدلة الإحصائية.
- هذه المفاهيم الثلاثة تمثل جوانب مهمة في فلسفة ديمينج للجودة وإدارة التحسين المستمر، وتساهم في تطوير منظومة شاملة لتحقيق الجودة والتفوق في المنظمات.

الشكل (09): النموذج الياباني للتميز (Deming)



المصدر: (ساري، 2017، صفحة 112)

نموذج جائزة ديمينج للجودة (Deming Prize) يمنح للمنظمات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال مراقبة الجودة وتحسينها. يقوم بتقييم الشركات المتنافسة وفقاً لمعايير النموذج، الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات، ويهدف هذا النموذج إلى قياس نجاح المنظمة في تنفيذ سياسة الجودة والتميز من خلال استخدام أدوات موثوقة منها الإحصائية المخطط الذي يستخدمه النموذج يضع أربع مجموعات للمتابعة وهي: التوجيه؛ الدعم؛ التنفيذ، النتائج، والتي تركز على المبادئ الأربعة عشر لديمنج.

1-2- نموذج التميز الأوروبي (EFQM):

هو نموذج معترف به ومستخدم على نطاق واسع في العديد من المؤسسات والمنظمات في أوروبا وحول العالم، كانت نواته الأولى جائزة أوروبية للجودة عام 1992 ثم تحديثها إلى نموذج للجودة في عام 1999، ثم تغيير والتحسينات انطلاقاً من 2003، 2010، 2013، 2019، وأخيراً 2020 (Yousaf, 2021, p. 15)، ويهدف هذا النموذج إلى تحقيق التميز المؤسسي وتطوير الأداء من خلال تحسين القيادة

والعمليات وتحقيق رضا العملاء وأصحاب المصلحة المختلفين، يعتمد ويعرف شكل نموذج الاخير بالتقييم الذاتي، ويتم قياس ومرجعة أداء المنظمة وفقاً EFQM2020 بسبعة معايير، حيث انها توضع في ثلاث مناطق كاملة هي الاتجاه؛ التنفيذ؛ النتائج، ولتوسع في المناطق يعتمد النموذج منطق بسيط وقوي بطرح ثلاث اسئلة على اصحاب المنظمة هي: لماذا توجد هذه المنظمة؟. ما الغرض من تحقيقه؟. لماذا هذه الاستراتيجية بالذات؟.

الشكل التالي يعطي مخطط للمناطق الثلاثة ومعايير كل منها، وسيتم شرح الشكل بعده.

الشكل رقم (10):النموذج الاوروبي EFQM



المصدر: (EFQM, 2020).

اولا من النظرة الاولى نلاحظ اللمسة الجمالية للشكل، من ناحية الالوان والهندسة الفنية في الدوائر وتسلسلها والروابط بينها، تتوسط الشكل المؤسسة التي تريد بناء عملية التميز فيها، حيث يطرح النموذج ثلاث اتجاهات يمكن اعتبارهم معايير رئيسية وهي التوجه، التنفيذ، النتائج، وتقاطعهم يمثل المنظمة، ثم بجوار كل اتجاه هناك دوائر صغيرة تمثل كل واحدة معيار فرعي وعددها سبعة، وسيتم التكلم ولو بشكل موجز عن كل معيار.

1-2-1- التوجه:

يعتبر الاتجاه أحد العناصر الرئيسية في نموذج EFQM 2020، حيث يساعد على تحقيق الأداء المتميز من خلال تحديد الرؤية وتطبيق استراتيجية فعالة ومنسقة وتحفيز جميع أفراد المؤسسة نحو الأهداف المشتركة والعمل المشترك لتحقيق التميز والتحسين المستمر. وله معيارين هما (EFQM, 2020):

- **المعيار الاول(الغرض والرؤية والاستراتيجية):** يركز هذا المعيار على تحديد وتحقيق الغرض الأساسي للمنظمة وتوجيه رؤيتها المستقبلية، ويشمل تحديد وتنفيذ استراتيجية متكاملة تعكس رؤية المؤسسة وتحقق أهدافها المستقبلية (ITQM, 2020, p. 13)، ويشمل تحديد الغاية والرؤية؛ تحديد وفهم احتياجات المعنيين؛ هم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية؛ تطوير الاستراتيجية؛ تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء.

- **المعيار الثاني(الثقافة المؤسسية والقيادة):** يركز هذا المعيار على تطوير ثقافة تنظيمية قوية ومشجعة للتميز، ويتطلب وجود قيادة فعالة وملتزمة تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مبتكرة ومبنية على القيم والأخلاق، يشمل توفير بيئة داعمة وتشجيعية للتعلم والتحسين المستمر وتطوير مهارات العاملين، ويعتبر التوجيه الاستراتيجي وتنفيذه واحدًا من عناصر القيادة المهمة لتحقيق التميز المؤسسي (Fonseca, Amaral, & Oliveira, 2021, p. 6)، ويشمل توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم؛ تهيئة الظروف لتحقيق التغيير؛ تمكين الإبداع والابتكار؛ توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية الاستراتيجية.

1-2-2- التنفيذ:

يركز على قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها بفعالية وتحقيق النتائج المرجوة، كما يتطلب التنفيذ الفعال الاستفادة من البيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات المناسبة، هذا المعيار الرئيسي يشمل ثلاث معايير فرعية هي:

- **المعيار الثالث(إشراك المعنيين)** وهو يشمل بناء علاقات مستدامة مع المتعاملين؛ جذب وإشراك وتطوير العاملين؛ مراعاة مصالح الأعمال والحوكمة والدعم المستمر؛ المساهمة في تطوير ورفاهية وازدهار المجتمع؛ بناء العلاقات وضمان الدعم لبناء قيمة مستدامة مع الشركاء والموردين.

- **المعيار الرابع (بناء قيمة مستدامة)** يتضمن هذا المعيار تصميم وبناء القيمة؛ التواصل وبيع القيمة؛ تقديم القيمة؛ تحديد وتطبيق التجربة الشاملة.

- المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحوّل ويشمل قيادة الأداء وإدارة المخاطر؛ التحوّل المؤسسي للمستقبل؛ قيادة الابتكار والاستفادة من التكنولوجيا؛ الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة؛ إدارة الأصول والموارد.

1-2-3- محور النتائج :

ويشمل معيارين

- المعيار السادس (انطباعات المعنيين من هذه الانطباعات) ويشمل نتائج انطباعات المتعاملين؛ نتائج انطباعات العاملين؛ نتائج انطباعات المعنيين بمصالح الأعمال والحوكمة؛ نتائج انطباعات المجتمع؛ نتائج انطباعات الشركاء والموردين.

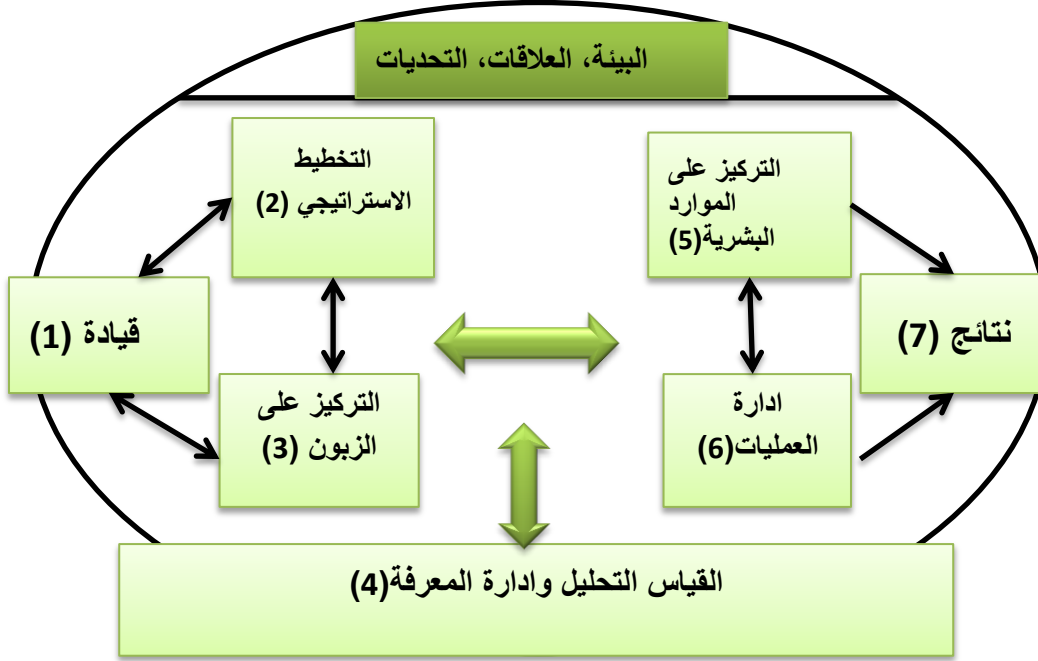
- المعيار السابع (الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) ويشمل الانجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة؛ الأداء المالي للمؤسس؛ تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين؛ تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ إنجازات قيادة الأداء؛ إنجازات قيادة التحوّل؛ مقاييس التوقعات المستقبلية.

أخيراً، يوفر نموذج EFQM إطاراً قياسياً معترف به دولياً لمقارنة المؤسسة بغيرها من المؤسسات المماثلة وتحقيق التطور المستدام. يمكن للمؤسسات التقدم للحصول على جوائز واعترافات مستندة إلى نموذج EFQM، مما يعزز سمعتها ومكانتها في السوق.

1-3- نموذج التميز الأمريكي Baldrige:

يركز هذا النموذج على تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحسين القيادة، وتطوير الاستراتيجية، وتحسين العمليات، وتعزيز الابتكار والاستدامة. تم تطوير من قبل مؤسسة Baldrige للجودة ووكالة التجارة الأمريكية في عام 1987، يتكون النموذج من سبعة معايير، ويتضمن كل معيار عدة جوانب وفقاً لمتطلبات النموذج، يتم استخدام هذا النموذج على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها في العديد من المؤسسات التعليمية والصناعية والحكومية (NIST, 2022). والشكل الموالي يبين معايير النموذج والعلاقات بينها.

الشكل رقم (11): النموذج التميز الامريكي



المصدر: (Foster, Johnson, Nelson, & Batalden, 2007, p. 336)

ويشمل هذا النموذج للتميز مجموعة من المعايير على المنظمات السير وفقها لتحقيق التميز التنظيمي سوى شاركت في المسابقة او لأجل التميز واكتساب قدرة تنافسية في وسط السوق.

- القيادة: تركز هذه المعيار على قيادة المنظمة وإرشادها وتحديد الرؤية والقيم والأهداف، وتوفير بيئة عمل تحفز الابتكار والتحسين المستمر.
- استراتيجية التخطيط: تركز هذه المعيار على تطوير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتخطيط العمليات والمشاريع اللازمة لتحقيقها، واستخدام البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات.
- العمليات: تركز هذه المعيار على تصميم وتنفيذ وتحسين العمليات لتحقيق أهداف المنظمة، وتحديد وتحسين المخاطر المتعلقة بالعمليات.
- تحليل الأداء: تركز هذه المعيار على تحليل وقياس أداء المنظمة والعمليات والمشاريع والمنتجات والخدمات وتحسينها باستمرار، وتحليل البيانات واستخدامها لاتخاذ القرارات.
- إدارة الموارد: تركز هذه المعيار على إدارة الموارد البشرية والمالية والمعرفية والتكنولوجية بطريقة فعالة ومستدامة، وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة.

- تركيز العملاء: تركز هذه المعيار على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتلبيتها بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب، وقياس رضا العملاء واستخدام البيانات
- النتائج: تتطلب هذه المعيار تحقيق نتائج متوازنة في جميع جوانب أداء المؤسسة، وتتضمن النتائج المالية والعملية والاستجابة للاحتياجات المجتمعية.
- يتم تقييم المؤسسات وفقاً لمعايير النموذج بواسطة لجان تحكيم مختصة تستخدم إجراءات تقييم دقيقة ويتضمن التقييم تقييم الأداء المؤسسي في المجالات المختلفة وتحديد نقاط القوة والضعف وتوصية بالتحسينات الممكنة، ويتم استخدام تقارير التقييم لتوجيه المؤسسة نحو تحسين أدائها وتحقيق التميز.
- يتيح نموذج Baldrige للمؤسسات تحقيق عدة فوائد:
- يساعد في تحسين أداء المؤسسات بشكل شامل من خلال التركيز على جوانب متعددة تؤثر في النجاح المؤسسي.
- يساهم في تعزيز القيادة الفعالة وتحسين استراتيجية المؤسسة وعملياتها وتجربة العملاء ورضاهم.
- ثالثاً، يعزز الابتكار والاستدامة في المؤسسات من خلال تشجيع الممارسات الجديدة والمستدامة.
- يعزز التحليل والتعلم المستمر من خلال استخدام البيانات والمعلومات لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. وأخيراً، يوفر نموذج Baldrige فرصة للمؤسسات للتعلم من أفضل الممارسات والتجارب المشتركة مع منظمات أخرى تنتهج نهج التميز.

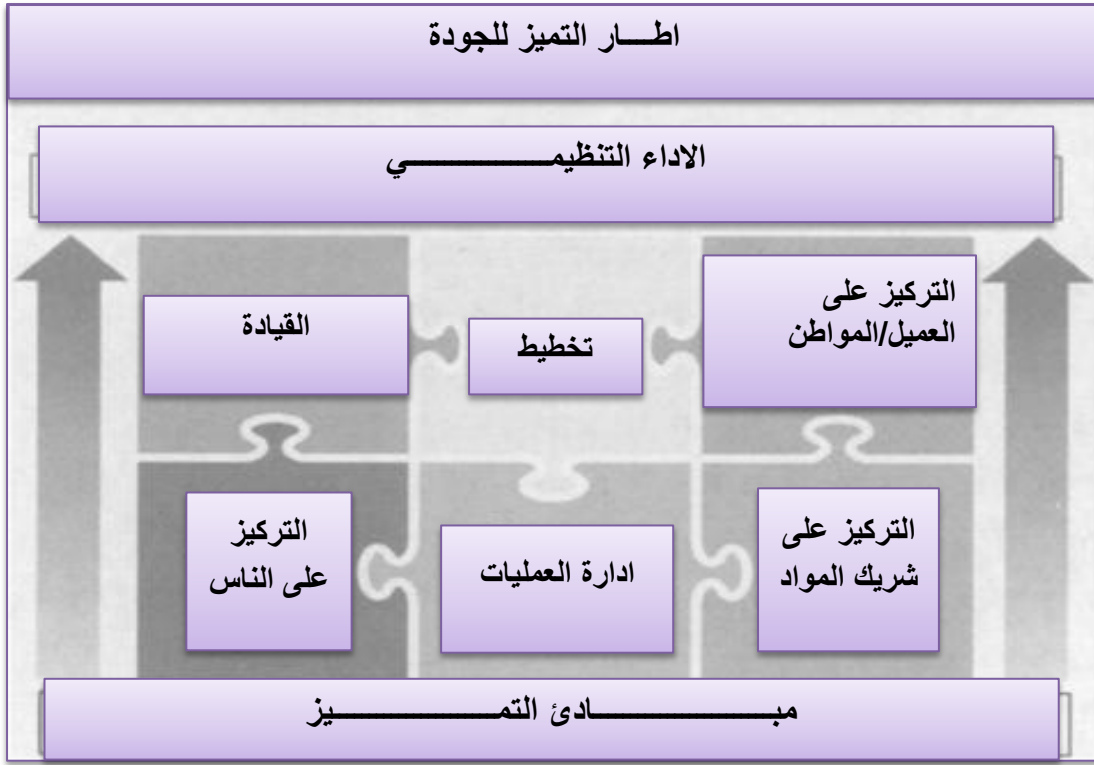
1-4- نموذج التميز الكندي (NQI) :

نموذج التميز الكندي (NQI) هو نموذج تميز يهدف إلى تعزيز إدارة الجودة وتحقيق الأداء الممتاز في المؤسسات الكندية. تأسس المعهد الوطني الكندي للجودة في عام 1982 وقام بتطوير هذا النموذج لتعزيز ثقافة التميز وتحسين الممارسات في المؤسسات بكندا.

هذا النموذج يهدف إلى تشجيع المؤسسات على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتطوير عملياتها وأساليب إدارتها لتحقيق أداء ممتاز. يقوم النموذج بتوفير إطار شامل يشمل مجموعة من المبادئ والمعايير التي يمكن للمؤسسات اعتمادها لتقديم أداء ممتاز وتحقيق التميز التنظيمي.

الهدف الرئيسي لنموذج التميز الكندي هو تعزيز تحسين الأداء ورفع مستوى الجودة في القطاعات المختلفة بكندا، وبالتالي زيادة تنافسية المؤسسات الكندية على الصعيدين الوطني والدولي. يعتمد هذا النموذج على مفاهيم وأسس مشابهة لنماذج التميز العالمية الأخرى مثل جائزة (Malcolm Baldrige) الوطنية للجودة، مما يساهم في تعزيز الجودة والتميز في المجتمع الكندي.

الشكل رقم(12): نموذج التميز الكندي (NQI)



المصدر: (Corbet, 2004, p. 127)

ومعاييره (ساري، 2017، صفحة 126) :

- القيادة من خلال المشاركة: تعمل القيادة على تطوير نهج التحول والتغيير في تفكير وسلوك الإدارة في جميع المستويات، وتحقيق المشاركة الفاعلة والنشطة للإدارة العليا.
- التركيز على العملاء وأصحاب المصلحة: من أجل تحقيق الهدف، ويسعى الجميع بالمنظمة جاهدين لتلبية احتياجات العملاء.
- التعاون وفرق العمل: فرق العمل هي الزاوية الرئيسية لتنمية العلاقات بين الأطراف.
- وقائية إدارة العمليات: حيث تعد المنظمة شبكة مترابطة من العمليات، ولتيسير تحقيق التحسن يتم تطبيق الوقاية والتصحيح للقضاء على الأسباب الجذرية للأخطاء.
- الواقعية في اتخاذ القرار: تتخذ القرارات على أسس واقعية من البيانات، والمقارنات الداخلية والخارجية، وفهم أسباب وتأثير آليات العمل.
- التعلم المستمر ومشاركة الأفراد: يجب أن تعطى الفرصة للجميع لتطوير إمكاناتهم الكاملة، والاستفادة من قدراتهم على الإبداع لتحقيق السعي إلى التميز.

- التركيز على التحسين المستمر والعصف الفكري: إن التركيز على العصف الفكري هو الزاوية الرئيسية للتحسين المستمر، فبعض النظر عن مقدار التحسن الذي تم انجازه، فهناك دائماً طرق مبتكرة للقيام بالأفضل.
- التقيد بالالتزامات لجميع أصحاب المصلحة والمجتمع: للمنظمة مسؤولياتها لتلبية تطلعات موظفيها، وعملائها وغيرهم من أصحاب المصلحة، بما فيها الاهتمام بالمسؤولية تجاه المجتمع. يتم تقييم المؤسسات بناءً على معايير NQI ويتم منح الجوائز والاعتراف للمؤسسات التي تحقق مستويات عالية من التميز والأداء الممتاز في إدارة الجودة والأعمال، تهدف هذه الجوائز إلى تشجيع المؤسسات الكندية على تبني ممارسات التميز وتحقيق التحسين المستمر في أدائها.

1-5- نموذج التميز الاسترالي (ABEF):

أنشأت منظمة المعايير الدولية الاسترالية SAI Global نموذج التميز الاسترالي في عام 2002، وذلك باستفادتها من نماذج التميز العالمية المعترف بها مثل نموذج Baldrige الأمريكي ونموذج التميز الأوروبي، ويهدف النموذج الاسترالي إلى تحقيق تحسين في أداء المؤسسات الاسترالية عن طريق تبني مفاهيم التميز التالية (ساري، 2017، صفحة 135):

- التوجيه والقيادة: يركز على وجود رؤية واستراتيجية واضحة للمؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة.
- التخطيط والتحليل: يهتم بقدرة المؤسسة على تحليل بيانات الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين ووضع خطط فعالة لتحقيق التحسين.
- التحسين المستمر: يعزز أهمية تطوير ثقافة التحسين المستمر وتبني الابتكار وتطوير العمليات وتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- تطوير الموارد البشرية: يركز على تطوير وتنمية الموظفين وتوفير الفرص التدريبية والتعليمية لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم.
- العلاقات مع العملاء والمجتمع: يؤكد على أهمية بناء علاقات قوية مع العملاء والمجتمع وفهم احتياجاتهم وتوفير قيمة مضافة لهم.

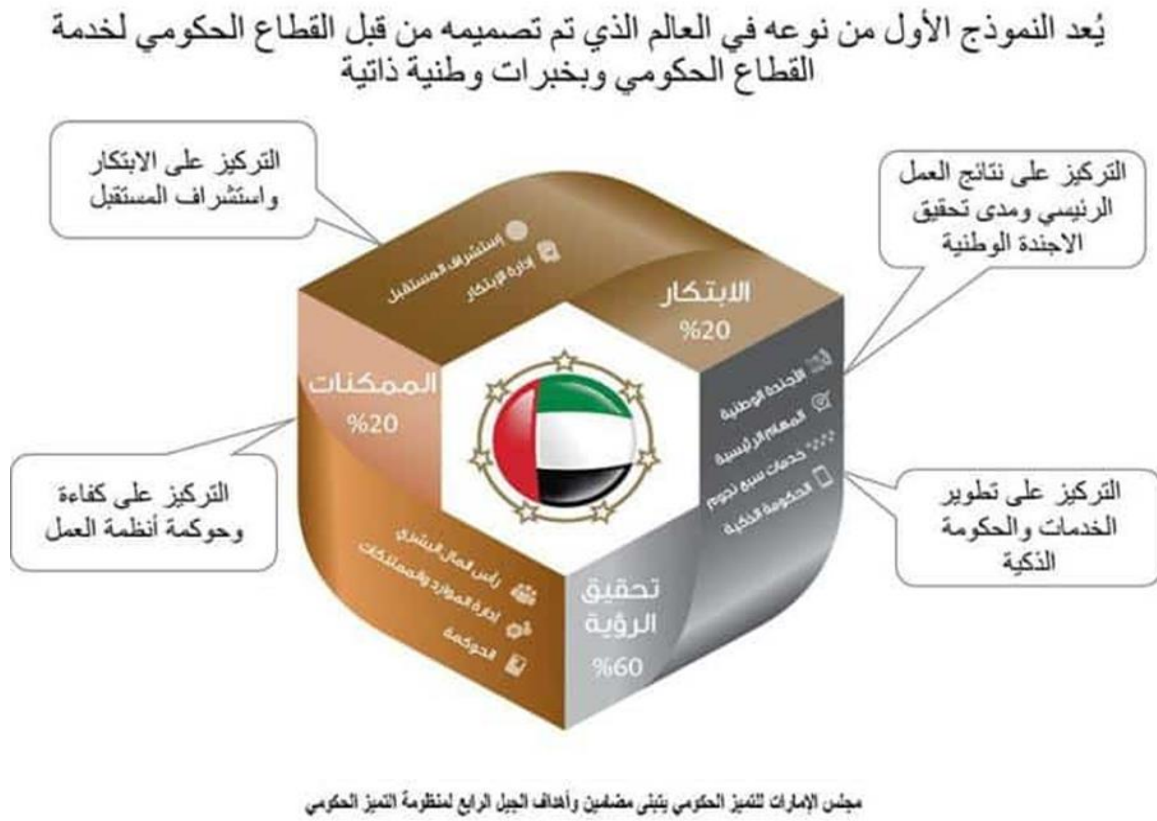
ويستخدم لنموذج على نطاق واسع في أستراليا ونيوزيلندا، وقد اعتمد من قبل العديد من المنظمات كأساس لأنظمة إدارة الجودة الخاصة بهم، وامل عملية تقييم المؤسسات وفقاً لنموذج التميز الاسترالي تعتبر طريقة فعالة لقياس وتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الجودة والتميز في العمليات والخدمات التي تقدمها

المنظمات، كما يساهم في تعزيز ثقافة التحسين المستمر وتنمية المهارات والقدرات لدى الموظفين، مما يساهم في تحقيق النجاح والتميز المستدام للمؤسسة.

1-6- نموذج برنامج أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز (GES):

هو برنامج تم إطلاقه في أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، بهدف تحسين الأداء الحكومي وتعزيز التميز في قطاع الخدمات الحكومية. تم إنشاء جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز في عام 2006 كوسيلة لتقدير وتشجيع الأداء المتميز وتعزيز التنافس الإيجابي في القطاع الحكومي بفعالية واستدامة، حيث مر بعدة تحسينات كان آخرها سنة 2020.

الشكل رقم(13): نموذج ابوظبيي لأداء الحكومي المتميز



المصدر: (Topic، 2022)

وتتألف من اثني عشر معايير منها معايير رئيسية ومعايير فرعية، تندرج في ثلاث ركائز (Souraj & Danial, 2019, p. 124):

- تحقيق الرؤية: (الاجندة الوطنية على المستوى الاتحادي او خطة الامارات، الوظائف او المهام الرئيسية، تقديم الخدمات، الحكومة الرقمية).
- الابتكار: (ادارة الابتكار، تشكيل المستقبل).

- العوامل التمكين او الدعم التنظيمي: (رأس المال البشري والتوطين، الحوكمة والتشريعات، التمويل، الاتصال المؤسسي، ادارة المخاطر واستمرارية الاعمال، ادارة الموارد والاصول).
برنامج أوظيفي للأداء الحكومي المتميز يهدف إلى تحفيز التحسين المستمر وتعزيز الأداء المتميز في القطاع الحكومي. يتم تقييم المؤسسات وفقاً للمعايير والمبادئ المحددة، وتحدد المجالات التي تحتاج إلى تطوير. يتطلب المشاركة في البرنامج تبني ثقافة التميز وتطوير القيادة الاستراتيجية وتحسين العمليات والأداء وتحقيق رضا المستفيدين والشركاء وتحقيق الاستدامة.

1-7- النموذج الجزائري للتميز:

النموذج الجزائري التميز هو إطار مفاهيمي لتحقيق التميز التنظيمي في بيئة جزائرية، ويعتمد النموذج على ممارسات تنظيمية عالمية للتميز، واقتداء بالنماذج العالمية المعروفة، لمواكبة مختلف التطورات والتحديات العالمية، مع مراعاة الثقافة والسياق الجزائريين.

تم انشاء النموذج الجزائري للتميز من طرف وزارة الصناعة سنة 2002، و يقدم جائزة تسمى الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تمنح سنويا، وتعني كل المؤسسات الوطنية بمختلف انواعها (صغيرة ومتوسطة أو كبيرة، عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي). كما ركز النموذج الجزائري للتميز على عدة معايير لبلوغ التميز، كالتزام الإدارة ووضع استراتيجيات للجودة، الاستماع للعملاء وتحسين الجودة ومشاركة العاملين، بالإضافة إلى قياس مختلف النتائج المتعلقة بعمل المنظمة، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): معايير النموذج الجزائري للتميز

الرقم	المعايير	النقاط
01	التزام الإدارة	120
02	الإستراتيجية و الأهداف	80
03	الاستماع للعملاء	200
04	التحكّم في الجودة	120
05	قياس الجودة	100
06	تحسين الجودة	80
07	مشاركة العاملين في المؤسسة	100
08	النتائج	200
	المجموع	1000

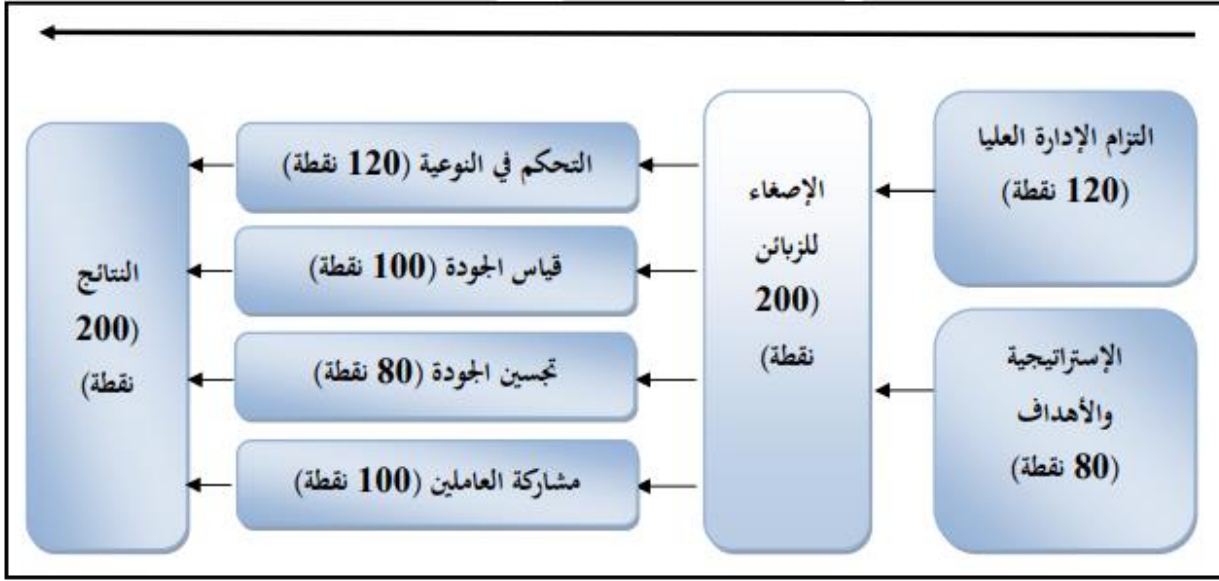
المصدر: (بلكبير، 2016، صفحة 172)

وهذا شرح لكل معيار (زيد الخير، 2008، الصفحات 171-172):

- **التزام الإدارة:** يعني تخصيص الموارد والمشاركة في برامج التحسين المستمر وتقديم نموذج جودة قوي. وهذا يشمل نشر المعلومات ، وممارسة حق التصرف ، وتقوية العلاقات مع العملاء والموردين. الإقرار بأن جهود الإدارة لتحقيق الجودة هي في صميم التزامها.
- **استراتيجية الجودة:** تدمج في الاستراتيجية المنظمة العامة وتعكس التركيز على تحسين الجودة. يتم نشرها كأهداف لجميع الوظائف ويتم تشجيع الموظفين على المشاركة بنشاط في تحقيقها.
- **إلصغاء للعملاء:** تقوم المنظمة بقياس رضا العملاء من خلال استطلاعات الرأي العام، وتتبع الشكاوى والاقتراحات، وتحسين طرق تقييم رضا العملاء، والتواصل مع جمعية المستهلكين، وتحسين الجودة والقدرة التنافسية.
- **السيطرة على الجودة:** كيف تتحكم المنظمة في جودة السلع والخدمات ، وتطوير العمليات ودعمها ، وجودة أداء الموردين؟
- **تحسين الجودة:** كيف تقوم بتحليل تطور النتائج المهمة، وكيف تعمل لتحسين الجودة، وكيف نربط بين الأهداف والنتائج المحققة وكيف نضمن فعالية أعمال التحسين.
- **مشاركة الموظفين :** تتم الإجابة على السؤال حول كيفية مشاركة الموظفين في تنفيذ الجودة، وإلى أي مدى يشعرون بالرضا عن ذلك وإلى أي مدى يرون الطريق إلى تحقيق الهدف وجودة العمل في المنظمة.
- **النتائج:** ما هي النتائج المحققة المتعلقة برضا العملاء وبرضا وتعبئة الموظفين، وكذلك النتائج التي تم تحقيقها من حيث تطوير النتائج المالية والأرباح والحصة السوقية والسمعة وقياس مؤشرات الأداء القياسية وتكلفة تحقيق النتائج؟ الجودة ، مدى مساهمة المنظمة في البيئة.

الشكل التالي يوضح رؤية الجودة وفقا للنموذج الجزائري:

الشكل رقم (14): النموذج الجزائري للجودة (معايير)



المصدر: (يونسي و مرزق، 2020، صفحة 98)

من خلال الشكل السابق نلاحظ ان النموذج الجزائري يقوم على فكرة ان النتائج التي تحققها المنظمة سواء للمتعاملين او العمال او المجتمع، انما تتحدد اساسا من وجود ادارة عليا ملتزمة تضع استراتيجية واهداف، وتتحكم في النوعية والجودة، وتعطي اهمية كبيرة لمشاركة العاملين، وهذا ما يؤثر على مخرجات سوى كانت خدمات او سلع وتحسين مستوى جودة المنظمة وتميزها.

لوصول إلى التميز، قامت الدول بصياغة نماذج التميز التي تتناسب بينتها وثقافتها وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والدينية. ولتعزيز هذا النهج، أنشأت جوائز لتكريم المنظمات المتفوقة والرائدة التي حققت أداءً متميزاً. وقد ساهمت جوائز التميز بشكل كبير في تعزيز الجودة الشاملة والأداء المتميز، وأدت إلى تطور المنظمات. وبالتالي، تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز من خلال البحث المستمر عن عوامل التميز وتطويرها لتحقيق متطلباتها وطموحاتها.

جدول رقم (11): مقارنة بين مبادئ ومجالات تطبيق بعض النماذج

النموذج	اسس مبادئه	مجالات تطبيقه
نموذج التميز الأمريكي (Baldrige)	التركيز على العملاء، وقيادة القيادة العليا، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإدارة الموارد، وتشجيع الابتكار، وتحسين العمليات، والنتائج المؤسسية.	يستخدم في مجموعة واسعة من المنظمات بمختلف القطاعات الصناعية والخدمية.
نموذج التميز الأوروبي (EFQM)	التوجه نحو العميل، وتركيز على النتائج، والقيادة العالية، وإدارة الموارد، وتحسين العمليات والابتكار، وتحسين الموظفين، وتأثير المجتمع.	يستخدم في أوروبا وعديد من الدول حول العالم في مختلف القطاعات.
نموذج التميز الياباني (Deming)	تحسين الجودة المستمرة، وإشراك الموظفين، والتحسين المستمر للعمليات.	يستخدم على نطاق واسع في الشركات اليابانية والعالمية في

مختلف الصناعات.		
يستخدم في الشركات والمنظمات الكندية في مجموعة متنوعة من القطاعات.	التركيز على العملاء والشركاء، وقيادة فعالة، وتحسين العمليات، واستخدام البيانات لاتخاذ القرارات.	نموذج التميز الكندي (NQI)
يستخدم في أستراليا ومنظماتها بمختلف القطاعات.	التركيز على العملاء، والقيادة والإدارة، وتخطيط الاستراتيجية، وتحسين الأداء، والابتكار والتعلم، والتحسين المستمر.	نموذج التميز الاسترالي (ABEF)
يستخدم في القطاع الحكومي في إمارة أبو ظبي.	تحقيق التفوق والتميز في تقديم الخدمات الحكومية، وتحسين الأداء وتطوير القدرات، وتعزيز التفاعل مع العملاء والشركاء.	برنامج أبو ظبي للأداء الحكومي التميز (GES)
يستخدم في الجزائر لتحقيق التميز في مختلف المنظمات.	تركيز على القيمة المضافة للعملاء والمجتمع، والقيادة والإدارة الفعالة، وتحسين الأداء والتفوق، وتطوير الموظفين.	النموذج الجزائري للتميز

المصدر: اعداد الباحث

من الجدول نلاحظ ان هناك نقاط اتفاق بين النماذج ، حيث تسعى كلها الى تحقيق التميز وتحسين الأداء في المؤسسات والمنظمات بمختلف انواعها خاص او عام، والتركيز على العملاء، القيادة الاستراتيجية والتحسين المستمر.

اما نقاط الاختلاف فكانت مثلا التركيز على بعض القطاعات ، ومنها تركيز على الابتكار والآخرى تركز على العمليات، والبعض يمكن تطبيقه في اكثر من دول رغم اختلاف الثقافات وخر خاص بدول وثقافة معينة أي محلي.

لوصول إلى التميز، قامت الدول بصياغة نماذج التميز التي تناسب بيئتها وثقافتها وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والدينية. ولتعزيز هذا النهج، أنشأت جوائز لتكريم المنظمات المتفوقة والرائدة التي حققت أداءً متميزاً. وقد ساهمت جوائز التميز بشكل كبير في تعزيز الجودة الشاملة والأداء المتميز، وأدت إلى تطور المنظمات. وبالتالي، تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز من خلال البحث المستمر عن عوامل التميز وتطويرها لتحقيق متطلباتها وطموحاتها.

وهناك لم يتم ذكرها نموذج التميز السنغافوري؛ نموذج التميز لجنوب افريقيا؛ نموذج التميز لأمريكا اللاتينية (IEM)؛ نموذج جائزة الملك عبد العزيز؛ نموذج جائزة التميز القومية بجمهورية مصر؛ جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع.

2- اهمية نماذج ادارة التميز التنظيمي للمنظمة التعليمية:

يعتبر تبني نماذج إدارة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية ضروريًا وحيويًا لتحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة، فهذه النماذج تساعد على تعزيز ثقافة التميز والجودة وتحسين عمليات العمل وتطوير قدرات الأفراد وتحسين العلاقات مع العملاء والمجتمع، كما يساعد تبني هذه النماذج على تحديد الممارسات الجيدة وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء والحصول على النتائج المرجوة (AI-Mashaqba, 2015, p. 93).

وباستخدام هذه النماذج، يمكن تحسين مستوى التعليم وتطوير مهارات وقدرات الطلاب والأساتذة، مما يؤدي إلى تعزيز سمعة المؤسسة وجعلها مرجعًا للتعليم عالي الجودة. كما يساعد تبني نماذج إدارة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية على تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين كفاءتها وفعاليتها وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

ويتم إجراء عمليات تقييم ومراجعة دورية للمؤسسة لتحديد مدى تحقيقها لمعايير التميز والجودة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير. كما يساعد استخدام هذه النماذج على تطوير ثقافة الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التعليمية، حيث يتم تحديد الممارسات الصديقة للبيئة والمجتمع وتطبيقها في عمليات العمل.

بشكل عام، فإن استخدام نماذج إدارة التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي يمكن أن يساعدهم في تحقيق أهدافهم الاستراتيجية، وتعزيز أدائهم، وتحسين سمعتهم.

المطلب الثالث: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي ومعوقاته

متطلبات تحقيق التميز التنظيمي ومعوقاته هما مسألتان مترابطتان ومتكاملتان في سياق النجاح المؤسسي، ويتعلق التميز التنظيمي بقدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق وتفوق على المنافسين في صناعته أو قطاعها. ولتحقيق التميز التنظيمي، يجب توفير عدد من المتطلبات الأساسية والتغلب على المعوقات التي تعيق العملية. هنا نستعرض بعضًا من المتطلبات والمعوقات الرئيسية:

1- متطلبات تحقيق التميز التنظيمي:

تحقيق التميز التنظيمي يعد هدفًا مهمًا للشركات والمؤسسات في البيئة التنافسية الحالية، ويعكس القدرة على تحقيق أداء متميز والتفوق على المنافسين في السوق، إلا أن تحقيق التميز التنظيمي ليس مهمة سهلة، ويتطلب وجود مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها منها:

- وجود قيادة استراتيجية فعالة: تشمل تحديد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية، وتوجيهه وتوحيد الجهود نحو تحقيق التميز (Kotter, 1996, pp. 69-70).
- إدارة فعالة للأداء: تتضمن وضع المعايير وقياس الأداء كمياً ونوعياً، وتحديد السياسات والإجراءات التي توجه وتنظم قواعد العمل والأداء التنظيمي.
- هياكل تنظيمية مرنة: تتيح للمنظمة التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتساهم في تحسين سرعة الأداء والتخلص من الفاقد والتالف في الوقت والتكاليف (Daft, 2015, p. 88).
- توجيه استراتيجي: يجب تحديد استراتيجيات وأهداف محددة لتحقيق التميز التنظيمي وضمان توافقها مع رؤية المنظمة (Porter M. , 1996, p. 63).
- تنمية الموارد البشرية: يجب تطوير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير بيئة تحفيزية للابتكار والتطوير المستمر.
- التركيز على الجودة والتحسين المستمر: يجب أن يكون هناك التزام بتحقيق والحفاظ على مستويات عالية من الجودة واستمرار التحسين المستمر للعمليات والمنتجات أو الخدمات.
- تعزيز الابتكار والإبداع: يجب أن تتمتع المنظمة بثقافة داعمة للابتكار والإبداع، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتجارب مبتكرة. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء بيئة مشجعة للتفكير الابتكاري وتبني عمليات وآليات تعزز التحسين المستمر والتغيير.
- التفاعل مع العملاء: ينبغي أن تكون المنظمة حريصة على فهم احتياجات وتوقعات العملاء والاستجابة لها بشكل فعال. يتطلب ذلك تطوير آليات تعزز التواصل والتفاعل مع العملاء، وتقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة وتجربة عملاء ممتازة (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994, p. 54).
- تحسين العمليات والكفاءة: يجب توجيه الجهود نحو تحسين العمليات التنظيمية وزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف الزائدة. يتطلب ذلك تحليل وتقييم العمليات الحالية وتطبيق أفضل الممارسات واستخدام التكنولوجيا المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة.
- التركيز على التعلم والتطوير: يجب أن تكون المنظمة ملتزمة بتعزيز التعلم المستمر وتطوير مهارات ومعرفة الموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير برامج تدريبية وتطويرية مناسبة وتشجيع الاستفادة من خبرات الفريق وتبادل المعرفة (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008, p. 110).

- قياس وتقييم الأداء: يجب وضع نظام قوي لقياس وتقييم أداء المنظمة والموظفين ومعالجة النتائج بشكل فعال يتطلب ذلك تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، جمع البيانات والمعلومات، تحليل وتفسير البيانات، اتخاذ الإجراءات التصحيحية، التعلم المستمر والتحسين المستمر.
 - تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على القيم هو أحد المتطلبات الرئيسية لتحقيق التميز التنظيمي. إليك بعض النقاط التي ينبغي مراعاتها في تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على القيم.
 - إدارة العلاقات مع الشركاء والموردين هي عنصر أساسي في تحقيق التميز التنظيمي. إليك بعض النقاط التي ينبغي مراعاتها في إدارة العلاقات مع الشركاء والموردين.
 - استخدام التكنولوجيا والابتكار التقني هو جزء أساسي من تحقيق التميز التنظيمي. إليك بعض النقاط التي ينبغي مراعاتها في استخدام التكنولوجيا والابتكار التقني.
 - التفوق التشغيلي هو تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في عمليات المنظمة. إليك بعض النقاط التي ينبغي مراعاتها لتحقيق التفوق التشغيلي.
- ومما سبق نلاحظ ان تحقيق التميز التنظيمي يتطلب النظر إلى عدة عوامل ومتطلبات، فهم احتياجات وتوقعات العملاء وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة؛ تحسين العمليات التنظيمية وزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف الزائدة؛ التركيز على التعلم والتطوير المستمر للموظفين؛ وضع نظام قوي لقياس وتقييم أداء المنظمة والموظفين.

2- معوقات تحقيق التميز التنظيمي:

- ان تحديد العناصر التي تعيق تحقيق التميز التنظيمي يمكن استنتاجها من عنصر متطلبات تحقيق التميز التنظيمي وذلك في الاتجاه السلبي، ورغم هذا لقد تطرق لذلك عدة كتاب حيث تم تحديد اهم عوائق تحقيق التميز فيما يلي (بوسالم ا.، 2015، صفحة 72):
- عدم الاستقرار الإداري: يمكن أن يكون عدم الاستقرار في القيادة التنفيذية، خاصة المدير العام، عاملاً مؤثراً في عدم تحقيق التميز التنظيمي، حيث يؤدي إلى عدم استقرار الأهداف والرؤية المطلوبة.
 - التركيز على الأهداف قصيرة الأجل: عند التركيز المفرط على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، مثل تحقيق السيولة الكبيرة، دون وجود رؤية استراتيجية، يمكن أن يتعرض التميز التنظيمي للتهديد.

- عدم استفادة من نظام المعلومات: عدم الاستفادة الكاملة من نظام المعلومات المناسب يؤثر على القدرة على الوصول إلى المعلومات بشكل سريع وفعال، مما يقلل من القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.
 - ضعف البنية التحتية: وجود بنية تحتية ضعيفة، خاصة فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، يمكن أن يشكل عائقًا أمام تحقيق التميز التنظيمي الفعال.
 - إهمال رغبات وتطلعات العملاء: عدم الاهتمام بدراسة رغبات وتطلعات العملاء، وعدم تلبية احتياجاتهم واستفادتهم من مخرجات المنظمة، يمكن أن يعيق تحقيق التميز التنظيمي.
 - نقص التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة: عدم وجود توافق وتكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة يؤدي إلى عدم تحقيق التميز التنظيمي. يجب أن تكون استراتيجية الموارد البشرية متوافقة ومتناغمة مع أهداف ورؤية المنظمة.
 - نقص التدريب والتطوير: عدم توفير فرص التدريب والتطوير المناسبة يمكن أن يؤثر على تطوير مهارات وقدرات الموظفين، مما يعوق تحقيق التميز التنظيمي. يجب أن تولي المنظمة اهتمامًا كبيرًا لتطوير موظفيها من خلال تقديم برامج تدريبية وتطويرية مستمرة.
- كذلك نلاحظ معوقات تحقيق التميز التنظيمي تشمل الاستقرار الإداري، التركيز على الأهداف القصيرة الأجل، عدم استفادة من نظام المعلومات المناسب، ضعف البنية التحتية، وإهمال رغبات العملاء. لذا، يجب تركيز المنظمة على بناء استقرار إداري ورؤية استراتيجية طويلة الأجل، استخدام التكنولوجيا وتطوير البنية التحتية، وتحسين تجربة العملاء. بتجاوز هذه المعوقات، يمكن للمنظمة الحفاظ على تميزها وتفوقها في السوق.

المطلب الرابع: علاقة الادارية بين التميز التنظيمي ورأس المال البشري

التميز التنظيمي ورأس المال البشري مفاهيم مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية وتطوير المنظمات، ولتحديد العلاقة الإدارية بين التميز التنظيمي ورأس المال البشري، يتعين اولاً معرفة متغيرات كل منهما لتحديد الاثر بينهما، فمتغيرات رأس المال البشري هي المؤشرات النوعية والكمية للموظفين مثل المهارات، والتعليم، والتدريب، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. أما المتغيرات المتعلقة بالتميز التنظيمي فقد تشمل الأداء المالي، والجودة، والابتكار، والرضا العملاء، والفعالية التشغيلية. واما العلاقة التي تربط بينهما يمكن اختصارها في النقاط التالية:

1- من ناحية التأثير والتأثر:

العلاقة بين رأس المال البشري والتميز التنظيمي هي علاقة ذات تأثير وتأثر، حيث يؤثر رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي وفي الوقت نفسه يتأثر بتحقيق التميز التنظيمي، وتظهر عند ملاحظة العلاقة بين المتغيرات (Becker & Gerhart, 1996, p. 803):

- فعندما يمتلك الموظفون المهارات والمعرفة المناسبة، يستطيعون تقديم أداء متميز وتحسين العمليات والعمليات التنظيمية. يمكن أن يكون للمهارات والمعرفة تأثير طردي على الأداء المالي والجودة والابتكار في المنظمة.

- الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: ترتبط بشكل إيجابي مع التميز التنظيمي، حيث يشعر الموظفون الراضون والملتزمون بالانتماء والتحمس للمنظمة وبالتالي يكونون أكثر انخراطاً وإبداعاً في العمل، حيث يكون التأثير طردي على تكاليف العمل وفعالية التشغيل، ويقللون من الغياب وتدني مستوى الأداء.

- الأداء المالي والجودة والابتكار والرضا العملاء والفعالية التشغيلية: يمكن أن يكون لتحقيق التميز التنظيمي تأثير طردي على هذه المتغيرات، حيث يساهم التميز في تحسين الأداء المالي وزيادة جودة المنتجات والخدمات وتعزيز الابتكار وتحقيق رضا العملاء وتعزيز فعالية التشغيل (Huselid, 1995, p. 645).

2- من ناحية الانتماء والاحتواء:

يشير الاحتواء إلى خلق بيئة عمل مشجعة وداعمة للموظفين، ويشير إلى تعزيز الاندماج والانتماء العاطفي للموظفين بالمنظمة، اما عن الاختيار العلاقة المناسبة بين رأس المال البشري والتميز التنظيمي، فإن توفر بيئة الاحتواء تعزز النمو والتطور الشخصي والمهني للموظفين، بينما

- يعزز الانتماء الروابط الاجتماعية والاندماج العاطفي للموظفين داخل المنظمة، حيث أن كلا العنصرين يساهمان في تعزيز التميز التنظيمي من خلال زيادة إنتاجية الموظفين والتفاني في العمل والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة (Ramlall, 2006, p. 58)، ويتم توضيح ذلك في النقاط التالية:
- الاحتواء يشير إلى إنشاء بيئة عمل داعمة وملائمة للموظفين، حيث يشعرون بالتقدير والاحترام والتواصل المفتوح.
 - يتحقق الاحتواء من خلال توفير فرص التطوير والتدريب المستمر للموظفين.
 - الاحتواء يتضمن أيضاً تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار وتقديم أفكارهم وآرائهم.
 - الانتماء يشير إلى تعزيز الاندماج والانتماء العاطفي للموظفين بالمنظمة، حيث يشعرون بالانتماء للفريق والهوية المشتركة.
 - يتحقق الانتماء عن طريق تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء المنظمة.
 - الانتماء يتضمن أيضاً توفير فرص التفاعل الاجتماعي والتواصل الجيد بين الموظفين.

3- المقارنة بين رأس المال البشري وتحقيق التميز التنظيمي:

تعكس العلاقة بينهما من حيث الاختلاف والاتفاق، حيث يتم التركيز على مدى تأثير رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي وما إذا كان هناك توافق أو تعارض بينهما. قد تكون هناك نقاط مشتركة وتكامل بين المكونات المختلفة لرأس المال البشري وعوامل التميز التنظيمي، مما يعزز العمل الجماعي ويحقق أهداف المنظمة، وقد تم تحديد نقاط الاتفاق ونقاط الاتفاق في جدول توضيحي يشمل بعض النقاط..

الجدول رقم(12) المقارنة بين رأس المال البشري والتميز التنظيمي

نقاط الاتفاق	نقاط الاختلاف
كلا العنصرين يعتمدان على استثمار وتطوير الموارد البشرية لتحقيق الأهداف وتعزيز أداء المنظمة.	رأس المال البشري يشير إلى المهارات والمعرفة والقدرات. لتمييز التنظيمي إلى القدرة على تحقيق ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين
كلا العنصرين يعتمدان على استثمار المنظمة في تطوير الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب والتطوير.	رأس المال البشري يرتبط بالموارد البشرية داخل المنظمة، في حين يتعلق التميز التنظيمي بأداء المنظمة وتحقيق الأهداف.
الثقافة التنظيمية القوية والتوجه نحو التميز والابتكار عاملاً مشتركاً يؤثر على كلا العنصرين.	رأس المال البشري يستند إلى المهارات الفردية، بينما يتطلب التميز التنظيمي التعاون والعمل الجماعي.
الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق التفوق التنظيمي في مجالات مثل الجودة والابتكار ورضا العملاء.	رأس المال البشري يؤثر على تحقيق التميز التنظيمي، وبالمقابل التميز التنظيمي يمكن أن يؤثر على تطوير رأس المال البشري.
توفير التدريب والتطوير للموظفين يعتبر جزءاً من رأس المال البشري، ويساهم في تعزيز الكفاءات والمهارات وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي.	رأس المال البشري يتعامل مع الأفراد والمهارات، بينما التميز التنظيمي يركز على النتائج والأداء العام للمنظمة.
تتطلب العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق التميز التنظيمي اتباع استراتيجية شاملة ترتبط بتوظيف وتطوير الموظفين بشكل مناسب وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.	رأس المال البشري يهدف لتطوير مهارات العاملين، بينما التميز التنظيمي يهدف لتحقيق تفوق المنظمة على المنافسين.

المصدر: من اعداد الباحث

الجدول اعلاه يبين نقاط الاختلاف ونقاط الاتفاق بين رأس المال البشري والتميز التنظيمي و ذلك بهدف

معرفة العلاقة بينهما وخاصة مدي التأثير والتأثير بينهما، والملاحظ ان:

الاستثمار في خلال التعليم والتدريب والتطوير يؤثر على كلا العنصرين ، ويساهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق التفوق التنظيمي في الجودة والابتكار ورضا العملاء، وكذلك الثقافة التنظيمية القوية والتوجه نحو التميز والابتكار يؤثران على كلا العنصرين.

اما نقاط الاختلاف يمكن اختصارها ان رأس المال البشري يتعلق بالمهارات والمعرفة الفردية، في حين يرتبط التميز التنظيمي بقدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية وتفق على المنافسين. يؤثر رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي، وفي المقابل، التميز التنظيمي يمكن أن يؤثر على تطوير رأس المال البشري. رأس المال البشري يتعامل مع الأفراد والمهارات، بينما يركز التميز التنظيمي على النتائج والأداء العام للمنظمة.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل يمكننا التأكيد على أهمية التميز التنظيمي في عالم الأعمال اليوم، في ظل تغيرات متسارعة في البيئة التجارية والتكنولوجية، أصبح من الضروري على المنظمات أن تتبنى مبادئ التميز للبقاء في المنافسة وتحقيق النجاح، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على التفوق والإبداع يساعد في تحقيق نتائج ممتازة وزيادة التنافسية، الامر الذي يتطلب من الأعضاء داخل المنظمة أن يتجاوزوا الروتين والممارسات التقليدية، وأن يتبنوا أنظمة حيوية ومرونة.

تحقيق التميز التنظيمي يستلزم الاستثمار في تطوير المهارات وتنويع المعرفة والابتكار، خلق ثقافة تنظيمية قوية وملزمة بالتحسين المستمر، لكي تساعد المنظمة على القدرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية والاقتصادية وتلبية متطلبات السوق والعملاء، وامتلاك ميزة تنافسية من خلال مواردها بمختلف أنواعها وأهمها الموارد البشرية من جانب الأداء المتفوق.

في النهاية يمكننا اعتبار التميز التنظيمي ليس مجرد هدف، بل هو أسلوب حياة تنظيمي يتطلب الاستمرار في التعلم والتطور، وإذا تمكنت المنظمة من تبني ثقافة التميز وتعزيزها في كل جوانب أعمالها، فإنها ستكون قادرة على التفوق والازدهار في عالم الأعمال المتغير والتحديات القائمة، وكذلك يجب على المنظمات أن تعمل على بناء أسس قوية للتميز التنظيمي وجعلها جزءاً من هويتها الأساسية، وهيكل تنظيمي متماسك مرن متغير يساير تقلبات البيئة، وييسر على المنظمة ككل تطبيق مبادئ ومعايير التميز من خلال الأداء المتفوق، كل هذا من خلال مشاركة الجميع في التغيير وخاصة ادارة التميز التنظيمي، لأنه من خلال التميز يمكن للمنظمات الاستمرار في تحقيق النجاح والتفوق في عالم الأعمال اليوم وفي المستقبل.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي مفاهيم نظرية

وإدارية

تمهيد

في عصرنا الحالي يعتبر الأداء الوظيفي أحد العناصر الحاسمة في تحقيق التميز التنظيمي والنجاح المستمر للمنظمات، ويعد استثمار المنظمات في رأس المال البشري وإدارة أدائهم بشكل فعال أحد الأسس الأساسية لتحقيق التميز والتفوق في سوق العمل المتنافس، وتهدف إدارة الأداء الوظيفي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها عن طريق ضمان أن الموظفين يعملون بكفاءة وفاعلية في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تتضمن إدارة الأداء الوظيفي مجموعة من الأدوات والممارسات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، مثل تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس، وتوفير التوجيه والتدريب اللازم، وتوفير ردود الفعل الفورية والمستمرة.

لا يمكن دراسة أداء المورد البشري أو الأداء الوظيفي دون الإشارة إلى عملية تقييمه. فكيف يمكن للمنظمة أن تحدد ما إذا كان أداء موظفيها يساهم فعلاً في تحقيق أهدافها، وهنا تبرز أهمية عملية تقييم الأداء، والتي تعتبر جوهرًا للوظائف الإدارية. من خلال هذه العملية، يمكن للإدارة مقارنة الأداء الفعلي للموظفين بالمعايير المطلوبة لتحقيق الأهداف، ومن ثم تحديد الفجوة بينهما والتعرف على أسبابها لتحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة. بالإضافة إلى ذلك، تزود عملية تقييم الأداء الإدارة بالمعلومات التي تساعد في اتخاذ قرارات تتعلق بنظام الحوافز والمكافآت، وترقيات الموظفين، وغيرها.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى ثلاث مباحث هي:

المبحث الاول: الاطار النظري للأداء الوظيفي

المبحث الثاني: ادارة الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي

يُعدّ الأداء الوظيفي مجالاً مهماً في إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى تقييم وتحسين أداء الفرد في سياق عمله. يتطلب ذلك فهماً عميقاً للأداء الوظيفي ومحدداته، من أجل تطبيق استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، ويُركّز هذا المبحث على تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالأداء الوظيفي وتوضيح أهمية فهمها في سياق إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: اسس ونظريات حول الأداء الوظيفي

لفت الوعي بالدور المهم الذي يلعبه الأفراد في المنظمات اهتمام الباحثين والمفكرين ادى الى بلورة العديد من النظريات التي تشرح العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والمنظمات، وتهدف الى فهم وتحليل أداء الموظفين وفهم العوامل التي تؤثر عليه، فيما يلي نناقش بعض النظريات التي تشرح الأداء الوظيفي وتحلله، ولقد صنفنا الى مجموعات وفق العنصر العناصر التي تهتم بها:

1- النظريات المرتبطة بالدافعية والتحفيز:

تهتم بفهم وشرح ما يحفز الأفراد على العمل وتحقيق أداء وظيفي المتميز، وترتكز هذه النظريات على العوامل التي تؤثر على دافعية الفرد وتحفزه على تحقيق الأداء المرغوب وتسعى إلى فهم كيفية تحفيز وتشجيع الأفراد على تحقيق النتائج وتحقيق الأهداف المحددة.

1-1- نظرية التوقعات (Expectancy Theory):

التي وضعها فيكتور فروم تركز في كتابه بعنوان The Art of Loving سنة 1956 و"تقوم على دافعية الفرد لأداء عمل معين، وتقوم على افتراض أن الدافعية هي نتيجة محصلة للعوائد المتوقعة من تحقيق الأهداف واعتقاد الفرد في إمكانية الوصول إلى هذه العوائد" (احمد، 1993، صفحة 153) وتعتبر قوة الجذب ممثلة للمنفعة التي سيحصل عليها الفرد من العوائد التي تنجم عن أدائه، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

في نظرية الدافعية لـ (Fromm)، ترتبط العلاقة بين الأداء والجهد والنتيجة والقيمة بشكل مترابط. يقوم الفرد ببذل جهوده لتحقيق الأداء المرغوب، وهذا الأداء يؤدي إلى نتائج محددة. وعندما يتحقق الأداء المطلوب يحقق الفرد عوائد أو نتائج محددة.

تعرف الدافعية بأنها "القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية النفسية" بالنسبة له" (جديدي، 2014، صفحة 215).

ان تنمية الدوافع تعد هدفًا مهمًا لتحسين الأداء الوظيفي، ذلك من خلال عقد دورات تدريبية وتوفير فرص التطوير والتدريب، يمكن تعزيز مهارات وقدرات الفرد وزيادة ثقته في قدرته على تحقيق الأداء المطلوب، وكما يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاشراف الفعّال وتوفير التوجيه والدعم للموظفين. وقد ساهم فيكتور فروم أيضًا في وضع نظم المكافآت التي تربط بين الأداء المتميز والمكافآت من خلال تحديد وتوفير مكافآت ملائمة وجذابة للأداء المتميز، يتم تعزيز دافعية الفرد ورغبته في تحقيق الأداء العالي، ويكون الفرد على علم بالمكافآت التي سيحصل عليها مقابل ما يؤديه من عمل، مما يعزز الارتباط بين الجهود المبذولة والعوائد المرتقبة (قروك، 2013، صفحة 116).

1-2- نظرية التحفيز بالأهداف (Goal-Setting Theory):

نظرية التحفيز بالأهداف والمعروفة أيضًا باسم "نظرية تحقيق الأهداف"، أسسها Edward E. Locke و Gary P. Latham في عام 1990. وقد تم توسيعها وتطويرها على مر السنوات بواسطة العديد من الباحثين. وترتكز النظرية على أهمية تحديد أهداف واضحة ومحددة لتحقيق أداء عالٍ، حيث توضح أن تحقيق الأهداف يزيد من التحفيز والإنتاجية والتفاني في العمل، وتنص على أن تحديد الأهداف يجب أن يكون معقولاً (محدد، قابل للقياس، ذو صلة زمنياً)، ويجب ان تكون هناك آلية لتقديم تغذية راجعة مستمرة لتقدم نحو الهدف (Locke & Latham, 1990, pp. 46-47)، تعتبر نظرية التحفيز بالأهداف من النظريات الشهيرة في مجال الدافعية والتحفيز في سياق العمل، وقد حظيت بدراسات وتطبيقات واسعة النطاق في مجالات مختلفة.

1-3- نظرية العدالة (Equity Theory):

نظرية العدالة التي وضعها أدامز (Adam's) على فكرة العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت في المنظمة، تعتبر هذه النظرية استمرارًا لفكرة التوازن الاجتماعي، حيث يُعتبر العدل في التوزيع أمرًا أساسيًا في العلاقات الاجتماعية (Adams, 1965, p. 268).

تشير نظرية العدالة إلى أن الأفراد يقيمون العدالة من خلال مقارنة مدى توازن النسبة بين الجهود التي يبذلونها والمكافآت التي يتلقونها مقارنة بآخرين في نفس المستوى والظروف المماثلة، فإذا كانت النسبة بين الجهود والمكافآت متوازنة بين الأفراد فإنهم يشعرون بالعدالة، ومن الجدير بالذكر أنه ليس بالضرورة أن تكون النسبة مطابقة بالضبط، ولكن يجب أن تكون قريبة ومتوازنة، من خلال فهم نظرية العدالة، يمكن للمنظمات أن تعمل على تحقيق العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت، مما يساهم في تعزيز رضا والتزام الموظفين وتحسين أدائهم.

1-4- نظرية العدالة الإجرائية (Procedural Justice Theory):

تركز على العدالة في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه في المنظمات وليس على عدالة توزيع المكافآت والحوافز وانما تتعداها لتستند هذه النظرية إلى مفهوم أن الأفراد يهتمون بطريقة اتخاذ القرار والعملية التي تؤدي إلى توزيع الموارد والمكافآت في المنظمة بشكل عادل، وهذا ما يعرف بالعدالة الاجرائية ذلك البعد للعدالة التنظيمية الذي يمثل انعكاسا لمدى احساس العامل بعدالة الاجراءات التي استخدمت في تحديد العوائد (العطوي، 2007، صفحة 150).

وعرفها كل من Folger وCrapanzano بانها: العدالة المتعلقة بالمناهج والاليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات (Marjorie, 2000, p. 73). وتشمل العدالة الاجرائية على جانبين هما:

- الجانب المادي: يشمل الاجراءات الرسمية المتخذة داخل المنظمة من تقييم؛ الاجور؛ الترقية وغيرها.
 - الجانب الاجتماعي: يمثل احترام متخذي القرار للعمال، وذلك بإخبارهم عن طريقة اتخاذ القرارات.
- يرى البعض أن العدالة الإجرائية تتضمن بعدين متميزين (رابح الله، 2021، صفحة 38).
- البعد الهيكلي: يقصد به خصائص الإجراءات الرسمية ذاتها، وتعلق ذلك بوضوح وانصاف الإجراءات، وتوفير فرص متساوية للجميع، واحترام حقوق الموظفين.
 - بعد العدالة التفاعلية او(البين شخصي): يشير إلى كيفية المعاملة التي يتلقاها الموظفون أثناء تنفيذ الإجراءات، ويتضمن هذا البعد عناصر مثل الاحترام والاعتبار والتواصل الفعال، وتقديم المساعدة والدعم المناسب للموظفين والذي اعتبره بعض الباحثين بعدا متميزا من أبعاد العدالة التنظيمية بصورة مستقلة عن العدالة الإجرائية.

2- النظريات التي تركز على الاحتياجات والرضا الشخصي:

تهتم هذه النظريات بفهم كيفية تأثير الاحتياجات البشرية ومدى رضا الفرد على سلوكه وأدائه، حيث تعتبر أن البشر لديهم احتياجات أساسية يسعون لتلبيتها، وعندما يتم تحقيق تلك الاحتياجات، يشعرون بالرضا والراحة الشخصية، ويؤدي ذلك الى التقاني في العمال وتحقيق مستوى متميز من الأداء.

2-1- نظرية الرضا الوظيفي (Job Satisfaction Theory):

نظرية الرضا الوظيفي تركز على دراسة رضا الفرد عن وظيفته والعوامل التي تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي، وتعتبر هذه النظرية أداة قيمة لفهم سلوك الموظف وأدائه في بيئة العمل. تنص نظرية الرضا الوظيفي على أن الرضا الوظيفي هو الشعور العام والإيجابي الذي يشعر به الشخص تجاه وظيفته وظروف

العمل التي يعمل فيها، ويؤثر الرضا الوظيفي على العديد من الجوانب المهمة في الحياة الفردية والتنظيمية، مثل الإنتاجية والمشاركة التنظيمية والنمو الشخصي (Behzadi & and, 2012, pp. 1029- 1030).

تشمل العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ما يلي:

- العوامل الداخلية للفرد: تتضمن القدرات والمهارات الشخصية، والقيم والاهتمامات الشخصية وغيرها.
- العوامل الخارجية للفرد: تشمل بيئة العمل وظروفها، والعلاقات مع المديرين والزملاء والعملاء وغيرها.
- العوامل التنظيمية: تشمل سياسات المنظمة وإجراءاتها، وفرص الترقية والتطوير المهني والعدالة التنظيمية وغيرها.

2-2- نظرية ماسلو للحاجيات (Maslow's Hierarchy of Needs):

نظرية ماسلو للحاجيات، المعروفة أيضًا بنظرية الاحتياجات الخمسة لماسلو، هي نظرية نفسية تهتم بتصنيف وتفسير الاحتياجات البشرية، وضعها العالم النفسي أبراهام ماسلو في عام 1943، وهي تعتبر واحدة من أهم النظريات في مجال علم النفس التطوري وعلم النفس الإنساني. حيث يرى ماسلو أن "الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة لتحقيق الذات" (زويلف و العصايلية، 1996، صفحة 29)، ويمكن عرض هذه الحاجات وفقا لتدرج أهميتها في نظرية ماسلو كما يلي (Dubois, 1994, pp. 394-395).

المستوى الأول: الاحتياجات الفسيولوجية (الأساسية) (Physiological Needs): تشمل الاحتياجات الأساسية مثل الطعام والماء والهواء والنوم. يعتبر تلبية هذه الاحتياجات ضروريًا للبقاء على قيد الحياة.

المستوى الثاني: الاحتياجات الأمنية (Safety Needs): تتعلق بالحاجة إلى الأمان والأمان الجسدي والنفسي والمادي. يشمل ذلك الحماية من الخطر والتهديدات والاستقرار العام.

المستوى الثالث: الاحتياجات الاجتماعية (Social Needs): تشمل الحاجة إلى الانتماء والمحبة والمشاركة الاجتماعية. يتضمن ذلك العلاقات الاجتماعية والصدقات والانتماء إلى مجموعات والحب.

المستوى الرابع: الاحتياجات التقدير (الاحترامية) (Esteem Needs): تشمل الحاجة إلى الاحترام الذاتي والاحترام من الآخرين والشعور بالثقة والتقدير. يتضمن ذلك الشعور بالقيمة الشخصية والثقة في القدرات الذاتية وتحقيق النجاح.

المستوى الخامس: احتياجات تحقيق الذات (Self-Actualization Needs): هي أعلى مستوى في التسلسل الهرمي، وتشمل الحاجة إلى تحقيق النمو الشخصي وتطوير القدرات وتحقيق الإمكانيات الكاملة، ويعتبر تحقيق الذات هدفًا عالي المستوى للفرد لتحقيق رضاه الشخصي وتحقيق معنى وغاية في الحياة. فحسب هذه النظرية كلما اشبع الفرد مستوى من المستويات حاجاته حسب ترتيب ماسلو كلما استطاع الرفع من اداءه، لكن في الحقيقة الحاجات متداخلة ومتراطة، وليس هناك ترتيب ثابت أو تنظيم منطقي لتلبية هذه الحاجات. يعني ذلك أن الفرد يمكن أن يعمل على تلبية أكثر من حاجة في وقت واحد، وليس هناك تسلسل ثابت في تحقيق الحاجات، ويجب أن نفهم أن تلبية الحاجات الأساسية مهمة جدًا للحفاظ على رضا الفرد واستقراره النفسي، ومع ذلك يمكن للفرد أن يكون لديه اهتمامات ورغبات خاصة تتعلق بتحقيق الذات والنمو الشخصي، وقد يعمل على تحقيقها بالتزامن مع تلبية الحاجات الأساسية (Deci & Ryan, 2000, pp. 223-224).

الشكل رقم (15): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: (Dubois, 1994, p. 36).

3- النظريات التي تركز على العلاقات والتواصل:

النظريات التي تركز على العلاقات والتواصل تهتم بفهم كيفية تأثير العلاقات الاجتماعية وعملية التواصل على سلوك الأفراد وأدائهم. تركز هذه النظريات على أهمية العلاقات البينية والتفاعلات الاجتماعية في تشكيل سلوك الفرد وتأثيره على الآخرين وكذلك على الأداء الخاص والعام. ومن هذه النظريات ما يلي:

3-1- نظرية الاتصال والمشاركة (Communication and Participation Theory):

يعد كل من Kurt Lewin و Ivan Steiner من المساهمين الرئيسيين في مجال تطوير هذه النظرية التي تهدف إلى فهم دور الاتصال والمشاركة في تحسين الأداء في سياق المنظمات، وتركز على أهمية التواصل الفعال والمشاركة الجيدة في بناء العلاقات وتحقيق الأهداف المشتركة، ويؤكد أيضا على أن الاتصال الفعال يسهم في تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل المنظمة، وبواسطة توجيه وتبادل المعلومات بشكل صحيح، وتطوير استراتيجيات الاتصال الفعال وتعزيز المشاركة الجيدة لتحقيق الأهداف وتعزيز الأداء الوظيفي (Argyle & Cook, 2004).

وتعد هذه النظرية من نظريات علم الادارة وعلم النفس التنظيمي، تتميز بعدة خصائص منها:

- لقدرة على التواصل الفعال والواضح بين أعضاء المجموعة أحد الخصائص الأساسية لنظرية الاتصال والمشاركة
- لمشاركة الفعالة والتفاعلية لأعضاء المجموعة في صنع القرارات وتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.
- بناء الثقة بين أعضاء المجموعة.
- وجود توازن ومساواة في التواصل والمشاركة بين أعضاء المجموعة.

3-2- مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations School):

مدرسة العلاقات الإنسانية المعروفة أيضًا باسم المدرسة الإنسانية، هي تيار من الفكر الإداري نشأ في الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين، ظهرت عقب المدرسة الكلاسيكية للإدارة. تركز هذه المدرسة على أهمية العلاقات الإنسانية والتفاعلات بين الأفراد في سياق المنظمات، واهتمت بالفرد وسلوكه في التنظيم وأنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة، ولكن يجب معالجة الفرد كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها...ولهذا اهتم انصار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي كالصداقات بين اعضاء التنظيم (ديري، 2011، صفحة 34).

ويعتبر Elton Mayo من أهم روادها، حيث قام بعدة تجارب مع آخرين بتجارب سميت (تجارب Hawthorn) ومن أهمها تجربة الاضاءة وتجربة غرفة الكابلات، حيث توصل الى مجموعة من النتائج أهمها: (عقلة، 2011، صفحة 10) .

- لا يتحدد حجم العمل الفرد بقوته الجسدية وانما ايضا بخلفيته الاجتماعية و ارادة الجماعة.
 - للمكافآت والحوافز غير المادية دور هام في تحفيز الافراد واحساسهم بالرضاء.
 - اهمية وضرورة تدريب الرؤساء على المعاملة الانسانية للعاملين.
 - اهمية التنظيمات غير رسمية لتأثيرها في السلوك الفردي.
- وبشكل عام يمكن ذكر عناصر التأثير وهي: تأثير العوامل الاجتماعية وتأثير التوجيه والاهتمام، تأثير في الظروف العملية، تأثير الاتصال والمشاركة وغيرها، كلها لها تأثير كبير في سلوك واداء العامل في المنظمة سوى كان إيجابيا او سلبيا، وعموما يمكن تلخيص الافكار الاساسية لنظرية العلاقات الانسانية في النقاط التالية (بن زاف، 2015، صفحة 61) .
- المنظمة بناء اجتماعي: تعتبر المنظمة بيئة اجتماعية تتأثر بالعلاقات والتفاعلات البينية بين أفرادها.
 - الحوافز المعنوية: للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل وتحفيزهم.
 - تحقيق حاجات العاملين: يتم تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
 - دور الجماعة غير الرسمية: للجماعة غير الرسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات وأداء الأفراد العاملين.
 - القيادة الديمقراطية والمشاركة: يجب على القادة اتباع الأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين في صنع القرارات.
 - رضا العامل يؤدي إلى رفع الإنتاجية: رضا الفرد العامل يسهم في زيادة إنتاجيته وأدائه.
 - تطوير نظام الاتصال: يجب تطوير نظام الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة لتبادل المعلومات بشكل فعال.
 - المهارات الاجتماعية للمدير: يحتاج مدير المنظمة إلى امتلاك المهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية.

4- النظريات التي تركز على تطوير المهارات والقدرات:

تعتبر النظريات التي تركز على تطوير المهارات والقدرات أدوات قيمة لتعزيز الأداء الفردي والتنظيمي في سياق العمل. تهدف هذه النظريات إلى فهم كيفية تحسين وتطوير مهارات الأفراد وقدراتهم عبر التدريب والتعلم المستمر، وتؤكد أن تطوير المهارات يمكن أن يساهم في تحسين أداء الأفراد وزيادة إنتاجيتهم في سياق العمل.

4-1- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):

تعتبر من النظريات الاقتصادية والإدارية التي تركز على قيمة الموارد البشرية في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي، وتعتبر العامل البشري أحد الأصول الرئيسية للمنظمة والمورد الحيوي الذي يمكن تطويره واستثماره لتحقيق المزيد من القيمة والنجاح المنظمة، لتحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي من خلال تطوير وتعزيز قدرات ومهارات وكفاءات الموظفين.

نظرية الرأسمال البشري تركز على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها كمصدر رئيسي لتحقيق الأداء الوظيفي في المنظمات، وتتضمن الأفكار الأساسية لهذه النظرية التالي:

- العمالة كرأسمال: تعتبر القوى العاملة في المنظمة كمصدر رأسمالي قيم، وتعزز النظرية أهمية استثمار المنظمات في تطوير وتنمية مهارات ومعرفة العاملين لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- زيادة المشاركة والالتزام: يرتبط أداء الموظفين الوظيفي بمستوى المشاركة والالتزام الذي يظهرونه تجاه عملهم من خلال خلق بيئة عمل ملائمة وتشجيع التواصل والتعاون بين الموظفين.
- تعزيز رضا الموظفين: تركز نظرية الرأسمال البشري على تلبية احتياجات الموظفين وتوفير بيئة عمل محفزة ومليئة بالتحفيز.
- تطوير مهارات وقدرات الموظفين: تركز نظرية الرأسمال البشري على تطوير وتحسين مهارات وقدرات الموظفين من خلال التدريب والتعلم المستمر.
- تحسين العلاقات العملية: تعزز نظرية الرأسمال البشري التواصل والتعاون بين الموظفين وتعزز العلاقات العملية الإيجابية.

4-2- نظرية القدرة والمهارة (Ability and Skill Theory):

هي نظرية تركز على أهمية القدرات والمهارات في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز. تفترض هذه النظرية أن الأفراد الذين يمتلكون مجموعة متنوعة من القدرات والمهارات الملائمة لمتطلبات العمل سيكون لديهم أداء أفضل في الوظيفة، تشير إلى أن القدرات هي القدرة الفطرية التي يمتلكها الفرد وتساعد في تنفيذ المهام

المختلفة. بينما تعتبر المهارات القدرات المكتسبة والتي يتعلمها الفرد عن طريق التعليم والتدريب والخبرة (Wood & Bandura, 1989, p. 414).

تعتبر القدرات والمهارات عنصرين أساسيين في تحقيق الأداء الوظيفي الفعال. فالقدرات تمكن الفرد من القيام بالمهام بشكل صحيح، بينما تساعد المهارات على تنفيذ هذه المهام بكفاءة وفاعلية. على سبيل المثال، يمكن أن تشمل القدرات العقلية والفكرية والجسدية، في حين تشمل المهارات التقنية والاتصالية والإدارية. وهناك عدد كبير اخر من النظريات التي تناولت الأداء الوظيفي بشكل مباشر او غير مباشر ومنها: نظرية الادارة العلمية؛ نظرية X و Y دوغلاس ماك جريغور.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي ومكونات

يُعتبر الأداء الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية. فهو يشير إلى كيفية أداء الأفراد لواجباتهم الوظيفية وتحقيقهم للنتائج المتوقعة في سياق عملهم، ويعد فهم مفهوم الأداء الوظيفي ضروريًا لتحقيق التطوير والتحسين في العمل وتحقيق أهداف المنظمة، بما في ذلك التميز التنظيمي من خلال ادارة الموظفين الذين يملكون راس مال بشري قادر على تحقيق اهداف المنظمة والتفوق على منافسيها وارضاه جميع اصحاب المصلحة داخليا وخارجيا.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء الوظيفي يتنوع بناءً على السياق الذي يُستخدم فيه والمجال العلمي الذي يُدرس فيه، يمكننا التحدث عن مفهوم الأداء العام بصورة منفصلة ومن ثم التركيز على الأداء الوظيفي.

1-1- مفهوم الأداء:

يشير مفهوم الأداء العام إلى الأداء الشامل للفرد في المجمع، بمعنى أنه يشمل جميع جوانب أداء الفرد في مختلف المجالات والمهام التي يقوم بها. يمكن أن يشمل هذا الأداء العام عوامل مثل الأداء الوظيفي، الأداء الاجتماعي، والأداء الإداري.

- **لغة:** إن كلمة الأداء Performance مشتقة من الكلمة الانجليزية To Perform واللاتينية Performer و التي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (يوسف م.، 2016، صفحة 15).

وفي اللغة العربية مصدره الفعل أدى، يؤدي وفقا لعرف معين، ويعني في اللغة القيام بالواجب وهو مشتق من الفعل أدى تأدية بمعنى أوصله وقضاه (بن محمد، 2018، صفحة 89). وعرفه القاموس بأنه: نتيجة كمية محصلة من طرف فرد او مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه، الجيد، الكفاء... الخ (Larousse, 1997, p. 32).

- اصطلاحا:

الأداء هو تنفيذ امر او واجب او عمل ما اسند الى شخص او مجموعة للقيام به (بدوي، 1984، صفحة 166) . وعرفه Viswesvaram في مجال العمل بأنه "الافعال والسلوكيات، والنواتج القابلة للقياس التي يقوم بها العاملون أو يندمجون فيها والتي ترتبط بالأهداف التنظيمية وتسهم في تحقيقها" (الهنداوي، 2012، صفحة 229). وعرفه A.Kherakhem بانه: عبارة عن " تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أي القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة" (يوسف م.، 2016، صفحة 16) . حيث يركز هذا التعريف على القيام بالأعمال والانشطة والمهام لتحقيق اهداف المنظمة.

وعرفها كل من Miller and Bromily على انه: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (الحسيني، 2000، صفحة 231) . ومن الملاحظ ان هذا التعريف حصر الأداء بالربط بين الكفاءة والفعالية، حيث الكفاءة تعني العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج، والفعالية بين الاهداف والنتائج.

اما الكاتب الاقتصادي Peter Drucker عرف الأداء بانه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (يوسف م.، 2016، صفحة 17) . وعرفه كذلك في موضع اخر على ان: الأداء الوظيفي هو القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة أو تحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة.

وعرف كل من Norton و Kaplan الأداء على انه" ترابط بين اربعة ابعاد متوازنة هي المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو" (Vimrova, 2015, p. 167) .

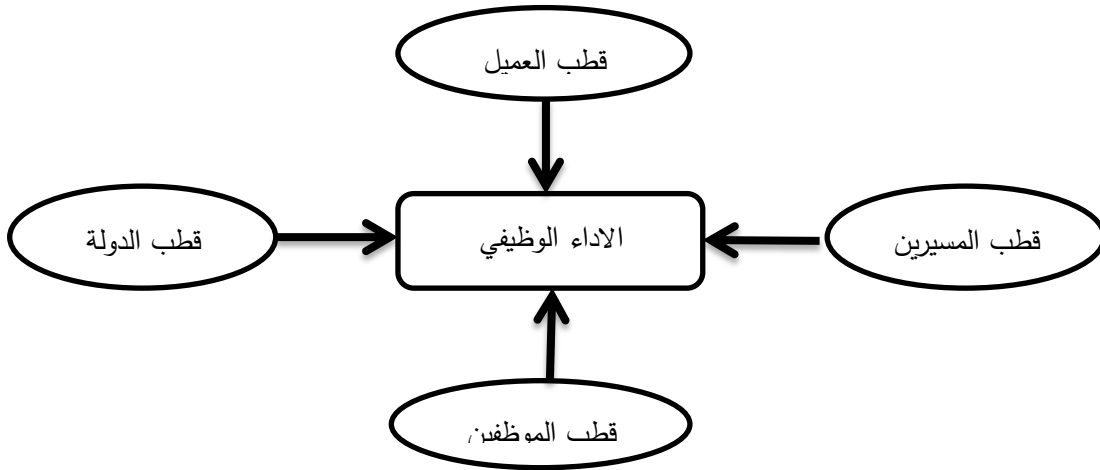
ومنه يمكن تعريف الأداء وفق التعاريف السابقة كما يلي: الأداء هو القدرة على تنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج بفعالية وكفاءة في أي سياق سواء كانت تخصصية أو غير تخصصية، يمكن ربط الأداء بأداء الفرد في مختلف المجالات مثل العمل او الرياضة او الدراسة وغيرها، مع تحقيق التوازن بين احتياجات ورضا العمال والمساهمين.

1-2- اقطاب الأداء:

تعريف الأداء يشير إلى القدرة على تنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج بفاعلية وفعالية. وبموجب هذا التعريف، يتم توضيح أن الأداء يرتبط بتحقيق الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة، والأقطاب الأربعة للأداء تلعب كل منها دورًا في تحقيق هذه النتائج وتحقيق الأهداف، والاقطاب هي (زرنوح، 2017، صفحة 29) :

- القطب الأول: يتعلق بالمتعامل (العميل) ويشير إلى أهمية تقديم المؤسسة لأفضل المنتجات والخدمات الممكنة لإرضاء وكسب ثقة العملاء، ويركز على نوعية المنتجات والخدمات المقدمة وتلبية احتياجات العملاء.
- القطب الثاني: يتمثل في المسيرين الذين يلقى على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام الموارد المنتجة.
- القطب الثالث: يتعلق بالموظفين ويشير إلى حاجتهم للاستمرارية في العمل بدلاً من التوقف. يعزز أهمية توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة ودعم الموظفين بمهارات وفرص تطوير القدرات الشخصية والمهنية.
- القطب الرابع: فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلاً تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي ويرتبط بالتوجيهات الحكومية والتشريعات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات وتعزيز النمو الاقتصادي.

الشكل رقم (16): اقطاب الأداء



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (زرنوح، 2017، صفحة 29)

1-3- أنواع الأداء:

يتم تصنيف الأداء من حيث المفهوم الذي يرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن الاعتماد على تقسيم الأداء وفقاً لمعيار الشمولية، حيث يقسم أهداف المؤسسة إلى أهداف كلية وأهداف جزئية، وهناك عدة تصنيفات للأداء وذلك وفق المعيار الذي تم وفقه ومنها:

1-3-1- تصنيف وفق معيار الشمولية: وينقسم الى الأداء الكلي والأداء الجزئي

- الأداء الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن تقسيم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح

الفرعية للمؤسسة (عشي، 2002، صفحة 18) ، يُقاس الأداء الكلي عادة بواسطة مؤشرات مثل الإيرادات الإجمالية، والأرباح، وحصصة السوق، ومؤشرات النمو.

- **الأداء الجزئي:** يتعلق بتحقيق الأهداف الجزئية للمؤسسة، يتم تفصيل أهداف المؤسسة الكلية إلى أهداف جزئية أو فرعية تخص أقسام أو وحدات المؤسسة المختلفة، يتم تقييم الأداء الجزئي عن طريق مراقبة تحقيق هذه الأهداف الفرعية ومؤشرات الأداء الخاصة بها، قد تشمل الأداء الجزئي مؤشرات مثل الإنتاجية الفردية، ومعدل الرضا لدى العملاء، وجودة المنتجات أو الخدمات.

1-3-2- تصنيف وفق معيار نطاق البيئة: وينقسم الى الأداء الداخلي والأداء الخارجي

- **الأداء الداخلي:** يشير إلى الأداء الذي يتم قياسه وتقييمه داخل الحدود الداخلية للمنظمة، ويركز هذا النوع من الأداء على كيفية تحقيق الأهداف والمعايير الداخلية المحددة للمنظمة وتحسين العمليات والأداء، وينتج من التوليفة الأداء البشري؛ الأداء التقني؛ الأداء المالي (Martory, 1999, p. 236).

- **الأداء الخارجي:** أنه القدرة لدى المنظمة على تحقيق أهدافها وتلبية توقعات الجمهور المستهدف والعملاء والأطراف الخارجية الأخرى، ويشمل هذا المفهوم تقييم النجاح في تلبية احتياجات ورغبات العملاء، والتفاعل الإيجابي مع الجمهور والمجتمع المحلي، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، ويمكن تلخيصه (الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة) (عشي، 2002، صفحة 17) .

وهناك تصنيفات اخرى للأداء وفق عدة معايير منها: معيار المصدر (الأداء الفردي، الأداء الجماعي، والأداء التنظيمي، الأداء الوظيفي)؛ معيار الجودة (الأداء الممتاز، الأداء الجيد، والأداء المقبول)؛ معيار الهدف (الأداء المالي، الأداء العملي، الأداء الاستراتيجي، والأداء الشخصي)؛ معيار الطبيعة (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، التكنولوجي، الأداء السياسي) و غيرها.

1-4- الأداء الوظيفي:

تناول الباحثون الأداء الوظيفي من مدخلين مختلفين، المدخل الأول يركز على دراسة الأداء الوظيفي من منظور سلوكي وخاصة علماء النفس وعلم الاجتماع، حيث يتم التركيز على سلوك الموظف أثناء أداء عمله وتحليل العوامل التي تؤثر على هذا السلوك، وفي هذا السياق يتم تحليل سلوك الموظف وتقييمه بناءً على المعايير المحددة وتوجيهات الوظيفة، وفي سياق هذا التوجه عرفه (Campbell 1990) : "الأداء الوظيفي هو السلوك المرئي والقابل للتقييم الذي يتجلى في أداء المهام والواجبات المحددة للموظف بشكل منتظم

وفعال" (مرزوق و خطاب، 2020، صفحة 270). وعرفه كذلك سنة 1993: "الأداء هو سلوك ويجب تمييزه عن النتائج لأنه يمكن أن يتلوث بعوامل الانظمة" (Armstrong & Baron, 2005, p. 264). وفي نفس السياق يعرف الأداء الوظيفي بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (الضمور، 2016، صفحة 26). في هذا التعريف يتم التركيز على تقييم سلوك الموظف ومدى قدرته على القيام بالمهام والواجبات المحددة بطريقة فعالة ومتفوقة، إذا كان الموظف قادرًا على تحقيق وإتمام تلك المهام بشكل ممتاز، فإنه يعتبر أداءً وظيفيًا جيدًا.

وفي نفس المجال السلوكي يعرف: "الأداء الوظيفي يعبر أيضًا عن مدى تحقيق الفرد للأهداف الشخصية والمهنية المرتبطة بوظيفته" (Bernardin & Beatty, 1984, p. 4). غالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين مفهومي الأداء والجهد. الجهد يشير إلى الطاقة والمجهود المبذول من قبل الفرد لتنفيذ المهام. والتعريف في هذا المجال الذي اخترناه: الأداء على أنه سلوك الموظفين الذين يسعون جاهدين إلى تحقيق المعايير التنظيمية المحددة مسبقاً وأهداف المشروع المحددة من قبل المنظمة مع الاهداف التنظيمية (Wu, Hu, & Zheng, 2019, p. 4).

وعرف احمد الدسوقي في نفس المجال الأداء " الأداء الوظيفي هو سلوك الموظف في أداء مهامه الوظيفية، وتتجلى جودة الأداء الوظيفي في القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة بطريقة متفوقة وبإشراف ذاتي، واستخدام المهارات والمعرفة المكتسبة بشكل فعال، مع التقاني والالتزام في أداء المهام المسندة إليه" (الدسوقي، 2015، صفحة 102).

وبالنسبة للمدخل الثاني هناك عدد من العلماء والباحثين الذين اهتموا بالنتائج عند تعريف ودراسة الأداء الوظيفي، ومنهم علماء الادارة حيث اعتبروا أن النتائج المحققة تلعب دورًا هامًا في تحديد جودة وفاعلية الأداء الوظيفي، وهذه بعض الأمثلة عن التعريفات التي يركز فيها الباحثون على النتائج: وفق معيار النتائج عرف الأداء الوظيفي على أنه "القدرة التي يبديها شخص أو مركز أو مجموعة عمل في تحقيق الأهداف المحددة والمطلوبة منها في إطار وظيفتها. يتم قياس الأداء الوظيفي عن طريق تقييم درجة تحقيق الأهداف والمعايير الرئيسية المحددة، بما في ذلك الفعالية والإنتاجية" (فريدة، 2013، صفحة 85).

وعرف كذلك الأداء الوظيفي حسب الاتجاه معيار النتائج على انه "يشير إلى القدرة والتميز الذي يبديه الفرد أو المجموعة العاملة في تحقيق الأهداف والمطالب الوظيفية المحددة لها، ويشمل أيضًا عوامل أخرى مهمة مثل السلوك المهني والتعاون مع الزملاء والفرق العاملة، والمساهمة في تطوير المنظمة أو الشركة، وتحقيق

التفوق والابتكار" (James, 2012, pp. 92-94). يركز هذا التعريف على النتائج التي يحققها الموظف أو المجموعة العاملة بشكل شامل، ويعكس الاهتمام بالجوانب الانتاجية وأهمية تحقيق أثر وإضافة قيمة للمنظمة أو الشركة من خلال أداء المهام الوظيفية وأيضاً من خلال السلوك المهني والتعاون والمساهمة في التطوير والتفوق والابتكار.

وكذلك هذا التعريف في نطاق معيار النتائج : الأداء الوظيفي بأنه "هو الأداء الذي يعكس نتيجة عمل شخص أو مجموعة في منظمة ما في وقت معين مما يعكس مدى وصول الشخص أو المجموعة المؤهلين للوظيفة لتحقيق رسالة واهداف المنظمة" (الدسوقي، 2015، صفحة 271).

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ ان الكتاب والمفكرين ركزوا في التعاريف الواردة على كل من:

- الأداء الوظيفي هو مفهوم يشير إلى كيفية تحقيق الفرد للمهام والواجبات المكونة لوظيفته.
 - يعبر الأداء الوظيفي عن قدرة الفرد على تحقيق الأهداف والمعايير المحددة لوظيفته بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب.
 - يتضمن الأداء الوظيفي تقييم قدرات ومهارات الفرد في تنفيذ المهام، وتحقيق النتائج المطلوبة، والتعامل بشكل إيجابي مع المتطلبات الوظيفية والتحديات المختلفة.
 - يعتبر الأداء الوظيفي عاملاً أساسياً في تقييم أداء الفرد وتطويره في بيئة العمل.
- وهناك مفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية، والفاعلية ترتبط بشكل ما بمفهوم الأداء، مما يؤدي الى التباس كون المفاهيم متقاربة، يستدعي توضيح اوجه الاتفاق ووجه الاختلاف بينهما، ونموذج مثلث Gilbert يلعب دوراً هاماً في توفير الربط بين مفاهيم الأداء الوظيفي والكفاءة والفعالية والفاعلية، وعلى الرغم من أنه قد يكون هناك تشابه وتقارب في هذه المفاهيم، إلا أن النموذج يساعد في توضيح وتحديد العلاقة بينها، وقبل ذكره يجب معرفة مفاهيم كل من الكفاءة؛ الفعالية؛ الملاءمة.

2- مكونات الأداء الوظيفي:

- مكونات الأداء الوظيفي تختلف بين المصادر والنماذج المختلفة، ولكن في العموم تتضمن عناصر رئيسية تشمل (عبد البحر و ابو يويرح، 2010، صفحة 1158) :
- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع، تشمل عوامل مثل المؤهلات الأكاديمية، والخبرة العملية، والمهارات الفنية والإدارية، والمواصفات الشخصية.
 - **الوظيفة:** ما تتصف به من متطلبات وما تقدمه من فرص عمل، تشمل عوامل مثل الأهداف الوظيفية، ومعايير الأداء، والتوقعات المحددة لتنفيذ المهام.

- **الموقف:** يشير وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والانظمة الادارية والهيكـل التنظيمي والثقافة التنظيمية. تشمل عوامل مثل دعم الإدارة، والتواصل المؤسسي، والفرص التطويرية، والمكافآت والتعويضات.
- وتم تقسيمها من طرف درة عبد الباري حسب فاعليته الى (درة ع.، 2003، صفحة 96):
- **كفايات الموظف:** تشير إلى معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، وتعتبر الخصائص الأساسية التي تؤثر على أداء الموظف وتساهم في تحقيق أداء فعال، ويمكن تصنيف كفايات الموظف إلى عدة فئات، بما في ذلك: المعرفة والمهارات؛ القدرات العقلية؛ السلوك والاتجاهات؛ الدافعية وغيرها.
- **متطلبات العمل أو الوظيفة:** تشير إلى المهام والمسؤوليات التي نحتاجها للقيام بعمل محدد أو أداء وظيفة معينة، وتشمل متطلبات العمل عادةً: المهام والواجبات؛ المسؤوليات؛ المؤهلات والمهارات؛ القيود والضوابط.
- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة فيه)، والعوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية (زهرة، 2014، صفحة 251).
- ومنه يمكن القول ان الأداء الوظيفي ينظر اليه على انه عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة مع بعضها، حيث لا يمكن الاهتمام بوحدة على حساب الاخرى نظرا لترابطها وتكاملها.

المطلب الثالث: محددات وابعاد الأداء الوظيفي

محددات الأداء الوظيفي هي العوامل التي تؤثر على أداء الفرد في العمل وتسهم في تحقيق النتائج المرجوة، وتشمل هذه المحددات العديد من الجوانب المختلفة، أما بالنسبة لأبعاد الأداء الوظيفي، فهي الأبعاد التي يتم قياس الأداء الوظيفي من خلالها وتوفر نظرة شاملة لأداء الفرد. وفيما يلي بعض المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي وأبعاده:

1- محددات الأداء الوظيفي:

وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم هذه محددات الأداء الوظيفي، وتوصلوا إلى الاستنتاج أن أداء الفرد يتأثر بشكل رئيسي بتفاعل ثلاثة عوامل رئيسية، وهي القدرة على العمل، والدافعية في العمل، ودرجة الدعم التنظيمي. ويمكن تمثيل هذا التفاعل في المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{قدرة الفرد على العمل} \times \text{دافعية الفرد في العمل} \times \text{درجة الدعم التنظيمي}$$

وفي تصنيف اول طرحه Robbins, S. P., and others الثلاثة عناصر كما في المعادلة اعلاه وهنا شرح لعناصره (Robbins S. P., 2019, pp. 41-50) .

- قدرة الفرد على العمل: تعبر عن المهارات والمعرفة والقدرات التي يمتلكها الفرد لأداء المهام والوظائف المطلوبة، وتشمل هذه القدرات الفنية والإدارية والاتصالية وغيرها.
 - دافعية الفرد في العمل: تشير إلى مدى الاهتمام والتحفيز الذي يشعر به الفرد لتنفيذ مهامه بشكل فعال، حيث يتأثر مستوى الدافعية بعوامل مثل الحوافز المادية والمعنوية، وتحقيق الرضا الوظيفي والتطوير المهني.
 - درجة الدعم التنظيمي: تعبر عن مدى توفر الدعم والموارد المؤسسية والمساندة الإدارية التي يحصل عليها الفرد في سياق العمل، ويمكن أن يشمل ذلك الدعم من المديرين والزملاء، والتوجيه والموجه من الإدارة، والثقة والتواصل الفعال.
- ومن ناحية اخرى قسم باحثين اخرين محددات الأداء الوظيفي الى محددات داخلية واخرى خارجية يما يلي (عزوز، 2020، الصفحات 56-57) .

1-1- المحددات الداخلية:

- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحوافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب (المحاسنة، 2013، صفحة 113) .
- التدريب والتكوين: التدريب والتطوير يشيران إلى البرامج التي تساعد في تنمية خصائص ومهارات الأفراد اللازمة لأداء مهام وظيفتهم بفعالية، وتعرف بأحيانٍ أخرى باسم تنمية الكفاءات أو السمات الشخصية. يؤثر التدريب والتطوير بشكل مباشر على الأداء من خلال تحديد الخصائص الشخصية التي يستخدمها العامل في أداء عمله وتطويرها لتناسب متطلبات المهام الوظيفية بشكل صحيح. يتيح التدريب والتطوير للأفراد الحصول على المهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ المهام.
- إدراك الدور: هو مفهوم مهم في مجال العمل، حيث يعني أن العامل يدرك دوره ومكانته داخل المؤسسة التي يعمل بها، ويدرك ما هي المسؤوليات التي تنتظره وما هي الأهداف التي يجب تحقيقها. ومن المهم أن يتم توضيح هذا الدور بشكل جيد للعاملين في المؤسسة، حتى يتمكنوا من توجيه جهودهم بشكل فعال وتحقيق الأهداف المنشودة.

1-2- المحددات الخارجية:

وهي كما يلي:

- متطلبات العمل (الوظيفة): تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من الفرد العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.
 - التزام الإدارة العليا: يشير إلى مدى التزام ودعم الإدارة العليا في المؤسسة لتحقيق أداء عالٍ ونجاح العاملين، ويتعلق الأمر بالبيئة التنظيمية والثقافة التي تنشئها القيادة العليا في المؤسسة، ويُعتبر التزام الإدارة العليا أحد العوامل الحاسمة في تعزيز فعالية وأداء العاملين وتحقيق النتائج المرجوة.
 - الدعم التنظيمي: يشير الدعم التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على رعاية وتعزيز رفاهية أعضائها من خلال تقديم الدعم والاستماع لشكاويهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم، ويتضمن ذلك معاملتهم بالعدالة والمساهمة في تقديم المساعدة اللازمة، فضلاً عن اهتمام المؤسسة بصحتهم النفسية وتوفير الدعم الإيجابي اللازم، ويتميز الدعم التنظيمي بقدرة المؤسسة على التعرف على احتياجات أفرادها والاستجابة لها بطريقة فعالة ومستدامة.
 - البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية على أداء المؤسسة بعدة عوامل، مثل المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية. تلعب التحديات الاقتصادية دوراً في تأثير الأداء، مثل تقلبات الرواتب والحوافز واختلافات الرتب بين المؤسسات. تأثيرها قد يكون سلبياً على أداء العاملين في حالة انخفاضها وإيجابياً في حالة ارتفاعها. يعد فهم ومواجهة هذه التحديات جزءاً هاماً من إدارة الأداء المؤسسي (العبيدي، 1997، صفحة 174).
- محددات الأداء الوظيفي هي العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد في بيئة العمل. وتتمثل أهمية معرفة وفهم هذه المحددات في ما يلي (Robbins S. P., 2019, pp. 41-50):
- **تحسين الأداء:** من خلال معرفة المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي، يمكن للمؤسسات تحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتطويرها لتحقيق أداء أفضل.
 - اتخاذ قرارات استراتيجية: تساعد معرفة محدّدات الأداء في اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة. فعندما تكون المؤسسة على دراية بالعوامل التي تؤثر على أداء العاملين، يمكنها اتخاذ القرارات الملائمة لتعزيز الأداء وتحقيق أهدافها.

- **تطوير القدرات:** يمكن لمحددات الأداء أن توجه عمليات التدريب والتطوير بشكل فعال. فعندما يعرف الفريق ما هي المهارات والمعرفة التي يحتاجونها لتحسين أداءهم، يمكن توجيه الجهود نحو تنمية هذه القدرات اللازمة.

- **تعزيز رضا الموظفين:** عندما يتم فهم محددات الأداء والعمل على تحسينها، يمكن تحقيق رضا أفضل للموظفين. فالموظفون يشعرون بالتقدير والدعم عندما يتم اعترافهم بالعمل الممتاز وتوفير الظروف الملائمة لتحقيق أداء عالٍ.

صحيح، هناك عدة تصنيفات وتقسيمات مختلفة لمحددات الأداء الوظيفي وذلك يعود لاختلاف وجهات النظر والنماذج النظرية المختلفة. يمكن ذكر بعض هذه التصنيفات كمثال تصنيف بناءً على البعد الزمني، تصنيف بناءً على العوامل المؤسسية، تصنيف بناءً على الجوانب الشخصية والسلوكية.

2- ابعاد الأداء الوظيفي:

في سياق تطور المنظمات وتزايد التحديات، أصبح ادارة الأداء الوظيفي امرا اساسيا لتحقيق النجاح والاستدامة، تعكس ابعاد الأداء الوظيفي مختلف المجالات التي يتم تقييم اداء الموظفين فيها، وهي تسهم بشكل كبير في تحديد مدى تحقيقهم للأهداف المنظمة وتحسين أدائهم، حيث ان اختيار الابعاد من وجهة نظر تقييمية واستراتيجية بعد ذو اهمية في التكامل بين اهداف المنظمة والموظفين، ووفق هذا التوجه تم تقسيم ابعاد الأداء الوظيفي الى بعدين هما الكفاءة والفعالية:

2-1- بعد الكفاءة:

تعبر الكفاءة عن الاستخدام الامثل للمواد المتاحة(وسائل الانتاج)، أي بأدنى كمية ممكنة من المواد وتحقيق النتائج. ويعبر عنها ايضا انها القدرة على الحصول على اكبر نتائج باستثمار اقل. وبشكل عام يمكن القول ان الكفاءة ترتبط بكيفية استغلال الوقت والجهد والموارد المتاحة لإنجاز المهام المطلوبة بطريقة اقتصادية ومناسبة، ويقصد بها تحقيق الهدف المرغوب بأقل تكلفة ممكنة (محمد ابراهيم، 2008، صفحة 39) .

تحقيق الكفاءة يسهم في تحسين عمليات الانتاج والأداء، ويمكن ان يؤدي الى زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف، مما يسهم في تعزيز التنافسية وتحقيق اهداف المنظمة بشكل افضل. ولحساب الكفاءة عادة يعبر عنها بالنسبة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة لتحقيق تلك النتائج. يمكن تمثيلها كما يلي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{(النتائج المحققة)}}{\text{(الموارد المستخدمة)}}$$

حيث تكون النتائج المحققة عبارة عن الإخراج أو المخرجات التي تم الحصول عليها، والموارد المستخدمة تشمل عادة الوقت والجهد والمال والمواد والطاقة وغيرها من العوامل التي تم استخدامها لتحقيق

تلك النتائج (عبد الله ع.، 2001، صفحة 6). وهذه المعادلة لا تعبر بشكل دقيق عن الكفاءة، لان الكفاءة تتضمن كيفية استخدام المواد بشكل أمثل لتحقيق النتائج المرجوة في سياق الأداء الوظيفي والإداري.

2-2- بعد الفعالية:

الفعالية هي القدرة على بلوغ الأهداف المطلوبة بشكل كامل، بغض النظر عن كمية الوسائل المستخدمة أو الموارد المستهلكة في هذه العملية (بن حبيب، 2000، صفحة 26)، وعرفت كذلك كنسبة بين الاهداف والنتائج، "هي نسبة ما تحققه الوحدة الاقتصادية من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة، والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها (الحمادي، 2016، الصفحات 85-86).

ويمكن التعبير عنها رياضيا بالمعادلة:

الفعالية = النتائج المحققة / الاهداف المسطرة

ومن هذه المعادلة نلاحظ ان الفعالية هي علاقة نسبية بين النتائج المحققة والاهداف المسطرة، حيث كلما كانت النتائج عالية كانت الفعالية احسن، فمثلا اذا حققت المنظمة ارباح يعني انها فعالة وكذلك اذا حقق العامل عدد الوحدات المطلوب منه كان فعال، وذلك مهما كانت كمية المواد المستخدمة، فمفهوم الفعالية دائما يطرح سؤال هل حققت المنظمة اهدافها؟.

2-3- العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

علاقة الكفاءة والفعالية بالأداء تتمثل في أن كل منهما يسهم في تحقيق الأداء الفعّال. الكفاءة تتعلق بكيفية استغلال الموارد بشكل أمثل لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، بينما الفعالية ترتبط بتحقيق أهداف كاملة بغض النظر عن كمية الموارد المستخدمة.

عندما يتم دمج الكفاءة والفعالية معاً، يتم تحقيق أداء ممتاز. فالكفاءة تضمن استخدام الوسائل المتاحة بشكل مثالي، في حين يتيح الفعالية تحقيق الأهداف المرجوة بشكل كامل. وبالتالي، يمكن اعتبار الأداء كنتيجة تراكمية لكل من الكفاءة والفعالية. ويعبر عنه رياضيا بالعادلة:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

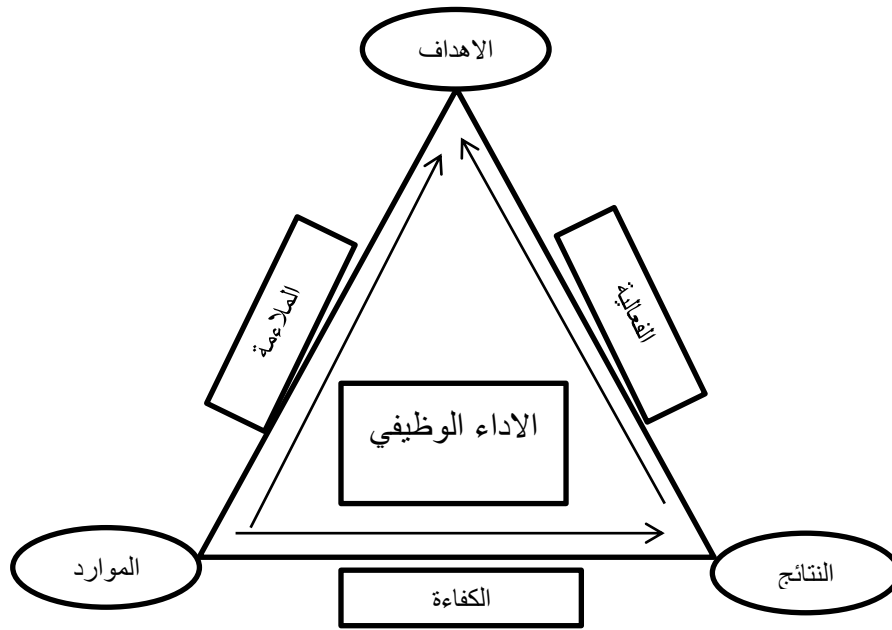
وبموجب هذه المعادلة، يتم تعزيز الأداء عندما يتم تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية في الوقت نفسه. فالعمل على تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحقيق النتائج المرجوة بأقل جهد ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة.

من خلال النص السابق، نجد أن بعض الآراء ترى الفعالية أشمل وأوسع من الكفاءة، بل وأنها تشملها. يُعتبر الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة، يُمكن تحقيقها من خلال التركيز على تقليل تكاليف الإنتاج وتحسين استخدام الموارد. من هذه الزاوية، يمكن رؤية تقارب قوي بين المفهومين. وهناك علاقة ثنائية يمكن الحصول إليها من الجمع بينهما والمحصلة تكون الملاءمة حسب مثلث جيلبرت هي:

$$\text{الكفاءة} + \text{الفعالية} = \text{الملاءمة.}$$

ولقد وضع توماس جيلبرت الأداء في مركز مثلث الذي يجمع مفاهيم الكفاءة والفعالية والفاعلية كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): مثلث الأداء (جيلبرت 1980)



المصدر: (Maranzana, 2009, p. 57)

مثلث Gilbert هو نموذج يوضح العلاقة بين الموارد والنتائج والاهداف في سياق الأداء الوظيفي، حيث وضع الأداء الوظيفي في وسط المثلث ورؤيس المثلث وضع الموارد؛ النتائج؛ الاهداف، وبين كل اثنين وضع عنصرا من الكفاءة؛ الفعالية؛ الفاعلية، و يفهم هذا النموذج على النحو التالي:

- من الموارد إلى النتائج (الكفاءة): تركز هذه العلاقة على استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق النتائج المرجوة، الكفاءة تتعلق بمدى تطابق وتناسب المهارات والمعرفة والخبرة والموارد الأخرى التي

- يتمتع بها الفرد مع متطلبات المهمة أو العمل المطلوب. وبالتالي، يتعين على الأفراد أن يكونوا قادرين على استخدام المواد المتاحة بأقل الامكانيات لتحقيق النتائج المطلوبة.
- من النتائج إلى الأهداف (الفعالية) يشير إلى العملية التي ترتبط بتحقيق الأهداف والمخرجات المطلوبة استنادًا إلى النتائج التي تم الوصول إليها. والفعالية تتعلق بتحقيق النتائج المرجوة بطرق فعالة ومناسبة وفي الوقت المناسب، ويُمكن استنتاج أن التوجه من النتائج إلى الأهداف يتطلب القدرة على تحويل النتائج المحققة إلى تحقيق أهداف محددة ومرجوة بشكل فعال ، وذلك عن طريق استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة بطرق ملائمة ومثلى
 - من الموارد إلى الأهداف (الفاعلية): ترتبط هذه العلاقة بتوظيف واستخدام الموارد المتاحة بشكل فاعل لتحقيق الأهداف المرجوة، الفاعلية تجمع بين الكفاءة والفعالية في تحقيق النتائج والأهداف. وبالتالي، يتعين على الأفراد أن يكونوا قادرين على استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق النتائج. مما سبق نجد بأن هناك ارتباطا وثيقا بين الكفاءة والفعالية، ولتوضيح ذلك فإن الجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلا بين الكفاءة والفعالية:

الشكل رقم (13): مقارنة بين العناصر الكفاءة والفعالية

مقاييس الأداء	الكفاءة	الفعالية
تقييم من حيث		
الاهتمام	الوسائل	الاهداف
تعالج	المواد	النتائج
تحلل	كيفية الوصول	نقطة الوصول
معيار القياس	المدخلات: العمل، المعلومات، المواد، المعدات.....	المخرجات: الأرباح، العائد، رقم الاعمال....

المصدر: (شنوفي، 2005، صفحة 170)

من خلال الجدول السابق والاعتماد على المفاهيم كل من الكفاءة والفعالية نلاحظ ان العلاقات الثنائية تكون كما يلي:

الكفاءة والفعالية: نلاحظ ان اذا كانت المنظمة تتمتع بالكفاءة فإنها فعالة في استخدام المواد مع اقل استهلاك، أي الكفاءة تسهم في زيادة الفعالية، والعكس صحيح يعني المنظمات الفعالية تتمتع بمستوى عال من الكفاءة، ونستنتج أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها متطلب ضروري لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية

استخدام الموارد)، وإذا كان تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات كمعايير لقياسها، مع العلم أن المدخلات هي مكون هام في المخرجات.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي واستراتيجيات تعزيزها:

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي هي عناصر تؤثر على قدرة الفرد على تنفيذ مهامه وتحقيق النتائج المرجوة، وتعزيز الأداء الوظيفي يتطلب فهم العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرًا لتعدد هذه العوامل وصعوبة تحديد درجة تأثير كل منها على الأداء توجب تم تقسيمها إلى عوامل تتحكم فيها المنظمة وعوامل لا تتحكم فيها المنظمة.

1- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل مختلفة، ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي إلى عوامل تتحكم فيها المنظمة وعوامل لا تتحكم فيها المنظمة. وفيما يلي توضيح لكل نوع من العوامل:

1-1- العوامل التي تتحكم فيها المنظمة:

وهي عناصر داخلية في المنظمة تسمح بتحسين الأداء الوظيفي أو العكس، حيث منها ما يتعلق بالتنظيم أو سياسات المنظمة (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2016, pp. 40-41).

- **التوجيه الوظيفي:** يعتبر عاملاً مؤثراً في الأداء الوظيفي، حيث يساهم في توجيه العمل وتحقيق الأداء المطلوب، وعندما يتم تحديد الأهداف والتوجيهات الواضحة من قبل الإدارة، يتم توجيه الموظفين نحو تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ المهام المحددة بطريقة فعالة ومنظمة.

- **المكافآت والمزايا:** يعتبر النظام العادل والمحفز للمكافآت والمزايا عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة، وعندما يتم تصميم وتنفيذ نظام مكافآت ومزايا متوازن وعادل، يشعر الموظفون بالتقدير والاعتراف بجهودهم ومساهماتهم في العمل، وبالتالي يزداد لديهم الدافع والحافز لتحقيق أداء متميز وتحقيق الأهداف المطلوبة (Armstrong M. , 2014, p. 370).

- **التدريب والتطوير:** حصول الموظفين على التدريب الملائم والتطوير المهني يعد أمراً حاسماً لتحسين الأداء الوظيفي ومن خلال هذه الفرص، يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ مهامهم بفعالية وكفاءة أعلى، ويصبحون قادرين على التعامل بشكل أفضل مع التحديات والمتطلبات الوظيفية المتغيرة (Armstrong & Taylor, 2017, pp. 375-380).

- **الثقافة التنظيمية:** تعد عاملاً مؤثراً في تحفيز وتشجيع الموظفين على تحقيق أداء عالٍ، وإن ثقافة المنظمة تشير إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحكم سلوك الموظفين وتوجههم في العمل، وعندما تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومحفزة، تسهم في تعزيز رغبة الموظفين في تحقيق الأداء المتميز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (Robbins & and all, 2019, p. 9).

1-2- العوامل التي لا تتحكم فيها المنظمة:

وتشمل العناصر التالية:

- **المهارات الفردية:** المهارات الفردية للموظفين تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أدائهم وفعاليتهم في مكان العمل، وتشمل المهارات الفردية القدرات والمعرفة التي يكتسبها الموظفون من خلال التعليم والتدريب والخبرة. هذه المهارات تتنوع في مجالات مختلفة مثل المهارات الفنية والمهارات العملية والمهارات الإدارية والمهارات الاتصالية وقدرة حل المشكلات وغيرها (Latham & Pinder, 2005, pp. 485-516).

وإن تطوير وتعزيز هذه المهارات يعد جوهرياً لتحقيق التفوق المهني والتقدم في مسار الحياة المهنية. لذا، ينبغي على المنظمات الاستثمار في برامج التدريب والتطوير التي تهدف إلى تعزيز المهارات الفردية للموظفين وتطويرها بشكل مستمر (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2016, pp. 40-41).

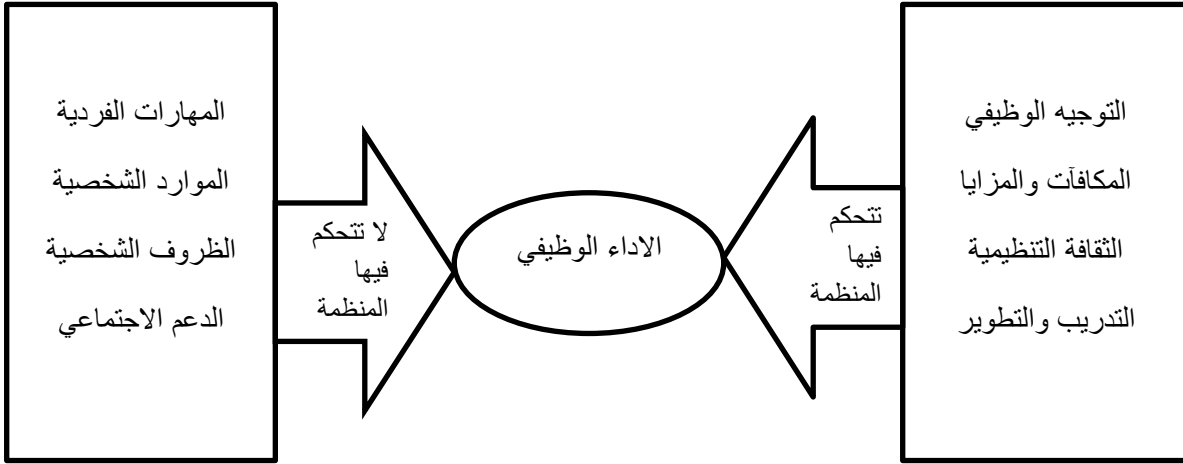
- **الموارد الشخصية:** الموارد الشخصية للفرد تلعب دوراً هاماً في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد، وتشمل العوامل الداخلية مثل الطموح والدافعية الشخصية والالتزام بالعمل والعزم على تحقيق النجاح. هذه الموارد تعبر عن رغبة الفرد في التقدم وتحقيق النجاح المهني، وتحفزه للعمل بجهد وتفانٍ وتساهم في تحقيق الأداء الممتاز في العمل (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2016, pp. 40-41).

- **الظروف الشخصية:** التي تتعلق بالموظف يمكن أن تؤثر على أدائه في العمل هذه العوامل الشخصية الخارجة عن إرادة المنظمة تشمل الحالة الصحية مثل مشاكل صحية أو إصابات قد تؤثر على قدرته على القيام بالمهام بكفاءة، والأحداث الشخصية الأحداث مثل الزواج، أو الوفاة في العائلة، وغيرها مما قد يكون لهذه الأحداث تأثير نفسي وعاطفي ينعكس على الأداء الوظيفي.

- **الدعم الاجتماعي:** يؤثر على رفاهية وأداء الموظفين في مكان العمل حيث يكون من زملاء العمل والمشرفين والفرق والمجتمع العام، ويوفر الدعم الاجتماعي فوائد للموظفين والمنظمة مثل زيادة الرفاهية النفسية وتحسين الأداء والإنتاجية، ويساعد على تعزيز الالتزام والانتماء للمجتمع العمل ويعزز التفاعل الإيجابي والتعاون بين الأفراد، و في النهاية يمكن أن يؤدي الدعم الاجتماعي إلى تحسين جودة الحياة في مكان العمل وتعزيز أداء الموظفين (RI & et al, 1986, pp. 500-507).

وتم طرح كل هذه العوامل في شكل مختصر يبينها اجمالاً:

الشكل رقم (18): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحث انطلاقاً من الصادر (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2016, pp. 40-41)

وهناك تقسيمات اخرى للعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي مثل: (عوامل عامة، عوامل تقنية وتنظيمية، عوامل انسانية)، (عوامل تكنولوجية، عوامل بشرية)، (عوامل ذاتية، عوامل موضوعية)، (عوامل داخلية، عوامل خارجية) (زرروح، 2017، صفحة 37) .

2- استراتيجيات تعزيز الأداء الوظيفي:

استراتيجيات تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين تعتبر جزءاً هاماً من إدارة الموارد البشرية وتهدف إلى تحقيق أداء متميز وتحقيق النتائج المرجوة في المنظمة، وتدرك المنظمات أن الموظفين هم أصل القوة العاملة وأن تحفيزهم وتعزيز أدائهم الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على نجاح المنظمة بشكل عام، ولذلك، يتعين على المنظمات تبني استراتيجيات فعالة لتحفيز وتعزيز أداء موظفيها.

2-1- توفير التدريب والتطوير: يعتبر توفير فرص التدريب والتطوير أمراً حاسماً لتحسين أداء الموظفين، من خلال استثمار في تطوير مهارات ومعرفة الموظفين، يصبحون أكثر كفاءة وقادرين على مواجهة التحديات المهنية بفاعلية، ويمكن تنظيم دورات تدريبية داخلية أو خارجية وورش عمل تطويرية لتطوير المهارات الفنية والقيادية والاتصالية للموظفين.

2-2- تحديد الأهداف الواضحة: تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس يسهم في تحقيق الأداء الوظيفي العالي. عندما يكون للموظف أهداف محددة ومعروفة، يكون لديه التوجيه اللازم للعمل بتفانٍ وتحقيق النتائج المرجوة (Locke & Latham, 2002, p. 706) .

3-2- تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع: تشجيع ثقافة الابتكار والإبداع في المنظمة يمكن أن يعزز الأداء الوظيفي، وعندما يشعر الموظفون بالحرية في تقديم أفكار جديدة وتجريب حلول مبتكرة، يمكن تحسين العملية وتحقيق نتائج أفضل.

4-2- تحفيز الموظفين: تحفيز الموظفين من خلال الاعتراف بالإنجازات وتقديم المكافآت المناسبة يمكن أن يحفزهم لتحقيق أداء عالٍ، ويجب توفير نظام تحفيز عادل وشفاف يعزز الأداء ويعترف بالجهود المبذولة (Deci & Ryan, 2008, p. 182).

5-2- تطوير مهارات القيادة: يجب توفير فرص لتطوير مهارات القيادة لدى الموظفين الذين يتولون مواقع إدارية. ذلك يمكن أن يساعدهم على تحسين مهاراتهم في الاتصال، وإدارة الفريق، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

6-2- تعزيز روح الفريق والتعاون: يجب تشجيع روح الفريق والتعاون بين الموظفين. يمكن تنظيم فعاليات وأنشطة تعزز التواصل والتفاعل الإيجابي بين الأفراد، مثل ورش العمل والفرق المشتركة (Salas & Cooke, 2008, p. 540).

في الختام يمكن القول إن تعزيز الأداء الوظيفي يعتبر هدفاً حاسماً للمنظمات التي تسعى لتحقيق التفوق والنجاح، من خلال تبني استراتيجيات تعزز الأداء الوظيفي، يمكن تعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنظمة بشكل أفضل.

المبحث الثاني: إدارة الأداء الوظيفي

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية شاملة تهدف إلى تحقيق الأداء المتميز للموظفين وتحقيق أهداف المنظمة. تشمل هذه العملية تحديد الأهداف والتوقعات وتقييم الأداء وتوفير الملاحظات والتطوير المستمر، وتعتبر إدارة الأداء الوظيفي أداة قوية لتحسين أداء الموظفين وتعزيز التميز والتفوق في المنظمة.

المطلب الاول: مفهوم ادارة الأداء الوظيفي

إدارة الأداء الوظيفي تعتبر جزءاً هاماً من إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المنظمة بشكل فعال ومستمر، تعمل إدارة الأداء الوظيفي كعملية متكاملة تتضمن عدة خطوات: التخطيط؛ التنفيذ؛ التوجيه، التقييم.

1- مفهوم إدارة الأداء الوظيفي:

مفهوم إدارة الأداء الوظيفي من التعاريف الحديثة في علم الإدارة و من هذه التعريف ما يلي:
وعرفت على أنها: هي عملية استراتيجية ومنهجية تهدف إلى تحقيق الأداء المتميز وتطوير قدرات الموظفين في سياق المنظمة من خلال تحديد الأهداف، وتقييم الأداء، وتوجيه الموظفين، وتطويرهم، وتقديم التعزيز والتعويض المناسب، وتشجيع ثقافة العمل الفعّالة والابتكارية (Aguinis, 2019, p. 3)، ونلاحظ ان هذا التعريف يركز على جانب النتائج في أداء الموظف من خلال تحقيق الاهداف والنتائج.

عرفت إدارة الأداء الوظيفي على أنها "الطريقة المنظمة التي تعتمد على مدخل التركيز على البيانات والمعلومات الدقيقة لإدارة وضبط أعمال الافراد وسط بيئة العمل، مع اعطاء الدعم او التعزيز الايجابي اهمية خاصة لرفع مستويات الأداء الى اعلى حد ممكن" (الخطيب، 2009، صفحة 35). ويلاحظ من التعريف التركيز على تفاعل وتعاون القيادات والافراد لتحقيق اهداف المنظمة، مع جعل كافة المعلومات والامكانيات في متناول الجميع، وهنا ايضا يركز على النتائج اكثر من السلوك.

وعرفها كل من Armstrong, M., & Baron, A على أنها: إدارة الأداء الوظيفي هي عملية متكاملة تشمل تحديد الأهداف والتوقعات الواضحة للموظفين وقياس أدائهم وتقييمه بناءً على معايير محددة، وتقديم ردود فعل بناءة، وتوفير الدعم والتطوير المستمر للموظفين لتحقيق النتائج المرجوة وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي تحسين أداءهم (Armstrong & Baron, 2005, pp. 3-4). ونلاحظ ان هذا التعريف يركز على كل من النتائج وسلوك الموظف حيث يعتبر إدارة الأداء الوظيفي عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة من خلال تحديد الأهداف والتوقعات الواضحة للموظفين وقياس أدائهم وتقييمه بناءً على معايير محددة.

تعريف اخر ذكر ان: "إدارة الأداء الوظيفي هي عملية توجيه وتطوير أداء الموظفين في سياق المنظمة، من خلال تحديد الأهداف والتوقعات الواضحة وتقييم الأداء بناءً على معايير محددة، وتوفير التعزيز والتعويض الملائم، وتقديم التوجيه والدعم لتحقيق الأداء المتميز وتطوير قدرات الموظفين (Mathis & Jackson, 2018, p. 346). وهذا التعريف يركز على كل من النتائج وسلوك الموظف. إدارة الأداء الوظيفي تهدف إلى توجيه وتطوير أداء الموظفين لتحقيق النتائج المرجوة في سياق المنظمة.

ومن ناحية بيئة العمل عرفت ب: إدارة الأداء الوظيفي هي "عملية إنشاء بيئة عمل تشجع الموظفين على تحقيق أفضل أداء ممكن، من خلال تحديد الأهداف والتوقعات الواضحة، وتقييم الأداء بناءً على معايير محددة، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة والدعم اللازم لتحسين الأداء" (Dessler, 2019, p. 300). هذا

التعريف يركز على كل من النتائج وسلوك الموظف. إنشاء بيئة عمل تشجع الموظفين على تحقيق أفضل أداء ممكن يتطلب تحديد الأهداف والتوقعات الواضحة للموظفين، وهذا يركز على النتائج المرجوة. تقييم الأداء بناءً على معايير محددة يساهم في تحقيق هذه النتائج وتحسين الأداء.

وأما من الناحية العملية عرفت إدارة الأداء الوظيفي على انها هي عملية إدارية تهدف إلى ضمان تركيز جهود الموظفين وتحقيق رسالة المنظمة من خلال تحديد الأداء المطلوب والتواصل الدائم بين المشرف والموظف وتقييم الأداء المحقق نحو الأهداف المحددة، وتتضمن المراحل التالية (بومزايد، 2015، صفحة 473):

- تحديد الأداء المطلوب من الموظفين.
 - التواصل الدائم بين المشرف والموظف على الأداء في المسار المسطر له.
 - تقييم الأداء الذي احرزه الموظف نحو الاهداف المسطرة.
 - تطوير وتعزيز الأداء من توفير الدعم والتوجيه اللازم للموظفين لتحسين أدائهم.
- التعريف السابق يوضح دورة إدارة الأداء الوظيفي من التخطيط إلى التطوير والتعزيز، وتشمل المراحل الرئيسية للتواصل والتقييم. وبالفعل ما يحدد فاعلية إدارة الأداء الوظيفي هو كيفية تنفيذ وتطبيق هذه المراحل والعمليات ضمنها، ويمكن اضافة مرحلة التواصل والتغذية العكسية.
- ومما سبق ووفق البحث الذي نحن بصددده يمكن وضع تعريف اجرائي التالي: إدارة الأداء الوظيفي هي مدخل متكامل يهدف إلى تعزيز الفعالية وتحسين أداء العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى تطوير قدرات الأفراد وتعزيز فعالية الفريق، وتركز هذه العملية على تحديد وتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة من خلال توجيه الأفراد وتطوير مهاراتهم ومعرفتهم، من خلال الاستثمار في راس مالهم البشري.

2- نظام ادارة الأداء الوظيفي:

يعد نظام إدارة الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومتكاملة، تشمل مراحل التخطيط وتحديد الأهداف وتقييم الأداء وتطوير القدرات، ويساهم هذا النظام في تحقيق التحسين المستمر في الأداء الفردي والجماعي وتعزيز الفعالية والكفاءة المنظمة، بناء على معايير محددة وبالاستعانة بالتغذية الراجعة.

وفيما يلي اجزاء نظام ادارة الأداء الوظيفي:

- **تخطيط الأداء (Performance Planning):** هي عملية ممنهجة ومنظمة التي تهدف إلى تحقيق أداء فعال للفرد في إطار تحقيق الأهداف التنظيمية أو الفردية خلال فترة التقييم، يتم وضع خطة الأداء من قبل مسؤولي الموارد البشرية، وتأخذ في الاعتبار الأهداف الاستراتيجية للشركة وظروفها

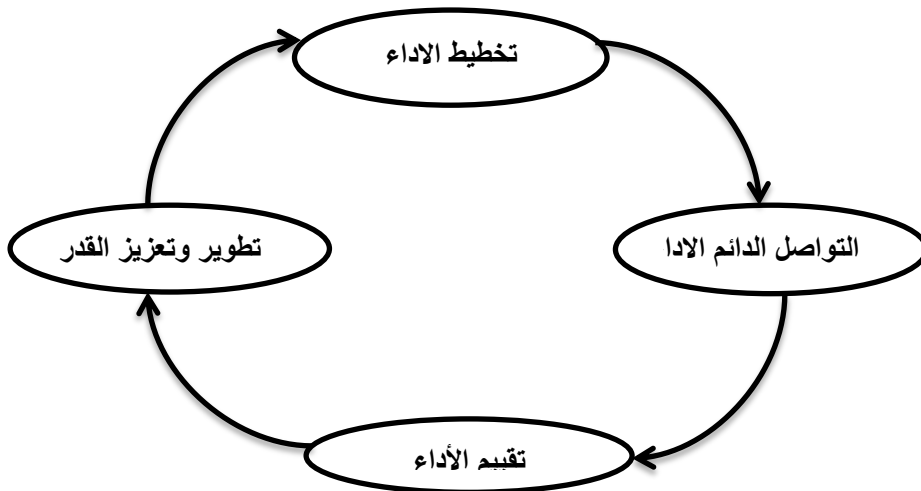
وإمكاناتها،"وخلالها يتم تحديد الاهداف والمعايير واضحة وتحديد الموارد والدعم اللازمين لتحقيق الاهداف" (Armstrong & Baron, 2005, p. 260) .

- **التواصل الدائم بشأن الأداء (Constant communication about performance):** هو ببساطة عملية في اتجاهين لتعقب سير الامور، وتحديد معوقات الأداء، واعطاء كلا الطرفين المدير والموظف المعلومات اللازمة للنجاح....يتيح التواصل وحل المشكلات (اشرف و موسى، 1999، صفحة 62)، أي ان التواصل الدائم بشأن الأداء يعزز التفاهم والشفافية بين المدير والموظف، ويساعد على تحقيق النجاح وحل المشكلات المحتملة في سياق العمل.

- **تقييم الأداء:** هو العملية التي تهتم بتقييم أداء الموظفين وتحديد مدى تنفيذهم للمهام والوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة، تعمل عملية التقييم على تحديد مدى قدرة الموظفين على تنفيذ مهامهم بشكل فعال وتحقيق النتائج المرجوة (بومزايد، 2015، صفحة 474) ، وتشمل عملية تقييم الأداء جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء الموظفين، وتتضمن هذه العملية أيضًا تحليل وتقييم هذه المعلومات بموضوعية وبناءً على المعايير المحددة مسبقًا، وذلك الهدف توفير إطار لتقييم أداء الموظفين بشكل عادل وموضوعي، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتوفير التغذية الراجعة للموظفين بشأن أدائهم، وتطوير خطط للتحسين والتطوير اللازمة.

- **تطوير وتعزيز القدرات:** تطوير قدرات الموظفين من خلال الدعم، التدريب، والتوجيه يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الرضا والنمو. بالاستثمار في تطوير مهاراتهم، يتم تعزيز القدرة على الابتكار وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج بارزة ومتميزة في المنظمة.

الشكل رقم (19): دورة نظام ادارة الأداء الوظيفي



المصدر: الباحث بالاعتماد على المرجع (بومزايد، 2015، صفحة 464)

هذه الأجزاء تشكل دورة مستمرة في نظام إدارة الأداء الوظيفي، حيث يتم تكرار هذه العمليات بانتظام لتحقيق تحسين الأداء وتطوير القدرات. يركز هذا المفهوم على العديد من النماذج والنظريات في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

المطلب الثاني: أهمية واهداف ادارة الأداء الوظيفي

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية حيوية في سياق إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق الأداء الممتاز للموظفين وتطويرهم في إطار أهداف المنظمة. يعد فهم أهمية إدارة الأداء الوظيفي وأهدافها أمرًا حاسمًا للمنظمات لتحقيق التفوق والنجاح في بيئة العمل المتنافسة.

1- أهمية ادارة الأداء الوظيفي:

إدارة الأداء الوظيفي تمتلك أهمية كبيرة في سياق المنظمات، من تحسين الأداء إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتتميز بعدة مزايا وفوائد تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة وأفرادها إليك بعض جوانب أهمية إدارة الأداء الوظيفي:

- **تحقيق الأداء الممتاز:** هدف مهم يسعى إليه إدارة الأداء الوظيفي من خلال تحديد أهداف واضحة وتوفير التوجيه والدعم المستمر، ويمكن للموظفين تحقيق مستويات عالية من الأداء والتفوق. وإدارة الأداء الوظيفي تلعب دورًا حاسمًا في توجيه وتعزيز الأداء الممتاز عن طريق توفير الملاحظات البناءة والتغذية الراجعة، وتوجيه عمليات التطوير وتوفير فرص التدريب والتعلم المستمر (Weiss & Hartle, 1997, pp. 100-102).
- **توجيه الجهود نحو الأهداف المؤسسية:** يساهم التوجيه الشامل في تعزيز الانتاجية والكفاءة في المنظمة. عندما يتم توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، يتحقق التناغم والتكامل بين الأفراد والفرق، مما يساعد في تحقيق النجاح المؤسسي وتحسين أداء المنظمة بشكل عام.
- **تحسين رضا الموظفين والالتزام:** تعزز إدارة الأداء الوظيفي رضا الموظفين وتعزز ارتباطهم والالتزام بالمنظمة، وذلك عن طريق توفير التوجيه والدعم والتقييم العادل والتطوير المستمر، يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام، وهذا يؤدي إلى زيادة الرضا وتعزيز الالتزام بالعمل والمنظمة.
- **تعزيز التواصل والتعاون:** تعزيز التواصل والتعاون يتم عبر إنشاء آليات فعالة للتواصل وتعزيز التعاون بين الموظفين والفرق داخل المنظمة، مما يحسن التفاهم وتبادل المعلومات ويعزز التعاون والتكامل في العمل، ويساهم التواصل الفعال والتعاون في بناء ثقافة عمل إيجابية وملائمة، ويعزز الاهتمام والدعم للموظفين وروح الفريق والانتماء، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

(Lee & Hong, 2020, pp. 311-333)، ونلخص ذلك في أهمية التواصل لأنه يعتبر حافز؛ مصدر للمعلومات؛ تغيير موقف الفرد؛ التنشئة الاجتماعية؛ التحكم في عملية الأداء.

- **توجيه اتخاذ القرارات:** توجيه اتخاذ القرارات يهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات استراتيجية وفعالة، ويشمل ذلك عملية تقييم الأداء وتحليل البيانات المتاحة لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة، ويتضمن استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات مثل مراجعات أداء الموظف ومراجعات تحديد الأهداف.

2- أهداف إدارة الأداء الوظيفي:

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية مهمة في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف الرئيسية، تركز هذه العملية على تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم لتحقيق النجاح الفردي والتميز التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وتعزيز تميزها التنظيمي.

2-1- أهداف إدارة الأداء الوظيفي بالنسبة للموظف:

تهدف إدارة الأداء الوظيفي إلى تحقيق عدد من الأهداف الرئيسية بالنسبة للموظفين، وفيما يلي بعض الأهداف:

- **تحسين الأداء الشخصي:** يلعب دوراً حاسماً في تطوير وتعزيز قدرات الموظفين، وتوفير توجيهات وتعليمات فردية يساعد في تحديد مجالات التحسين وتحديد أهداف تطويرية، ويمكن للموظفين تطوير مهاراتهم الفنية والمهنية وتعزيز مهارات الاتصال والقيادة، بالإضافة إلى تنمية القدرة على التحمل وإدارة الضغوط وتحسين التنظيم وإدارة الوقت.

- **تحقيق التوازن بين الأداء والمهارات:** هو هدف رئيسي في إدارة الأداء الوظيفي. يتم تحقيق ذلك من خلال تدريب وتطوير الموظفين في المجالات التي يحتاجون إلى تحسينها، وتوفير التدريب المناسب لتعزيز مهاراتهم، ويتضمن ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتوفير الفرص المناسبة لتنمية المهارات الفنية والمهنية والقيادية.

- **تعزيز الرضا الوظيفي:** "الرضا الوظيفي يعني مستوى رضا الموظفين عن عملهم الذي أثر على الأداء" (Kannapat, 2021, p. 94)، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير ملاحظات إيجابية وتدريب شخصي للموظفين. عندما يتلقى الموظفون ردود فعل إيجابية تؤكد إنجازاتهم وتعزز ثقتهم في قدراتهم، فإنهم يشعرون بالرضا والرغبة في تحقيق أهدافهم المهنية (Saks, 2006, p. 602).

- **تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية:** يعتبر أحد أهداف إدارة الأداء الوظيفي، ويتم ذلك من خلال توفير برامج مرونة العمل وتوقيتات مرنة لتلائم احتياجات الموظفين الشخصية، وتشجع إدارة الأداء الوظيفي الموظفين على تحديد أولوياتهم الشخصية وتنظيمها بشكل صحيح، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لإدارة الوقت وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية (Dessler, 2015, pp. 250-251).

2-2- أهداف إدارة الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

- هناك اهداف استراتيجية من ضمن غايات ادارة الأداء الوظيفي تكون على مستوى المؤسسة ومن ضمنها:
- **تحقيق الأداء المتميز:** هو هدف إدارة الأداء الوظيفي، حيث تحدد معايير الأداء العالية وتوجه الموظفين لتحقيقها، وتشمل هذه المعايير الكمية والنوعية مثل الإنتاجية؛ جودة العمل؛ الالتزام بالمواعيد؛ ومهارات الاتصال، ويجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس وقابلة للتحقيق من قبل الموظفين والإدارة (Dessler, 2019, pp. 250-251).
 - **تحقيق أهداف المنظمة:** تهدف إدارة الأداء الوظيفي إلى تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وتعزيز تميزها التنظيمي، من خلال توجيه وتحسين أداء الموظفين، يمكن تحقيق أداء عالٍ وفعال في المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة.
 - **زيادة الإنتاجية والكفاءة:** تعزيز الابتكار والتطوير هو أحد أهداف إدارة الأداء الوظيفي. يهدف ذلك إلى تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم واستخدام قدراتهم الإبداعية لتحسين العمليات وتحقيق التميز في المنظمة. يتطلب ذلك توفير بيئة داعمة ومحفزة للابتكار حيث يشجع الموظفون على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة.
 - **تعزيز الابتكار والتطوير:** تهدف إدارة الأداء إلى تحفيز الموظفين لتطوير مهاراتهم واستخدام قدراتهم الإبداعية لتحسين العمليات وتحقيق التميز في المنظمة، ويتطلب ذلك توفير بيئة داعمة ومحفزة للابتكار ويجب على القادة والمدراء تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة وأن يكونوا جاهزين لاستكشافها وتطبيقها في العمل. يجب أن تتمتع المنظمة بروح تجارب جريئة والقدرة على تحمل المخاطر (Armstrong & Taylor, 2017, p. 302).
 - **تحسين مستوى الأداء العام للمنظمة:** تهدف إدارة الأداء الوظيفي إلى تحسين مستوى الأداء العام للمنظمة بشكل مستدام، من خلال رصد وتقييم أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير لتحقيق التميز وتحقيق الأهداف المؤسسية.

- **تعزيز الالتزام والانتماء للمنظمة:** تعزيز الالتزام والانتماء للمنظمة يعد جانباً مهماً في إدارة الأداء الوظيفي، وتهدف إدارة الأداء إلى خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة تساهم في بناء الالتزام والانتماء لدى الموظفين تجاه المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق توفير: بيئة عمل صحية ومريحة؛ الاحترام والتقدير؛ التواصل الفعال؛ التعاون والعمل الجماعي؛ وروح الفريق والانتماء.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، يمكن لإدارة الأداء الوظيفي أن تحقق تحسناً في أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام، وتعزز الاستدامة والتميز التنظيمي، كما يتحقق رضا الموظفين وتحسين مستوى الانخراط والتفاعل مع العمل والمنظمة، وفي نهاية المطاف يساهم تحقيق أهداف إدارة الأداء الوظيفي في تعزيز نجاح المنظمة وتحقيق نتائجها المرجوة، وبعيد الأهداف تنتقل الإدارة إلى اختيار الأساليب التي لتقييم الأداء.

المطلب الثالث: أساليب وادوات ادارة الأداء الوظيفي

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية حاسمة في أي منظمة تهدف إلى تحقيق الأهداف وتحسين الأداء العام للموظفين ويعتبر تحديد الأهداف واختيار الأساليب الفعالة لإدارة الأداء أمراً حيوياً لضمان التحقيق الناجح للأهداف المنظمة، ويهدف هذا المطلب إلى استكشاف أهداف وأساليب إدارة الأداء الوظيفي وتوضيح أهميتها وتأثيرها على الأداء العام للموظفين والمنظمة بشكل عام.

1-1- أساليب ادارة الأداء:

طرق إدارة أداء الوظيفي هي الأساليب والتقنيات المستخدمة لإدارة وتحسين أداء الموظفين بشكل فعال داخل المنظمة، تتضمن هذه الأساليب عادةً تحديد توقعات الأداء وقياس الأداء وتقديم الملاحظات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء، نذكر بعض الأساليب الشائعة الاستخدام لإدارة أداء الوظيفي مثل تحديد الهدف؛ تقييم الأداء؛ التغذية الراجعة والتوجيه؛ مقاييس الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية؛ خطط تحسين الأداء؛ التقدير والمكافآت وغيرها، ولقد تم تقسيمها إلى:

1-1-1- الأساليب التقليدية والتقييم السلبي:

تركز بشكل رئيسي على تحديد النقاط الضعيفة للموظفين وتصحيح الأخطاء، دون التركيز على تطوير الموظف وتعزيز الأداء الجيد. تعتبر هذه الأساليب غير فعالة في تحقيق أهداف إدارة الأداء الوظيفي في العصر الحديث، وفي هذه الأساليب يتم التركيز على تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء في المجالات التي تعتبر ضعيفة للموظفين، مما يؤدي إلى توجيهات سلبية وانتقادات مستمرة لهم، ويمكن أن يؤثر هذا التركيز الشديد على الأخطاء على رضا الموظفين والتزامهم بالمنظمة (Pulakos & et al, 2015, pp. 52-54).

1-2- الأساليب الموجهة نحو الأهداف:

تتمحور حول تحديد أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وتركيز الموظفين على تحقيق تلك الأهداف وتحسين الأداء. تشمل هذه الأساليب إعداد خطط العمل ومراقبة التقدم نحو الأهداف المحددة (Armstrong & Baron, 2005, pp. 89-97) :

- تحديد الأهداف: يتم تحديد أهداف محددة وواضحة للموظفين، وتكون قابلة للقياس وقابلة للتحقيق. يجب أن تكون الأهداف ذكاء (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقق، محددة بزمان، قابلة للتحقيق).
- إعداد خطط العمل: يتم تطوير خطط العمل التي توضح الإجراءات والمهام اللازمة لتحقيق الأهداف. يتضمن ذلك تحديد الموارد والمهارات المطلوبة وتحديد المسؤوليات والجدول الزمنية (Pulakos, Hanson, Arad, & Moye, 2015, p. 52).
- مراقبة التقدم: يتم مراقبة تقدم الموظفين في تحقيق الأهداف المحددة. يتم استخدام مؤشرات الأداء والتقييم المستمر لتقييم التقدم وتحديد أي تحسينات أو تعديلات يجب إجراؤها.
- توفير الدعم والتوجيه: يتم توفير الدعم والتوجيه للموظفين لمساعدتهم في تحقيق الأهداف. يشمل ذلك تقديم الملاحظات والتوجيه البناء وتوفير الموارد اللازمة وتوفير التدريب والتطوير.

1-3- الأساليب التفاعلية والتوجيه الفردي:

تشمل هذه الأساليب التواصل الفعال بين المدير والموظف، وتقديم الملاحظات والإرشاد الفردي لتحسين الأداء وتطوير المهارات. يتم التركيز على الدعم والتوجيه الشخصي لكل موظف، تتضمن العناصر الرئيسية للأساليب التفاعلية والتوجيه الفردي ما يلي (Dessler, 2019, p. 190) :

- التواصل الفعال: يشمل التبادل الثنائي للمعلومات والملاحظات بين المدير والموظف. يتم التركيز على توضيح التوقعات والأهداف وتوضيح المهام والمسؤوليات بشكل واضح. كما يشمل التواصل الفعال قدرة المدير على الاستماع بعناية للموظف وفهم احتياجاته وتحدياته.
- تقديم الملاحظات: يتم تقديم الملاحظات بشكل منتظم وبناء للموظفين بشأن أدائهم وسلوكهم، ويتم التركيز على الأداء الجيد والمنجزات الملحوظة، بالإضافة إلى تحديد النواحي التي يمكن تحسينها يجب أن تكون الملاحظات محايدة ومستندة إلى أدلة وتركز على النمو والتطوير الشخصي للموظف.
- الإرشاد الفردي: يتم توفير الدعم والإرشاد الشخصي لكل موظف بناءً على احتياجاته وتطلعاته. يمكن أن يشمل الإرشاد الفردي توجيه الموظف في تحديد أهدافه الشخصية والمهنية وتوفير الاستشارة والمشورة لتطوير المهارات والتحسين المستمر (Pulakos & et al, 2015, pp. 52-54).

1-4- الأساليب المبنية على المشاركة والتوجيه الذاتي:

تشجع على مشاركة الموظفين في عملية تحديد الأهداف وتطوير خطط العمل الخاصة بهم. تعتمد هذه الأساليب على التفاعل والتواصل المستمر بين المدير والموظف وتحفيز المبادرة الشخصية، تتضمن العناصر الرئيسية للأساليب المبنية على المشاركة والتوجيه الذاتي ما يلي (Latham & Locke, 1991, pp. 220-230):

- تحديد الأهداف بالتعاون: يتم تحديد الأهداف بالتعاون بين المدير والموظف، حيث يتم تبادل الآراء والافتراضات والمعلومات لتحديد الأهداف الواقعية والملائمة.
- تطوير خطط العمل الشخصية: يتم تشجيع الموظفين على تطوير خطط العمل الخاصة بهم، وذلك من خلال تحديد الخطوات والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتحديد المهام والمسؤوليات الملائمة.
- التواصل والتفاعل المستمر: يتم تشجيع التواصل والتفاعل المستمر بين المدير والموظف لمتابعة تنفيذ الخطط وتقييم التقدم. يتم تقديم الدعم والإرشاد الضروري للموظفين لتحقيق الأهداف وتطوير المهارات.
- تحفيز المبادرة الشخصية: يتم تشجيع الموظفين على اتخاذ المبادرة الشخصية في تحقيق الأهداف وتطوير أدائهم. يتم توفير الدعم والثقة اللازمة للموظفين لاتخاذ القرارات وتنفيذ التحسينات المستمرة.

1-5- الأساليب المبنية على التنمية والتعلم:

تركز على تطوير الموظفين وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير التدريب والتعلم المستمر. تشمل هذه الأساليب إعداد خطط التطوير الشخصي وتقديم فرص التعلم، الأساليب المبنية على التنمية والتعلم تشمل العناصر التالية:

- إعداد خطط التطوير الشخصي: يتم تحديد احتياجات التطوير الفردية للموظفين وإعداد خطط ملائمة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ويشمل ذلك تحديد الأهداف الشخصية والمهنية وتحديد الإجراءات والموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- توفير فرص التعلم: يتم توفير فرص التدريب والتعلم المستمر للموظفين، ويمكن أن تشمل هذه الفرص ورش العمل والدورات التدريبية، والبرامج التعليمية المتخصصة. يتم تحديد الاحتياجات التعليمية للموظفين وتوفير الدعم اللازم للتطوير والتعلم (Noe, 2010, pp. 4-5).
- تشجيع الابتكار والتحسين المستمر: يتم تشجيع الموظفين على الابتكار والتحسين المستمر في أداء أعمالهم. يتم توفير بيئة عمل تشجع على تقديم الأفكار الجديدة والاقتراحات لتحسين العمليات وتحقيق التحسين المستمر في الأداء.

- التقييم المستمر: يتم تقديم تقييم مستمر لأداء الموظفين بغرض تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين ويشمل ذلك تقديم الملاحظات البناءة والمشورة لتعزيز التطوير والتعلم (DeNisi & Pritchard, 2006, p. 254).

هذه الأساليب التي طرحت هي بعض ما هو مطروح في ساحة إدارة الأداء الوظيفي، وإن اختيار النوع المناسب يرجع لعدة ظروف من تحديات وعوائق تحول دون أداء الإدارة المهام المطالبة بها، وسنعرض في المطلب الموالي تلك العوائق وكيفية تجاوزها للاستخدام الأمثل لهذه الأساليب خاصة الحديثة.

2- أدوات إدارة الأداء الوظيفي:

أصبحت إدارة الأداء الوظيفي أمراً أساسياً في عالم الأعمال المتطور. إنها منهجية متكاملة تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة من إمكانيات وموارد الموظفين، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة. ومن الأدوات المركزية التي تسهم في نجاح إدارة الأداء الوظيفي، تأتي أدوات إدارة الأداء الوظيفي، من بين أدواتها: نماذج تقييم الأداء المعيارية، واستطلاعات الرأي لقياس رضا الموظفين، وخطط التطوير الشخصي، ونظم التحفيز والمكافآت، ونماذج تطوير الأداء، بالإضافة إلى استخدام تقنيات تحليل البيانات. كل هذه الأدوات تسهم في تحقيق تناغم بين أهداف المؤسسة وتطلعات وقدرات موظفيها.

2-1- نماذج تقييم الأداء المعيارية:

هي أدوات تستخدم في إدارة الأداء الوظيفي لتقييم وتقدير أداء الموظف مقابل مجموعة من المعايير والمؤشرات المحددة مسبقاً. تساعد هذه النماذج في تحديد مدى نجاح الموظفين في تحقيق أهدافهم ومهامهم، وتقييم مدى التزامهم بالمعايير والتوقعات التي تحددها المنظمة. فيما يلي بعض الأشكال الشائعة لمراجعات الأداء المعيارية: نموذج تقييم 360 درجة؛ نموذج تقييم الموظف من قبل المدير؛ نموذج تقييم الأهداف والتحقيق؛ نموذج تقييم الأداء بناءً على المشاركة (DeNisi & Pritchard, 2006, p. 255).

2-2- استطلاعات الرأي لقياس رضا الموظفين:

هي أداة مهمة لقياس رضا الموظفين عن بيئة العمل وظروفه ومستوى الدعم والمعاملة التي يتلقاها من المنظمة. تم تصميم هذه الاستطلاعات لجمع وتحليل آراء ومشاعر الموظفين من أجل تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين والتأثير بشكل إيجابي على أدائهم، و من مجالاتها مثل البيئة العملية؛ التواصل والمشاركة؛ التنمية المهنية؛ التقييم والمكافأة؛ مقابلات مع الموظفين (Saks, 2006, p. 604).

2-3- خطط التطوير الشخصي:

هي أداة تستخدم لتحديد وتنفيذ الخطوات والاستراتيجيات لتطوير وتعزيز المهارات والقدرات الشخصية والمهنية للموظف، وتستخدم هذه البرامج لمساعدة الموظفين على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية وتنمية مهاراتهم لتعزيز أدائهم وتحقيق التميز، نذكر بعضها مثل تحديد الأهداف والتطلعات؛ تحليل الفجوات؛ تحديد الإجراءات والخطوات؛ تقييم النتائج (London & Smither, 2002, p. 90).

2-4- ونماذج تطوير الأداء:

نماذج تطوير الأداء هي أدوات تُستخدم لتحليل نتائج تقييم الأداء الحالي ووضع خطط واستراتيجيات لتطوير وتحسين أداء الموظفين في المستقبل. تعمل هذه النماذج على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير ووضع خطط عمل محددة لتحقيق هذا التطوير، ومنها مثل تحليل الفجوات والتحسين المستمر؛ الترقيات والتطوير الوظيفي؛ خطط التعلم والتطوير؛ مراقبة التقدم والتقييم المستمر.

ومن خلال استخدام أدوات إدارة الأداء الوظيفي المتنوعة والمتكاملة، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات مستدامة في أداء الموظفين وتطوير قدراتهم، ويتيح هذا النهج الانسجام بين الأهداف التنظيمية وتطلعات الموظفين، مما يساهم في التميز والنجاح في بيئة العمل اليومية.

المطلب الرابع: تحديات وعوائق تطبيق إدارة الأداء الوظيفي وكيفية تجاوزها

ان عملية ادارة الأداء الوظيفي تواجه عدة تحديات وعوائق عند تطبيقها، ولذلك يتعين على القادة والمدراء التعرف على هذه التحديات والتعامل معها بحكمة واستراتيجية، وهناك عدة تصنيفات لهذه التحديات او العوائق نذكر منها:

1- التحديات تطبيق ادارة الأداء الوظيفي:

لقد تم تصنيف هذه التحديات حسب معايير المفهوم القانوني والهيكلية الى (Aguinis, 2013, pp. 235-251):

1-1- التحديات المنظماتية:

تشمل مجموعة من العوائق التي يمكن أن تواجه المنظمات عند تنفيذ عملية إدارة الأداء الوظيفي. وفهم هذه التحديات يساعد على تحديد المشكلات المحتملة والعمل على تجاوزها. وفيما يلي بعض التحديات المؤسسية الشائعة في تطبيق إدارة الأداء الوظيفي:

- **نقص الدعم الإداري:** قد يواجه المدراء صعوبة في الحصول على الدعم اللازم لتنفيذ عملية إدارة الأداء الوظيفي من الإدارة العليا والمشرفين المباشرين.
- **عدم تخصيص الموارد الكافية:** يمكن أن يؤثر نقص الموارد المالية والبشرية على قدرة المنظمة على تنفيذ إدارة الأداء الوظيفي بشكل فعال.
- **نقص البنية التحتية والتكنولوجيا:** قد يحتاج تطبيق إدارة الأداء الوظيفي إلى استخدام أنظمة وبرامج وتكنولوجيا لإدارة الأداء وتحليل البيانات، وقد يكون النقص في هذه البنية التحتية عائقاً لتنفيذها بشكل فعال. مع المرجع كامل ورقم الصفحة.

1-2- التحديات المتعلقة بالمنظمة: وتشمل عدة تحديات نكرها Cascio.W.F & Aguinis, H، وهي (Cascio & Aguinis, 2008, pp. 769-773.):

- عدم توافق الأهداف والتوجهات: قد يواجه فرق العمل والأفراد صعوبة في تحقيق أهدافهم الشخصية والتوافق مع أهداف المنظمة.
- عدم وجود ثقافة المساءلة والأداء: قد يكون هناك نقص في تطبيق ثقافة المساءلة وتقدير الأداء المتميز في المنظمة، مما يؤثر على فعالية إدارة الأداء الوظيفي.
- قلة التواصل والتفاعل بين الفرق والأفراد: يمكن أن تؤثر قلة التواصل وعدم وجود آليات فعالة للتفاعل بين الفرق والأفراد على تنفيذ إدارة الأداء الوظيفي بشكل سلس ومتناغم.

1-3- التحديات الفردية في تطبيق إدارة الأداء الوظيفي:

- وتشمل هذه التحديات ما يلي:
- المقاومة للتغيير والمخاوف المتعلقة بالتقييم والمكافأة: يمكن أن يواجه الموظفون مقاومة لتغيير نظام إدارة الأداء الوظيفي بسبب المخاوف من تقييمهم بشكل غير عادل أو تهديدات بفقدان الوظيفة. قد يخشون أيضاً عواقب سلبية على المكافآت المرتبطة بأدائهم.
- نقص المهارات والقدرات: قد يواجه الموظفون صعوبة في تنفيذ إدارة الأداء الوظيفي بشكل فعال بسبب نقص المهارات والقدرات اللازمة. قد يحتاجون إلى تطوير المهارات المرتبطة بتقييم الأداء وتحديد الأهداف وتوجيه الموظفين.
- عدم وضوح التوقعات والمعايير: في حالة عدم وجود توضيح واضح لتوقعات الأداء والمعايير المطلوبة، قد يواجه الموظفون صعوبة في تحديد أهدافهم وتنفيذ إجراءات تحسين الأداء. قد يؤدي هذا النقص في الوضوح إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة.

- قلة التوجيه والدعم: قد يعاني الموظفون من عدم وجود التوجيه والدعم الكافي من المشرفين والإدارة العليا. قد يحتاجون إلى توجيه وإرشاد منتظمين لتحقيق أهدافهم وتطوير قدراتهم.

لقد تم تصنيف هذه التحديات وفق مجموعات متقاربة الى:

1-4- التحديات الثقافية والسلوكية:

- ثقافة المقاومة للتغيير: قد تواجه المنظمة مقاومة من العاملين لتبني نظام إدارة الأداء الوظيفي الجديد، وذلك بسبب عدم رغبتهم في التغيير أو مخاوفهم من الآثار السلبية المحتملة.

- سلوكيات غير مشجعة للأداء: قد تتعرض عملية إدارة الأداء الوظيفي لعراقيل نتيجة لوجود سلوكيات غير مشجعة للأداء، مثل التسويف أو الاستهتار بالمهام، وهذا يعوق تحقيق الأداء الممتاز. (Robinson & Moore, 2021, pp. 120-125).

1-5- التحديات التقنية والبيانات:

وتتمثل في:

- نظم إدارة الأداء الوظيفي غير فعالة: إذا كانت الأنظمة والأدوات المستخدمة في إدارة الأداء الوظيفي غير فعالة أو غير متكاملة، فقد يؤثر ذلك على جودة البيانات وصحة عملية التقييم وتتبع الأداء.

- صعوبة التحليل والتفسير: عندما يكون لديك كمية كبيرة من البيانات المتعلقة بأداء الموظفين، قد يكون من الصعب تحليلها واستخلاص النتائج الهامة والتفسير الصحيح للأداء.

1-6- التحديات المتعلقة بالتوجيه والقيادة: وتتمثل في

- قيادة غير فعالة: عدم وجود قيادة قوية وفعالة يمكن أن يعوق تطبيق إدارة الأداء الوظيفي. قد يؤدي عدم توجيه المدراء وعدم وجود الدعم اللازم منهم إلى فشل عملية التقييم وتحقيق الأهداف المحددة.

- تحديات التواصل والتفاعل: قد تواجه المنظمة صعوبة في توفير آليات فعالة للتواصل والتفاعل بين المدراء والموظفين في إطار إدارة الأداء الوظيفي. قد يؤثر ذلك على فهم المتطلبات والتوقعات وتقديم التوجيه والتعليمات اللازمة.

2- وسائل تجاوز العوائق:

لتجاوز عوائق تطبيق إدارة الأداء الوظيفي، يمكن اتخاذ عدة إجراءات وتبني أفكار وممارسات فعالة، وهذه بعض العناصر الرئيسية التي تساعد في تجاوز هذه العوائق:

- زيادة الوعي والتوعية (Robert, 1998, pp. 45-62): يجب تعزيز الوعي بأهمية إدارة الأداء الوظيفي وفوائدها، وذلك من خلال الندوات وورش العمل وتوزيع المواد التعليمية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة إجراءات
- تنظيم الندوات وورش العمل: يمكن عقد ندوات وورش عمل داخل المنظمة لتوعية الموظفين والمدراء بأهمية إدارة الأداء الوظيفي وفوائدها. يمكن لهذه الفعاليات أن تسلط الضوء على أفضل الممارسات والاستراتيجيات وتشارك الخبرات الناجحة في تنفيذها.
- توزيع المواد التعليمية: يمكن تطوير وتوزيع المواد التعليمية المتعلقة بإدارة الأداء الوظيفي، مثل الكتيبات والملصقات والمراجع الإرشادية. يتم توزيع هذه المواد على الموظفين والمدراء لتعزيز فهمهم لعملية إدارة الأداء الوظيفي ودورها في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- القيادة بالمثالية: يتعين على القادة في المنظمة أن يكونوا قدوة ومثالاً حياً في تطبيق إدارة الأداء الوظيفي. من خلال ممارسة نماذج السلوك الصحيحة وتقديم الدعم والتوجيه، يمكن للقادة تعزيز الوعي والتوعية بأهمية إدارة الأداء الوظيفي.
- تطوير ثقافة المسائلة والتوجيه: توفير ردود فعل فورية ومرجعيات بناءة: يجب تعزيز ثقافة تقديم ردود الفعل الفورية والمرجعيات البناءة بين المديرين والموظفين. يمكن ذلك عن طريق توفير آليات وقنوات فعالة لتقديم الملاحظات والمراجعات الدورية لتحسين أداء الموظفين. ويمكن أيضاً تقديم التقدير والتوجيه الشخصي لكل موظف بناءً على أدائه وتحقيقه للأهداف المحددة (Robert, 1998, pp. 45-62).
- استخدام تكنولوجيا المعلومات: يمكن استخدام أنظمة إدارة الأداء الوظيفي الإلكترونية والأدوات التقنية لتسهيل وتحسين عملية إدارة الأداء وتقييمه وتوثيق الملاحظات، ويمكن للمدراء والموظفين استخدام هذه الأنظمة لإدخال وتتبع الأهداف والتقييمات وتسجيل التحديثات والملاحظات بشكل مركزي وسهل الوصول. وبواسطتها يمكن الحصول على توفير أدوات التواصل والتعاون، تحليل الأداء وإعداد التقارير الإدارية، توفير مراجعات دورية وتعقب التقدم (Lawler & and all, 2004, pp. 27-35).
- في الختام، تواجه المنظمات تحديات وعوائق متنوعة في تطبيق إدارة الأداء الوظيفي، لكنها يمكن أن تتغلب على هذه التحديات من خلال اتخاذ بعض الخطوات العملية والاستراتيجيات المناسبة كما ذكرنا في وسائل تجاؤها.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء عملية أساسية في إدارة، حيث تهدف إلى تقييم أداء الموظفين وقياس مدى تحقيقهم للأهداف المحددة والمعايير المحددة. يعد تقييم الأداء أحد أكثر أدوات إدارة الأداء فعالية من تزويدها بالمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات، ومن ناحية أخرى يساعد على تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

الغرض من هذا البحث هو إلقاء الضوء على أهمية قياس الأداء وتنفيذه الفعال، من خلال إعادة تحديد المعايير ذات الصلة والتدابير الفعالة، وجمع المعلومات وطرق التحليل، وتقديم التغذية الراجعة وتوصيات التطوير، وخلق الفرص من أجل التطوير المستمر للموظفين.

المطلب الاول: مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي وأهميتها

عملية تقييم الأداء الوظيفي هي إجراء منهجي ومنظم يهدف إلى تقييم وتقويم أداء الموظفين في سياق عملهم حيث يشار إليها أيضًا بمصطلحات أخرى مثل تقييم الأداء أو تقييم الأداء المهني، ويتم فيه تحليل وقياس أداء الموظفين بناءً على معايير محددة مسبقًا، وذلك بهدف تقدير القدرات والإنجازات والمهارات التي يتمتع بها الموظفون وتحديد نقاط القوة والضعف وتوفير التغذية الراجعة والتوجيه للتطوير المستقبلي.

1. مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تعددت تسميات وتعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي بتعدد اتجاهات الفكر الإداري، واختلاف العلوم التي تستخدم هذا المصطلح والامكانيات المتاحة لإجراء هذه العملية، ومن هذه المفاهيم ما يلي:

عرف كل من Richard J. Grote في كتابه Performance Appraisal: Expert Solutions to Everyday Challenges على أنها: عملية تقييم الأداء الوظيفي هي عملية تهدف إلى قياس وتقييم الأداء والمساهمة الفردية في تحقيق أهداف المنظمة. يعتبر التقييم الوظيفي أحد الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المنظمات لتقييم أداء موظفيها وتحديد قوتهم وضعفهم وتحسين أداءهم (Grote, 2016, p. 6). حيث ذكر عناصرها قياس وتقييم الأداء، وهدفها تحقيق الأهداف؛ كشف نقاط قوة ونقاط ضعف الموظفين.

وان الاهتمام بعملية تقييم الأداء لدى الإدارة يعزز الفعالية والكفاءة في المنظمة على عدة مستويات، وفي هذا الإطار عرفت عملية الأداء الوظيفي على أنها: "عملية تقييم الأداء لدى الإدارة تعزز الفعالية والكفاءة في المنظمة من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة حول أداء العاملين، وتحفيزهم لتحقيق أفضل النتائج، وتعزيز التواصل والتفاعل بين الإدارة والعاملين" (Daniels, 2009, pp. 25-26).

وعرفه محمد بن علي المانع على انه "عمل إداري للحكم على تقدم هذا الموظف فيما يتعلق بواجباته وسلوكه خلال فترة زمنية محددة لا تتجاوز سنة واحدة، وتصدر هذه العملية تقريرًا في شكل نموذج محدد يتم وضعه على العامل أو الموظف وينتج عنه آثاره الإدارية والقانونية" (المانع، 2006، صفحة 7) . وهنا يعتبر الأداء سلوك ويكون التقييم على اساسه.

و من ناحية اخرى عرفت على انها: التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بادئه الحالي لعمله، وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى عالي (بن عيسى، 2012، صفحة 15) . حيث ركز هذا التعريف على تقييم الفرد حاليا والافاق المستقبلية له أي انه هدف استراتيجي.

وعرفه زهير ثابت بانه: قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها المستمدة من الاهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء (ثابت، 2001، صفحة 15) وهذا التعريف اعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي عبارة عن عملية قياس ومقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب و اضافة التقويم في العملية من تصحيح الانحرافات.

اما من ناحية معيار الانجازات الفردية لتحديد المكافآت و المزايا المتاحة للموظفين، قد عرف فايز الزعبي عملية تقييم الأداء: هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، ليتم مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم (الزعبي، 1991، صفحة 191) .

مما سبق نلاحظ ان هناك عدد كبير من نقاط اتفاق بين التعريفات وعدد من نقاط اختلاف او تنويع، نذكر بعض منها:

النقاط المشتركة:

- قياس وتقييم الأداء الوظيفي(من تحقيق الاهداف، النتائج، متطلبات العمل)
- تحقيق الاهداف(اهداف المنظمة، التوقعات الوظيفية، اهداف الموظف).
- تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين (المهارات والقدرات).
- تحفيز الموظفين وتحسين الاتصال و التفاعل (بين الادارة والموظفين).
- اداة ادارية(المدير، الرئيس المباشر، المكلف)
- تحسين الأداء (تحديد مجالات الذي يحتاجه اداء الموظف لتحسينه وتطويره).
- مراجعة دورية(دوري منظم، مستمر).
- تطوير الموظفين(تعزيز القدرات، تنمية المهارات والمعارف)

- و اما النقاط التي يمكن القول عنها اختلف فيها، هي تعتبر من باب تنوع اهداف العملية واختلاف المنظمات هامة وخاصة، كبيرة وصغيرة، انتاجية خدماتية، ومن هذه النقاط نذكر:
- مدة التقييم (يعتمد على احتياجات وظروف المنظمة).
 - اختلاف معايير التقييم (بين معايير كمية ونوعية).
 - اختلاف اساليب التقييم (حسب الظروف وهدف العملية).
 - الغرض من التقييم (الترقية، المكافآت، التطوير).
 - توزيع المكافآت والمزايا (على اساس تقييم الأداء فردي او جماعي).
 - المشاركة والتواصل (المشاركة الفعالة للموظفين، نهج قيادي في تحديد الاهداف والتقييم).
- ومما سبق ومع سياق الدراسة يمكن طرح تعريف اجرائي لعملية تقييم الأداء الوظيفي كما يلي:
- عملية تقييم الأداء الوظيفي هي إجراء يتم من خلاله تقييم أداء الموظفين في سياق عملهم بطريقة منهجية وعادلة، حيث تهدف إلى تحديد مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها، وكما تهدف أيضًا إلى تقدير كفاءتهم وقدراتهم في أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم وتعزيزها، وذلك نظرا لأهميتها.

الجدول (14) الفرق بين ادارة الأداء الوظيفي و تقييم الاء الوظيفي

ادارة الأداء الوظيفي	تقييم الأداء الوظيفي	
مرتبطة بأهداف الموظف والادارة والمنظمة	مرتبطة بحركة الموظف نقل او ترقية	الاهمية
اهداف استراتيجية	لا توجد اهداف استراتيجية	نوعية الاهداف
مرنة قابلة للتصحيح	ثابتة	عملية تقييم الأداء
ادارة الموارد البشرية	المدير المباشر	المسؤولية
مستمر طوال العام	نهاية العام	فترات التقييم
يركز على الاهداف بالإضافة الى السلوكيات	فقط على النتائج	التركيز
تعزيز الأداء والتحسين المستمر والتطوير العام	تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الاجراء المناسب.	الفعالية
اداة استراتيجية	اداة تشغيلية	نوع الاداة
نظام شامل	عملية محدودة	الهيكل
كلي	فردى	والمجال
الجانب النوعي	الجانب الكمي	مجال التركيز

المصدر: من اعداد الباحث

من خلال تتبع الجدول السابق يمكن التفريق الان بين مصطلح ادارة الأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي، حيث نستنتج ان تقييم الأداء الوظيفي هي جزء من نظام اداء الأداء الوظيفي، وهي اداة من ادواتها للوصول الى المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد على نجاح وتطور المنظمة والوصول بها الى التميز التنظيمي.

- من حيث الاهمية ادارة الأداء الوظيفي تحقيق اهداف المنظمة واهداف الموظف اما وتقييم الأداء الوظيفي في حركة الموظف، وبالتالي يمكن اعتبار الاولى استراتيجية و الثانية تشغيلية.
- ومن ناحية المجال الادارة كلية ومستمرة ونظام شامل اما تقييم الأداء فهو جزئي ومحدود ولفترة فقط.
- وكذلك يمكن اعتبار إدارة الأداء الوظيفي بمجملها بما في ذلك تحديد الأهداف، وتطوير الخطط، وتوفير التدريب والتطوير، وتقديم الملاحظات والمساندة، وغيرها من الأنشطة، بأنها "نظام" يهدف إلى تحسين وتنظيم أداء الأفراد والمؤسسات، وبالتالي، يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء الوظيفي جزءًا من النظام الأكبر لإدارة الأداء الوظيفي.

2. اهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي:

عملية تقييم الأداء الوظيفي لها أهمية كبيرة في سياق إدارة الموارد البشرية حيث توفر عملية تقييم الأداء بيانات ومعلومات قيمة لاتخاذ القرارات الإدارية وتحديد الاحتياجات التدريبية وتوجيه التطوير الشخصي للموظفين. إليك بعض النقاط الرئيسية للعملية :

- تحسين الأداء الفردي: توفر عملية تقييم الأداء فرصة لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظف، وبناءً على النتائج يمكن تطوير خطة تحسين الأداء وتوجيه العمل المستقبلي وتدريبه لكل موظف، وبالتالي تحسين الأداء العام للفرد. المساعدة والإرشاد متاحان لتطوير المهارات والقدرات الضعيفة مع تعزيز وتحسين المهارات والقدرات القوية للأداء المتميز (DeNisi & Murphy, 2017, p. 423).

- اتخاذ القرارات الادارية: توفر العملية معلومات قيمة تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الرئيسية، بناءً على تقييمات الأداء يمكن تحديد الموظفين الأكثر كفاءة وموهبة، أولئك الذين أظهروا القدرة على تحقيق النتائج المرجوة والأداء الجيد في تنفيذ مهامهم، وتوفر هذه المعلومات الأساسية إطارًا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وتوجيه الموظفين الناجحين في المسؤوليات الرئيسية والمشاريع الرئيسية (Gary & Jack, 2019, p. 61).

- تعزيز التواصل وتحسين العلاقات: يعتبر تقييم الأداء فرصة للتواصل المباشر والمفتوح بين القائد والموظف، ويتم استخدام هذه الفرصة لتقديم التغذية الراجعة والمشورة المهنية وتحسين العلاقات العملية ومن خلال تعزيز التواصل الفعال، يمكن تعزيز الثقة والمشاركة وبناء فرق العمل قوية ومتآزرة.
- التطوير الوظيفي والترويج: يعد التطوير والتقديم الوظيفي من الجوانب المهمة في عملية تقييم الأداء الوظيفي، تحدد قدرة الموظفين وتحدد إمكانات نموهم وبناءً على هذه المعلومات، يمكن للمنظمات توفير التدريب المناسب وفرص التطوير لبناء مهارات الموظفين وتحسين أدائهم وتوفير الفرص لتحقيق التميز. عندما يكون لديك نظام متكامل لتقييم الأداء الوظيفي، يمكن استخدام البيانات المستمدة منه لاتخاذ قرارات بشأن الترقية والتطوير الوظيفي، ويمكن تعيين الموظفين ذوي الأداء والقدرة المتفوقين من قبل القيادة في مسؤوليات أعلى أو مشاريع مهمة، وهذا يساعد على تحفيزهم وتعزيز تطورهم الوظيفي (Hackman & Oldham, 1976, p. 262).
- عمليات النقل والترقيات: انجاز إجراءات النقل والترقية: تساعد عملية تقييم الأداء الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين عندها من حيث المهارات والقدرات، حيث يساعد التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو الندرة بالموارد البشرية من ناحية ومن الممكن اختيار نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع إمكانياتهم وقابليتهم في الأداء، وإمكانية التحسين أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المنخفضة في الأداء (الجواهري، 2020، صفحة 19).
- عملية التغذية الراجعة: التي يتم فيها إطلاع الفرد من خلال مقابلة حول نتائج عملية تقييم الأداء وتوضيح نقاط قوته وضعفه لتقويمه نحو المسار الصحيح، وهي مبنية على ما يشير إليه مستوى تقييم الأداء. تعتبر الطريقة المستخدمة في اختيار وتدريب الموظفين اختباراً للسلامة والنجاح، وإذا أظهر تقييم الكفاءة نسبة عالية، فهذا دليل على سلامة ودقة الأساليب المستخدمة لاختيار وتعيين الموظفين.
- تعزيز الرضا والالتزام: الموظفين هو أحد الفوائد الرئيسية لعملية تقييم الأداء الوظيفي: وعندما يشعرون بأن أدائهم يتم تقييمه بشكل عادل وموضوعي، يزيد ذلك من رضاهم الشخصي والمهني عن العمل الذي يقومون به، ويشعرون بالثقة فيما يقدمونه والاعتراف بجهودهم وإسهاماتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام والولاء تجاه المؤسسة وأهدافها.

3- اهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

وعن اهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي يمكن تقسيمها على ثلاث مستويات فهي في النقاط التالية:

3-1- على مستوى المنظمة:

وتتمثل في

- تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال تحديد النقاط القوية والضعف واتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز الأداء
- تحقيق التوافق بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة من خلال تقديم رؤية واضحة للأداء المطلوب وتوجيه الموظفين نحو تحقيق هذه الأهداف.
- تطوير استراتيجيات الموارد البشرية واتخاذ قرارات فعالة بشأن التوظيف والتطوير والترقية والتدريب بناءً على تقييم الأداء.

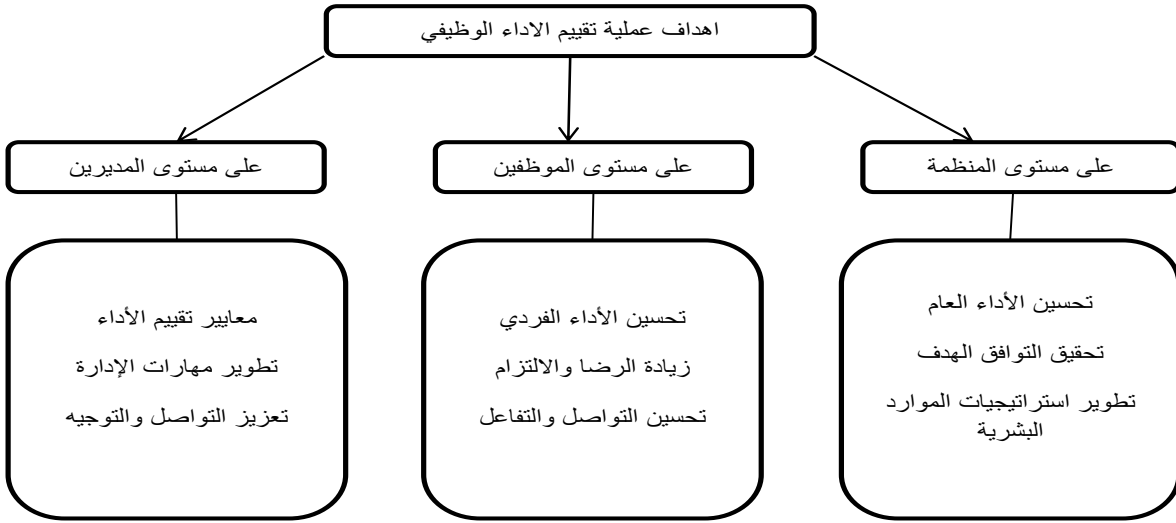
3-2- على مستوى الموظفين (DeNisi & Pritchard, 2006, p. 255):

- تحسين أداء الموظفين الفردي وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيه التدريب والتطوير اللازم.
- زيادة الرضا والالتزام لدى الموظفين عن طريق توفير تقييم عادل وموضوعي لأدائهم وتقدير جهودهم وإسهاماتهم.
- تحسين التواصل والتفاعل بين الموظفين والإدارة من خلال مناقشة نتائج التقييم ووضع خطط تحسين الأداء

3-3- على مستوى المدراء:

- توفير أدلة ومعايير واضحة لتقييم أداء الموظفين واتخاذ القرارات الخاصة بالترقيات والمكافآت والعقود وفصل العاملين.
- تطوير مهارات إدارة الموارد البشرية لدى المدراء من خلال تقديم تدريب ودعم لإجراءات التقييم وتحسين الأداء.
- تعزيز التواصل بين المدراء والموظفين وتوجيههم نحو تحسين الأداء.

شكل رقم (20): اهداف عملية تقييم الاداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحث

يضع الشكل السابق تصنيف لأهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي وقف معيار السياق، حيث فصل بين اهداف كل مستوى، واختلاف الاهداف والتوقعات المرجوة تظهر اهمية تحديد الاهداف مسبقا لان ذلك تبنى عليه العملية من مرحلة التخطيط لها (معايير، اساليب) الى التنفيذ ثم التقييم.

المطلب الثاني: معايير عملية تقييم الأداء الوظيفي واستخداماتها:

لا يمكن القيام بعملية تقييم الأداء الوظيفي ان لم تحدد المعايير التي سوف تعتمد عليها، لأنها تعتبر أدوات لقياس وتقييم أداء الموظفين بناءً على معايير محددة ومتفق عليها مسبقاً، ويجب ان تكون واضحة ودقيقة حتى تكون قابلة للتطبيق من كل اطراف العملية.

1-1- المعايير عملية تقييم الأداء الوظيفي:

سنتطرق في هذا المطلب الى هذه المعايير بمختلف تصنيفاتها وكذا استعمالاتها، ولقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ومجالات استعمالها، فمنهم من صنف بناء على طبيعتها ومحتواها أي نوع المعلومات التي تقيسها، وهذه بعض التقسيمات:

1-1-1- المعايير الشخصية:

هي مجموعة من المعايير التي تركز على صفات الموظف ومهاراته الشخصية والمهنية التي تؤثر في أداء العمل بشكل فردي. تعكس هذه المعايير صفات الشخصية والقدرات التي يمتلكها الموظف والتي تؤثر

على قدرته على تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية، كما تشمل المعايير الشخصية صفات الشخصية مثل العمل الجاد، والانضباط، والتحمل النفسي، والمرونة، والمهارات التنظيمية، والتواصل الفعال، والقدرة على حل المشكل، ولكن من الملاحظ حساسية وصعوبة تطبيق هذا النوع من المعايير نظرا لارتباطه بالعامل الشخصي الذاتي ولأسباب اخرى هذه بعضها:

- الموضوعية: صعوبة تقييم الصفات الشخصية بشكل موضوعي ومحيد، نظرا لإمكانية وجود تحيزات او انطباعات شخصية تؤثر على صحة التقييم.
- الغموض: يمكن ورود عبارات غامضة في الوصف الشخصي تؤثر على عملية التقييم.
- التنوع الثقافي: وهي احد العوامل التي تقييم وفق المعايير الشخصية صعبة.
- الجانب الشخصي: حيث يمس الجانب الشخصي للعامل وليس العملي، ويكون التقييم ذو اثار سلبية على نفسية الموظف مثل عدااء، السلوك الدفاعي...ومن ثم يؤثر سلبا على ادائه (ثابت، 2001، صفحة 89).

1-2- المعايير السلوكية:

هي معايير تقييم تركز على السلوك والأداء العملي للموظفين. تهدف هذه المعايير إلى تقييم كيفية تنفيذ المهام والسلوك المهني للموظفين في مكان العمل. وتعتبر المعايير السلوكية مهمة لأنها تساعد في قياس وتقييم الأداء الفعلي للموظفين بناءً على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل، ومن المعايير السلوكية ما يلي (Bernardin & Beatty, 1984, pp. 100-105):

- الالتزام بالمواعيد: قد تقيّم المدى الذي يلتزم به الموظف بالمواعيد المحددة للانتهاء من المهام والمشاريع.
- جودة العمل: يمكن قياس جودة العمل الذي يقدمه الموظف، بما في ذلك دقة التفاصيل والاهتمام بالتفاصيل.
- التعاون في فريق: يمكن تقييم مدى قدرة الموظف على التعاون مع الآخرين والمساهمة في بيئة عمل كفريق واحد، أي قدرة الموظف على التواصل بوضوح وفعالية مع الزملاء والعملاء والجهات الخارجية (Angela & Michael, 1998, pp. 125-126).
- مهارات الاتصال: يمكن قياس مدى قدرة الموظف على التواصل بفعالية وتبادل المعلومات مع الآخرين.
- قدرة التحمل وإدارة الضغط: يمكن تقييم مدى قدرة الموظف على التعامل مع ضغوط العمل وإدارة التحديات بشكل فعال.

وكذلك هناك صعوبات في تطبيق هذا النوع من المعايير نظرا لعدة اسباب منها:

- تحديد المعايير السلوكية المناسبة: يتطلب تحديد المعايير السلوكية المناسبة فهماً عميقاً لأهداف المنظمة ومتطلبات الوظيفة (Herman & Richard, 1984, p. 100) .
 - جمع البيانات وتقييم المعايير: من الصعب جمع البيانات الموضوعية والموثوقة لتقييم السلوك الوظيفي.
 - التحيز والموضوعية: يمكن أن يؤدي وجود تحيزات وتوقعات مسبقة إلى تقييم غير عادل وغير موضوعي للأداء السلوكي.
- وهناك اصناف اخرى سلوكية منها اتخاذ القرار، تحديد الاولويات، التنظيم، التخطيط، الاتصال (بوبرطح، 2012، صفحة 24) .

1-3- معايير النتائج:

- هي معايير تركز على قياس النتائج و الانجازات التي يحققها الموظف في عمله، بغض النظر عن السلوك او الاساليب المستخدمة في تحقيق هذه النتائج، تهدف معايير النتائج إلى تحديد مدى تحقيق الموظف لأهدافه المحددة وتوفير إسهامات فعالة في نجاح المنظمة، ومن هذه المعايير ما يلي:
- تحقيق المبيعات: يتم قياس أداء الموظف بناءً على مستوى المبيعات التي يحققها خلال فترة زمنية محددة.
 - تحسين الإنتاجية: يتم تقييم الموظف بناءً على قدرته على زيادة الإنتاجية أو تحسين الكفاءة في أداء المهام المحددة .
 - تحقيق الأهداف المالية: يتم تقييم الموظف بناءً على قدرته على تحقيق الأهداف المالية المحددة للمؤسسة، مثل زيادة الإيرادات أو تقليل التكاليف (Ittner & Larcker, 2001, p. 353) .
 - جودة العمل: يتم تقييم الموظف بناءً على جودة العمل الذي يقدمه، مثل تلبية معايير الجودة أو تحسين مستوى الخدمة المقدمة (Bernardin & Beatty, 1984, pp. 106-111) .
 - الاتصال الفعال: قدرة الموظف على التواصل بوضوح وفعالية مع الزملاء والعملاء والجهات الخارجية (بوبرطح، 2012، صفحة 24) .
- وهناك من الباحثين من صنف المعايير الى معايير ذاتية ومعايير موضوعية يستند إلى طبيعة ومصدر المعيار . هنا توضيح لكل تصنيف (Angela & Michael, 1998, pp. 125-126) .

1-4- معايير ذاتية:

تعنى بتقييم الأداء من قبل الموظف نفسه واعتباره لعناصر الأداء المهمة، ويقوم الموظف بتحليل وتقييم أدائه الشخصي مستنداً إلى أهدافه الشخصية ومسؤولياته وقدراته وهذا المعيار يعتبر فرصة للموظف للتعبير عن تطلعاته وتقديم تقييم ذاتي لأدائه. تعتمد على الخصائص التالية:

- تعتمد على تقييم الموظف لنفسه بناءً على ادراكه لأدائه وقدراته ومهاراته.
- يتمكن الموظف من تحليل أدائه وتحديد نقاط القوة ونقاط التحسين في عمله.
- تعتبر هذه المعايير شخصية وموضوعية وتعتمد بشكل كبير على تقدير الموظف لنفسه.

1-5- معايير موضوعية:

تستند إلى معايير قياسية وموضوعية لتقييم الأداء بناءً على معايير محددة مثل الأهداف المحددة مسبقاً ومعايير الأداء المحددة، ويتم قياس أداء الموظف بناءً على معدلات الأداء الكمية والمؤشرات المحددة مثل المبيعات الشهرية أو الإنتاجية أو معدل الخطأ وغيرها، وتعتمد على الخصائص التالية (Schraeder & Becton, 2007, pp. 55-56):

- تعتمد على معايير واضحة ومحددة لقياس أداء الموظف بشكل موضوعي وقابل للقياس.
- تستند إلى معايير قياسية ومحددة مثل الكمية المنجزة، الجودة، الإنتاجية، تحقيق الأهداف المحددة، مستوى الخطأ، الزمن المستغرق، وغيرها.
- يتم تقييم الموظف بناءً على معايير محددة وواضحة تتجاوز تقدير الموظف لنفسه.
- وهناك تقسيمات أخرى لمعايير تقييم الأداء الوظيفي وضعت حسب الطبيعة أو الهدف مثل: معايير كمية، معايير الجودة، معايير الوقت و غيرها. وتتميز معايير تقييم الأداء الوظيفي بالخصائص التالية: الصدق، الثبات، التمييز، القبول، التحديد، سهولة استخدام المقاييس (بن محمد، 2018، صفحة 122).

2- استخدامات عملية تقييم الأداء الوظيفي:

- عملية تقييم الأداء الوظيفي لها استخدامات متعددة في سياق إدارة الموارد البشرية وتطوير الموظفين. إليك بعض الاستخدامات العملية لعملية تقييم الأداء الوظيفي:
- **توجيه وتحسين الأداء:** يساعد تقييم الأداء الوظيفي في توجيه الموظفين وتحسين أدائهم من خلال تحديد المجالات التي يحتاجون إلى التحسين فيها، ويمكن للتقييمات المنتظمة والملاحظات البناءة أن توفر توجيهًا وتعليقات فورية للموظفين حول أدائهم وتساعدهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق الأهداف المحددة.

- **اتخاذ قرارات الترقية والتطوير:** يستخدم تقييم الأداء الوظيفي لتحديد الموظفين المستحقين للترقية والتطوير. يعتمد ذلك على تقييم أداء الموظفين وتحقيقهم للأهداف المحددة وتطورهم في مجال عملهم. يساعد هذا في اتخاذ قرارات عادلة ومستنيرة بشأن الترقيات وتخصيص فرص التطوير.
- **التعيين والنقل:** يمكن استخدام تقييم الأداء الوظيفي لاتخاذ قرارات التعيين والنقل. من خلال تقييم أداء الموظفين الحاليين وتحديد قدراتهم ومهاراتهم، ويمكن اتخاذ قرارات حول تعيينهم في وظائف جديدة أو نقلهم إلى أقسام أخرى في المنظمة، وبالتالي تعتبر العملية وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم قدراتهم (درة و الصالح، 2008، صفحة 268) .
- **تحديد احتياجات التدريب والتطوير:** من خلال تقييم الأداء الوظيفي، يمكن تحديد نقاط القوة ونقاط التحسين لدى الموظفين، ويمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد احتياجات التدريب اللازمة "لاكتساب مجموعة من المعارف النظرية والعملية" (لوغان، 2008، صفحة 133) ، لتطوير ولتعزيز مهارات الموظفين وتحسين أدائهم. يتيح هذا توجيه الجهود التدريبية وتحسين فعالية البرامج التدريبية.
- **تخطيط الموارد البشرية:** يمكن استخدام تقييم الأداء لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، ومن خلال تحليل أداء الموظفين وتقييمه، يمكن تحديد القوة العاملة المتاحة واحتياجاتها وتناسبها مع متطلبات العمل، وبالتالي توجيه الجهود لتوظيف وتطوير الموارد البشرية بشكل فعال.
- **تحسين التواصل والتعاون:** يمكن استخدام تقييم الأداء الوظيفي لتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين وخلق العمل، أو بين المشرف ومرؤوسيه فيها يخصص الاهداف المخططة والتوجهات وطرق واساليب الأداء (برنوطي، 2007، صفحة 380) . ومن خلال تقديم ملاحظات وتقييمات بناءة، يمكن للموظفين تعزيز مهارات التواصل والتعاون وتحسين علاقاتهم مع رؤسائهم أو مع الآخرين في بيئة العمل.
- **تحديد المكافآت:** يمكن استخدام تقييم الأداء الوظيفي لتحديد المكافآت والمزايا المرتبطة بالأداء المتميز، وعندما يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على معايير واضحة وموضوعية، يمكن تحديد المكافآت والحوافز التي تعكس التفوق وتعزز التحفيز والإنتاجية.
- **الانضباط والمعاقبة:** يمكن استخدام تقييم الأداء الوظيفي لتعزيز الانضباط وتطبيق العقوبات عند الحاجة، عندما يكون هناك أداء ضعيف أو انتهاك للسياسات أو المعايير. يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية مثل التوجيه والتدريب أو تطبيق العقوبات المناسبة لتحفيز التحسين وضمان الانضباط المناسب، أو إنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى ادائهم متدني لانهم في الحقيقة يعتبر عبء او تكلفة اضافية على المنظمة (سالم، 2006، صفحة 56) .

المطلب لثالث: مراحل عملية التقييم على الأداء الوظيفي واساليبها:

إن عملية تقييم أداء الوظيفي مرحلة فاصلة للعمال والمنظمة، تهدف إلى تقييم أداء الموظفين في سياق العمل وتحديد مدى تحقيقهم للأهداف المحددة، وتوفير التغذية الراجعة اللازمة لتحسين الأداء في المستقبل ولذى يجب التحضير الجيد للعملية من حيث اختيار اسلوب مناسب ومعايير متوافقة مع هدف وموضوع التقييم.

1- مراحل عملية التقييم على الأداء:

وتمر هذه العملية بعدة مراحل متتالية ومتكاملة لتحقيق اهداف التقييم.

1-1- مرحلة التخطيط (Planning Stage):

لا يستقيم أي عمل مهما كانت أهميته الا اذا انطلق بعملية التخطيط، ولذى تعتبر هذه الخطوة اساس نجاح عملية تقييم الأداء في المنظمة، وتضم هذه المرحلة عدة عناصر اهمها:

1-1-1- تحديد الأهداف المنظمة:

يجب تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة ومشاركتها مع الموظفين، حيث يمكن أن تشمل الأهداف العامة تحقيق الربحية، زيادة الإنتاجية، تحسين خدمة العملاء أو أي أهداف أخرى ذات صلة بأداء المنظمة، منها أهداف الادارة وكذلك اهداف تقييم الأداء.

1-1-2- تحديد الغرض من عملية التقييم:

ويتم تحديد الغرض من عملية تقييم الأداء، سواء كانت لأغراض تطويرية أو تقييمية، ويمكن استخدام التقييم لتحديد نقاط القوة والضعف للموظف وتوجيه الجهود لتحسين الأداء أو لاتخاذ قرارات توظيفية وترقيات (ونيني، 2013، صفحة 118).

1-1-3- تحديد المعايير المناسبة للتقييم:

يتم تحديد معايير كأداء مناسبة وقابلة للقياس تستخدم لتقييم أداء الموظف، حيث تشمل هذه المعايير كفاءة العمل، والبحث الشخصي أو الجماعي، ونوعية وكمية الإنتاج، والمعايير الأخرى ذات الصلة، لان المعايير تعتبر من ركائز عملية التقييم، وعند اختيارها يجب مراعات مجموعة من المبادئ منها (فدوي، 2009، صفحة 99):

- ينبغي اختيار معايير تقييم الأداء الوظيفي من مجموعة واسعة من المعايير المتاحة. يساعد ذلك في ضمان تغطية جوانب متعددة من الأداء وتقييم الجوانب المختلفة للعمل.

- يجب أن تكون المعايير موضوعية وقابلة للقياس بشكل موضوع ومحدد. يساعد ذلك في تقييم الأداء بطريقة عادلة وموضوعية دون تحيز.
- يمكن تحديد أوزان أو تعيين أهمية نسبية لكل معيار من المعايير المختارة. يساعد ذلك في إبراز المعايير ذات الأهمية العالية وتحقيق توازن في تقييم الأداء الوظيفي.
- يجب أن تكون المعايير قابلة للتطبيق بشكل متسق وموثوق به عبر جميع المقيمين والموظفين المقيمين. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير توجيهات واضحة وتدريب للمقيمين.

1-1-4- تحديد المسؤول عن تنفيذ عملية التقييم:

تحديد المسؤول عن تنفيذ عملية تقييم الأداء الوظيفي يعتبر خطوة هامة في عملية التقييم، ويمكن أن يكون المسؤول عن تنفيذ التقييم هو المشرف المباشر للموظف أو فريق من المشرفين المعنيين بالتقييم، ويتوقف ذلك على حجم وهيكل المؤسسة واحتياجاتها الخاصة، وعند اختيار المسؤول عن التقييم يجب مجموعة من المبادئ منها:

- ينبغي أن يكون المسؤول قادرًا على توجيه الموظفين وتوفير المساعدة والتوجيه لهم خلال عملية التقييم. يفضل أن يكون لديه معرفة عميقة بالوظائف والمهارات المطلوبة لتقييم الأداء بشكل فعال.
- يجب أن يكون المسؤول قادرًا على تقييم الأداء بشكل عادل وموضوعي، دون تحيز أو تمييز وينبغي أن يتمتع بالقدرة على تحليل البيانات والمعلومات بشكل موضوعي واتخاذ قرارات مستنيرة.
- يجب أن يكون المسؤول قادرًا على التواصل الفعال مع الموظفين وشرح عملية التقييم والمعايير المستخدمة بشكل واضح ومفهوم. ينبغي أن يكون لديه مهارات التواصل الجيدة والقدرة على توجيه الموظفين لتحسين أدائهم.

1-1-5- اختيار أسلوب التقييم المناسب:

يجب اختيار الأسلوب المناسب لتقييم الأداء وفقًا لطبيعة المنظمة وأهدافها ومتطلباتها، توجد أكثر من طريقة لتقييم الأداء ويجب اختيار الأسلوب الذي يتوافق مع متطلبات المنظمة والغرض من عملية التقييم، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيس (السالم و صالح، 2006، صفحة 106). قد تشمل الأساليب منها التقليدية و أخرى حديثة.

1-2- مرحلة قياس الانجاز الفعلي للفرد (Measuring Actual Individual Performance):

تهدف هذه المرحلة الى قياس اداء الفرد وتقييمه بناء على المعايير والاهداف المحددة، حيث تكون القيم وزنا او حجم او مسافة او زمنا او غير ذلك بمعنى القياس هو معرفة قيمة الشيء المراد قياسه (السالم و

صالح، 2006، صفحة 107). وفي هذه المرحلة يتم جمع البيانات المتعلقة بأداء الفرد وتسجيلها بطرق مختلفة نظرا لاستخدام طرق متعددة لقياس الأداء، ثم يليها تحليل البيانات سوى كانت كمية او نوعية والمؤشرات الاخرى المتاحة، لتوفير رؤية شاملة لأداء الفرد وتقدير مدى تحقيقه للأهداف والمعايير المحددة، وتتم كما يلي (DeNisi & Murphy, 2017, p. 223) :

- جمع البيانات: بعدة طرق منها
- تحليل البيانات: التحليل بشكل موضوعي ومنهجي لتقييم الأداء الفردي، ويتم استخدام أدوات وتقنيات تحليل البيانات مثل تقنيات الاحصاء وتحليل البيانات.
- تسجيل البيانات: أي توثيقها بشكل مناسب للاطلاع عليه وفهمه واستخدامه في تقييم والتغذية العكسية واتخاذ القرارات.

1-3- مرحلة التغذية العكسية (Feedback Stage):

- تعتبر التغذية العكسية او الراجعة كما يطلق عليها نتيجة ومرحلة هامة في عملية تقييم الأداء، حيث تساهم في توفير المعلومات والملاحظات للفرد بشأن ادائه وتوجيهه للتحسين في المستقبل، و تتضمن هذه العملية على اولا تزويد العامل على ادائه السابق وتوضيح التوقعات المستقبلية وتوفير ملاحظات وارشادات بناءة (Dessler, 2013, p. 286) . وهناك عدة طرق لاستعمال التغذية العكسية في عملية تقييم الأداء منها:
- مقابلات الشخصية: إنه نموذج معين من المعاملات التي تحدث بين شخصين محددين، أحدهما هو المقوم وآخر الخاضع للتقييم، لمناقشة نقاط ضعف الأداء وتبادل الآراء لعلاجها، ومن ناحية اخرى تدعيم نقاط القوة لديه والاستفادة منها لتحسين الأداء في المستقبل (عقيلي، 2005، صفحة 428)
 - تقارير التقييم: يمكن إعداد تقارير تقييمية تحتوي على تقييم شامل لأداء العامل. تشمل التقارير العناصر المحددة للأداء وتحليل نتائج التقييم وتقديم التوصيات والتغذية العكسية لتحسين الأداء.
 - التقييم الذاتي: يمكن أن يشترك العامل في عملية تقييم ذاتي حيث يقوم بتقييم أدائه الخاص وتحليل قواه وضعفه. يمكن للعامل أن يتحدث عن تحدياته وتطلعاته ويستعرض أهدافه المستقبلية. يمكن للمشرف أو المدير أن يقدم تعليقاته وتغذية عكسية بناءة بناءً على تقييم العامل الذاتي.

1-4- مرحلة تحسين وتطوير الأداء:

مرحلة تحسين الأداء وتطويره هي المرحلة الأخيرة في عملية تقييم الأداء، حيث تستخدم نتائج التقييمات السابقة والتعليقات التي نتلقاها لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وذلك بعد استكشاف نقاط

القوة والضعف في أداءه، لتحسين الأداء الفردي والاستفادة من فرص التحسين لتحقيق أفضل النتائج، وهناك عدة استراتيجيات وممارسات لتحسين الأداء منها:

- تحديد الاحتياجات: يجب تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين في أداء الموظف، سواء كانت ذات طابع فردي أو جماعي، وذلك بناءً على الأهداف المؤسسية واحتياجات الفريق أو القسم.
- وضع خطة التحسين: يجب وضع خطة محددة لتحسين أداء الموظف، وتشمل هذه الخطة أهدافاً ومعايير قياس قابلة للتحقق وإجراءات تحسين محددة.
- توفير التدريب والتطوير: يمكن توفير التدريب والتطوير للموظف لتعزيز مهاراته وقدراته. يمكن أن يكون التدريب في شكل دورات تعليمية، ورش عمل، مواد تعليمية أو توجيه فردي.

2- أساليب تقييم الأداء الوظيفي:

أساليب تقييم الأداء الوظيفي تتنوع بين الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة، وتختلف في الطرق والأدوات المستخدمة. إليك مثالاً لبعض الأساليب التقليدية والحديثة لتقييم الأداء الوظيفي:

2-1-1- الأساليب التقليدية:

الطرق التقليدية هي التي تعتمد على عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين وسهولة تطبيقها والواقعية، ولكنها غير دقيقة نظراً لاعتمادها على العامل الشخصي في عملية التقييم، ومن أهمها:

2-1-1- طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scale):

تعتبر أقدم طريقة مستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقاس أداء الموظف وفقاً لمعايير محددة نوعية أو كمية مثل توعية العمل، المظهر، التعاون، القدرة على حل المشاكل،... وغيرها، وتحدد الدرجات على أساس من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 3 حيث يمثل 1 أقل درجة للتقييم و العدد 5 أو 3 أعلاها (السالم و صالح، 2006، صفحة 110) .

2-1-2- طريقة المقارنة المزدوجة (Paired Comparison Method):

هي طريقة تقييم تستخدم لتصنيف وترتيب أداء الموظفين من خلال مقارنتهم مع بعضهم البعض، وفي هذه الطريقة يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم أو الفريق بناءً على معايير محددة للأداء، حيث يتم تقسيم الموظفين إلى ثنائيات ومنه يتم تحديد العامل الأفضل في كل ثنائية واحتساب النتائج. وهي سهلة التطبيق إلا في حالة زيادة عدد الأفراد في المقارنة، وتحفز على الأداء العالي وتوفر رؤية شاملة للأداء العام (Angela & Michael, 1998, pp. 120-121)، وعدد المقارنات في حالة عدد الأفراد الكلي n فان عدد

المقارنات هو $\frac{n(n+1)}{2}$ ، عيوبها طويلة نسبياً وصعوبة التفريق بين العناصر في الرتب المتقاربة (المركبي، 2004، صفحة 276).

2-1-3- طريقة المقاييس المتدرجة (Graduated scales method):

وتسمى كذلك المصفوفة المرجعية ويتم تحديد مجموعة من المقاييس لجوانب مختلفة من الأداء، مثل الجودة والكمية وحسن التوقيت والتعاون والإبداع، وعلى أساس هذه المقاييس يتم تحديد مستوى أداء كل مقياس على أساس مقياس خطوة بخطوة، على سبيل المثال: يمكن تصنيف المقياس المتعلق بالجودة إلى مستويات مثل "غير مرضية"، "مرضية"، "جيدة"، "ممتازة"،... إلخ، وتوفر طريقة المقياس المتدرج تحديداً واضحاً ومحدداً لمستويات أداء الموظفين وتسهل المقارنات بين الموظفين وتحسن الأداء، ومع ذلك فإن تطبيق هذه الطريقة معقد وقد تتطلب وقتاً وجهداً لإعداد المقاييس وتدريب المقيمين على استخدامها (Angela & Michael, 1998, pp. 165-167).

2-1-4- طريقة الأحداث الحرجة (Critical Incidents Metho):

هي أسلوب في تقييم الأداء يستند إلى تحليل الوقائع الحاسمة أو الحرجة في سلوك الموظفين، حيث يتم تحديد الوقائع الحرجة كمواقف أو أحداث محددة تعكس أداءً ممتازاً أو أداءً غير مرضي من قبل الموظفين، ويتم توثيق الوقائع الحرجة من خلال وصف الموقف وتحليله، وينتج منه تحديد كفاءة الفرد انطلاقاً من عدد الحوادث التي حدثت في أداءه واحتساب قيمتها في القائمة السرية ومن ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد (قروق، 2013، صفحة 139).

2-2- الأساليب الحديثة:

نظراً لتطورات التي تحدثت في مختلف المجالات الإدارية واقتصادية واجتماعية وغيرها توجب على المنظمات التي تبحث دوماً على التميز خاصة في الأداء، استعمال أساليب لتقييم الأداء جديدة تواكب العصر و مستلزماته، ولقد تم إنشاء أساليب حديثة تركز على اتجاهات حديثة منها: الاتجاه نحو التقليل من استخدام الطرق البسيطة والاعتماد أكثر من طريقة؛ المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عملية التقييم؛ المشاركة المتعددة في عملية التقييم؛ استخدام التكنولوجيا والبرامج المتقدمة (بربر، 2000، صفحة 135). وتوجد العديد من الطرق الحديثة من أهمها:

2-2-1- طريقة الإدارة بالأهداف (Management method by objectives):

تنسب هذه الإدارة على المفكر (Peter Drucke) وهي أسلوب تخطيطي، يركز على تحديد الأهداف القابلة للقياس وتحقيقها كمعيار لتقييم الأداء أي العبرة بالنتائج، وتهدف إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة

وأهداف الموظفين الفردية، ويسعى هذا الأسلوب الى تقريب وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث اعتبر احد اهم الطرق التي استخدمت لمساعدة الادارة على التقييم الموضوعي للأداء (الصوفي، 2003، صفحة 9) . وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية: - تحديد الاهداف(النتائج) المطلوب تحقيقها- تنفيذ حيث يساعد الرئيس المرؤوسين على تحقيق الاهداف- عند نهاية الوقت يتم مقارنة النتائج الفعلية مع الاهداف التي وضعت في البداية وتحديد الانحراف ايجابا او سلبا.

2-2-2- طريقة مراكز التقدير أو التقييم (Appreciation centers method):

تحاول هذه الطريقة قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط والتنظيم والعلاقات من خلال تحديد مقاييس محددة لهذه الصفات، ولكن يتم استخدام هذه الطريقة لتقييم المديرين من مختلف المستويات الإدارية، وخاصة المرشحين للترقية إلى الإدارة العليا (حمدان، 2004، صفحة 13) ،

2-2-3- طريقة ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

تركز على مزيج مركب في تقييم الأداء، حيث يتم دمج السلوك وخصائص العامل مع نتائج العمل، ويتعلق الأمر بتقييم سلوك العامل من خلال مراقبة سلوكه وأدائه في مواقف مختلفة، وتقييم قدرته على التعامل مع التحديات والمشكلات المهنية، يتم تعزيز التعاون والمشاركة المشتركة في عملية التقييم بمشاركة مختلف الأطراف المعنية مثل المديرين والزملاء والعملاء والموظفين أنفسهم، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية لتنفيذها: - تحديد أهداف ومعايير الأداء- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية- جمع البيانات والمعلومات- تحليل البيانات والتقييم- ردود الفعل والتطوير- تقييم النتائج والتحسين المستمر (ماهر، 2018، الصفحات 150-180) . ومزاياها قياس جودة الأداء- الاعتماد على التحسين المستمر للأداء .

2-2-4- مقياس التدرج على الأساس السلوكي (Behavioral Gradient Scale):

هو أداة تستخدم في عملية تقييم أداء العاملين بناءً على سلوكهم في مجال العمل، ويهدف هذا المقياس إلى تحديد وتقييم السلوكيات والمهارات التي يتوقع من العاملين تطويرها وتطبيقها في محيط العمل، ويتكون مقياس التدرج على أساس السلوك من عدد من العناصر أو المعايير التي تصف سلوك العامل في مجالات محددة، وعادةً ما يتم تقديم هذه العناصر في شكل قائمة محددة يتعين على المقيم تقييم العامل وفقاً لها، ويتم تحديد مستويات التدرج المختلفة لكل عنصر تقييم والتي تمثل مستويات أداء مختلفة ومميزاته: توجيه العاملين نحو السلوك المطلوب- يحفز العاملين على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم السلوكية وغيرها.

المطلب الرابع: تحديات وعوائق عملية تقييم الأداء الوظيفي

عملية تقييم الأداء الوظيفي هي عملية ذات طابع بشري، وبالتالي لا يمكن تجنب وجود المشاكل والأخطاء فيها، وقد تحدث بعض التحيزات والتصورات الشخصية والعوامل الأخرى التي تؤثر على عملية التقييم بما في ذلك الجوانب التقنية، على الرغم من الجهود التي بذلت من طرف العلماء إدارة الموارد البشرية لتحسين ولتطوير العملية وزيادة مستوى الموضوعية والفعالية، إلا أنها مازالت تعاني من بعض الأخطاء.

1- مشاكل متعلقة بنظام التقييم في المنظمة:

ان وجود عدد كبير من طرق التقييم جاء ليس للعدد فقط بل لتنوع طبيعة ونوعية ثقافة المنظمات، وعملية الاختيار وتطبيق طرق التقييم يمكن ان تقع فيها اخطاء، نظرا للخبرة او عدم التوافق او غيرها.

1-1- عدم وجود وضوح وشفافية في النظام:

يمكن أن يحدث عدم وجود وضوح في المعايير المستخدمة وكيفية تطبيقها في عملية التقييم، هذا قد يؤدي إلى ارتباك وعدم فهم من قبل الموظفين حول ما يتوقع منهم وكيف يتم تقييم أدائهم، وهناك عوامل متعددة تسهم في غياب الوضوح والشفافية منها (Dessler, 2013, pp. 218-219) :

- عدم توضيح المعايير المستخدمة.
- عدم توضيح الأهداف والتوقعات.
- عدم الشفافية في عملية التقييم.
- عدم التوافق بين أهداف التقييم وأهداف المنظمة.

1-2- عدم توافق النظام مع ثقافة المنظمة:

إذا كان النظام لا يتوافق مع ثقافة المنظمة وقيمها، فقد ينشأ توتر واحتجاج من قبل الموظفين. لذا يجب أن يتم تصميم النظام بطريقة تتوافق مع قيم وثقافة المنظمة وتعزز تحقيق أهدافها، العوامل التي تؤدي الى ذلك منها:

- القيم والمبادئ الثقافية تختلف عن الأسس والمعايير التي يستند إليها نظام التقييم.
- اختلافات في هيكل وثقافة المنظمة.
- اختلاف في الرؤية والغاية من عملية التقييم بين المنظمة والنظام المعتمد.

1-3- عدم توافق النظام مع احتياجات المنظمة:

إذا كان النظام لا يتوافق مع احتياجات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، فقد يؤدي ذلك إلى عدم فعالية عملية التقييم وعدم قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة. يجب أن يتم تصميم النظام لتلبية احتياجات المنظمة وتعزيز أدائها وتطورها، والعوامل التي ادت الى ذلك مها:

- عدم وجود مرونة في النظام.

- عدم وجود توافق ثقافي.

- عدم توافق النظام مع استراتيجية المنظمة.

2- مشاكل متعلقة بالقائم بعملية التقييم:

تتم عملية التقييم من قبل شخص او عدة اشخاص وذلك حسب الحاجة وحسب متطلبات العملية، وايضا حسب الطريقة المختارة للتقييم، ويقوم بها الرئيس، المرؤوسين، الزملاء، الموظف نفسه، الجان المتخصصة، العملاء، وطبعا تكون هناك عدة صعوبات وتحديات يوجهها المقيم منها:

2-1- تحيز المقيّم:

قد يتأثر العامل بالتحيز الشخصي للرئيس او انحيازيات غير موضوعية مما يؤدي الى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعاملين، ونستطيع ان نقلل من هذا التحيز بان نشرك الاخرين في العملية، خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى اداء العاملين (ثابت، 2001، صفحة 68) . وهناك عوامل تسهم في حدوث التحيز منها:

- التحيز الشخصي: مثل تفضيل شخص على اخر نتيجة علاقات شخصية او تفضيلات سابقة وغيرها.

- تحيز مجموعاتي: يؤثر انتماء المقيم أو المرؤوس لمجموعة معينة، سواء كانت ثقافية، جنسية، أو غيرها.

- التحيز العرقي أو الثقافي او جنسي: يحدث عندما يؤثر العرق أو الثقافة او جنس المقيم أو المرؤوس على قرارات التقييم.

2-2- قلة المهارات التقييمية والتدريب غير كافي:

قلة المهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذ العملية بشكل فعال او عدم توفر التوجيه والتدريب اللازمين، وهناك عوامل تسهم في ذلك:

- نقص التدريب والتأهيل.

- عدم الوعي بأهمية التقييم الفعال.

- قلة الخبرة في مجال الإدارة والتقييم.

- نقص الثقة بالقدرات الشخصية والضغوط الزمنية.

2-3- التأثير بالوظيفة او المركز:

يحدث ذلك عندما يكون المقيّم هو شخص يتبع نفس الهيكل التنظيمي أو يمتلك نفس الوظيفة أو يكون في موقع تنافسي مع الموظف المقيّم، فان المقيم يعطي شاغلها تقرير جيد او العكس، فالمشرف على التقييم هنا لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبني تقييمه على اسم الوظيفة او سمعتها او مركزها (قروق، 2013، صفحة 157). والعوامل التي تؤدي الى ذلك منها:

- الصراعات الوظيفية.

- الانتماء المؤسسي.

- العلاقة الشخصية.

- الانحياز النفسي.

2-4- الميل نحو الوسط في التقييم:

وهي من اكثر الاخطاء شيوعا في تطبيق تقييم الأداء، قد يكون السبب وراء حدوث هذا التحيز هو جهل المشرف بالفروقات الفردية بين الموظفين أو عدم قدرته على اكتشافها بشكل صحيح، ويؤدي إلى تقديم تقييمات متوسطة لجميع الموظفين، مما يعتبر ظلماً للموظفين المتميزين، تكون هذه السلوكيات التحيزية نتيجة لعدة عوامل:

- الخوف من التمييز البعض.

- الرغبة في تجنب الصعوبات.

- عدم الثقة في القدرة التقييمية الخاصة بهم.

- الضغوط المنظماتية والثقافية.

3- مشاكل يمكن ان تعترض عملية التقييم:

وتتمثل في ما يلي:

3-1- عدم الاهتمام بعملية التقييم:

ان اعتبار عملية تقييم الأداء طارئة وعبء على المديرين والرؤساء ومن ثم التخلص منها بطريقة روتينية دون بذل الجهود المناسبة يمكن أن يحدث لعدة أسباب، مثل (Dessler, 2017, p. 276):

3-2- ضغط العمل:

قد يكون لدى المديرين والرؤساء عدد كبير من المهام والمسؤوليات الأخرى التي يجب عليهم التركيز عليها، وبالتالي ينظرون إلى عملية تقييم الأداء على أنها إضافة زائدة تستلزم وقت وجهود إضافية.

3-3- قلة الوعي بأهمية التقييم:

قد ينتج قلة الوعي بأهمية التقييم عن عدم فهم المديرين والرؤساء للفوائد المحتملة التي يمكن أن تنجم عن عملية تقييم الأداء، مما يؤدي إلى تجاهلها أو التخلص منها بسرعة.

3-4- نقص المهارات والتدريب:

إذا لم يكن لدى المديرين والرؤساء المهارات اللازمة لتقييم الأداء بشكل فعال، فقد يشعرون بالحيرة أو العجز في تنفيذ العملية بطريقة صحيحة. قد يحتاجون إلى تدريب وتطوير المهارات التقييمية لتمكينهم من التعامل مع العملية بثقة وفعالية.

3-5- مقاومة التقييم:

توقع المقاومة التي سيتلقاها تقييم الأداء من قبل الأفراد نتيجة لتعرضهم للرقابة المستمرة وتأثيره على مستقبلهم الوظيفي يمكن أن يكون تحديًا هامًا، ويشعر الأفراد بالقلق من مدى موضوعية التقييم ومدى تأثيره على فرص ترقية وتطويرهم المهني، هناك عدة أسباب قد تؤدي إلى مقاومة تقييم الأداء من قبل الأفراد (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2016, p. 326). ومن بين هذه الأسباب:

- الخوف من العواقب السلبية.
- عدم الثقة في موضوعية التقييم.
- المقاومة للتغيير.
- عدم وجود رؤية واضحة لأهداف التقييم.

3-6- صعوبة تقييم الوظائف الادارية:

صحة ودقة نتائج تقييم الأداء في الوظائف الإدارية يمكن أن تكون مشكلة معقدة وصعبة. قد يكون من الصعب قياس الأداء الفعلي للأفراد في هذه الوظائف بسبب طبيعة العمل الإداري وتنوع المهام التي يقومون بها. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد تقنيات التقييم القائمة على المعايير والصفات الشخصية التي يصعب قياسها بدقة (قروق، 2013، صفحة 159). ومن اسباب ذلك:

- طبيعة العمل الاداري المتعدد المهام.
- صفات القيادة في الوظائف الإدارية متعددة.

- تعدد الأدوار في الوظائف الإدارية.
 - تعقيد الأداء قد يكون أداء الوظائف الإدارية.
 عملية تقييم الأداء الوظيفي يمكن أن تواجه بعض التحديات والعوائق التي يمكن التغلب عليها باتباع بعض الإجراءات والممارسات الفعالة. واغلب هذه التحديات حلولا يكمن في ازالة العائق وخاصة اذا كان اداري.

ويمكن التغلب على تلك الصعوبات و الاخطاء من خلال (راوية، 1999، صفحة 236) :

- تحسين و تعديل طرق التقييم.
- تحسين مهارات القائمين بالتقييم بالتوجيه والتدريب.
- تعزيز المشاركة والمشاركة في عملية التقييم.

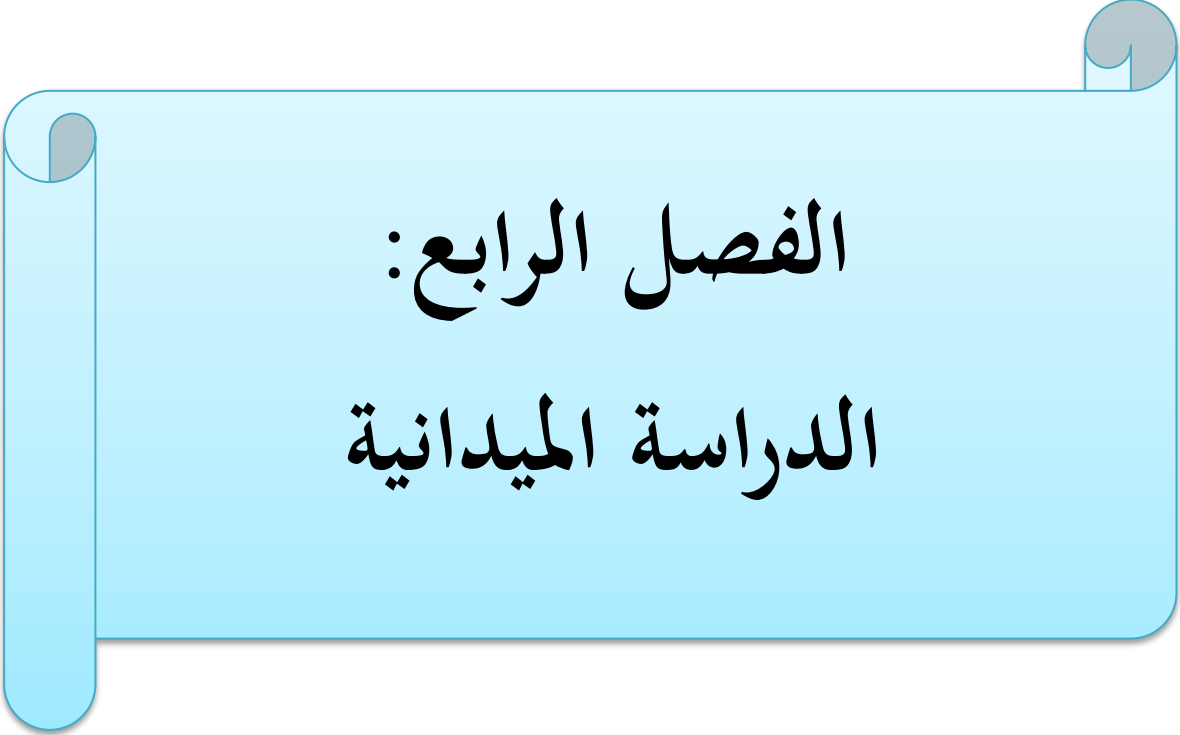
خلاصة:

يعد الأداء موضوعاً مهماً جذب اهتمام الباحثين، حيث تعددت مفاهيمه وفقاً لوجهات النظر المختلفة وتتنوع طبيعته في المنظمات الخدمية والإنتاجية. فقد يشير الأداء إلى السلوك أو النتائج، ويمكن أن يُفهم على أنه مؤشر للكفاءة والفعالية في العمل. على الرغم من هذا التنوع، فإن مكونات الأداء الأساسية لا تتغير، حيث يشمل الأداء وجود عامل، ووظيفة، ومكان للعمل. ويتم تحديد مستوى الأداء بناءً على تفاعل هذه المكونات مع بعضها وتأثرها بمجموعة من العوامل إيجاباً أو سلباً.

يتحدد أداء المنظمة ومدى مساهمتها في تقدم وتطور الاقتصاد الوطني من خلال تحديد أهدافها بدقة وسعيها لتحقيقها وتطوير إنتاجها من خلال تحسين أداء أفرادها. ومن المهم أن تتعرف المنظمة على مستوى أداء كل فرد وفي أي توقيت يتم ذلك. ومن هنا تبرز أهمية تقييم الأداء كعملية تساعد على اكتشاف نقاط القوة لدى الموظفين وتعزيزها لتحقيق النجاح، وكذلك اكتشاف نقاط الضعف والعمل على تجنبها وتحسين الأداء الوظيفي هو الذي يحدد أداء المنظمة ومساهمتها في تقدم الاقتصاد الوطني، ويتحقق ذلك من خلال تحسين أداء الأفراد وتطوير قدراتهم. ومن أجل معرفة مستوى أداء كل فرد في المنظمة، يتطلب الاعتماد على عملية تقييم الأداء.

تقييم الأداء هو العملية المسؤولة عن كشف نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتوفير الدعم اللازم للمضي قدماً نحو النجاح. يساعد التقييم أيضاً في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتعديل الأداء لتحقيق الأهداف المطلوبة. إن نجاح هذه العملية يعتمد على قدرة الإدارة على اختيار معايير التقييم المناسبة واستخدام طرق التقييم الملائمة للوضع الحالي في المنظمة. كما يجب اختيار التوقيت المناسب وتعيين شخص مسؤول عن عملية التقييم.

وفي الختام يمكن القول أن تقييم الأداء يلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وضمان تحقيق الأهداف والتطلعات المنظمة. يجب أن تكون هذه العملية شاملة وعادلة، مع وجود معايير واضحة ومنهجية فعالة، وبالتالي ستكون لها أثر إيجابي على نجاح المنظمة في تحقيق مهمتها ورسالتها.



الفصل الرابع:
الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول الثلاثة الاولى كل من رأس المال البشري والاستثمار فيه، التميز التنظيمي ونماذجه، الأداء الوظيفي ومفاهيمه النظرية والادارية.

في هذا الفصل، سنقوم بشرح جميع القواعد والإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، سنبدأ بتقديم تعريف مفصل للمؤسسة التي تمت فيها الدراسة وسياقها والبيئة التي أجريت فيها الدراسة. ثم سنشرح بالتفصيل الأدوات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في المبحث الأول وصلاحيه أداة الدراسة. سنقوم أيضاً بعرض التحليل الوصفي لبيانات العينة في المبحث الثاني، وفي النهاية سنقوم بالتركيز على اختبار الفرضيات في المبحث الثالث.

ولقد اخترنا تقسيمه الى ثلاث مباحث تناولنا فيها ما يلي:

المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: الدراسة الوصفية لمحاور الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة

في هذا سنقوم بتوضيح الاجراءات المنهجية التي تم اتباعها في دراسة البحث، وسنقدم تقديمًا للمؤسسة التي تم فيها البحث، ثم سنشرح ادوات واساليب المستخدمة لتجميع وتحليل البيانات والوصول الى النتائج. ستوضح في الجانب التطبيقي اولا بدراسة استطلاعية لدراسة مدى ملاءمة نموذج الدراسة المقترح كنموذج للدراسة.

المطلب الاول: تقديم القطاع محل الدراسة

في هذا المطلب نقدم تعريفًا شاملاً لقطاع التعليم العالي في الجزائر. سنبدأ بتطور التاريخي للقطاع، ثم سنتعرض لمنظومة التعليم العالي في الجزائر، ومنها الى المبادئ والأسس التي يستند عليها القطاع وتحكم تنظيمه وإدارته. وفي الاخير سنستكشف الأهداف والآفاق المستقبلية لقطاع التعليم العالي في الجزائر.

1- التطور التاريخي لقطاع التعليم العالي في الجزائر:

يحتل التعليم العالي مكانة اجتماعية هامة لما له من دور في تأهيل وتطوير الكفاءات البشرية المؤهلة للمشاركة في تنمية الدولة، ويعرف على انه "برامج الدراسة أو التدريب على البحوث في المستوى بعد الثانوي، التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفقتها مؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة" (الربيعي س.، 2007، صفحة 23).

ويعتبر التعليم العالي من اهم الوسائل المتاحة للدول النامية لإظهار امكانياتها وتحقيق التقدم والحرية والديموقراطية، والعدالة الاجتماعية. فالجامعة ليست عنصراً للتعليم فقط، بل هي مركزاً للبحث العلمي والابتكار والتطوير، لتوليد المعرفة وتطبيقها في جميع المجالات. فالجامعات هي المحركات الرئيسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الوطنية.

1-1- المرحلة الاولى بعد الاستقلال(1962-1969):

بعد الاستقلال لم تكن الجزائر تملك سوى جامعة واحدة هي جامعة الجزائر في العاصمة موروثه من المستعمر الفرنسي، وكانت الجامعة فرنسية المنهج والبرامج والادارة، واللغة والهدف، وما يميز هذه المرحلة عدم وجود وزارة التعليم العالي، ورغم هذا الا ان التوجه كان انشاء جامعات جديدة في مختلف مناطق الوطن، وكانت البداية بجامعة وهران سنة 1966 ثم جامعة قسنطينة سنة 1967.

1-2- المرحلة الثانية (1970-1980):

تميزت هذه المرحلة اولا بإنشاء وزارة للتعليم العالي، حيث تم على اثرها بإدخال عدة تغييرات او التعديلات على الهيكلي والبيداغوجي، كتنظيم الكليات الى معاهد و اعتماد نظام السداسيات المستقلة، والشهادات اصبحت اربعة سنوات لليسانس وماجستير سنتين ودكتوراه علوم خمس سنوات (بلواري، 2013، صفحة 24)، وتمت كذلك جملة من الاجراءات و التعديلات وفق استراتيجيات جديدة منها ديمقراطية التعليم؛ جزأة الاطارات، التعريب، ربط الجامعة بالتنمية و سوق العمل.

والملاحظ كذلك زيادة عدد الطلبة والمؤسسات الجامعية حيث وصلت الى 6 جامعات هي: جامعة الجزائر، وهران، باب الزوار، جامعة العلوم والتكنولوجيا بهران، جامعة عنابة، والعديد من المراكز الجامعية منها: تلمسان، البليدة، تيزي وزو، سطيف، سيدي بلعباس، تيارت ومستغانم.

1-3- المرحلة الثالثة (1981الى1990):

من الملاحظ ان هذه المرحلة تعتبر مرحلة اصلاحات فيما يخص النقائص التي ظهرت نتيجة التخطيط السابق والزيادة الهائلة في عدد الخريجين و المتطلبات الجديدة لسوق العمل، ومن هذه الاصلاحات (بلواري، 2013، صفحة 25):

- التركيز على الاختصاصات التي يطلبها سوق العمل. وتقليص الفائض بتقليص الاماكن البيداغوجية مثل الحقوق والطب.
- اعتماد اللامركزية التكوين وذلك بزيادة ونشر عدة مراكز جامعية عبر مختلف مناطق الوطن، والتركيز على الكيف عوض الكم في عملية التكوين نظرا للضعف الملاحظ عند الخريجين.
- تأسيس نظام الدراسات العليا سنة 1987.
- تهيئة البنية التحتية للقطاع من مخابر ومكتبات وتجهيزات التكنولوجية للبحث العلمي.
- وضع خريطة جامعية سنة 1984 للتخطيط المستقبلي وآفاق 2000.

1-4- المرحلة الرابعة (1991الى2000):

تعتبر هذه الفترة فترة انفجار وعولمة المعرفة والمعلومات في مجال التعليم العالي في الجزائر. ومن السمات الأخرى لهذه المرحلة الظروف الاستثنائية والاضطرابات السياسية التي طالت الجزائر، وأثرت على جميع جوانب الاقتصاد والمجتمع في البلاد بأكملها خلال هذه الفترة. وتعتبر هذه المرحلة فترة تطور في اتجاه الاقتصاد الحر والعولمة، وحث النظام الجامعي والبيئة الجامعية على مواكبة متطلبات هذا الاتجاه من حيث

القدرات والأطر والمشاريع التدريبية. تم تعديل البرنامج التعليمي وتكوين الأساتذة والباحثين لتلبية احتياجات السوق والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

خلال هذه الفترة ، واجه قطاع التعليم العالي الجزائري تحديات وفرصاً جديدة ، وتم تعزيز التعاون الدولي وتبادل المعرفة والخبرة مع الجامعات والمؤسسات الدولية. وقد أدى هذا الاتجاه إلى تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر وتعزيز البحث العلمي والابتكار.

1-5- المرحلة الخامسة (2001-2010):

نفذ قطاع التعليم العالي الجزائري إصلاحات شاملة. لتنفيذ هذه الإصلاحات ، تم تشكيل لجنة وطنية مكونة من خبراء في المجال ، مع التركيز على عدة مجالات. تم تحسين جودة التعليم العالي وربطه بسوق العمل والاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتم تقديم نظام تعليم جامعي جديد تحت اسم "ل م د". إنه نظام يهدف إلى توفير التعليم الشامل وتوفير فرص التعلم مدى الحياة للجميع.

تم تحسين برامج الدراسة وتطويرها لتلبية احتياجات السوق والمجتمع في الجامعات الجزائرية. تم تعزيز البحث والابتكار وتعزيز استقلالية الجامعات والتعاون مع المؤسسات الدولية، بهدف تحسين حوكمة وكفاءة النظام الجامعي وتعزيز دور الجامعات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد.

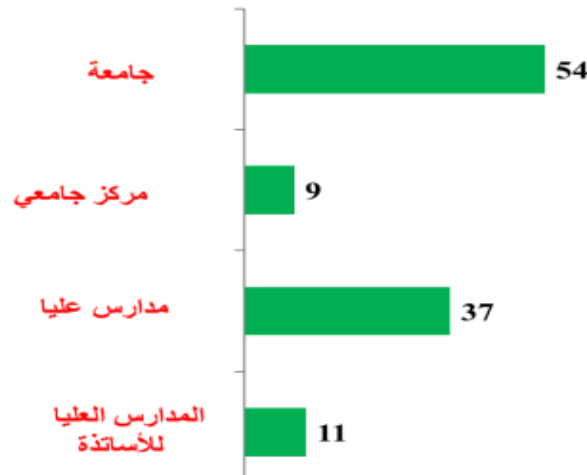
1-6- المرحلة السادسة (2011 الى 2023):

شهد قطاع التعليم العالي في الجزائر عدة تغييرات وتطورات، من جانب القرارات السياسية وإدارية جديدة ومواصلة الإصلاحات التي اقترت في المرحلة السابقة، ومن بين أبرز التحولات التي حدثت في هذه المرحلة:

- قانون إصلاح التعليم: صدر قانون إصلاح التعليم في عام 2012 بهدف تحسين نظام التعليم في البلاد. تضمن القانون إصلاحات هيكلية وتنظيمية لتعزيز الجودة والمساواة في التعليم.
- استراتيجية للتعليم العالي والبحث: تم وضع استراتيجية وطنية للتعليم العالي والبحث العلمي للفترة 2015-2030. تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة تطوير قطاع التعليم العالي وربطه باحتياجات التنمية العالمية ، فضلاً عن تعزيز البحث العلمي والابتكار.
- إنشاء لجنة التأهيل وضمان الجودة في التعليم العالي: تم إنشاء الهيئة في عام 2015 بهدف تطوير آليات التأهيل والضمان الجودة في المؤسسات الجامعية والبرامج الأكاديمية، وضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.

- إصلاحات التوظيف والترقية الأكاديمية: تم تنفيذ إصلاحات في نظام التوظيف والترقية الأكاديمي لتحسين تعيين وترقية الأساتذة والباحثين وتعزيز الخبرة والابتكار.
 - زيادة المنح الدراسية ودعم الطلاب: تم توسيع برامج المنح الدراسية وتقديم المساعدة المالية للطلاب ذوي الدخل المنخفض لتشجيعهم على الالتحاق بالتعليم العالي وتخفيف أعبائهم المالية.
 - إنشاء مدارس الدكتوراه: تم إنشاء مدارس الدكتوراه لتعزيز البحث العلمي وتطوير الكوادر الأكاديمية في مجالات مختلفة.
 - إنشاء مزيد من المدارس العليا والتحضيرية: تم إنشاء مزيد من المدارس العليا والتحضيرية لتحسين جودة التعليم العالي وتقديم برامج متخصصة في مجالات معينة. تهدف هذه المدارس إلى تأهيل الطلاب لمواصلة دراستهم في المستويات العليا وتحسين مهاراتهم الأكاديمية والمهنية.
 - القرارات الإدارية والحوكمة: تم اتخاذ قرارات هامة بشأن الجوانب الإدارية والهيكلية للجامعات ، بما في ذلك تعزيز الاستقلال التنظيمي للجامعات وتحسين إدارة الجامعات وأنظمة الحوكمة.
- في الختام، يمكن القول أن قطاع التعليم العالي في الجزائر قد شهد تطوراً ملحوظاً على مر العقود وعبر مراحل متعددة. بدءاً من تطورات التعليم العالي في الفترة الأولى من الاستقلال، ومروراً بمراحل التوجه نحو الاقتصاد الحر والعولمة، وصولاً إلى مرحلة إصلاح النظام التعليمي وتحسين الأداء والجودة.
- ومن جامعة واحدة عند الاستقلال إلى 111 مؤسسة جامعية في 2022، كما عرفت ارتفاعاً في هيئة التأطير لتبلغ اليوم نحو 65509 أستاذ 47 % منهم من مصف الأستاذية، وتعداد الطلبة 1317 عند الاستقلال إلى ما يناهز حالياً 1669000 طالبا (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021، صفحة 2).

الشكل رقم (21): توزيع المؤسسات الجامعية حسب الطبيعة



المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021، صفحة 2)

2- منظومة التعليم العالي: مبادئ وأهداف:

منظومة التعليم العالي تعني الهيكلية والأطر التنظيمية والقوانين التي تنظم وتدير التعليم العالي في دولة الجزائر. تشمل هذه المنظومة الجامعات والكليات والمعاهد العليا والمراكز البحثية، بالإضافة إلى السياسات والإجراءات والمعايير التي تحكم العملية التعليمية والبحثية في هذه المؤسسات.

2-1- مبادئ منظومة التعليم العالي:

منظومة التعليم العالي في الجزائر مبنية على مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل الحرية الأكاديمية، والمساواة في الفرص التعليمية، والجودة والتميز الأكاديمي، وتوافق التعليم العالي مع احتياجات المجتمع وسوق العمل، ولقد تم وضع مبادئ بشكل إجمالي وفق المرحلة الأولى من تكوين القطاع بعد انشاء الوزارة الخاصة، نذكر منها (بلواري، 2013، صفحة 17):

- **التكافؤ والفرص المتساوية:** تضمن المنظومة تكافؤ الفرص للطلاب في الحصول على التعليم العالي بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية.
- **التوجيه المهني:** تهدف المنظومة إلى توفير توجيه مهني وتدريب للطلاب لمساعدتهم في اختيار المسارات المهنية المناسبة وتطوير مهاراتهم العملية.
- **التعلم مدى الحياة:** ضمان مجال مفتوح للتعليم العالي مدى الحياة من خلال توفير إمكانية التعليم والتدريب للجميع، لإعطاء أكبر قدر من الخيارات التكوينية للتغيير الاجتماعي وتنمية الفرد للمساهمة في النشاط الاجتماعي
- **البحث العلمي والابتكار:** تعزيز ونشر وإنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي وتوفير الخبرات اللازمة والمناسبة لمساعدة المجتمع على التطور ثقافيا واجتماعيا واقتصاديا. وذلك من خلال تشجيع البحث في العلوم والتكنولوجيا وفي مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية، وكذلك الإبداع والابتكار الفني.
- **التعاون والتبادل الدولي:** تهدف المنظومة إلى تعزيز التعاون والتبادل الدولي في مجال التعليم العالي والبحث العلمي لتعزيز التعاون الثقافي والعلمي مع المجتمع الدولي.
- **الاخلاق والثقافة:** تعزيز القيم الاجتماعية والحفاظ عليها من خلال تكوين وترسيخ القيم النبيلة لدى الشباب والمساهمة في فهم وتفسير وتقوية وتعزيز الثقافات الوطنية والدولية من جميع الأنواع والمناطق، والمساهمة في تكوين وتطوير وتحسين التعليم في البلاد على كل المستويات.

2-2- أهداف منظومة التعليم العالي:

منظومة التعليم العالي تعمل من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بالفرد الجزائري والمجتمع والدولة بشكل عام. تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التغيرات العالمية وتحديات العصر. من بين الأهداف المهمة التي تسعى منظومة التعليم العالي لتحقيقها:

2-2-1- التنمية العلمية المعرفية البحثية:

يهدف إلى تنمية القدرات العلمية والمعرفية والبحثية للطلاب. تشجع الجامعات الطلاب على إجراء البحوث واكتساب مهارات البحث لتحسين معرفتهم وأدائهم الأكاديمي. يعد التطوير العلمي والمعرفي والبحثي أحد الأهداف الرئيسية للتعليم العالي في الجزائر والعالم. تعزز هذه الأهداف تطوير البحث والابتكار وتسهم في التقدم العلمي والتكنولوجي والاجتماعي للمجتمع (التل، جبريل، و ابو زينة، 1997، صفحة 99).

2-2-2- التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

تتمثل أهمية منظومة التعليم العالي في الجزائر في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. يمكن تلخيص دور الجامعة في ذلك في خمس نقاط رئيسية (طعيمة و البندري، 2004، صفحة 65):

- إعداد الطلاب للتعلم وتنمية قدراتهم في مجالات البحث العلمي.
- إعداد خريجين في مختلف مجالات التخصص لتحمل ومواجهة مسؤوليات الحياة وصورها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- جعل التعليم متاحًا للجميع ، والتأكيد على أهمية التعليم والتدريب المستمر.
- التفاعل والعمل المشترك مع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.
- مواكبة المتغيرات العالمية وتطوير صيغ ومجالات التعاون الدولي.

3- تطور منظومة التعليم العالي

منظومة التعليم العالي تطورت بشكل كبير على مر العقود السابقة، وقد شهدت تحولات وتطورات مهمة في عدة جوانب، بما في ذلك:

- التوسع والتنوع: تطورت منظومة التعليم العالي في الجزائر بزيادة عدد الجامعات والمؤسسات العليا والمدارس التقنية، مما أدى إلى توسيع نطاق الفرص التعليمية وزيادة التنوع في التخصصات المتاحة. حيث اصبحت تحوي 54 جامعة و 9 مراكز جامعية و 37 مدرسة وطنية عليا و 12 مدرسة عليا للأساتذة.

- التوجه نحو البحث العلمي والابتكار: ركزت منظومة التعليم العالي على تعزيز البحث العلمي وتطوير القدرات البحثية لدى الأساتذة والباحثين، وتشجيع إجراء الدراسات والأبحاث العلمية التي تساهم في تطوير المعرفة والابتكار.
- الاستجابة لاحتياجات سوق العمل: توجهت منظومة التعليم العالي نحو تلبية احتياجات سوق العمل، من خلال تطوير برامج تعليمية وتدريبية متوافقة مع احتياجات السوق والتحول الاقتصادي والتكنولوجية.
- التعاون الدولي والانفتاح: زادت منظومة التعليم العالي في الجزائر من التعاون مع الجامعات والمؤسسات العالمية، وتبادل الخبرات والمعرفة، وتطوير الشراكات الدولية في مجالات البحث والتدريب.

المطلب الثاني: آفاق وتحديات قطاع التعليم العالي في الجزائر

قطاع التعليم العالي له دور كبير في عدة جوانب منها الاجتماعية والاقتصادية، حيث يوفر التربة والمعرفة والمهارات للجريجين، ويمد الاقتصاد الوطني بمورده الاساسي. والتعليم الجامعي له جملة من الاهداف، وكذلك له رؤية وآفاق مستقبلية يطمح للوصول اليها وتحقيق كل اهدافه.

1- آفاق منظومة التعليم العالي:

منظومة التعليم العالي هي هيئة تنظيمية معقدة تتألف من مؤسسات وافراد يعملون سويًا لتحقيق أهداف التعليم العالي وتطوير المجتمع والبلد بشكل عام، وتصبو هذه المنظومة الى تحسين جودة التعليم والبحث العلمي لمواكبة التطور الحاصل على المستوى العالمي فيما يخص البرامج التعليمية والبحوث العلمية، كما تسعى الى تحقيق التكامل بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية والهيئات الحكومية لتعزيز التطوير الاقتصادي والاجتماعي للبلد. و هذه اهم الافاق التي تهدف للوصول اليها منظومة التعليم العالي في الجزائر:

- تحسين جودة التعليم: تعزيز جودة التعليم الجامعي من خلال تحديث المناهج الدراسية، وتطوير طرق التدريس والتقييم. كما يمكن تعزيز الاهتمام بتطوير المهارات العملية لدى الطلاب وتعزيز الأبحاث العلمية والابتكار.
- يعتبر تطوير البنية التحتية جانبا هاما من جوانب تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، ويشمل هذا الاستثمار تحديث وتطوير مرافق البحث والتعليم وكذلك البنية التحتية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي. هدفها هو توفير بيئة تعليمية حديثة مناسبة تساهم في تحسين تجربة الطلاب والباحثين وجودة البحث العلمي والتعليم.

- تعزيز البحث العلمي: يعد من أهم الأولويات في تطوير نظام التعليم العالي الجزائري، ويشمل هذا الجانب دعم البحث العلمي وتشجيع الباحثين على تنفيذ مشاريع بحثية مبتكرة وعالية الجودة. يعتبر البحث العلمي من أهم أدوات تنمية المعرفة وتحقيق التقدم الاجتماعي والتقني والاقتصادي والاجتماعي.
- توسيع الفرص التعليمية: زيادة عدد الجامعات والمؤسسات العليا وتقديم مزيد من التخصصات للطلاب، وتوفير فرص تعليمية للجميع بغض النظر عن خلفياتهم الاقتصادية أو الاجتماعية، تحسين البيئة التعلم. يهدف نظام التعليم العالي الجزائري إلى تعزيز التنمية الاجتماعية الشاملة من خلال توسيع فرص التعليم، والسماح لمزيد من الشباب بالحصول على التعليم العالي ، وزيادة فرصهم في سوق العمل.
- تعزيز التعاون الدولي: تطوير التعاون مع الجامعات والمؤسسات العليا في دول أخرى، وتبادل المعرفة والخبرات العلمية، ويمكن أن يساهم التعاون الدولي في تحسين مستوى التعليم العالي في الجزائر، ومن أفاقه تحسين مستوى التعليم وتبادل المعرفة العلمية، وفتح آفاق التعاون الثقافي وتطوير البحث العلمي.
- تطوير التعليم الرقمي: تطوير التعليم الرقمي: استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التعليم وتوفير الموارد التعليمية عبر الإنترنت. هذا يمكن أن يساهم في تحسين وصول الطلاب إلى المعرفة وتحفيز التعلم الذاتي.

2- تحديات قطاع التعليم العالي:

يواجه قطاع التعليم العالي في الجزائر العديد من التحديات التي تؤثر على جودة التعليم وتطويره. تتطلب معالجة هذه التحديات جهودًا متواصلة وتحسينات شاملة في نظام التعليم. فيما يلي نظرة عامة على بعض التحديات الرئيسية التي تواجه قطاع التعليم العالي في الجزائر: يواجه قطاع التعليم العالي في الجزائر: يواجه قطاع التعليم العالي في الجزائر العديد من التحديات التي تؤثر على جودة التعليم وتطويره. تتطلب معالجة هذه التحديات جهودًا متواصلة وتحسينات شاملة في نظام التعليم. فيما يلي نظرة عامة على بعض التحديات الرئيسية التي تواجه قطاع التعليم العالي في الجزائر:

1-2- التحديات الاجتماعية والثقافة:

وتتمثل في:

- التوسع السكاني والنمو المتزايد لعدد الملتحقين بالتعليم العالي: تزايد عدد الطلب على التعليم العالي في الجزائر بسبب الوعي المتزايد بأهمية التعليم وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي. من أجل تلبية هذا الطلب المتزايد ، يجب توفير البنية التحتية وتحسين الخدمات الجامعية.

- نقص التمويل والبنية التحتية: تعاني الجامعات الجزائرية من نقص في التمويل والبنية التحتية مما يؤثر سلبًا على جودة التدريس والبحث. التمويل والاستثمار في البنية التحتية بحاجة إلى تحسين لضمان بيئة تعليمية مناسبة.
- هجرة العقول ونقص المواهب: يواجه نظام التعليم الجزائري تحديات في الاحتفاظ بالمهارات والمواهب الجزائرية حيث يلجأ بعض الخريجين إلى الهجرة للعمل والاستثمار في بلدان أخرى. يجب تعزيز المهارات وخلق بيئة تعليمية تشجع الابتكار والاستثمار في المواهب الجزائرية.
- تحديث المناهج واستخدام التكنولوجيا: يجب تحديث المناهج الجامعية الجزائرية باستمرار لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية. يجب استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية وفي مشاركة الموارد التعليمية الرقمية.
- قلة الاعتماد على البحث العلمي: البحث جزء أساسي من التطور العلمي والتكنولوجي، ويجب تعزيز دور البحث في الجامعات وتقديم الدعم المناسب للباحثين.
- سياسة التقليد ونقص الدراسة الاستراتيجية: استمرار الاعتماد على تجارب خارجية دون دراسة استراتيجية للبيئة الاقتصادية والاجتماعية الجزائرية يعوق النجاح الكامل للسياسات الإصلاحية.
- تمويل البحث: على الرغم من وجود بيئة مناسبة لتطوير البحث ونجاحه، إلا أن مستوى تمويل البحث متدنٍ ونقص مراكز البحث يعيق تطور الجامعات ويؤدي إلى فشل سياسات الإصلاح.
- تحدي الثقافة الاجتماعية: عدم تأقلم السياسة الإصلاحية مع البيئة الاجتماعية العربية، مما يشكل تحديًا كبيرًا لتطبيق نظام التعليم الجديد.

2-2- التحديات الاقتصادية وسوق الشغل:

- تلعب دورًا حاسمًا في إصلاح سياسة التعليم العالي ، حيث أن البيئة الاقتصادية هي حجر الزاوية في التنمية ولها دورًا مهمًا في تحديد احتياجات العمل والمهارات التعليمية المطلوبة لسوق العمل التي تقود الاقتصاد، ويمكن رؤية هذا التأثير في مشكلة التي يواجهها الخريجون عند البحث عن وظيفة تسمح لهم بدخول سوق العمل. من بين تحديات ومخاوف سوق العمل ، يمكن تلخيص النقاط التالية:
- زيادة معدل البطالة بين الخريجين لقلة عروض العمل وعدم توافق التخصصات مع احتياجات سوق الشغل.
- بسبب نظام التعليم المجاني وتزايد تكاليف المعدات والبحث مع عدم توفر إيرادات للتعليم العالي، مما يزيد من الضغوط المالية على القطاع.

- انعدام التلاؤم بين الجانب النظري في مؤسسات التعليم العالي والواقع الاقتصادي هو ما يعيق السياسة الإصلاحية للتعليم العالي، حيث أن البيئة الأصلية لهذا النظام تعتمد على التنوع الاقتصادي.
- التأخر في تعيين الخريجين وذلك بسبب قلة خبرتهم المطلوبة من قبل المؤسسات الاقتصادية والإنتاجية، لأن الشهادات التي يحصلون عليها هي شهادات أكاديمية وليست شهادات مهنية، وهذا يفسر عدم التوافق بين الواقع النظري والواقع العملي. الواقع التطبيقي (عتوتة، 2007، صفحة 63).
- عدم كفاية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر سواء الموجودة في القطاع العام أو القطاع الخاص، حتى وإن وجدت فهي لا تستوعب الأعداد الهائلة من الخريجين على اختلاف تخصصاتهم.
- ضعف الروابط بين الجامعات وسوق العمل: يمكن أن يكون الاتصال والتعاون بين الجامعات وأرباب العمل ضعيفاً، مما يؤثر على فهم احتياجات سوق العمل والاستهداف المناسب للتعليم العالي.
- التحولات الاقتصادية والتكنولوجية: يمكن أن تؤدي التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية إلى تغييرات في سوق العمل وأنواع الوظائف المتاحة، مما يتطلب تجديد وتحديث مناطق الدراسة للتكيف مع التغييرات.

2-3- التحديات التكنولوجية والتطورات الرقمية:

- التحديات التكنولوجية والتطورات الرقمية عامل مهم في مجال التعليم العالي، حيث أنها تتطور بسرعة وتؤثر الابتكارات التكنولوجية على طريقة التعلم والتعليم. تحتاج المؤسسات التعليمية إلى مواكبة هذه التغييرات، وتكييف برامجها الأكاديمية مع التطورات الحديثة مثل التعلم عن بعد، واستخدام الوسائط المتعددة في التدريس، واعتماد التكنولوجيا الحديثة في البحث العلمي.
- تكنولوجيا التعليم: دمج التكنولوجيا في عملية التدريس، والتحول إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والمنصات الرقمية لإلقاء المحاضرات والمواد التعليمية للطلاب بطرق مبتكرة ومحفزة.
- التحول الرقمي: يجب إدخال التحول الرقمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مثل أنظمة التسجيل والإدارة الإلكترونية والمكتبات الرقمية، لتحسين الكفاءة والفعالية الإدارية.
- البنية التحتية والاتصالات: تحتاج البنية التحتية التكنولوجية للجامعة إلى التحسين، بما في ذلك شبكات الإنترنت السريعة وتوفير اتصالات لاسلكية قوية للسماح للطلاب والموظفين بالوصول بسهولة إلى الموارد التعليمية (Khaled, 2019, pp. 138-148).
- التعلم عن بعد: توفير فرص التعلم عن بعد والتعلم الإلكتروني، وتطوير برامج التعليم عبر الإنترنت، والسماح للطلاب بالتعلم في أي وقت وفي أي مكان.

- الأمن السيبراني: مع زيادة استخدام التكنولوجيا، تزداد التحديات المتعلقة بالأمن والحماية عبر الإنترنت للمعلومات الحساسة والبيانات الشخصية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس (Hina, Akhter, & Shakeel, 2020, pp. 1786-1791).
- تطوير تكنولوجيا التعليم: تحسين وتطوير تكنولوجيا التعليم والبرامج التعليمية التفاعلية التي تساعد على تعزيز عملية التعلم وتحفيز المشاركة الطلابية النشطة.
- التحديث المستمر: ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الجارية وتحديث المناهج والبرامج التعليمية لتلبية متطلبات سوق العمل المتغيرة والتحديات المجتمعية.

المطلب الثالث: أدوات وأساليب الدراسة

سيغطي هذا المبحث المنهجية والأساليب والإجراءات المستخدمة في الدراسة الميدانية، حيث سيتم تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، إلى جانب الطرق المستخدمة لتحديد العلاقة بينهما. سيتم تحديد طرق الحصول على المعلومات للتحليل والاستنتاجات. سيتم أيضًا مراجعة نماذج البحث وتعديلها من حيث قبول مؤشرات القياس و التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان.

1- تصميم الدراسة ومنهج الدراسة:

سنحاول في هذا المطلب التعرف على كل من مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى متغيرات الدراسة ونموذجها.

1-1-1 مجتمع وعينة الدراسة

ويتكون من :

1-1-1-1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الأساتذة الدائمين في مؤسسات التعليم العالي في كامل القطر الجزائري من جامعات او مراكز جامعية او مدارس عليا او مدارس عليا للأساتذة، والمقدر عددهم بـ 65509 استاذ دائم سنة 2021 (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021).

1-1-1-2 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وحجم العينة هو 382 فرد. تم اختيار هذا الحجم بناءً على معادلة ستيفن تومسون لحساب حجم العينة. والتي يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)]}$$

حيث:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

Z: مستوى الثقة 95% (1.96)

P: الاحتمال (50%)

المصدر: (Steven, 2012, p. 59)

حيث تم توزيعها إلكترونياً على مجموعة كبيرة من اساتذة التعليم العالي عشوائياً، وبعد الحصول على العدد المطلوب من العينة، تم دراسة الاجابات واستبعاد الغير صالحة للتحليل وكانت كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(15): نتائج توزيع استمارات الاستبيان

البيانات	حجم المجتمع	حجم العينة	الاجابات الغير صالحة	الاجابات الصالحة
المجموع	65509	382	7	375
النسبة %	-----	%100	%1.83	%98.16

المصدر: من اعداد الباحث

من خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا انه: تم الحصول على العدد المطلوب من العينة وهو 382 اجابة. وبعد فحصها وجد ان هناك 7 غير صالحة للتحليل تم استبعادها أي بنسبة 1.83% ، و الصالحة للدراسة والتحليل عددها 375 قبلت أي بنسبة 98.16%.

1-2- تصميم الدراسة

يشمل هذا القسم طرق البحث ومتغيرات البحث ونماذج البحث المستخدمة في الدراسة. يعد تصميم الدراسة جزءاً مهماً من عملية البحث العلمي حيث يساعد في تحديد الأساليب والخطوات المتبعة لجمع البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج النهائية.

1-3- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث. في الجزء النظري، يتم التركيز على وصف وتحليل متغيرات البحث التي تشمل استثمار رأس المال البشري والتميز التنظيمي، والأداء الوظيفي في قطاع التعليم العالي، وتم تحديد معانيها وأبعادها.

اعتمدت الدراسة على مصادر مختلفة مثل التقارير البحثية والكتب والمجلات العلمية. وتم دعم الجانب التطبيقي للدراسة من خلال دراسة الحالة حيث تم فحص تأثير استثمار رأس المال البشري على التميز التنظيمي والأداء الوظيفي، مع اعتبار الأداء الوظيفي عاملاً وسيطاً بين الاثنين. لتحقيق ذلك، استخدمنا استبياناً تم توزيعه إلكترونياً على مساحة جغرافية واسعة، للحصول على إجابات متنوعة حسب المنطقة والطبيعة وذلك الرتب الوظيفية.

1-4- متغيرات الدراسة: تحتوي الدراسة على ثلاث متغيرات تقسيمها كما في الجدول التالي:

جدول رقم(16): متغيرات الدراسة وتميزها

المتغيرات	التسمية	ترميزها في الدراسة الاحصائية	ابعادها	ترميز الاسئلة
المتغير المستقل	الاستثمار في رأس المال البشري	IHC	الاستقطاب و التوظيف	I1,I2,I3,I4,I5
			التعليم و التدريب	t1,t2,t3,t4,t5
			الصحة و السلامة المهنية	Sa1,sa2,sa3,sa4,sa5
			التحفيز و الاحتفاظ	Tah1,Tah2,Tah3,Tah4,Tah5
المتغير الوسيط	الأداء الوظيفي	FP	الكفاءة الفعالية	P1,P2,P3,P4,P5. P6,P7,P8,P9,P10.
المتغير التابع	التميز التنظيمي	OE	التميز الاداري والاستراتيجي	Stra1, Stra2, Stra3, Stra4, Stra5.
			التميز البشري	Hu1,hu2,hu3,hu4,hu5
			التميز الهيكل التنظيمي	or1,or2,or3,or4,or5
			تميز ثقافة المنظمة	Tak1,Tak2,Tak3,Tak4, Tak5

المصدر: من اعداد الباحث

2- طرق جمع البيانات

يعتبر الاستمارة مصدرا موثوقا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، تم تصميم الاستمارة لجميع الأساتذة الدائمين في قطاع التعليم العالي الجزائري لاكتشاف وتحديد تأثير الاستثمارات في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي واعتبار الأداء الوظيفي كوسيط، وتم توزيعها إلكترونياً. تنقسم الاستمارة إلى جزئين:

1-2- الجزء الاول:

يتمثل في المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمستجوب وهي على النحو التالي: (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، الرتبة، سنوات الخبرة، الاجر).

2-2- الجزء الثاني:

يتعلق بمحاور الدراسة المتكونة 51 سؤال حيث تم تقسيمها الى ما يلي:

1-2-2- المحور الأول:

وهو محور خاص بالمتغير المستقل بعنوان (الاستثمار في رأس المال البشري) وتم تقسيمه الى اربعة ابعاد وهي:

- الاستقطاب والتوظيف: يضم 5 اسئلة.
- التعليم والتدريب: يضم 5 اسئلة
- الصحة والسلامة المهنية: 5 اسئلة.
- التحفيز والاحتفاظ: 5 اسئلة.

2-2-2- المحور الثاني:

وهو خاص بالمتغير الوسيط (الأداء الوظيفي)، ويتم تقسيمه الى بعدين هما:

- الكفاءة: يضم 5 اسئلة.
- الفعالية: يضم 5 اسئلة.

2-2-3- المحور الثالث:

وهو خاص بالمتغير التابع (التميز التنظيمي)، وتم تقسيمه الى اربعة ابعاد وهي:

- التميز الاداري والاستراتيجي: و يضم 5 اسئلة.
- التميز البشري: ويضم 5 اسئلة.
- التميز الهيكل التنظيمي: ويضم 5 اسئلة.
- تميز ثقافة المنظمة: ويضم 5 اسئلة.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد توزيع الاستبيان الاستطلاعي الإلكتروني وفرزه، يتم اللجوء إلى استخدام الأدوات الإحصائية التالية

لتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها:

3-1 - معمل الثبات ألفا كرونباخ:

يستخدم لقياس مدى ثبات عناصر الاستبانة كأداة للدراسة قيم معمل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين 0 و1، ويُعتبر (Cronbach's Alpha) مقبولاً إذا كانت قيمته أعلى من 0.7. إذا كانت القيمة أقل من 0.7، فقد يكون هناك اختلاف كبير بين الأسئلة وقد لا يكون الاستبيان قوياً في قياس المتغير المستهدف. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبانة. ولتجسيد القيم في أي فئة تم إيجاد طول المدى $5 - 1 = 4$ ثم قسمة المدى على عدد الفئات $0.80 = 4 / 5$ وبعد ذلك يضاف 0.80 إلى الحد الأدنى للقياس فتصبح الفئات كما يلي:

جدول رقم (17): توزيع ألفا كرونباخ: المتوسط - ليكارت - التقدير

درجة التقدير	مقياس ليكارت الخماسي	قيم المتوسط
منخفض جدا	غير موافق مطلقا	[1.00 ؛ 1.80]
منخفض	غير موافق	[2.60 ؛ 1.80]
متوسط	محايد	[3.40 ؛ 2.60]
مرتفع	موافق	[4.20 ؛ 3.40]
مرتفع جدا	موافق جدا	[5.00 ؛ 4.20]

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد (Likert, 1932, p. 17)

ولقد وضعت العبارات الاستبائية على اساس سلم ليكارت الخماسي ودرجاته كما يلي:

الجدول رقم (18): مقياس ليكارت الخماسي

الترميز	غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد (Likert, 1932, p. 14)

3-2 - مقاييس الاحصاء الوصفي:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحليل تشتت استجابات المشاركين حول المتوسط الحسابي، لتحديد أهمية الدراسة في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد الدراسة باستخدام برنامج (Spss 21).

3-3 - برنامج (SMART PLS 4) وبرنامج (SPSS 21):

يعد استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار صحة الفرضيات وقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة من خلال المتغيرات الوسيطة جزءاً مهماً من بحثنا.

سنقوم بشرح هذا النهج بالتفصيل عندما نحدد ونختبر الفرضيات ونستخدم نمذجة المعادلة البنائية لتحليل العلاقات بين المتغيرات وتقييم صحة الفرضيات المقترحة. سيتم استخدام البرامج الإحصائية المهنية مثل SPSS لتحليل البيانات وتقديم النتائج بدقة وموثوقية لضمان صحة اختبار الفرضيات واستخلاص استنتاجات دقيقة ومفيدة.

المطلب الرابع: تقييم صدق وثبات الأداة للدراسة الاستطلاعية

يهدف مبحث الدراسة الاستطلاعية إلى التركيز على عملية التحقق من صحة أدوات القياس وتقييم النماذج القياسية المستخدم في البحث الاستطلاعي، ويتضمن هذا الجزء عدة عناصر مهمة لضمان دقة وموثوقية نتائج البحث.

1- صدق وثبات الاستمارة:

صحة الاستمارة وثباتها هو مصطلح يستخدم في علم الاجتماع وعلم النفس والبحث الاستطلاعية، مما يشير إلى مدى دقة وثبات الأدوات المستخدمة لجمع البيانات. ويمكن أن يكون هذا نموذج استبيان أو مقابلة هيكلية أو أي أداة أخرى تستخدم لجمع المعلومات من المشاركين في البحث.

1-1- صدق الاستمارة:

صدق الاستمارة يعني مدى صلاحية وجودة فقرات الاستمارة في قياس المحاور التي تم اختبارها بشكل دقيق وموثوق. يتم تحقق صدق الاستمارة من خلال عدة طرق ومنها:

1-1-1- الصدق الظاهري:

يشير الصدق الظاهري إلى جودة الاستبيان وصلاحيته، حيث بعد "اختيار الاستبيان صادقاً إذا كان يقيس ما أعد لقياسه فقط، وبخلاف ذلك يكون غير صادق" (الفتلي، 2018، صفحة 98)، وكذلك وضوح فقراتها حتى يتمكن المشاركون والقراء من فهمها والاجابة عليها. ولتحقق او الوصول الى ذلك تم ارسال الاستبيان الى مجموعة من 5 اساتذة مختصين في المجال، للقيام بتحكيما علميا ولغويا وتقديم الاقتراحات والتعديلات قبل توزيعها على عينة الدراسة.

صحيح، بعد أخذ الاقتراحات والتعديلات المطروحة من قبل المحكمين وإجراء التغييرات اللازمة، تم إعداد الصيغة النهائية لاستمارة الاستبيان وإرسالها إلكترونياً لمجموعة كبيرة من أساتذة التعليم العالي في مختلف جامعات الوطن. يعتبر التحكيم إحدى أهم وسائل ضمان صحة الاستبيان وجودته، حيث يساهم في التأكد من أن عناصر الاستبيان تقيس المتغيرات التي تتم دراستها بدقة.

1-1-2- الصدق الداخلي:

هو عبارة عن عملية التحقق من صدق الأداة القياسية (النموذج القياسي) ومؤشراتها الفرعية من خلال تحليل التشبعات (Factor loading) للمتغيرات الموجودة في النموذج. يتم ذلك بحساب مقاييس التشبع (Factor loading) الخاصة بكل متغير ومؤشر ومتوسط التباين المفسر (AVE) لكل متغير.

1-1-3- الصدق الاستطلاعي:

يتم من خلال الاعتماد على العينة الاستطلاعية بغرض قياس صدق وثبات الاستمارة، هذه المرحلة الغرض منها اجراء بعض التعديلات على بعض فقرات المحاور او حذفها اذا كان معامل التشبع ضعيف والتباين المشترك الكامن اصغر من العتبة المقترحة. ومن اجل هذا قمنا باختبار عينة استطلاعية عشوائية مكونة من 60 استاذ من اجل معرفة درجة بساطة ووضوح فقرات المحاور الاستبيان.

1-2-2- ثبات اداة الدراسة:

في الواقع، الموثوقية هي مقياس لاستقرار أداة البحث وقدرتها على تحقيق نفس النتائج المتوقعة عند تطبيقها بشكل متكرر على نفس الفرد أو العينة أو مجموعة الأفراد خلال فترات زمنية مختلفة. يتم قياس ثبات أدوات البحث باستخدام عدة مقاييس، بما في ذلك:

1-2-1- معامل الثبات (Cronbach's Alpha):

مقياس تجانس المؤشرات المستخدمة في الاستبيان وقدرتها على قياس نفس المتغير الكامن. تتراوح قيم ألفا كرونباخ من 0 إلى 1، مع قيم أكبر من 0.7 تعتبر بشكل عام للإشارة إلى الثبات المقبول لأداة البحث.

1-2-2- الموثوقية المركبة (Composite Reliability):

مقياس آخر لثبات أداة البحث. يتم حسابه عن طريق قياس علاقة المتغيرات الكامنة المتعلقة بمؤشرات مختلفة في النموذج. تتراوح الموثوقية المركبة بين 0 و 1، ويفضل أن تكون أكبر من 0.7 للثبات المقبول. عندما تكون قيمة الثبات عالية ، فهذا يشير إلى أن الاستبيان ثابت ومستقر، لذلك يمكن الاعتماد عليه لقياس المتغير بدقة في الدراسة.

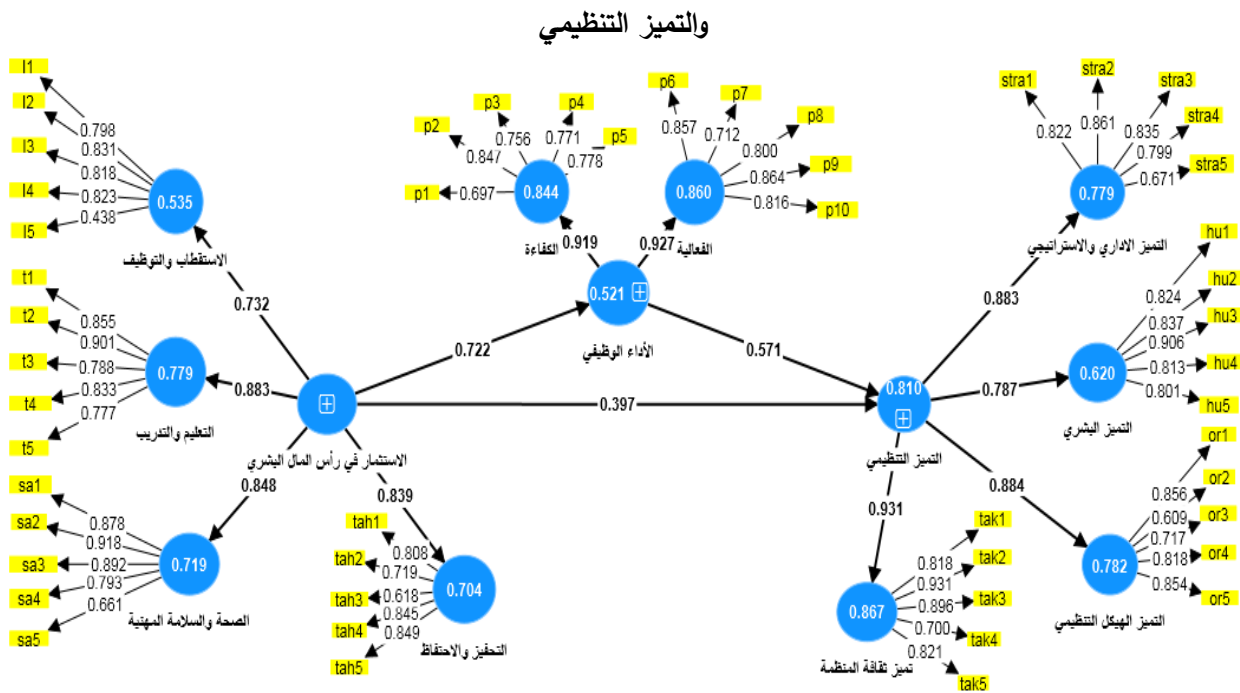
2-تقييم النموذج القياسي للدراسة الاستطلاعية

خلال هذه الخطوة نقوم بعمليات اختبار للتحقق من صحة وموثوقية نموذج القياس الدراسة الاستطلاعية، في هذه الاختبارات سنقوم بتحليل معامل الثبات (Cronbach Alpha) ومعامل التشبع (عامل التحميل) للتحقق من صحة وموثوقية الأدوات المستخدمة. نحسب أيضًا متوسط التباين المفسر (AVE) للمتغيرات المستخدمة في الدراسة لقياس مدى جودة تفسير كل مؤشر لمتغيره التابع.

عند اكتمال هذه الاختبارات والتحقق من صحة وموثوقية الأدوات ، سنكون مستعدين لبدء اختبار الفرضيات وتحليل النتائج والنماذج القياسية للعلاقات بين المتغيرات. هذه الخطوات مهمة لضمان جودة البيانات وصحة النتائج التي نحصل عليها من بحثنا.

باستخدام برنامج Smart Pls 4 لتمثيل نموذج الدراسة والقيام بالاختبارات الضرورية وكان النموذج الأولي للدراسة الاستطلاعية التي تدرس العلاقة الوسيطة لمتغير الأداء الوظيفي بين الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي كما يلي:

الشكل رقم(22): النموذج الأولي لدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير الأداء الوظيفي بين الاستثمار في رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4

2-1- معامل التحميل الخارجي (Factor Loading):

هو مقياس يستخدم في تحليل النماذج البنائية، ويعتبر جزءاً من تقييم صدق وثبات أدوات القياس. حيث يتم استخدامه لقياس مدى ارتباط المؤشرات (الفقرات) بالمتغيرات الكامنة، وحسب Hulland يجب ان تكون التحميلات الخارجية لجميع المؤشرات ذات دلالة احصائية كما يلي:

- إذا كانت قيمتها أكبر من 70% وهي القيمة المرجعية والحد الأدنى المطلوب.

- المؤشرات التي تكون تحميلاتها الخارجية بين 40 و 70 بالمئة قبل حذفها يجب التأكد إذا كان حذفها سوف يؤدي إلى زيادة قيم الموثوقية المركبة، أو التباين المستخلص ويصبح أعلى من العتبة المقترحة عند إذن يمكن حذفها، أما لو كان حذفها لا يزيد من العناصر السابقة الذكر يمكن الاحتفاظ بها.
- المؤشرات التي كون أقل من 40 بالمئة يجب أن تحذف نهائياً.

2-1-1- التحميلات الخارجية لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري:

باستعمال برنامج 4 Smart Pls كانت النتائج المتعلقة بالتحميلات الخارجية للمتغير المستقل الاستثمار

في رأس المال البشري كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري

معامل التشبع	الفقرات	المتغيرات الكامنة	
0,798	I1	الاستقطاب والتوظيف	الاستثمار في رأس المال البشري
0,831	I2		
0,818	I3		
0,823	I4		
0,438	I5		
0,855	t1	التعليم والتدريب	
0,901	t2		
0,788	t3		
0,833	t4		
0,777	t5		
0,878	sa1	الصحة والسلامة المهنية	
0,918	sa2		
0,892	sa3		
0,793	sa4		
0,661	sa5		
0,808	Tah1	التحفيز والاحتفاظ	
0,719	Tah2		
0,618	Tah3		
0,845	Tah4		
0,849	Tah5		

المصدر: من اعداد الباحث وفق مخرجات برنامج Smart Pls4

يتضح من الجدول رقم (19) أن كل المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) وهي قيم مقبولة، أي أن الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله باستثناء السؤال الخامس من بعد الاستقطاب والتوظيف (15=0.438) والسؤال الخامس من بعد الصحة والسلامة المهنية (sa=0.661) والسؤال الثالث من بعد التحفيز والاحتفاظ (tah3=0,618) ، وعليه قمنا بحذف هذه المؤشرات لأن التباين المشترك الكامن ومؤشره أصغر من تباين قياس الأخطاء، كما أن حذفها أدى إلى زيادة قيمة التباين المستخلص ل15 (0,473) والذي أصبح (0,685)، و sa5 (0,495) والذي أصبح (0,781) و tah3 (0,497) والذي أصبح (0,670) وهو أعلى من العتبة المقترحة (AVE >0.5).

2-1-2- التحميلات الخارجية لمتغير الأداء الوظيفي :

باستعمال برنامج Smart Pls 4 كانت النتائج المتعلقة بالتحميلات الخارجية للمتغير الوسيط الأداء

الوظيفي كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الأداء الوظيفي

معامل التشبع	الفقرات	المتغيرات الكامنة	
0,697	P1	الكفاءة	الأداء الوظيفي
0,847	P2		
0,756	P3		
0,771	P4		
0,778	P5		
0,857	P6	الفعالية	
0,712	P7		
0,800	P8		
0,864	P9		
0,816	P10		

المصدر: من اعداد الباحث وفق مخرجات برنامج Smart Pls4

يتضح من الجدول رقم (20) أن كل المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) وهي قيم مقبولة، أي أن الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله باستثناء السؤال الأول من بعد الكفاءة (p1=0.691) وعليه قمنا بحذف المؤشر لأن التباين المشترك الكامن ومؤشره أصغر من تباين قياس الأخطاء، كما أن حذفها أدى إلى زيادة قيمة التباين المستخلص (0,495) والذي أصبح (0,646)، وهو أعلى من العتبة المقترحة (AVE >0.5).

2-1-3- التحميلات الخارجية لمتغير التميز التنظيمي :

باستعمال برنامج Smart Pls 4 كانت النتائج المتعلقة بالتحميلات الخارجية للمتغير التابع التميز

التنظيمي كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير التميز التنظيمي

معامل التشبع	الفقرات	المتغيرات الكامنة	
0,822	stra1	التميز الإداري والاستراتيجي	التميز التنظيمي
0,861	stra2		
0,835	stra3		
0,799	stra4		
0,671	stra5		
0,824	hu1	التميز البشري	
0,837	hu2		
0,906	hu3		
0,813	hu4		
0,801	hu5		
0,856	or1	التميز الهيكل التنظيمي	
0,609	or2		
0,717	or3		
0,818	or4		
0,854	or5		
0,818	Tak1	التميز ثقافة المنظمة	
0,931	Tak2		
0,896	Tak3		
0,700	Tak4		
0,821	Tak5		

المصدر: من اعداد الباحث وفق مخرجات برنامج Smart Pls4

يتضح من الجدول رقم (21) أن كل المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) وهي قيم مقبولة، أي أن الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله باستثناء السؤال الخامس من بعد التميز الإداري والاستراتيجي (stra5=0.671) والسؤال الثاني من بعد التميز الهيكل التنظيمي (or2=0.609)

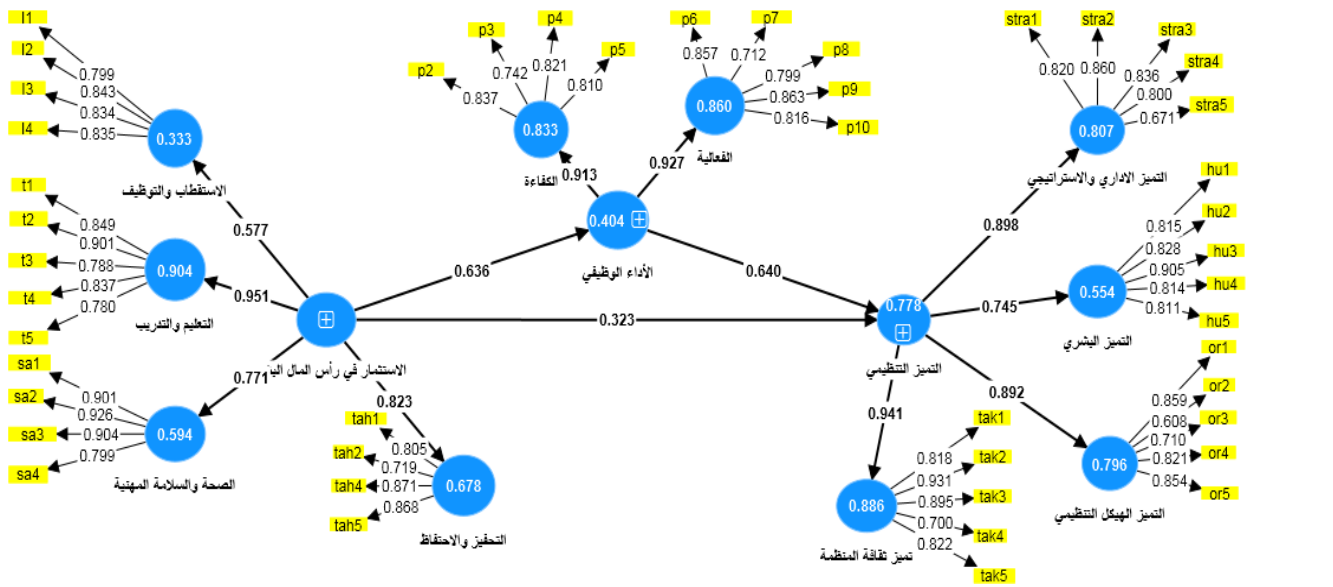
ولكن تم الاحتفاظ بها لأن التباين المشترك الكامن ومؤشره أكبر من تباين قياس الأخطاء وهو أعلى من العتبة المقترحة ($AVE > 0.5$).

2-2- النموذج المعدل :

بعد الاختبار الأول حول مدى العلاقة بين المؤشرات بالمتغيرات الكامنة في النموذج الأولي باستخدام العينة الاستطلاعية، وبعد حذف عدد من العبارات التي درجة تسببها ضعيف تم تعديل نموذج الدراسة وكان كما يلي:

الشكل رقم (23): النموذج المعدل لدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير الأداء الوظيفي بين الاستثمار في رأس المال البشري

والتميز التنظيمي



المصدر: : من اعداد الباحث وفق مخرجات برنامج Smart Pls4

3-2- موثوقية الاتساق الداخلي:

لتقدير موثوقية الاتساق الداخلي نستخدم عدة اختبارات لتحقيق دقة النتائج وشموليتها، ومن هذه المؤشرات المستعملة في الاختبارات ما يلي:

2-3-1- دراسة ثبات العينة الاستطلاعية :

باستعمال برنامج Smart Pls 4 حصلنا على المخرجات التالية:

الجدول رقم(22): قيمة مؤشر ألفا كرو نباخ ومؤشر RHO وCR

الموثوقية المركبة CR	مؤشر RHO	ألفا كرو نباخ	المتغيرات	
0,897	0,849	0,847	الاستقطاب والتوظيف	الاستثمار في رأس المال البشري
0,918	0,891	0,888	التعليم والتدريب	
0,934	0,928	0,906	الصحة والسلامة المهنية	
0,890	0,866	0,835	التحفيز والاحتفاظ	
0,923	0,914	0,904	الإجمالي	
0,879	0,825	0,817	الكفاءة	الأداء الوظيفي
0,906	0,877	0,869	الفعالية	
0,918	0,907	0,900	الإجمالي	
0,898	0,866	0,858	التميز الإداري والاستراتيجي	التميز التنظيمي
0,920	0,917	0,894	التميز البشري	
0,882	0,853	0,831	التميز الهيكلي التنظيمي	
0,921	0,901	0,890	تميز ثقافة المنظمة	
0,952	0,950	0,945	الإجمالي	

المصدر: : من اعداد الباحث وفق مخرجات برنامج Smart Pls4

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل معاملات ألفا كرو نباخ مرتفعة فهي أكبر من 0,7، أما قيم معاملات RHO فهي أيضا مرتفعة وتتعدى 0,70، ومنه يمكن الاعتماد على الاستبانة الموضوعية، بالإضافة إلى مؤشر CR فهو أكبر من 0.7 في جميع الأبعاد، وبالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة تتصف بالثبات.

2-4- قياس صدق التقاربي :

يتم الحكم على أن النموذج يتمتع بالصدق التقاربي إذا كانت قيمة AVE المقبولة أكبر أو تساوي 0,50 بمعنى أن المبنى يفسر في متوسط أكثر من نصف تباين مؤشراتته، والجدول التالي يبين متوسط التبيان المستخلص AVE:

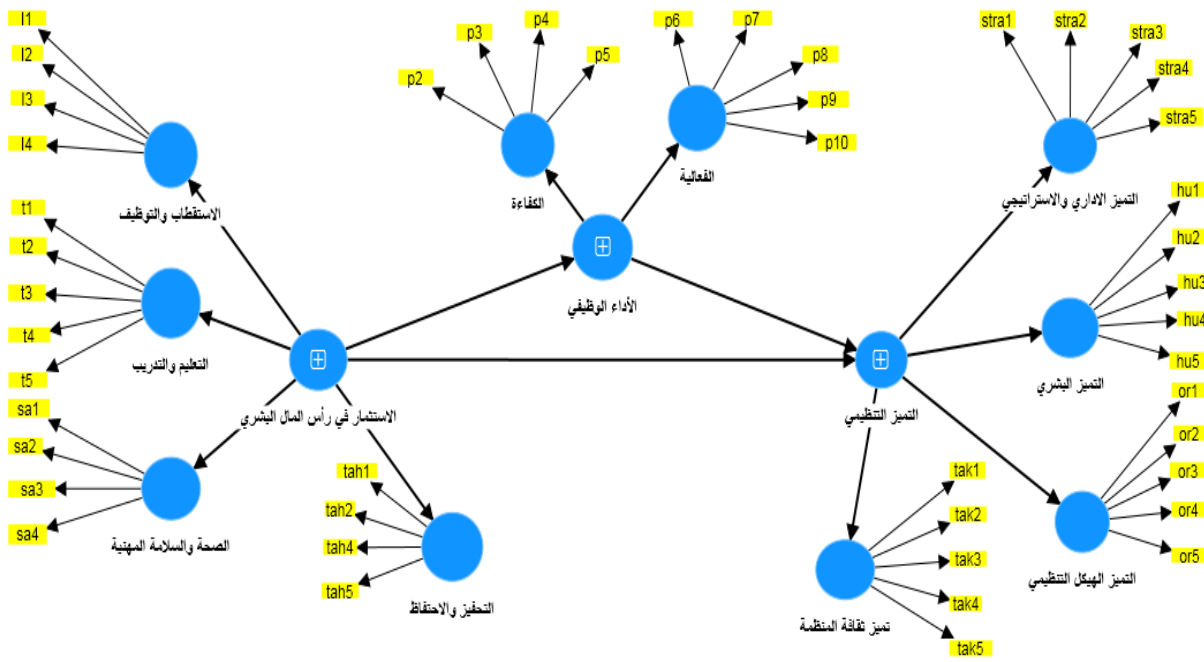
الجدول رقم(23): قياس صدق التقاربي للنموذج

متوسط التبيان المستخلص AVE	المتغيرات	
0,685	الاستقطاب والتوظيف	الاستثمار في رأس المال البشري
0,693	التعليم والتدريب	
0,786	الصحة والسلامة المهنية	
0,670	التحفيز والاحتفاظ	
0,575	الإجمالي	
0,646	الكفاءة	الأداء الوظيفي
0,658	الفعالية	
0,531	الإجمالي	
0,640	التميز الإداري والاستراتيجي	التميز التنظيمي
0,698	التميز البشري	
0,603	التميز الهيكل التنظيمي	
0,700	التميز ثقافة المنظمة	
0,527	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات AVE مقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمتها أكبر من 0,50، وعليه يمكن الحكم على أن النموذج يتوفر على المصادقية التقاربية. بعد ما تم حذف المؤشرات سابقة الذكر والتي أثرت على نموذج الدراسة، وتم التأكد من قيم معاملات ألفا كرونباخ، RHO، CR، AVE أنها حققت الشرط، فإن نموذج الدراسة النهائي والذي يمكن الاعتماد عليه في العينة النهائية التي نحن بصدد دراستها يكون على الشكل التالي:

جدول رقم (24): النموذج المعدل للدراسة الاستطلاعية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

المبحث الثاني: الدراسة الوصفية لمحاو الدراسة

سنقوم في هذا القسم بإجراء دراسة وصفية لمحور الدراسة، حيث سنقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من العينة لتحديد بعض الجوانب المهمة للدراسة. سنقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتحقق من أن البيانات يتم توزيعها بشكل طبيعي، وسنعرض أيضاً السمات الشخصية والمهنية للعينة. بالإضافة إلى ذلك، سنقوم بتقييم النموذج القياسي المقترح لهذه الدراسة وتحديد مدى ملاءمته لتمثيل البيانات التي تم جمعها بشكل جيد. سنقوم أيضاً بتقييم النموذج الهيكلي للدراسة للتحقق من مدى ملاءمته للبيانات وكيف يشرح العلاقة بين المتغيرات المختلفة في الدراسة.

المطلب الاول: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض نتائج الاستبيان فيما يخص الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة مع التعليق عليها وذكر مميزاتها:

1- البيانات الشخصية:

وتشمل كل من:

1-1- الجنس:

باستعمال برنامج SPSS V21 كانت النتائج المتعلقة بجنس افراد العينة كما في الجدول التالي بعد توزيعها:

جدول رقم(24): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

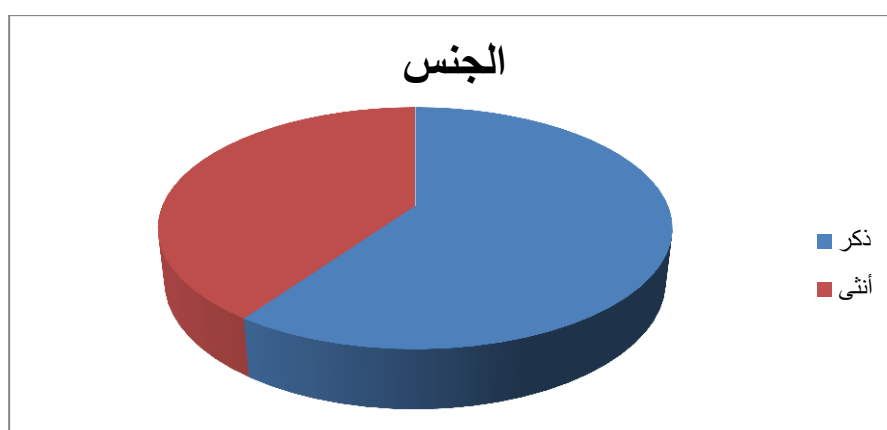
النسبة	التكرار	الجنس
59,7%	224	ذكر
40,3%	151	أنثى
100%	375	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي فئة الذكور والذي كانت بنسبة 59,7%، فيما بلغت نسبة الإناث 40,3%، وذلك راجع ذلك إلى الثقافة والتوجهات الاجتماعية التي كانت سائدة في السابق أدت إلى هذا التفاوت، وأن التغيير يسير في صالح الوصول إلى تفوق العنصر الأنثوي في المستقبل نظراً لتفوق عدد الطالبات في الجامعة اليوم.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(25): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

1-2- الحالة الاجتماعية:

باستعمال برنامج SPSS V21 كانت النتائج المتعلقة بالحالة الاجتماعية أفراد العينة كما في الجدول

التالي بعد توزيعها:

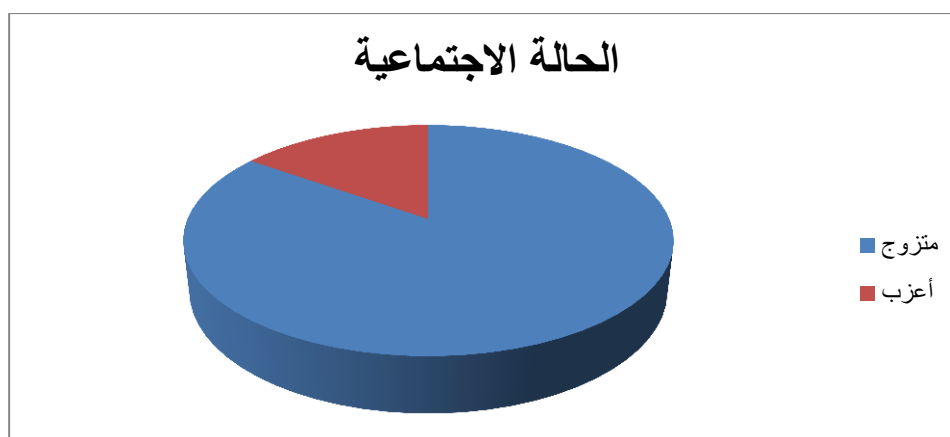
جدول رقم(25): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
84,8%	318	متزوج
15,2%	57	أعزب
100%	375	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي فئة الأفراد الذين ينتمون الى الحالة الاجتماعية متزوج والتي كانت بنسبة 84,8%، فيما بلغت نسبة الأفراد الذين ينتمون الى الحالة الاجتماعية أعزب ب 15,2%، وذلك راجع لان الاستبيان يخص الاساتذة الدائمين والمثبتين في الجامعات وهي فئة مستقرة ماديا واجتماعيا. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(26): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

1-3- السن:

باستعمال برنامج SPSS V21 كانت النتائج المتعلقة بالسن افراد العينة كما في الجدول التالي بعد

توزيعها:

جدول رقم(26): توزيع عينة الدراسة حسب السن

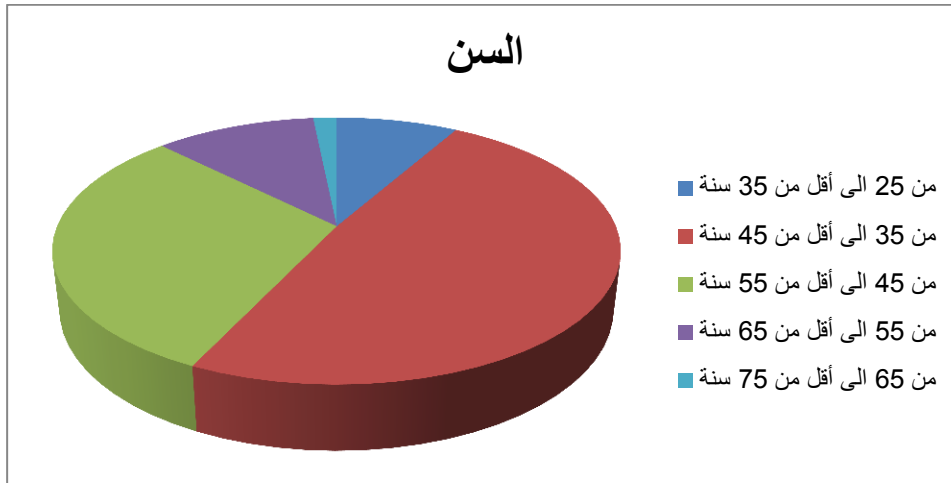
النسبة	التكرار	السن
8,3%	31	من 25 إلى أقل من 35 سنة
48,8%	183	من 35 إلى أقل من 45 سنة
30,4%	114	من 45 إلى أقل من 55 سنة
10,9%	41	من 55 إلى أقل من 65 سنة
1,6%	6	من 65 إلى أقل من 75 سنة
100%	375	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يبين الجدول أعلاه أن 48,8% من الأفراد تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة بالجامعات، تليها نسبة 30,4% من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 45 إلى أقل من 55 سنة، تليها مباشرة نسبة 10,9% من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 55 إلى أقل من 65 سنة، ثم تليها نسبة 8,3% من الأفراد الذين تتراوح

أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة، وفي الأخير تأتي نسبة 1,6% من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 65 إلى أقل من 75 سنة ، وهذا راجع إلى التأخير في فرص التوظيف او الرغبة في تجربة العمل خارج الجامعة او التوجهات الحكومية والاقتصادية. وكذلك تعيين وظائف مؤقتة أو عقود محدودة المدة.

الشكل رقم(27): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

1-4- الشهادة التعليمية:

باستعمال برنامج SPSS V21 كانت النتائج المتعلقة بالشهادة التعليمية افراد العينة كما في الجدول

التالي بعد توزيعها:

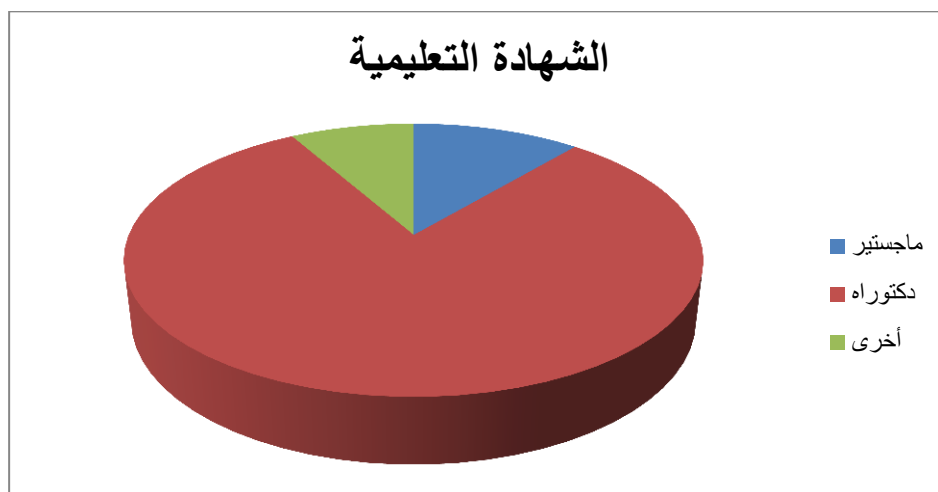
جدول رقم(27): توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة التعليمية

النسبة	التكرار	الشهادة التعليمية
11,2%	42	ماجستير
80,5%	302	دكتوراه
8,3%	31	أخرى
100%	375	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يبين الجدول أعلاه أن 80,5% من الأفراد متحصلين على شهادة دكتوراه، تليها نسبة 11,2% من الأفراد المتحصلين على شهادة ماجستير، وفي الأخير تأتي نسبة 8,3% من الأفراد المتحصلين على شهادات أخرى غير شهادة ماجستير ودكتوراه

الشكل رقم(28): توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة التعليمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

2- البيانات الوظيفية :

وتتمثل في:

2-1-الرتبة العلمية:

باستعمال برنامج SPSS V21 كانت النتائج المتعلقة بالرتبة الوظيفية افراد العينة كما في الجدول

التالي بعد توزيعها:

جدول رقم(28): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية

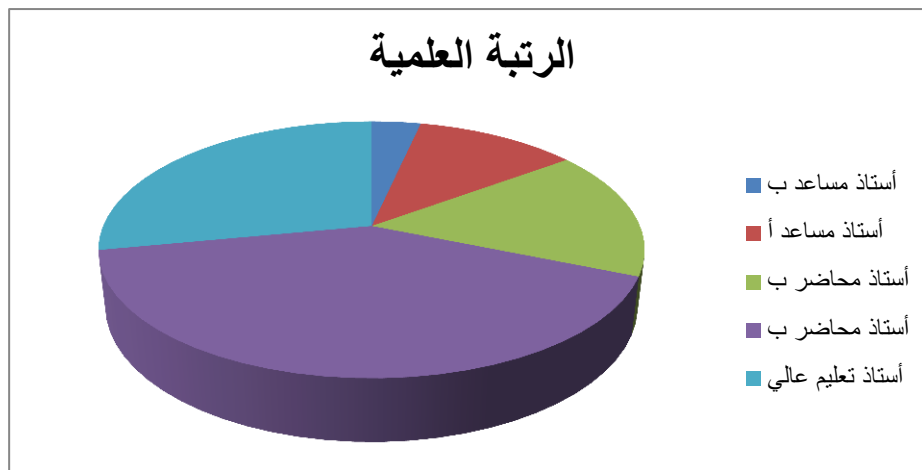
الرتبة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد ب	13	3,5%
أستاذ مساعد أ	43	11,5%
أستاذ محاضر ب	61	16,3%
أستاذ محاضر أ	153	40,8%
أستاذ تعليم عالي	105	28,0%
المجموع	375	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 40,8 % من أفراد العينة هم أساتذة محاضرين صنف أ، تليها نسبة 28% من الأفراد الذين هم أساتذة تعليم عالي، ثم تليها مباشرة نسبة 16,3% من الأفراد الذين هم أساتذة محاضرين صنف ب، تليها نسبة 11,5% من الأساتذة المساعدين صنف أ، وفي الأخير تأتي نسبة 3,5% من أفراد

العينة الذين هم أساتذة مساعدين صنف ب، وهذا راجع إلى الخبرة والنجاح الأكاديمي والتزام بالمسؤوليات الأكاديمية و الاهتمام بالتطور المهني.

الشكل رقم(29): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

2-2- سنوات الخبرة:

باستعمال برنامج SPSS V21 كانت النتائج المتعلقة بسنوات الخبرة افراد العينة كما في الجدول التالي

بعد توزيعها:

جدول رقم(29): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

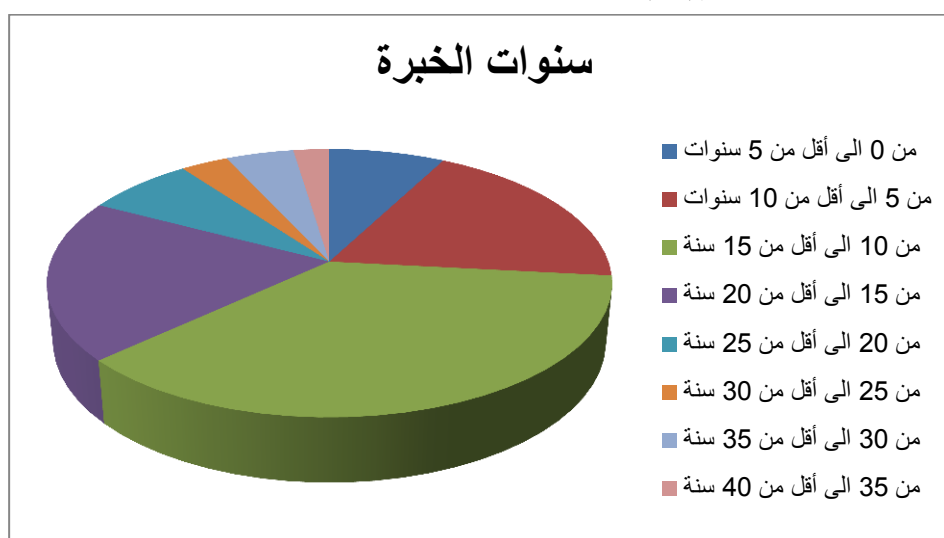
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
7,7%	29	من 0 إلى أقل من 5 سنوات
18,9%	71	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
36,5%	137	من 10 إلى أقل من 15 سنة
19,5%	73	من 15 إلى أقل من 20 سنة
7,2%	27	من 20 إلى أقل من 25 سنة
3,2%	12	من 25 إلى أقل من 30 سنة
4,5%	17	من 30 إلى أقل من 35 سنة
2,4%	9	من 35 إلى أقل من 40 سنة
100%	375	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يتضح من الجدول أعلاه أن 36,5% من أفراد العينة كانت خبرتهم بالجامعات من 10 إلى أقل من 15 سنة، ثم تليها نسبة 19,5% من الأفراد الذين كانت خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة، تليها نسبة الأفراد الذين مدة خبرتهم بالجامعات من 5 إلى أقل من 10 سنوات وذلك بنسبة 18,9%، تليها مباشرة نسبة 7,7%

من الأفراد الذين مدة خبرتهم بالجامعات من 0 إلى أقل من 5 سنوات، ثم تليها نسبة 7,2% من الأفراد الذين مدة خبرتهم من 20 إلى أقل من 25 سنة ، تليها نسبة 4,5% من الأفراد الذين خبرتهم بالجامعات من 30 إلى أقل من 35 سنة، ثم تأتي نسبة 3,2% من الأفراد الذين كانت خبرتهم من 25 إلى أقل من 30 سنة، وفي الأخير تأتي نسبة 2,4% من الأفراد الذين كانت خبرتهم بالجامعات من 35 إلى أقل من 40 سنة، وهذا راجع الى السياسات المتبعة والحاجة الى مناصب بيداغوجية للجامعات والمراكز الجامعية الجديدة.

الشكل رقم(30): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

2-3-الاجر:

باستعمال برنامج SPSS V21 كانت النتائج المتعلقة بالاجر لأفراد العينة كما في الجدول التالي بعد

توزيعها:

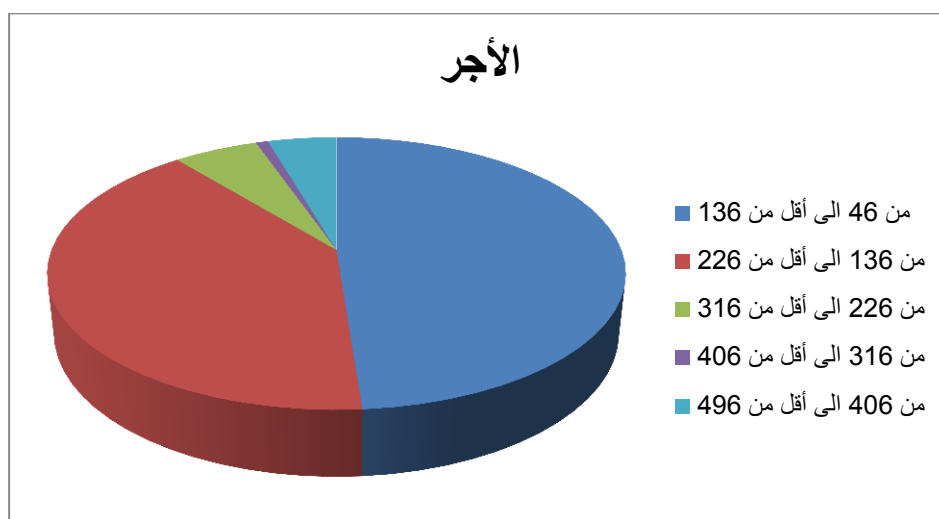
جدول رقم(30): توزيع عينة الدراسة حسب الأجر

النسبة	التكرار	الأجر
48,8%	183	من 46 إلى أقل من 136
40,3%	151	من 136 إلى أقل من 226
5,6%	21	من 226 إلى أقل من 316
0,8%	3	من 316 إلى أقل من 406
4,5%	17	من 406 إلى أقل من 496
100%	375	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يتضح من الجدول أعلاه أن 48,8% من أفراد العينة أجرهم يتراوح من 46 إلى أقل من 136 دج، ثم تليها نسبة 40,3% من الأفراد الذين أجرهم يتراوح من 136 إلى أقل من 226 دج ، تليها نسبة 5,6% من الأفراد الذين أجرهم يتراوح من 226 إلى أقل من 316 دج، ثم تليها مباشرة نسبة 4,5% من الأفراد الذين يتراوح أجرهم من 406 إلى أقل من 496 دج، وفي الأخير تأتي نسبة 0,8% من أفراد العينة الذين أجرهم من 316 إلى أقل من 406 دج ، وهذا راجع إلى الرتب الوظيفية وسياسات الرواتب او الدور الوظيفي.

الشكل رقم(31): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

بعد الاطلاع على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة، يمكن تعميم ذلك على اساتذة الجامعات في الجزائر كنظرة علمة، حيث قسمت الى فئات وتم التعرف على الفئة الاعلى و الفئة الاقل وحتى على الباقي، مما يعطي فكرة على وضعها في هذه الفترة.

المطلب الثاني: عرض نتائج محاور الدراسة الاساسية

سنقدم تفصيلاً لنتائج ثلاثة محاور أساسية: الاستثمار في رأس المال البشري، الأداء الوظيفي، والتميز التنظيمي في الجامعات الجزائرية. سيتم تحليل النتائج وتقديم واقع المجال التعليمي والأكاديمي بالنسبة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

1- نتائج محور الاستثمار في رأس المال البشري:

تم النظر الى هذا المحور من اربعة ابعاد وظيفية شاملة تعطي لنا اهم المقاييس التي توفر لنا فهم عملية الاستثمار في رأس المال البشري، وارفق كل بعد بعدة فقرات (مؤشرات) ليتسنى لنا فيليس كل محور.

1-1- الاستقطاب والتوظيف:

وباستعمال برنامج SPSS V21 كانت النتائج المتعلقة ببعد الاستقطاب والتوظيف كما في الجدول

التالي بعد توزيعها:

جدول رقم(31): الوسط الحسابي لعبارات الاستقطاب والتوظيف

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	متوسط	1,086	2,94	تعتمد الجامعة على أهدافها الاستراتيجية في تحديد حاجياتها من الموارد البشري.	1
2	متوسط	0,994	2,62	تعمل الجامعة على تحديد الفجوات المعرفية والمهارية للأفراد قبل جذبهم	2
3	ضعيف	0,996	2,52	تستند إدارة الجامعة على نظام كفاء في البحث والتحري على العناصر المؤهلة لشغل المناصب الشاغرة.	3
2	متوسط	1,018	2,62	تستقطب الجامعة العناصر المتميزة والمبدعة والقادرة على منح المنظمة الميزة التنافسية.	4
	متوسط	0,879	2,67	الاستقطاب والتوظيف	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يشير الجدول رقم(31) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى الاستقطاب والتوظيف والتي جاءت كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,94) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,67) وانحراف معياري (1,086)، وهو متوسط يقع ضمن

مجال الموافقة " متوسط" والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية تعتمد ولكن ليس بدرجة كبيرة على أهدافها الاستراتيجية في تحديد حاجياتها من الموارد البشري.

- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,62) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,67) وانحراف معياري (0,994)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " متوسط" والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية تعمل نوعا ما على تحديد الفجوات المعرفية والمهارية للأفراد قبل جذبهم.

- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,52) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,67) وانحراف معياري (0,996)، وهو ضعيف يقع ضمن مجال الموافقة " ضعيف" والذي يشير إلى أن إدارة الجامعات الجزائرية تستند نوعا ما على نظام كفاء في البحث والتحري على العناصر المؤهلة لشغل المناصب الشاغرة.

- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,62) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,67) وانحراف معياري (1,018)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " متوسط" والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية تستقطب نوعا ما العناصر المتميزة والمبدعة والقادرة على منح المنظمة الميزة التنافسية.

1-2- التعليم والتدريب:

وباستعمال برنامج SPSS V21 كانت النتائج المتعلقة ببعيد التعليم والتدريب كما في الجدول التالي بعد توزيعها:

جدول رقم(32): الوسط الحسابي لعبارات التعليم والتدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تبذل الجامعة جهد كبير في مجال تنمية وتطوير موظفيها.	2,98	1,043	متوسط	1
2	لدى إدارة الجامعة برنامج تدريب لعناصرها البشرية وفق احتياجات الوظيفة.	2,92	1,051	متوسط	3
3	تعتمد الجامعة على تدريب خارجي وذلك حسب إمكانياتها.	2,96	1,075	متوسط	2
4	لدى الجامعة برامج تكوينية متطورة وتنافسية.	2,58	1,002	ضعيف	5
5	هناك نتائج ايجابية ظاهرة بعد عملية التكوين.	2,89	0,994	متوسط	4
الإجمالي	التعليم والتدريب	2,86	0,838	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يشير الجدول رقم(32) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة التعليم والتدريب والتي جاءت كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,98) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,86) وانحراف معياري (1,043)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " متوسط"، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية لا تبذل جهد كبير في مجال تنمية وتطوير موظفيها.

- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,92) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,86) وانحراف معياري (1,051)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " متوسط"، والذي يشير إلى أن إدارة الجامعات الجزائرية لا تمتلك بدرجة كبيرة برنامج تدريب لعناصرها البشرية وفق احتياجات الوظيفة.

- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,86) وانحراف معياري (1,075)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " متوسط"، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية تعتمد نوعا ما على تدريب خارجي وذلك حسب إمكانياتها.

- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 5 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,58) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,86) وانحراف معياري (1,002)، وهو ضعيف يقع ضمن مجال الموافقة " ضعيف"، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية ليست لديها برامج تكوينية متطورة وتنافسية.

- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة 4 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,89) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,86) وانحراف معياري (0,994)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة " متوسط"، والذي يشير إلى أنه ليست هناك نتائج ايجابية ظاهرة بعد عملية التكوين.

1-3- الصحة والسلامة المهنية:

وباستعمال برنامج SPSS V21 كانت النتائج المتعلقة ببعده الصحة والسلامة المهنية كما في الجدول التالي بعد توزيعها:

جدول رقم(33): الوسط الحسابي لعبارات الصحة والسلامة المهنية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	درجة	الترتيب
-------	----------	---------	----------	------	---------

	الموافقة	المعياري	الحسابي		
1	ضعيف	1,044	2,53	هناك سياسة واضحة لدى الجامعة فيما يخص الرعاية الصحية لأفرادها.	1
3	ضعيف	1,024	2,46	تحافظ الجامعة على صحة أفرادها لزيادة قدرتهم على تأدية مهامهم	2
2	ضعيف	1,008	2,48	تقدم الجامعة خدمات وقائية واحتياطات كفيلة لحماية الأفراد من مخاطر العمل.	3
3	ضعيف	1,043	2,46	لدى الجامعة كل المرافق اللازمة للقيام بالرعاية الصحية الجيدة.	4
	ضعيف	0,903	2,48	الصحة والسلامة المهنية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يشير الجدول رقم (33) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية والتي جاءت كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,53) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,48) وانحراف معياري (1,044)، وهو ضعيف يقع ضمن مجال الموافقة ضعيف، والذي يشير إلى أنه الجامعات الجزائرية لا تمتلك سياسة واضحة فيما يخص الرعاية الصحية لأفرادها.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,46) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,48) وانحراف معياري (1,024)، وهو ضعيف يقع ضمن مجال الموافقة ضعيف، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية لا تحافظ على صحة أفرادها لزيادة قدرتهم على تأدية مهامهم.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,48) وهو مساوي للمتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,48) وانحراف معياري (1,008)، وهو ضعيف يقع ضمن مجال الموافقة ضعيف، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية لا تقدم خدمات وقائية واحتياطات كفيلة لحماية الأفراد من مخاطر العمل.
- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,46) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,48) وانحراف معياري (1,043)، وهو ضعيف يقع ضمن مجال الموافقة ضعيف، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية ليست لديها كل المرافق اللازمة للقيام بالرعاية الصحية الجيدة.

1-4- التحفيز والاحتفاظ:

وباستعمال برنامج SPSS V21 كانت النتائج المتعلقة ببعد التحفيز والاحتفاظ كما في الجدول التالي

بعد توزيعها:

جدول رقم(34): الوسط الحسابي لعبارة التحفيز والاحتفاظ

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	لدى الجامعة نظام حوافز فعال للمحافظة على الأفراد ذوي المعارف والمهارات العالية.	2,33	0,960	ضعيف	4
2	الأجور والحوافز تتناسب مع مهارات ومعارف الأفراد.	2,46	1,063	ضعيف	1
3	تعمل الجامعة على المحافظة على كفاءتها من خلال الحوافز المادية	2,40	0,987	ضعيف	3
4	تعمل الجامعة على المحافظة على كفاءتها من خلال الحوافز المعنوية.	2,45	1,012	ضعيف	2
الإجمالي	التحفيز والاحتفاظ	2,41	0,818	ضعيف	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يشير الجدول رقم(34) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة التحفيز والاحتفاظ والتي جاءت كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 4 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,33) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,41) وانحراف معياري (0,960)، وهو ضعيف يقع ضمن مجال الموافقة ضعيف، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية لا تمتلك نظام حوافز فعال للمحافظة على الأفراد ذوي المعارف والمهارات العالية.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,46) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,41) وانحراف معياري (1,063)، وهو ضعيف يقع ضمن مجال الموافقة ضعيف، والذي يشير إلى أن الأجور والحوافز لا تتناسب مع مهارات ومعارف الأفراد.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,40) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,41) وانحراف معياري (0,987)، وهو ضعيف يقع

ضمن مجال الموافقة ضعيف، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية لا تعمل على المحافظة على كفاءتها من خلال الحوافز المادية.

- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,45) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,41) وانحراف معياري (1,012)، وهو ضعيف يقع ضمن مجال الموافقة ضعيف، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية لا تعمل على المحافظة على كفاءتها من خلال الحوافز المعنوية.

1-5- نتائج الاستثمار في رأس المال البشري اجمالاً:

يمكن تلخيص نتائج العناصر بمحور الاستثمار في رأس المال البشري في الجدول التالي:

جدول رقم(35): نتائج إجابات الدراسة عن محور الاستثمار في رأس المال البشري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	الاستقطاب والتوظيف	2,67	0,879	متوسط	2
2	التعليم والتدريب	2,86	0,838	متوسط	1
3	الصحة والسلامة المهنية	2,48	0,903	ضعيف	3
4	التحفيز والاحتفاظ	2,41	0,818	ضعيف	4
الإجمالي	الاستثمار في رأس المال البشري	2,61	0,717	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يشير الجدول رقم(35) إلى إجابات عينة الدراسة عن العناصر المتعلقة بمحور الاستثمار في رأس المال البشري والتي جاءت كما يلي:

- بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الاستقطاب والتوظيف يقدر ب (2,67) وانحراف معياري (0,879) وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضح أن الجامعات الجزائرية لا تطبق بعد الاستقطاب والتوظيف بدرجة كبيرة.
- بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد التعليم والتدريب يقدر ب (2,86) وانحراف معياري(0,838) وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضح أن الجامعات الجزائرية لا تطبق بعد التعليم والتدريب بدرجة كبيرة.
- بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الصحة والسلامة المهنية يقدر ب (2,48) وانحراف معياري (0,903) وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضح أن الجامعات الجزائرية لا تطبق بعد الصحة والسلامة المهنية.

- بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد التحفيز والاحتفاظ يقدر ب (2,41) وانحراف معياري (0,818) وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضح أن الجامعات الجزائرية لا تطبق بعد التحفيز والاحتفاظ.
- بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الاستثمار في رأس المال البشري يقدر ب(2,61) وانحراف معياري(0,717) وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل أن الجامعات الجزائرية لا تطبق أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري بدرجة كبيرة.

2- نتائج محور الأداء الوظيفي:

تم النظر الى هذا المحور من اربعة ابعاد وظيفية شاملة تعطي لنا اهم المقاييس التي توفر لنا فهم وظيفية الأداء الوظيفي ، وارفق كل بعد بعدة فقرات(مؤشرات) ليتسنى لنا فيليس كل محور .

1-2- الكفاءة:

وباستعمال برنامج SPSS V21 كانت النتائج المتعلقة ببعد الكفاءة كما في الجدول التالي بعد توزيعها:

جدول رقم(36): الوسط الحسابي لعبارات الكفاءة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	متوسط	0,943	2,98	يحرص الأفراد على انجاز مهامهم خالية دون أخطاء.	1
1	متوسط	0,934	3,06	ينجز الأفراد المهام الموكلة إليهم بأقل التكاليف الممكنة.	2
3	متوسط	1,052	2,68	تتوافق المكتسبات المعرفية والشهادات لخريجي الجامعة مع متطلبات سوق العمل.	3
4	ضعيف	0,988	2,49	توفرا لجامعة مناخ عمل يعتد على التحسين المستمر لتحقيق الإبداع والتجديد.	4
	متوسط	0,750	2,80	الكفاءة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يشير الجدول رقم(36) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالكفاءة والتي جاءت كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,98) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,80) وانحراف معياري (0,943)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن الأفراد يحرص نوعا ما على انجاز مهامهم خالية دون أخطاء.

- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,06) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,80) وانحراف معياري (0,934)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن الأفراد ينجز ولكن ليس بدرجة كبيرة المهام الموكلة إليهم بأقل التكاليف الممكنة.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,68) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,80) وانحراف معياري (1,052)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن المكتسبات المعرفية والشهادات لخريجي الجامعات الجزائرية تتوافق نوعا ما مع متطلبات سوق العمل.
- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 4 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,49) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,80) وانحراف معياري (0,988)، وهو ضعيف يقع ضمن مجال الموافقة ضعيف، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية لا توفر مناخ عمل يعتد على التحسين المستمر لتحقيق الإبداع والتجديد.

2-2- الفعالية:

وباستعمال برنامج Spss21 كانت النتائج المتعلقة ببعد الفعالية كما في الجدول التالي بعد توزيعها:

جدول رقم(37): الوسط الحسابي لعبارات الفعالية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تساهم القدرات المعرفية للأفراد في تحسين جودة مخرجات الجامعة.	3,26	1,020	متوسط	3
2	يساهم ترشيد النفقات في اكتساب الجامعة ميزة تنافسية.	2,95	1,017	متوسط	5
3	تساهم البحوث العملية المنشورة في تحسين ترتيب وتميز الجامعة.	3,60	1,047	مرتفع	1
4	تؤدي روح المسؤولية لدى الأفراد إلى القيام بالمهام الموكلة إليهم.	3,53	0,980	مرتفع	2
5	يلتزم أعضاء الجامعة باللوائح و القوانين لتحقيق التميز التنظيمي.	3,22	1,004	متوسط	4
الإجمالي	الفعالية	3,31	0,787	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يشير الجدول رقم(37) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة الفعالية والتي جاءت كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,26) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3,31) وانحراف معياري (1,020)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن القدرات المعرفية للأفراد تساهم ولكن ليس بدرجة كبيرة في تحسين جودة مخرجات الجامعات الجزائرية.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 5 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,95) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3,31) وانحراف معياري (1,017)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن ترشيد النفقات لا يساهم بدرجة كبيرة في اكتساب الجامعات الجزائرية ميزة تنافسية.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,60) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3,31) وانحراف معياري (1,047)، وهو مرتفع يقع ضمن مجال الموافقة مرتفع، والذي يشير إلى أن البحوث العملية المنشورة تساهم في تحسين ترتيب وتميز الجامعات الجزائرية.
- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,53) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3,31) وانحراف معياري (0,980)، وهو مرتفع يقع ضمن مجال الموافقة مرتفع، والذي يشير إلى أن روح المسؤولية لدى الأفراد تؤدي إلى القيام بالمهام الموكلة إليهم.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة 4 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,22) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3,31) وانحراف معياري (1,004)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن أعضاء الجامعات الجزائرية يلتزم باللوائح و القوانين لتحقيق التميز التنظيمي.

3-2- نتائج الأداء الوظيفي اجمالاً:

يمكن تلخيص نتائج العناصر بمحور الأداء الوظيفي في الجدول التالي:

جدول رقم(38): نتائج إجابات الدراسة عن محور الأداء الوظيفي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	متوسط	0,750	2,80	الكفاءة	1

1	متوسط	0,787	3,31	الفعالية	2
	متوسط	0,704	3,06	الأداء الوظيفي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يشير الجدول رقم(38) إلى إجابات عينة الدراسة عن العناصر المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي والتي جاءت كما يلي:

- بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لعنصر الكفاءة يقدر ب(2,80) وانحراف معياري (0,750) وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضح أن الجامعات الجزائرية لا تهتم بدرجة كبيرة بعنصر الكفاءة.
- بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لعنصر الفعالية يقدر ب (3,31) وانحراف معياري(0,787) وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يوضح أن الجامعات الجزائرية لا تهتم بدرجة كبيرة بعنصر الفعالية.
- بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الأداء الوظيفي يقدر ب(3,06) وانحراف معياري (0,704) وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل أن الجامعات الجزائرية لا تهتم بدرجة كبيرة بعناصر الأداء الوظيفي.

3- نتائج محور التميز التنظيمي:

تم النظر الى هذا المحور من اربعة ابعاد شاملة تعطي لنا اهم المقاييس التي توفر لنا فهم التميز التنظيمي، وارفق كل بعد بعدة فقرات(مؤشرات) ليتسنى لنا فيلس كل محور.

3-1- نتائج التميز الإداري والاستراتيجي:

وباستعمال برنامج spss 21 كانت النتائج المتعلقة ببعيد التميز الإداري والاستراتيجي كما في الجدول

التالي بعد توزيعها:

جدول رقم(39): الوسط الحسابي لعبارات التميز الإداري والاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تقوم الجامعة بالتصريح عن رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.	2,91	1,058	متوسط	2
2	تبنى الجامعة استراتيجيتها وفق آفاق التميز الذي تصبو إليه.	2,93	1,017	متوسط	1

3	متوسط	0,975	2,62	تتماشى الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع أهداف أفرادها.	3
4	ضعيف	1,043	2,51	توفر إدارة الجامعة المواد اللازمة للإبداع والتميز.	4
5	ضعيف	1,011	2,43	تعمل الإدارة على إشراك الأفراد في القرارات التي تتخذها.	5
	متوسط	0,837	2,68	التميز الإداري والاستراتيجي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يشير الجدول رقم (39) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة التميز الإداري والاستراتيجي والتي جاءت كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,91) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,68) وانحراف معياري (1,058)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية لا تقوم بالتصريح بدرجة كبيرة عن رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,93) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,68) وانحراف معياري (1,017)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية لا تبني بدرجة كبيرة استراتيجيتها وفق آفاق التميز الذي تصبو إليه.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,62) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,68) وانحراف معياري (0,975)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن الأهداف الاستراتيجية للجامعات الجزائرية تتماشى نوعا ما مع أهداف أفرادها.
- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 4 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,51) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,68) وانحراف معياري (1,043)، وهو ضعيف يقع ضمن مجال الموافقة ضعيف، والذي يشير إلى أن إدارة الجامعات الجزائرية لا توفر المواد اللازمة للإبداع والتميز.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة 5 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,43) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,68) وانحراف معياري (1,011)، وهو ضعيف يقع ضمن مجال الموافقة ضعيف، والذي يشير إلى أن الإدارة لا تعمل على إشراك الأفراد في القرارات التي تتخذها.

3-2- التميز البشري

وباستعمال برنامج SPSS V21 كانت النتائج المتعلقة ببعيد التميز البشري كما في الجدول التالي بعد

توزيعها:

جدول رقم(40): الوسط الحسابي لعبارات التميز البشري

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0,959	3,73	تملك الجامعة أفراد مبدعين و متميزين.	1
2	مرتفع	0,935	3,64	لدى الجامعة أفراد يمتازون بسرعة التكيف وذوي مرونة في انجاز مهامهم.	2
4	متوسط	0,973	3,39	يمتاز أفراد الجامعة بالقدرة على ابتكار حلول غير مألوفة للمشكلات.	3
3	مرتفع	1,017	3,53	تزيد درجة تميز الأفراد بالعمل الجماعي.	4
5	متوسط	0,975	3,02	يتشارك أفراد الجامعة في المعرفة فيما بينهم لتحقيق النتائج المتوقعة.	5
	مرتفع	0,796	3,46	التميز البشري	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

- يشير الجدول رقم(40) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتميز البشري والتي جاءت كما يلي:
- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3,46) وانحراف معياري (0,959)، وهو مرتفع يقع ضمن مجال الموافقة مرتفع، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية تملك أفراد مبدعين و متميزين.
 - جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,64) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3,46) وانحراف معياري (0,935)، وهو مرتفع يقع ضمن مجال الموافقة مرتفع، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية لديها أفراد يمتازون بسرعة التكيف وذوي مرونة في انجاز مهامهم.
 - جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 4 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,39) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3,46) وانحراف معياري (0,973)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن أفراد الجامعات الجزائرية يمتاز نوعا ما بالقدرة على ابتكار حلول غير مألوفة للمشكلات.

- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,53) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3,46) وانحراف معياري (1,017)، وهو مرتفع يقع ضمن مجال الموافقة مرتفع، والذي يشير إلى أن درجة تميز الأفراد تزيد بالعمل الجماعي.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة 5 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,02) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3,46) وانحراف معياري (0,975)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن أفراد الجامعات الجزائرية يتشارك نوعا ما في المعرفة فيما بينهم لتحقيق النتائج المتوقعة.

3-3- تميز الهيكل التنظيمي:

وباستعمال برنامج Spss21 كانت النتائج المتعلقة ببعيد تميز الهيكل التنظيمي كما في الجدول التالي بعد توزيعها:

جدول رقم(41): الوسط الحسابي لعبارة تميز الهيكل التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	1,003	2,82	تتوفر الجامعة على هيكل تنظيمي مرن و واضح قادر على التكيف مع المستجدات.	1
1	متوسط	1,065	3,25	توجد وحدة إدارية مسؤولة على الجودة في الهيكل التنظيمي للجامعة.	2
1	متوسط	0,998	3,25	يوضح الهيكل التنظيمي الوظائف و المهام الموكلة لكل وظيفة	3
3	متوسط	1,066	2,93	تتميز قنوات الاتصال في الجامعة بالوضوح مما يسهل انتقال المعلومات و المعارف	4
2	متوسط	1,007	2,98	يساعد الهيكل التنظيمي على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.	5
	متوسط	0,809	3,05	تميز الهيكل التنظيمي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يشير الجدول رقم(41) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة تميز الهيكل التنظيمي والتي جاءت كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 4 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,82) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3,05) وانحراف معياري (1,003)، وهو متوسط يقع ضمن مجال

- الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية تتوفر نوعا ما على هيكل تنظيمي مرن وواضح قادر على التكيف مع المستجدات.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,25) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3,05) وانحراف معياري (1,065)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أنه توجد نوعا ما وحدة إدارية مسؤولة على الجودة في الهيكل التنظيمي للجامعات الجزائرية.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,25) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3,05) وانحراف معياري (0,998)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن الهيكل التنظيمي يوضح نوعا ما الوظائف و المهام الموكلة لكل وظيفة.
- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,93) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3,05) وانحراف معياري (1,066)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن قنوات الاتصال في الجامعات الجزائرية تتميز نوعا ما بالوضوح مما يسهل انتقال المعلومات و المعارف.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,98) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3,05) وانحراف معياري (1,007)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن الهيكل التنظيمي يساعد نوعا ما على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.

3-4- تميز ثقافة المنظمة:

وباستعمال برنامج SPSS V21 كانت النتائج المتعلقة ببعيد تميز ثقافة المنظمة كما في الجدول التالي

بعد توزيعها:

جدول رقم(42): الوسط الحسابي لعبارات التميز في ثقافة المنظمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تتوفر الجامعة على جو مناسب للتعاون والتشارك في العمل وفق فرق عمل متجانسة.	2,81	1,059	متوسط	1
2	تهتم الجامعة بنشر ثقافة التميز وقيم الجودة وتعزيزها بين أفرادها في مختلف أنشطتهم.	2,76	1,039	متوسط	3
3	تعمل الجامعة على تعزيز الإحساس بالهوية والشعور بالأمان بين أعضائها.	2,74	1,043	متوسط	4
4	تساعد الثقافة التنظيمية السائدة على الفصل بين الحياة الوظيفية والشخصية	2,77	0,998	متوسط	2
5	توفر الثقافة السائدة في الجامعة جو الإبداع والابتكار.	2,58	1,064	ضعيف	5
الإجمالي	التميز في ثقافة المنظمة	2,73	0,896	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يشير الجدول رقم (42) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة التميز في ثقافة المنظمة والتي جاءت كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة 1 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,81) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,73) وانحراف معياري (1,059)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية تتوفر نوعا ما على جو مناسب للتعاون و التشارك في العمل وفق فرق عمل متجانسة.
- جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة 3 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,76) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,73) وانحراف معياري (1,039)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية تهتم نوعا ما بنشر ثقافة التميز وقيم الجودة وتعزيزها بين أفرادها في مختلف أنشطتهم.
- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة 4 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,74) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,73) وانحراف معياري (1,043)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن الجامعات الجزائرية تعمل نوعا ما على تعزيز الإحساس بالهوية و الشعور بالأمان بين أعضائها.

- جاءت العبارة رقم (4) في المرتبة 2 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,77) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,73) وانحراف معياري (0,998)، وهو متوسط يقع ضمن مجال الموافقة متوسط، والذي يشير إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة تساعد نوعا ما على الفصل بين الحياة الوظيفية والشخصية.
- جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة 5 من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي يقدر ب (2,58) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (2,73) وانحراف معياري (1,064)، وهو ضعيف يقع ضمن مجال الموافقة ضعيف، والذي يشير إلى أن الثقافة السائدة في الجامعات الجزائرية لا توفر جو الإبداع والابتكار.

3-5- نتائج التميز التنظيمي اجمالا:

يمكن تلخيص نتائج العناصر بمحور التميز التنظيمي في الجدول التالي:

جدول رقم(43): نتائج إجابات الدراسة عن محور التميز التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	0,837	2,68	التميز الإداري والاستراتيجي	1
1	مرتفع	0,796	3,46	التميز البشري	2
2	متوسط	0,809	3,05	تميز الهيكل التنظيمي	3
3	متوسط	0,896	2,73	تميز ثقافة المنظمة	4
	متوسط	0,708	2,98	التميز التنظيمي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يشير الجدول رقم(43) إلى إجابات عينة الدراسة عن العناصر المتعلقة بمحور التميز التنظيمي والتي جاءت كما يلي:

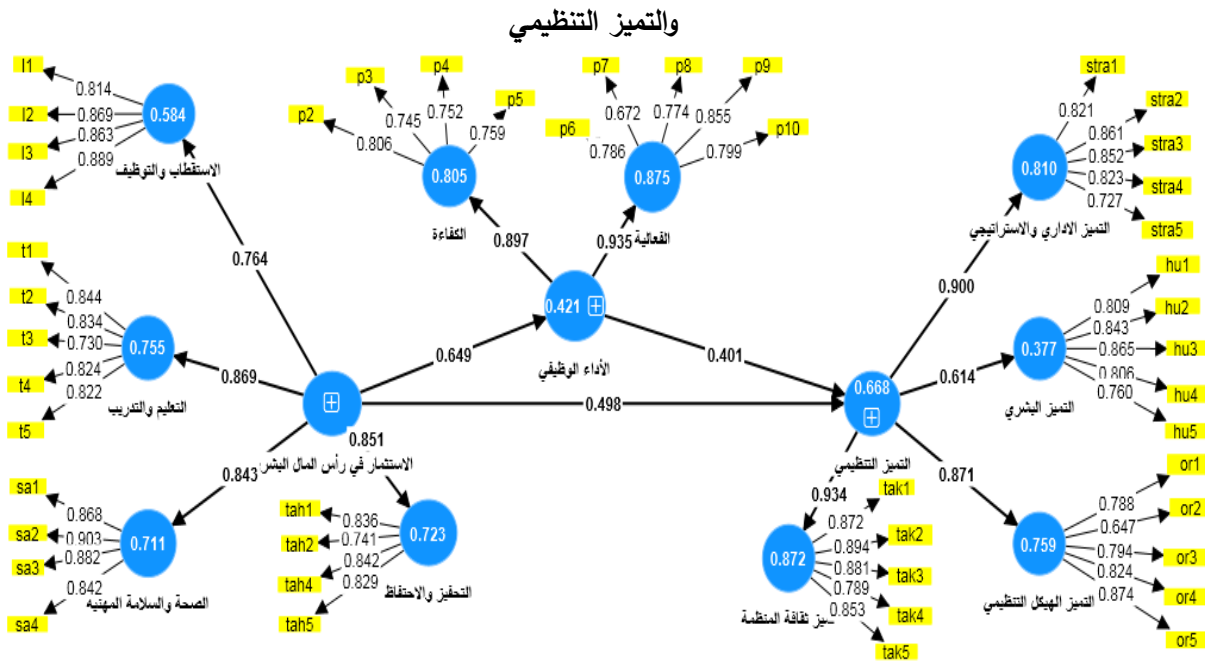
- بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد التميز الإداري والاستراتيجي يقدر ب (2,68) وانحراف معياري (0,837) وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعات الجزائرية لا تطبق بدرجة كبيرة بعد التميز الإداري والاستراتيجي.
- بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد التميز البشري يقدر ب (3,46) وانحراف معياري(0,796) وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعات الجزائرية تطبق بدرجة كبيرة بعد التميز البشري.

- بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد تميز الهيكل التنظيمي يقدر ب(3,05) وانحراف معياري (0,809) وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعات الجزائرية لا تطبق بدرجة كبيرة بعد تميز الهيكل التنظيمي.
- بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد تميز ثقافة المنظمة يقدر ب(2,73) وانحراف معياري (0,896) وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعات الجزائرية لا تطبق بدرجة كبيرة بعد تميز ثقافة المنظمة.
- بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور التميز التنظيمي يقدر ب(2,98) وانحراف معياري (0,708) وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعات الجزائرية لا تطبق بدرجة كبيرة محور التميز التنظيمي.

المطلب الثالث: تقييم النموذج القياسي للدراسة

بعد الحصول على النموذج المعدل من العينة الاستطلاعية نقوم في هذا المطلب اولا بإنشاء النموذج القياسي الاولي لدراسة العينة الكلية بواسطة برنامج smart pls 4، ثم نقوم بتقييم النموذج وقياس مدى صلاحيته للعينة الكلية، باستعمال اولا التحويلات الخارجية للمؤشرات البنائية ثم موثوقية الاتساق الداخلي وغيرها من المقاييس.

الشكل رقم(32): النموذج القياسي لدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير الأداء الوظيفي بين الاستثمار في رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

1-معامل التحميلات الخارجية:

لدراسة مدى ترابط الفقرات بالمؤشر البنائي الخاص بها في نموذج الدراسة المعدل.

1-1- التحميلات الخارجية لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري:

باستعمال برنامج Smart Pls4 تم الحصول على النتائج التالية المتعلقة بالتحميلات الخارجية لمتغير

البناء الاستثمار في رأس المال البشري. كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(44): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري

معامل التشبع	الفقرات	البعد
0,814	تعتمد الجامعة على أهدافها الاستراتيجية في تحديد حاجياتها من الموارد البشري.	الاستقطاب والتوظيف
0,869	تعمل الجامعة على تحديد الفجوات المعرفية والمهارية للأفراد قبل جذبهم	
0,863	تستند إدارة الجامعة على نظام كفاء في البحث والتحري على العناصر المؤهلة	

	لشغل المناصب الشاغرة.	
0,889	تستقطب الجامعة العناصر المتميزة والمبدعة والقادرة على منح المنظمة الميزة التنافسية.	
0,844	تبذل الجامعة جهد كبير في مجال تنمية وتطوير موظفيها.	التعليم والتدريب
0,834	تضع إدارة الجامعة برامج تدريبية تتوافق و الاحتياجات الوظيفية لمواردها البشرية.	
0,730	تعتمد الجامعة على تدريب خارجي و ذلك حسب إمكانياتها.	
0,824	لدى الجامعة برامج تكوينية متطورة و تنافسية.	
0,822	هناك نتائج ايجابية ظاهرة بعد عملية التكوين.	
0,868	هناك سياسة واضحة لدى الجامعة فيما يخص الرعاية الصحية لأفرادها.	الصحة والسلامة المهنية
0,903	تحافظ الجامعة على الصحة أفرادها لزيادة قدرتهم على تأدية مهامهم	
0,882	تقدم الجامعة خدمات وقائية و احتياطات كفيلة لحماية الافراد من مخاطر العمل.	
0,842	لدى الجامعة كل المرافق اللازمة للقيام بالرعاية الصحية الجيدة.	
0,836	لدى الجامعة نظام للحوافز فعال للمحافظة على الأفراد ذوي المعارف والمهارات العالية.	التحفيز والاحتفاظ
0,741	الأجور والحوافز تتناسب مع مهارات ومعارف الأفراد.	
0,842	تعمل الجامعة على المحافظة على كفاءتها من خلال الحوافز مادية	
0,829	تعمل الجامعة على المحافظة على كفاءتها من خلال الحوافز معنوية.	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart Pls4

يتضح من الجدول رقم (44) أن كل المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) وهي قيم مقبولة، لذلك تم الاحتفاظ بجميع المؤشرات، كما أن الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله.

1-2- التحميلات الخارجية لمتغير الأداء الوظيفي:

باستعمال برنامج Smart Pls4 تم الحصول على النتائج التالية المتعلقة بالتحميلات الخارجية لمتغير

البناء الأداء الوظيفي، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(45): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الأداء الوظيفي

معامل التشبع	الفقرات	البعد
0,806	يحرص الأفراد على انجاز مهامهم خالية دون أخطاء.	الكفاءة
0,745	ينجز الأفراد المهام الموكلة إليهم بأقل التكاليف الممكنة.	

0,752	تتوافق المكتسبات المعرفية والشهادات لخريجي الجامعة مع متطلبات سوق العمل.	
0,759	توفرا لجامعة مناخ عمل يعتد على التحسين المستمر لتحقيق الإبداع والتجديد.	
0,786	تساهم القدرات المعرفية للأفراد في تحسين جودة مخرجات الجامعة.	الفعالية
0,672	يساهم ترشيد النفقات في اكتساب الجامعة ميزة تنافسية.	
0,774	تساهم البحوث العملية المنشورة في تحسين ترتيب وتميز الجامعة.	
0,855	تؤدي روح المسؤولية لدى الأفراد إلى القيام بالمهام الموكلة إليهم.	
0,799	يلتزم أعضاء الجامعة باللوائح و القوانين لتحقيق التميز التنظيمي.	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart Pls4

يتضح من الجدول رقم (45) أن كل المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) باستثناء السؤال ثاني من بعد الفعالية، ولكن يمكن الاحتفاظ به لعدم تأثيرها على متوسط التباين المستخلص وهو أكبر من العتبة المقترحة (0,50) وبالتالي فهي قيم مقبولة، لذلك تم الاحتفاظ بجميع المؤشرات، كما أن الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله.

1-3- التحميلات الخارجية لمتغير التميز التنظيمي:

باستعمال برنامج Smart Pls4 تم الحصول على النتائج التالية المتعلقة بالتحميلات الخارجية لمتغير

التميز التنظيمي، كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(46): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير التميز التنظيمي

البعد	الفقرات	معامل التشبع
التميز الإداري والاستراتيجي	تقوم الجامعة بالتصريح عن رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.	0,821
	تبني الجامعة استراتيجيتها وفق آفاق التميز الذي تصبو إليه.	0,861
	تتماشى الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع أهداف أفرادها.	0,852
	توفر إدارة الجامعة المواد اللازمة للإبداع والتميز.	0,823
التميز البشري	تعمل الإدارة على إشراك الأفراد في القرارات التي تتخذها.	0,727
	تملك الجامعة أفراد مبدعين و متميزين.	0,809
	لدى الجامعة أفراد يمتازون بسرعة التكيف وذوي مرونة في انجاز مهامهم.	0,843
	يمتاز أفراد الجامعة بالقدرة على ابتكار حلول غير مألوفة للمشكلات.	0,865
	تزيد درجة تميز الأفراد بالعمل الجماعي.	0,806
	يتشارك أفراد الجامعة في المعرفة فيما بينهم لتحقيق النتائج المتوقعة.	0,760

0,788	تتوفر الجامعة على هيكل تنظيمي مرن و واضح قادر على التكيف مع المستجدات.	تميز الهيكل التنظيمي
0,647	توجد وحدة إدارية مسؤولة على الجودة في الهيكل التنظيمي للجامعة.	
0,794	يوضح الهيكل التنظيمي الوظائف و المهام الموكلة لكل وظيفة	
0,824	تتميز قنوات الاتصال في الجامعة بالوضوح مما يسهل انتقال المعلومات والمعارف	
0,874	يساعد الهيكل التنظيمي على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.	
0,872	تتوفر الجامعة على جو مناسب للتعاون والتشارك في العمل وفق فرق عمل متجانسة.	تميز ثقافة المنظمة
0,894	تهتم الجامعة بنشر ثقافة التميز وقيم الجودة وتعززها بين أفرادها في مختلف أنشطتهم.	
0,881	تعمل الجامعة على تعزيز الإحساس بالهوية والشعور بالأمان بين أعضائها.	
0,789	تساعد الثقافة التنظيمية السائدة على الفصل بين الحياة الوظيفية والشخصية	
0,853	توفر الثقافة السائدة في الجامعة جو الإبداع والابتكار.	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart Pls4

يتضح من الجدول رقم (46) أن كل المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) باستثناء السؤال الثاني من بعد تميز الهيكل التنظيمي ولكن يمكن الاحتفاظ به لعدم تأثيرها على متوسط التباين المستخلص وهو أكبر من العتبة المقترحة (0,50) وبالتالي فهي قيم مقبولة، لذلك تم الاحتفاظ بجميع المؤشرات، كما أن الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله.

2- اختبار التوزيع الطبيعي:

باستعمال برنامج SPSS v21 وبحساب قيمة Z والمعامل Sig تمت دراسة امكانية ان تتبع نتائج الدراسة التوزيع الطبيعي فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول(47): التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المحاور	قيمة Z	Sig*
الاستثمار في رأس المال البشري	0,865	0,443
الأداء الوظيفي	0,879	0,423
نتيجة الاختبار	تتبع التوزيع الطبيعي	
الأداء الوظيفي	0,879	0,423
التميز التنظيمي	0,786	0,567
نتيجة الاختبار	تتبع التوزيع الطبيعي	
الاستثمار في رأس المال البشري	0,865	0,443
التميز التنظيمي	0,786	0,567
نتيجة الاختبار	تتبع التوزيع الطبيعي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

بما أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) لجميع المحاور ، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3- موثوقية الاتساق الداخلي:

يعتمد التأكد من صدق موثوقية الاتساق الداخلي على مجموعة من الاختبارات أهمها:

3-1- دراسة ثبات العينة الدراسة:

يعد مؤشر ألفا كرونباخ من المؤشرات التقليدية الذي يوفر تقديرا للموثوقية على أساس الارتباط الداخلي بين المتغيرات والمؤشرات، ويجب أن تكون قيمة معامل أكبر من 0,70 ويمكن اعتبار القيم بين 0,60 الى 0,70 مقبولة، والجدول التالي يبين قيم المؤشر في النموذج.

الجدول رقم(48): قيمة مؤشر ألفا كرونباخ

المحاور	المتغيرات الكامنة	مؤشر ألفا كرونباخ
الاستثمار في رأس المال البشري	الاستقطاب والتوظيف	0,882
	التعليم والتدريب	0,871
	الصحة والسلامة المهنية	0,897
	التحفيز والاحتفاظ	0,830
الإجمالي		0,928

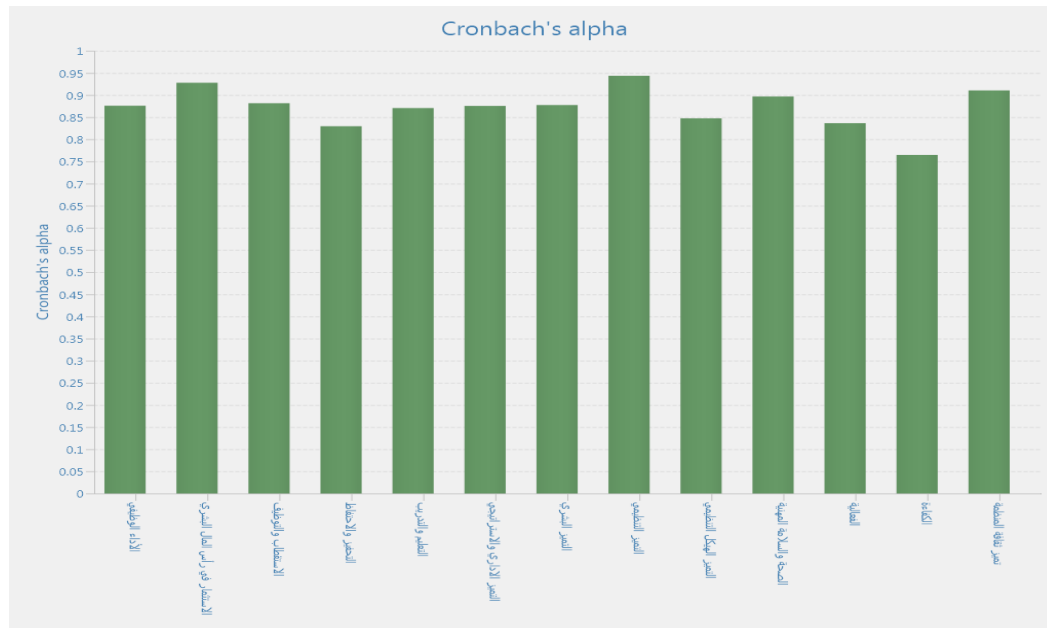
0,765	الكفاءة	الأداء الوظيفي
0,836	الفعالية	
0,876	الإجمالي	
0,875	التميز الإداري والاستراتيجي	التميز التنظيمي
0,877	التميز البشري	
0,847	تميز الهيكل التنظيمي	
0,910	تميز ثقافة المنظمة	
0,943	الإجمالي	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart Pls4

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة فهي أكبر من 0,70، وهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية.

ويمكن توضيحها كذلك كم خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(33): مؤشر ألفا كرونباخ



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Smart Pls4

3-2- موثوقية بواسطة RHO de Joreskog :

بما أن قيمة ألفا كرونباخ وحدها غير كافية للحكم على الموثوقية، على هذا الأساس يتم الاستعانة بمؤشر Rho De Joreskog كونه أكثر دقة بسبب دمجها في عملية حسابه للأخطاء، حيث يجب أن تبلغ قيمته 0,70 حتى يكون مقبولا من الناحية الإحصائية، وكانت نتائج الدراسة المتعلقة به كما يلي:

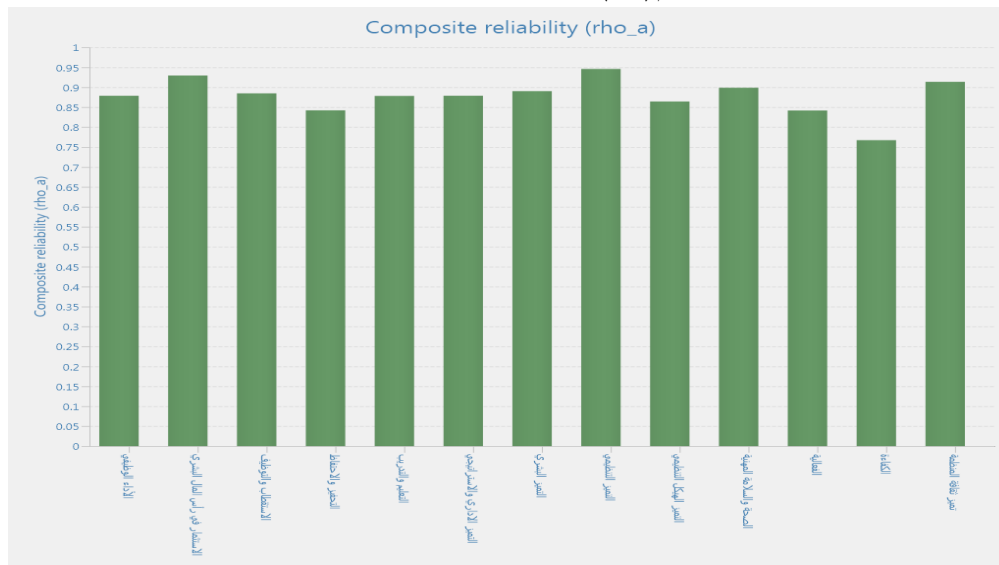
الجدول رقم(49): قيمة مؤشر Rho De Joreskog

مؤشر Rho De Joreskog	المتغيرات الكامنة	المحاور
0,885	الاستقطاب والتوظيف	الاستثمار في رأس المال البشري
0,878	التعليم والتدريب	
0,899	الصحة والسلامة المهنية	
0,842	التحفيز والاحتفاظ	
0,929	الإجمالي	
0,767	الكفاءة	الأداء الوظيفي
0,842	الفعالية	
0,879	الإجمالي	
0,879	التميز الإداري والاستراتيجي	التميز التنظيمي
0,890	التميز البشري	
0,864	تميز الهيكل التنظيمي	
0,913	تميز ثقافة المنظمة	
0,946	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل معاملات Rho مرتفعة وتتعدى 0,70، وبالتالي فهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(34): مؤشر Rho De Joreskog



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

3-3- الموثوقية المركبة (CR):

وهو معيار يأخذ في الحسبان مختلف التحويلات الخارجية للمؤشرات المتغيرة، وتتراوح قيم الموثوقية المركبة من 0,70 إلى 0,90 مقبولة، أما القيم التي تزيد عن 0,90 وبالتحديد أكبر من 0,95 ليست مرغوبة لأنها تشير إلى أن جميع المؤشرات تقيس نفس الظاهرة ومن ثم لا يحتمل أن تكون مقياسا صالحا للبناء (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016, p. 136). كانت نتائج الدراسة المتعلقة بنتائج مؤشر CR كما يلي:

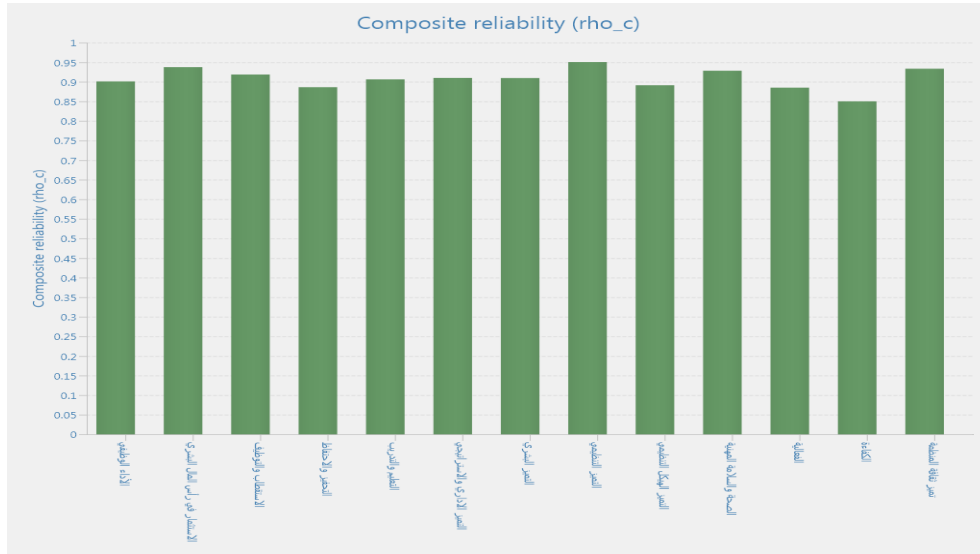
الجدول رقم(50): قيمة مؤشر CR

مؤشر CR	المتغيرات الكامنة	المحاور
0,919	الاستقطاب والتوظيف	الاستثمار في رأس المال البشري
0,906	التعليم والتدريب	
0,928	الصحة والسلامة المهنية	
0,886	التحفيز والاحتفاظ	
0,937	الإجمالي	
0,850	الكفاءة	الأداء الوظيفي
0,885	الفعالية	
0,901	الإجمالي	
0,910	التميز الإداري والاستراتيجي	التميز التنظيمي
0,910	التميز البشري	
0,891	تميز الهيكل التنظيمي	
0,933	تميز ثقافة المنظمة	
0,950	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن جميع معاملات الموثوقية المركبة CR مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0,70 وأقل من 0,95، ومنه يتميز النموذج المستعمل بوجود موثوقية الاتساق الداخلي. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(35): مؤشر CR



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

3-4- قيمة متوسط التباين للعينة الكلية:

يقيس لنا مدى تقارب وتوافق الأسئلة مع بعضها البعض، سوف نقوم بالتحقق من صدق التقارب من خلال معيار متوسط التباين المستخلص AVE، والذي يعبر عن القيمة المتوسطة الكبرى لتربيع تحميلات المؤشرات المترابطة بالمبنى. وكانت النتائج متوسط التباين AVE في الدراسة كما يلي:

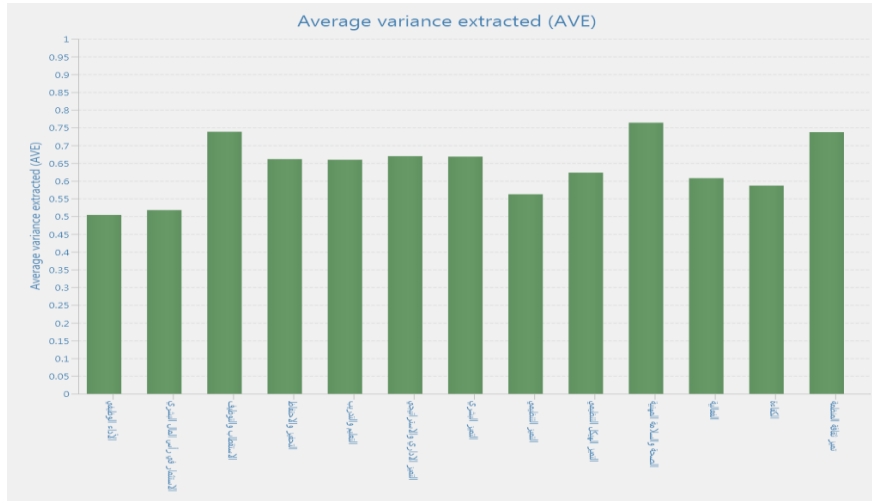
الجدول رقم(51): متوسط التباين المستخلص (AVE)

المحاور	المتغيرات الكامنة	AVE
الاستثمار في رأس المال البشري	الاستقطاب والتوظيف	0,738
	التعليم والتدريب	0,659
	الصحة والسلامة المهنية	0,764
	التحفيز والاحتفاظ	0,661
الإجمالي		0,518
الأداء الوظيفي	الكفاءة	0,587
	الفعالية	0,607
الإجمالي		0,504
التميز التنظيمي	التميز الإداري والاستراتيجي	0,669
	التميز البشري	0,668
	تميز الهيكل التنظيمي	0,623
	تميز ثقافة المنظمة	0,737
الإجمالي		0,562

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيم معاملات AVE مقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمتها أكبر من 0,50، وعليه يمكن الحكم أن النموذج يتوفر على المصداقية التقريبية. يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(36): مؤشر AVE



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

4- الصدق التمايزي:

وهو المدى الذي يكون فيه البناء متميزا بالفعل عن المباني الأخرى وفقا لمعايير تطبيقية، ولهذا فإن اثبات صحة الصدق التمايزي، يعني أن المبنى فريد في التقاطه لظواهر التي لا تمثلها المباني الأخرى في النموذج، والمتحقق من المصداقية التمايزية يتم الاعتماد في الغالب على معيارين أساسيين هما:

- التباين بين الاسئلة من خلال التحميلات المتقاطعة (Cross Loading)
- تداخل الابعاد مع بعضها البعض من خلال معيار فورنل لاركر (Fornell-Larcker): (هار، م هالت، غينكل، و زارستيد، 2019، صفحة 163).

غير ان بعض الدراسات الحديثة وجدت بعد فحص اداة التحميلات المتقاطعة ومعيار فورنل لاركر، عدم دقتهم فحسب (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015, pp. 116-117) فهي لا تكشف عن المصداقية التمايزية بشكل موثوق، هذا بسبب ان التحميلات المتقاطعة تقتصر عن الاشارة الى عدم وجود مبنيين مترابطان تماما، وكذلك الحال في اداء معيار فورنل لاركر الذي يعتبر هو الاخر سيئا خصوصا عندما يكون الفارق بين تحميلات المؤشرات المباني طفيفا.

ولعلاج هذا النقص في معايير قياس المصداقية التمايزية اقترح (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015, p. 117) سمة الأحادية للارتباطات HTMT.

4-1- تحليل التحميلات المتقاطعة:

يتم التحقق من الاسئلة التي تقيس متغير كامن فقط ولا تقيس متغير كامن اخر، أي ان تكون تحميلات للمؤشر على المبنى المتعلق به اكبر من أي تحميلاته المتقاطعة على المباني الاخرى، حيث تكون الاسئلة مستقلة، وفيما يلي عرض جدول تحليل التحميلات المتقاطعة.

الجدول رقم(52): نتائج التحميلات المتقاطعة

	الاستقطاب والتوظيف	التعليم والتدريب	الصحة والسلامة المهنية	التحفيز والاحتفاظ	الكفاءة	الفعالية	التميز الإداري والاستراتيجي	التميز البشري	تميز الهيكل التنظيمي	تميز ثقافة المنظمة
I1	0,814	0,543	0,429	0,446	0,456	0,450	0,495	0,380	0,461	0,512
I2	0,869	0,593	0,389	0,504	0,465	0,438	0,511	0,335	0,495	0,479
I3	0,863	0,567	0,433	0,492	0,428	0,398	0,459	0,267	0,447	0,470
I4	0,889	0,598	0,446	0,528	0,492	0,433	0,531	0,312	0,477	0,527
t1	0,592	0,844	0,495	0,558	0,478	0,468	0,552	0,369	0,500	0,542
t2	0,506	0,834	0,484	0,551	0,431	0,369	0,462	0,289	0,435	0,485
t3	0,445	0,730	0,411	0,394	0,320	0,331	0,410	0,276	0,339	0,380
t4	0,620	0,824	0,544	0,581	0,527	0,445	0,562	0,342	0,482	0,565
T5	0,537	0,822	0,524	0,485	0,516	0,469	0,509	0,383	0,400	0,547
Sa1	0,417	0,516	0,868	0,506	0,384	0,332	0,434	0,210	0,421	0,473
Sa2	0,459	0,564	0,903	0,551	0,400	0,406	0,474	0,302	0,461	0,531
Sa3	0,460	0,559	0,882	0,619	0,443	0,412	0,486	0,280	0,454	0,551
Sa4	0,386	0,484	0,842	0,581	0,425	0,345	0,417	0,236	0,412	0,450
Tah 1	0,530	0,582	0,638	0,836	0,514	0,387	0,563	0,302	0,480	0,579
Tah 2	0,378	0,424	0,387	0,741	0,362	0,295	0,426	0,180	0,371	0,360
Tah 4	0,463	0,487	0,472	0,842	0,426	0,328	0,468	0,202	0,399	0,439
Tah 5	0,437	0,562	0,567	0,829	0,510	0,346	0,557	0,260	0,448	0,545

P2	0,394	0,410	0,350	0,394	<u>0,806</u>	0,580	0,439	0,423	0,480	0,458
P3	0,356	0,383	0,256	0,340	<u>0,745</u>	0,497	0,360	0,398	0,353	0,397
P4	0,391	0,391	0,343	0,407	<u>0,752</u>	0,481	0,448	0,373	0,384	0,447
P5	0,498	0,550	0,492	0,584	<u>0,759</u>	0,529	0,659	0,368	0,541	0,593
P6	0,437	0,419	0,339	0,355	0,622	<u>0,786</u>	0,521	0,498	0,537	0,491
P7	0,415	0,397	0,387	0,402	0,482	<u>0,672</u>	0,508	0,388	0,451	0,511
P8	0,326	0,375	0,272	0,274	0,436	<u>0,774</u>	0,409	0,551	0,457	0,390
P9	0,337	0,372	0,284	0,262	0,486	<u>0,855</u>	0,387	0,534	0,390	0,404
P10	0,425	0,447	0,391	0,347	0,617	<u>0,799</u>	0,487	0,491	0,443	0,492
Str1	0,428	0,454	0,367	0,438	0,491	0,485	<u>0,821</u>	0,419	0,566	0,578
Str2	0,499	0,500	0,404	0,499	0,522	0,523	<u>0,861</u>	0,419	0,581	0,632
Str3	0,538	0,516	0,450	0,515	0,517	0,477	<u>0,852</u>	0,418	0,593	0,622
Str4	0,500	0,586	0,522	0,633	0,547	0,496	<u>0,823</u>	0,389	0,594	0,684
Str5	0,403	0,469	0,370	0,462	0,472	0,443	<u>0,727</u>	0,412	0,499	0,584
Hu1	0,265	0,235	0,135	0,165	0,355	0,540	0,349	<u>0,809</u>	0,351	0,330
Hu2	0,275	0,296	0,171	0,181	0,414	0,511	0,364	<u>0,843</u>	0,405	0,399
Hu3	0,307	0,355	0,252	0,258	0,448	0,549	0,448	<u>0,865</u>	0,428	0,462
Hu4	0,237	0,291	0,237	0,187	0,347	0,465	0,367	<u>0,806</u>	0,433	0,409
Hu5	0,398	0,436	0,345	0,354	0,474	0,513	0,474	<u>0,760</u>	0,530	0,582
Or1	0,522	0,513	0,538	0,522	0,506	0,461	0,627	0,448	<u>0,788</u>	0,659
Or2	0,306	0,408	0,261	0,297	0,330	0,397	0,419	0,401	<u>0,747</u>	0,406
Or3	0,366	0,400	0,317	0,339	0,410	0,463	0,477	0,418	<u>0,794</u>	0,503
Or4	0,458	0,425	0,395	0,444	0,462	0,486	0,592	0,427	<u>0,824</u>	0,615
Or5	0,468	0,471	0,419	0,436	0,437	0,49	0,588	0,44	<u>0,874</u>	0,670

						6		4		
Tak 1	0,523	0,571	0,508	0,511	0,559	0,548	0,667	0,519	0,702	0,872
Tak 2	0,527	0,599	0,479	0,543	0,576	0,560	0,714	0,524	0,666	0,894
Tak 3	0,492	0,521	0,507	0,531	0,512	0,494	0,649	0,486	0,589	0,881
Tak 4	0,448	0,446	0,461	0,482	0,492	0,462	0,572	0,411	0,569	0,789
Tak 5	0,487	0,544	0,515	0,517	0,517	0,450	0,649	0,433	0,630	0,853

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه لا توجد تحميلات متقاطعة اكبر من التحميلات الخارجية لكل المتغيرات، أي أن الأسئلة مستقلة ولا تقيس متغير كامن آخر.

4-2- معيار فورنل لاركر Fornell - Larker:

ويسمى أيضا بتداخل الأبعاد مع بعضها البعض يقوم على مقارنة الجذر التربيعي لقيم مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن، بحيث يجب ان تكون قيمة العلاقة بين المتغير الكامن ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع متغير كامن اخر، والجدول التالي يبين معيار فورنل لاركر على شكل مصفوفة.

الجدول رقم(53): نتائج معيار Fornell - Larker

	الاستقطاب والتوظيف	التحفيز والاحتفاظ	التعليم والتدريب	التميز الإداري والاستراتيجي	التميز البشري	التميز الهيكلي التنظيمي	الصحة والسلامة المهنية	الفعالية	الكفاءة	تميز ثقافة المنظمة
الاستقطاب والتوظيف	0,859									
التحفيز والاحتفاظ	0,574	0,813								
التعليم والتدريب	0,670	0,639	0,812							
التميز الإداري والاستراتيجي	0,581	0,625	0,619	0,818						
التميز البشري	0,375	0,296	0,411	0,502	0,817					
التميز	0,547	0,526	0,563	0,694	0,540	0,789				

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن جميع القيم لا تتجاوز العتبة، والتي هي أكبر من أو تساوي 0.90. وبناءً على ذلك، يمكن القول أن الشرط محقق. ومع ذلك، ينبغي مراجعة مجالات الثقة بعناية للتحقق من أنها لا تتضمن قيمة 1 لجميع تراكيب المباني.

الجدول رقم(55): مجالات الثقة لمعيار HTMT:

97.5%	2.5%	Bias	Sample mean (M)	Original sample (0)	المتغيرات
0,508	0,302	0,000	0,401	0,401	الأداء الوظيفي ← التميز التنظيمي
0,948	0,918	0,000	0,935	0,935	الأداء الوظيفي ← الفعالية
0,916	0,873	0,000	0,897	0,897	الأداء الوظيفي ← الكفاءة
0,710	0,574	0,001	0,649	0,649	الاستثمار في رأس المال البشري ← الأداء الوظيفي
0,807	0,714	0,001	0,765	0,764	الاستثمار في رأس المال البشري ← الاستقطاب والتوظيف
0,877	0,813	0,001	0,851	0,851	الاستثمار في رأس المال البشري ← التحفيز والاحتفاظ
0,892	0,837	0,000	0,869	0,869	الاستثمار في رأس المال البشري ← التعليم والتدريب
0,600	0,385	0,000	0,498	0,498	الاستثمار في رأس المال البشري ← التميز التنظيمي
0,873	0,801	0,000	0,843	0,843	الاستثمار في رأس المال البشري ← الصحة والسلامة المهنية
0,923	0,871	0,000	0,900	0,900	التميز التنظيمي ← التميز الإداري والاستراتيجي
0,682	0,527	0,001	0,615	0,614	التميز التنظيمي ← التميز البشري
0,895	0,839	0,000	0,871	0,871	التميز التنظيمي ← التميز الهيكلي التنظيمي
0,947	0,917	0,000	0,934	0,934	التميز التنظيمي ← تميز ثقافة المنظمة

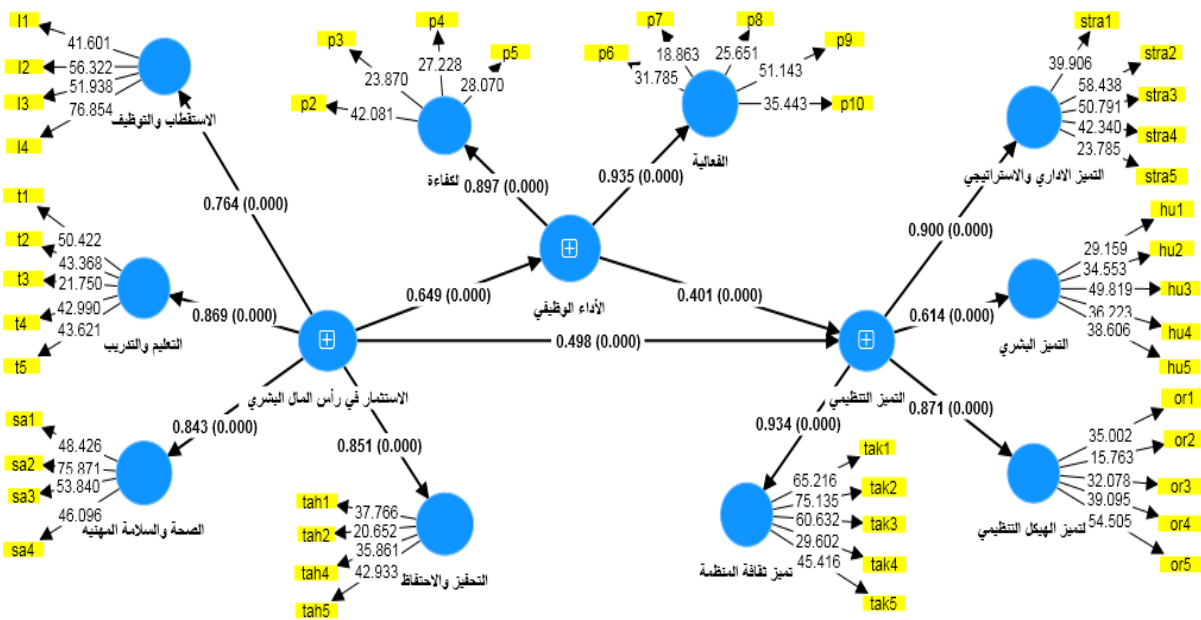
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان جميع مجالات الثقة لم تتضمن القيمة 1، وعليه وبناءً على كل المعايير السابقة المتمثلة في: معيار التحميلات المتقاطعة ومعيار Fornell-Larcker ومعيار HTMT فالنموذج يتميز بالصدق التمايزي.

المطلب الرابع: تقييم النموذج الهيكلي للدراسة

بعدما تم التحقق من صلاحية النموذج القياسي سننتقل الى المرحلة الثانية بالعمل على تقييم النموذج البنائي لغرض دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين البناءات، من خلال المؤشرات التي سوف يتم التعرف عليها، حيث كان النموذج الهيكلي للدراسة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(37): النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

1- تقييم التضخم الخطي:

قبل البدء في مؤشرات التقييمية للنموذج الهيكلي يجب تقييم التداخل الخطي وذلك بسبب ان تقدير معاملات المسار في النماذج الهيكلية تستند الى تحليلات انحدار كل متغير كامن داخلي على مبانيه، ويمكن أن تحتوي هذه المعاملات المسار متحيزة اذا كان التقدير يحتوي على مستويات حرجة من التداخل الخطي بين مباني التنبؤ، ويتم الاعتماد الى قيم معامل التضخم VIF والتي يجب ان تكون اقل من 5، ليكون مقبول احصائيا (هار، م هالت، غينكل، و زارستيد، 2019، صفحة 196). والجدول الموالي يفحص كل مجموعة من مباني التنبؤ بشكل منفصل لكل جزء فرعي من النموذج الهيكلي.

الجدول رقم(56): معامل التضخم الخطي VIF

	الاستقطاب والتوظيف	التحفيز والاحتفاظ	التعليم والتدريب	التميز الإداري والاستراتيجي	التميز البشري	التميز الهيكلي التنظيمي	الصحة والسلامة المهنية	الفعالية	الكفاءة	تميز ثقافة المنظمة
الأداء الوظيفي								1,000	1,000	
الاستثمار في رأس المال البشري	1,000	1,000	1,000				1,000			
الاستقطاب والتوظيف										
التحفيز والاحتفاظ										
التعليم والتدريب										
التميز الإداري والاستراتيجي										
التميز البشري										
التميز التنظيمي				1,000	1,000	1,000				1,000
التميز الهيكلي التنظيمي										
الصحة والسلامة المهنية										
الفعالية										
الكفاءة										
تميز ثقافة المنظمة										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

من خلال نتائج اختبار تضخم المباني الموضح في الجدول أعلاه، نلاحظ ان معاملات VIF أقل من 5 وبالتالي لا توجد مشاكل التضخم الخطي.

2- تحليل المسارات:

من خلال تقدير العلاقات الموجودة في النموذج الهيكلي التي تعبر لنا عن العلاقات المفترضة بين المتغيرات حيث يتم اختبار الدلالة الإحصائية للعلاقات باستخدام قيم T، قيم P أقل من 5% ومجالات ثقة. وكانت نتائج الدراسة لاختبار دلالة المعاملات كما يلي (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016, p. 206):

2-1- العلاقات المباشرة:

كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(57): نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات المباشرة

مسارات	معاملات المسار	قيم T	قيم P	مجالات الثقة
الأداء الوظيفي ← التميز الإداري والاستراتيجي	0,361	7,621	0,000	[0,457- 0,271]
الأداء الوظيفي ← التميز البشري	0,246	6,164	0,000	[0,328- 0,171]
الأداء الوظيفي ← التميز التنظيمي	0,401	7,714	0,000	[0,506- 0,301]
الأداء الوظيفي ← التميز الهيكل التنظيمي	0,349	7,610	0,000	[0,442- 0,261]
الأداء الوظيفي ← الفعالية	0,935	125,860	0,000	[0,949- 0,920]
الأداء الوظيفي ← الكفاءة	0,897	80,079	0,000	[0,917- 0,873]
الأداء الوظيفي ← تميز ثقافة المنظمة	0,374	7,718	0,000	[0,473-0,281]
الاستثمار في رأس المال البشري ← الأداء الوظيفي	0,649	18,769	0,000	[0,713- 0,578]
الاستثمار في رأس المال البشري ← الاستقطاب والتوظيف	0,764	32,106	0,000	[0,809- 0,716]
الاستثمار في رأس المال البشري ← التحفيز والاحتفاظ	0,851	53,679	0,000	[0,879- 0,818]
الاستثمار في رأس المال البشري ← التعليم والتدريب	0,869	63,764	0,000	[0,894- 0,840]
الاستثمار في رأس المال البشري ← التميز الإداري والاستراتيجي	0,682	21,805	0,000	[0,739- 0,616]
الاستثمار في رأس المال البشري ← التميز البشري	0,466	13,116	0,000	[0,532- 0,396]
الاستثمار في رأس المال البشري ← التميز التنظيمي	0,758	25,095	0,000	[0,811- 0,694]
الاستثمار في رأس المال البشري ← التميز الهيكل التنظيمي	0,660	21,908	0,000	[0,715- 0,597]
الاستثمار في رأس المال البشري ← الصحة والسلامة المهنية	0,843	47,158	0,000	[0,875- 0,804]
الاستثمار في رأس المال البشري ← الفعالية	0,607	17,749	0,000	[0,672- 0,537]
الاستثمار في رأس المال البشري ←	0,582	16,938	0,000	[0,647- 0,513]

الكفاءة				
الاستثمار في رأس المال البشري ← تميز ثقافة المنظمة	0,708	23,422	0,000	[0,761- 0,645]
التميز التنظيمي ← التميز الإداري والاستراتيجي	0,900	68,706	0,000	[0,924- 0,872]
التميز التنظيمي ← التميز البشري	0,614	15,617	0,000	[0,689- 0,532]
التميز التنظيمي ← التميز الهيكلي التنظيمي	0,871	62,113	0,000	[0,896- 0,841]
التميز التنظيمي ← تميز ثقافة المنظمة	0,934	122,407	0,000	[0,948- 0,918]

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن كل مساراً معاملات النموذج ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية أقل من 0,05، وعلى هذا الأساس نستنتج وجود علاقة بين متغيرات النموذج الهيكلي، بمعنى:

- توجد علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ايجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والتميز التنظيمي.
- توجد علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي.

2-2- العلاقات الغير مباشرة:

كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(58): نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات الغير المباشرة

مسارات	معاملات المسار	قيم T	قيم P	مجالات الثقة
الاستثمار في رأس المال البشري ← الأداء الوظيفي ← التميز التنظيمي ← التميز الإداري والاستراتيجي	0,234	6,982	0,000	[0,303- 0,172]
الأداء الوظيفي ← التميز التنظيمي ← التميز البشري	0,246	6,164	0,000	[0,328- 0,171]
الاستثمار في رأس المال البشري ← التميز التنظيمي ← التميز الإداري والاستراتيجي	0,448	8,943	0,000	[0,543- 0,348]
الاستثمار في رأس المال البشري ← الأداء الوظيفي ← لتميز التنظيمي ← التميز الهيكلي التنظيمي	0,226	7,005	0,000	[0,294- 0,166]

[0,314- 0,179]	0,000	7,112	0,243	الاستثمار في رأس المال البشري ← الأداء الوظيفي ← التميز التنظيمي ← تميز ثقافة المنظمة
[0,442- 0,261]	0,000	7,610	0,349	الأداء الوظيفي ← التميز التنظيمي ← التميز الهيكل التنظيمي
[0,371-0,237]	0,000	8,858	0,306	الاستثمار في رأس المال البشري ← التميز التنظيمي ← التميز التنظيمي
[0,457- 0,271]	0,000	7,621	0,361	الأداء الوظيفي ← التميز التنظيمي ← التميز الإداري والاستراتيجي
[0,647- 0,513]	0,000	16,938	0,582	الاستثمار في رأس المال البشري ← الأداء الوظيفي ← الكفاءة
[0,335- 0,191]	0,000	7,145	0,260	الاستثمار في رأس المال البشري ← الأداء الوظيفي ← التميز التنظيمي
[0,672- 0,537]	0,000	17,749	0,607	الاستثمار في رأس المال البشري ← الأداء الوظيفي ← الفعالية
[0,219- 0,108]	0,000	5,656	0,160	الاستثمار في رأس المال البشري ← الأداء الوظيفي ← التميز التنظيمي التميز البشري
[0,525- 0,337]	0,000	8,927	0,434	الاستثمار في رأس المال البشري ← التميز التنظيمي ← التميز الهيكل التنظيمي
[0,473- 0,281]	0,000	7,718	0,374	الأداء الوظيفي ← التميز التنظيمي ← تميز ثقافة المنظمة
[0,564- 0,360]	0,000	8,960	0,465	الاستثمار في رأس المال البشري ← التميز التنظيمي ← تميز ثقافة المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن كل مساراً معاملات النموذج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وعلى هذا الأساس نستنتج وجود علاقة غير مباشرة بين متغيرات النموذج الهيكلي، بمعنى:

- توجد علاقة ايجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري والكفاءة من خلال الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري والفعالية من خلال الأداء الوظيفي.

3- اختبار معامل التحديد R^2 :

يعتمد على هذا المعامل من أجل قياس القوة التنبؤية للنموذج، ويتم حسابها بمربع الارتباط بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي المحدد وبين قيمة المتنبئ بها، حيث يمثل مقدار التباين في المباني الداخلية المفسرة بواسطة جميع المباني الخارجية المرتبطة بها، وتراوح قيمة R^2 من 0 الى 1، حيث تشير الى المستويات القريبة من 1 الى مستويات عالية من الدقة التنبؤية وحسب (Henseler et al, 2010) يوصف قيم R^2 للمتغيرات الكامنة الذاتية البالغة أكبر من 0,67 بأنها كبيرة، والتي كانت تتراوح من 0,33 الى 0,67 نقول عنها متوسطة، والي قيمتها أقل من 0,33 نقول عنها ضعيفة (هار، م هالت، غينكل، و زارستيد، 2019، صفحة 263). والجدول التالي يوضح نتائج معامل التحديد:

الجدول رقم(59): معامل التحديد R^2

المتغيرات	R^2	R^2 Adjusted	حجم التأثير
الاستقطاب والتوظيف	0,584	0,583	متوسط
التعليم والتدريب	0,755	0,754	كبير
الصحة والسلامة المهنية	0,711	0,710	كبير
الاحتفاظ والتحفيز	0,723	0,723	كبير
الأداء الوظيفي	0,421	0,419	متوسط
الكفاءة	0,805	0,804	كبير
الفعالية	0,875	0,874	كبير
التميز التنظيمي	0,668	0,666	متوسط
التميز الإداري والاستراتيجي	0,810	0,809	كبير
التميز البشري	0,377	0,375	متوسط
التميز الهيكل التنظيمي	0,759	0,758	كبير
تميز ثقافة المنظمة	0,872	0,872	كبير

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيم المعاملات R^2 معنوية ومقبولة إحصائياً، بحيث أن الاستثمار في رأس المال البشري تفسر ما قدره 0,421 من الأداء الوظيفي وهو تفسير ضعيف، أما الاستثمار في رأس المال البشري مع الأداء الوظيفي يفسران ما مقداره 0,668 من التميز التنظيمي وهو تفسير متوسط، وهو نفس التفسير لمعامل التحديد المعدل حيث نتائجه تقترب من نتائج معامل التحديد، ليدل على جودة التنبؤي للنموذج.

4- تقييم حجم الأثر F-Square (F^2):

يسمح بتقييم مساهمة مبنى خارجي في تعيين قيمة لمتغير داخلي كامن، حسب بارون وكيني فإن حجم الأثر هو مساهمة كل متغير مستقل في معامل التحديد للنموذج الكمي، أي أنه يعني كم هي الاضافة التي يقدمها كل متغير مستقل إلى القوة التفسيرية للنموذج ككل والمعبر عنها من خلال معامل التحديد. وحسب معيار كوهن فإن F^2 يكون الأثر كبيراً إذا كان أكبر من 0,35، والأثر متوسط إذا كان محصور بين 0,15 و0,35، كما يكون الأثر صغيراً إذا كان محصور بين 0,02 و0,15، أما إذا كان أقل من 0,02 فإنه لا يوجد أثر. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(60): حجم الأثر F^2

حجم التأثير	التميز التنظيمي	الأداء الوظيفي	الاستثمار في رأس المال البشري	المتغيرات الكامنة
كبير			1,404	الاستقطاب والتوظيف
كبير			3,081	التعليم والتدريب
كبير			2,456	الصحة والسلامة المهنية
كبير			2,616	التحفيز والاحتفاظ
كبير / متوسط	0,281		0,726	الأداء الوظيفي
كبير		4,120		الكفاءة
كبير		6,978		الفعالية
كبير			0,433	التميز التنظيمي
كبير	4,251			التميز الإداري والاستراتيجي
كبير	0,605			التميز البشري
كبير	3,141			التميز الهيكل التنظيمي
كبير	6,820			تميز ثقافة المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن حجم أثر الأداء الوظيفي على الاستثمار في رأس المال البشري يقدر ب0,726 وهو حجم أثر كبير، أما أثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي قدر ب0,281 وهو حجم أثر متوسط، في حين أن أثر التميز التنظيمي على الاستثمار في رأس المال البشري كان كبيراً وقدر ب0,433.

5- جودة النموذج:

يتم تقييم الملائمة التنبؤية من خلال قيمة Q^2 لقياس القدرة التنبؤية خارج نموذج العتبة أو أهميتها التنبؤية، فعندما يعرض نموذج مسار PLS العلاقة التنبؤية، فهو يتنبأ بطريقة دقيقة بالبيانات التي لم يتم استخدامها في تقدير النموذج الهيكلي، حيث تشير قيم Q^2 التي كون أكبر من الصفر للتغير كامن داخلي عاكس الى ملائمة تنبؤية لنموذج المسار لمبنى تابع معين،

والجدول التالي يبين قيم Q^2 ، وكانت نتائج الدراسة وفقاً لمعيار Q^2 كما يلي:

الجدول رقم(61): جودة التنبؤ O^2

O^2	المتغيرات الكامنة
0,427	الاستقطاب والتوظيف
0,489	التعليم والتدريب
0,538	الصحة والسلامة المهنية
0,468	التحفيز والاحتفاظ
0,205	الأداء الوظيفي
0,467	الكفاءة
0,523	الفعالية
0,372	التميز التنظيمي
0,536	التميز الإداري والاستراتيجي
0,232	التميز البشري
0,463	التميز الهيكلي التنظيمي
0,636	تميز ثقافة المنظمة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات مقبولة من الناحية الاحصائية لأنها أكبر من قيمة الصفر، مما يدل على أن المتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة القدرة على التنبؤ.

6- تقييم صلاحية النموذج:

بعدما تم التأكد من صلاحية نموذج القياس، ننتقل إلى تقييم مدى صلاحية نموذج البناء الذي تم تحديده سابقاً، وذلك بحساب مؤشر جودة المطابقة من خلال الأخذ بمؤشر GOF ، وحسب دراسة (Akter, D'Ambra, & Ray, 2011, p. 5)، يعتبر قيمة GOF محصورة بين 0 و 1 حيث:

-إذا كانت قيمة $GOF < 1$ لا توجد جودة.

--إذا كانت قيمة $0.1 < GOF < 0.25$ ضعيفة الجودة.

-إذا كانت قيمة $0.25 < GOF < 0.36$ متوسطة الجودة.

-إذا كانت قيمة $GOF > 0.36$ عالية الجودة.

بحيث يحسب بالقانون التالي:

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0.691 \times 0.446}$$

$$GOF = 0.458$$

وعليه فإن قيمة $GOF=0.458$ وهي أكبر من 0.36 فإن النموذج يتميز بجودة عالية.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

بعد التأكد من صلاحية نموذج الدراسة، سوف ننتقل الآن الى اختبار فرضيات الدراسة، بحيث يتم اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات حسب نتائج التحليل، كما يلي:

المطلب الاول: اختبار فرضية مدى تطبيق متغيرات الدراسة

نقوم في هذا المطلب باختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بمدى تطبيق متغيرات الدراسة بالمؤسسات الجامعية في الجزائر وبأي درجة.

1- الفرضية الفرعية الخاصة بتطبيق لعناصر الاستثمار في رأس المال البشري:

تم صياغة الفرضية الجزئية الاولى كالآتي: يوجد تطبيق لعناصر الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الجامعية بالجزائر عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم(62): اختبار T ومستوى المعنوية لقياس درجة تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الجامعية

بالجزائر

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاعتماد	قيمة T	مستوى المعنوية
الفرضية	2,61	0,717	%52,2	10,491	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يوضح الجدول درجة تطبيق عناصر الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الجامعية بالجزائر، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 2,61 والانحراف المعياري 0,717، كما يبين الجدول أن درجة تطبيق عناصر الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الجامعية بحسب أفراد عينة الدراسة متوسطة وتساوي 52,2%، حيث كانت قيمة T المحسوبة 10,491 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05، ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة التي تنص على أنه: تطبق عناصر الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الجامعية بالجزائر بدرجة متوسطة.

2- الفرضية الفرعية الخاصة بتطبيق لعناصر الأداء الوظيفي:

تم صياغة الفرضية الجزئية الثانية كالآتي: يوجد تطبيق لعناصر الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم(63): اختبار T ومستوى المعنوية لقياس درجة تطبيق عناصر الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	قيمة T	مستوى المعنوية
الفرضية	3,06	0,704	%61,2	1,687	0,049

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يوضح الجدول درجة تطبيق عناصر الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,06 والانحراف المعياري 0,704، كما يبين الجدول أن درجة تطبيق عناصر الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بحسب أفراد عينة الدراسة متوسطة وتساوي 61,2%، حيث كانت قيمة T المحسوبة 1,687 بمستوى معنوية 0,049 وهي أقل من 0,05، ومنه نرفض الفرضية العدم ونقبل البديلة التي تنص على أنه: تطبق عناصر الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر بدرجة متوسطة.

3- الفرضية الفرعية الخاصة بتطبيق ابعاد التميز التنظيمي:

تم صياغة الفرضية الجزئية الثالثة كالآتي: لا يوجد تطبيق ابعاد التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر عند مستوى معنوية 0.05.

جدول رقم(64): اختبار T ومستوى المعنوية لقياس درجة تطبيق ابعاد التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	قيمة T	مستوى المعنوية
الفرضية	2,98	0,708	%59,6	2,125	0,015

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

يوضح الجدول درجة تطبيق أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 2,98 والانحراف المعياري 0,708، كما يبين الجدول أن درجة تطبيق أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بحسب أفراد عينة الدراسة متوسطة وتساوي 59,6%، حيث كانت قيمة T المحسوبة 2,125 بمستوى معنوية 0,015 وهي أقل من 0,05، ومنه نرفض الفرضية العدم ونقبل البديلة التي تنص على أنه: تطبق أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر بدرجة متوسطة.

المطلب الثاني: فرضية الاثر بين متغيرات الدراسة

في هذا المطلب نقوم باختبار الاثر بين كل ثنائي من متغيرات الدراسة، حيث ندرس اثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي واثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي والأداء الوظيفي على التميز التنظيمي.

1- فرضية الجزئية اثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي:

وتم صياغتها كما يلي: توجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر.

الجدول(65): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى

المسارات	معاملات المسار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	مجالات الثقة
الاستثمار في رأس المال البشري ← الأداء الوظيفي	0,649	0,035	18,769	0,000	[0,713- 0,578]

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر ب 0,649 ما يدل على العلاقة الطردية الموجبة التي تجمع بين المتغيرات، والتي تتميز بأنها علاقة متوسطة، كما نلاحظ أن هذا الارتباط يدل إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: توجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر. وبالتالي يمكننا القول أن اثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر متوسطة وموجبة.

2- فرضية الجزئية اثر الأداء الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي

وتم صياغتها كما يلي: توجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر.

الجدول(66): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية

المسارات	معاملات المسار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	مجالات الثقة
الأداء الوظيفي ← التميز التنظيمي	0,401	0,052	7,714	0,000	[0,506- 0,301]

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر ب 0,401 ما يدل على العلاقة الطردية الموجبة التي تجمع بين المتغيرات، والتي تتميز بأنها علاقة ضعيفة، كما نلاحظ أن هذا الارتباط يدل احصائيا عند مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: توجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر.

وبالتالي يمكننا القول أنه توجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر ضعيفة وموجبة.

3- فرضية الجزئية اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي

وتم صياغتها كما يلي: توجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر.

الجدول(67): يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

المسارات	معاملات المسار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	مجالات الثقة
الاستثمار في رأس المال البشري ← التميز التنظيمي	0,498	0,055	9,067	0,000	[0,601- 0,386]

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج smart pls 4

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر ب 0,498 ما يدل على العلاقة الطردية الموجبة التي تجمع بين المتغيرات، والتي تتميز بأنها علاقة متوسطة، كما نلاحظ أن هذا الارتباط يدل احصائيا عند مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل

الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: توجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر.

وبالتالي يمكننا القول أن الاثر موجود ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر متوسطة وموجبة.

المطلب الثالث: اختبار فرضية الفروق بين متغيرات الدراسة

في هذا المطلب نقوم باختبار الفروق الثنائية بين متغيرات الدراسة. للحكم على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين، يجب مقارنة قيمة T المحسوبة مع مستوى الدلالة المعنوي (مستوى الثقة المعتاد). إذا كانت قيمة T أكبر من مستوى الدلالة المعنوي، فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين.

وتتجزأ الى فرضيات فرعية تبعا للخواص الشخصية والوظيفية.

1- فرضية الفروق بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي:

وتمت صياغتها كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر. ولاختبارها تم تقسيمها الى عدة فرضيات فرعية حسب خصائص الشخصية والوظيفية.

1-1- اختبار الفرضية المتعلقة بالجنس:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الجنس.

جدول (68): نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
ذكر	224	2,80	0.625	0,986	0.325
أنثى	151	2,87	0.673		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

بلغت قيمة (T) المحسوبة 0,986 ومستوى الدلالة 0,325، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة

($0.325 < 0.05$)، و منه نقل فرضية العدم اي لا توجد فروق دالة معنويا بين متوسطات في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وأن الفروق الموجودة بين متوسطات فئتي الذكور والإناث مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية.

1-2- اختبار الفرضية المتعلقة بالحالة الاجتماعية:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول (69): نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس المال البشري في

تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
متزوج	318	2,83	0.630	0,115	0.908
أعزب	57	2,82	0.731		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

بلغت قيمة (T) المحسوبة 0,115 ومستوى الدلالة 0,908، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة ($0.908 < 0.05$)، ومنه نقبل فرضية العدم اي لا توجد فروق دالة معنويا بين متوسطات في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وأن الفروق الموجودة بين متوسطات فئتي المتزوج والأعزب مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية.

1-3- اختبار الفرضية المتعلقة بالسن

فرضية العدم هي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير السن.

جدول (70): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس

المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
العمر	الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي	بين المجموعات	3,290	4	0.823	1,994	0,095
		داخل المجموعات	152,608	370	0.412		
		المجموع	155,898	374			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر غير دالة إحصائياً لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير العمر.

1-4- اختبار الفرضية متعلقة بالشهادة العلمية

الفرضية هي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الشهادة التعليمية.

جدول (71): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس

المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الشهادة التعليمية

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الشهادة التعليمية	الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي	بين المجموعات	1,357	2	0,678	1,633	0,197
		داخل المجموعات	154,542	372	0.415		
		المجموع	155,898	374			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة للشهادة التعليمية غير دالة إحصائياً لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الشهادة التعليمية.

1-5- اختبار الفرضية المتعلقة بالرتبة:

صيفت الفرضية الفرعية كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الرتبة.

جدول (72): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس

المال في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الرتبة	الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي	بين المجموعات	3,915	4	0,979	2,38	0,051
		داخل المجموعات	151,984	370	0,411	3	
		المجموع	155,898	374			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة للرتبة غير دالة إحصائياً لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الرتبة.

1-6- اختبار الفرضية المتعلقة سنوات الخبرة:

صيغت الفرضية الفرعية كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (73): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس

المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
سنوات الخبرة	الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي	بين المجموعات	4,592	7	0,656	1,59	0,137
		داخل المجموعات	151,307	367	0,412		
		المجموع	155,898	374			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة غير دالة إحصائيا لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

1-7- اختبار الفرضية المتعلقة بالأجر:

الفرضية هي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الأجر.

جدول (74): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول دور الاستثمار في رأس

المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأجر

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الأجر	الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي	بين المجموعات	1,076	4	0,269	0,643	0,632
		داخل المجموعات	154,823	370	0,418		
		المجموع	155,898	374			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير الأجر غير دال إحصائيا لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الأجر.

2- فرضية الفروق بين الأداء الوظيفي والتميز التنظيمي:

وتمت صياغتها كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر. ولاختبارها تم تقسيمها الى عدة فرضيات فرعية حسب خصائص الشخصية والوظيفية.

2-1- اختبار الفرضية المتعلقة بالجنس:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الجنس.

جدول (75): نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول أثر الأداء الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي

تعزى لمتغير الجنس

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
ذكر	224	2,98	0.648	1,338	0.182
أنثى	151	3,07	0.678		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

بلغت قيمة (T) المحسوبة 1,338 ومستوى الدلالة 0.182، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة ($0.05 < 0.182$) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطات في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وأن الفروق الموجودة بين متوسطات فئتي الذكور والإناث مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية.

2-2- اختبار الفرضية المتعلقة الحالة الاجتماعية:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول (76): نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي

تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
متزوج	318	3,02	0.642	0,164	0.870
أعزب	57	3,00	0.764		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

بلغت قيمة (T) المحسوبة 0,164 ومستوى الدلالة 0.870، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة ($0.05 < 0.870$) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطات في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وأن الفروق الموجودة بين متوسطات فئتي المتزوج والأعزب مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية.

2-3- اختبار الفرضية المتعلقة السن:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير العمر.

جدول (77): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي في

تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
العمر	الأداء الوظيفي والتميز التنظيمي	بين المجموعات	5,288	4	1,322	3,090	0,016
		داخل المجموعات	158,291	370	0.428		
		المجموع	163,579	374			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر دالة إحصائية لأنه أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر وعلى هذا الأساس تم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير العمر.

ولمعرفة سبب الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة نقوم باختبار POST HOC:

الجدول رقم(78): اختبار POST HOC للفروق بين متغير السن

الفرق بين الموسطات	من 25 إلى أقل من 35 سنة	من 35 إلى أقل من 45 سنة	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	من 55 سنة إلى أقل من 65 سنة	من 65 إلى أقل من 75 سنة
من 25 إلى أقل من 35 سنة		0,36099	0,304349	0,474977	0,695302
من 35 إلى أقل من 45 سنة	0,36099		-0,05665	0,11398	0,33430
من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	-0,30434	0,05665		0,17063	0,39095
من 55 سنة إلى أقل من 65 سنة	-0,47497	0,11398	-0,17063		0,22033
من 65 إلى أقل من 75 سنة	-0,69530	0,33430	-0,39095		-0,22033

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن سبب الفروقات في إجابات أفراد العينة حول دور الأداء الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير السن يعود إلى الفروقات الموجودة بالفئات التالية: من 35 إلى أقل من 45 سنة، من 45 إلى أقل من 55 سنة، من 55 إلى أقل من 65 سنة، من 65 إلى أقل من 75 سنة، عند مستوى معنوية أقل من 0,05.

2-4- اختبار الفرضية المتعلقة الشهادة العلمية:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الشهادة التعليمية.

جدول (79): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي في

تحقيق جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير الشهادة التعليمية

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الشهادة التعليمية	الأداء الوظيفي والتميز التنظيمي	بين المجموعات	0,903	2	0,452	1,033	0,357
		داخل المجموعات	162,675	372	0,437		
		المجموع	163,579	374			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة للشهادة التعليمية غير دالة إحصائيا لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الشهادة التعليمية.

2-5- اختبار الفرضية المتعلقة الرتبة:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الرتبة.

جدول (80): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي في

تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الرتبة	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2,685	4	0,671	1,544	0,189

		0.435	370	160,893	داخل المجموعات	والتميز التنظيمي
			374	163,579	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss 21**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة للرتبة غير دالة إحصائياً لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الرتبة.

2-6- اختبار الفرضية المتعلقة سنوات الخبرة:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (81): تحليل التباين الأحادي **One way Anova** للفروق في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي في

تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
سنوات الخبرة	الأداء الوظيفي والتميز التنظيمي	بين المجموعات	5,079	7	0,726	1,680	0,113
		داخل المجموعات	158,500	367	0,432		
		المجموع	163,579	374			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss 21**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة غير دالة إحصائياً لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

7-2- اختبار الفرضية المتعلقة بالأجر:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الأجر.

جدول (82): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأجر

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الأجر	الأداء الوظيفي والتميز التنظيمي	بين المجموعات	1,335	4	0,334	0,761	0,551
		داخل المجموعات	162,244	370	0,438		
		المجموع	163,579	374			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير الأجر غير دال إحصائيا لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الأجر.

3- فرضية الفروق بين الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي

وتمت صياغتها كما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر. ولاختبارها تم تقسيمها الى عدة فرضيات فرعية حسب خصائص الشخصية والوظيفية.

3-1- اختبار الفرضية المتعلقة بالجنس:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الجنس.

جدول (83): نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري في

تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
ذكر	224	2,76	0.641	1,261	0.208
أنثى	151	2,84	0.687		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

بلغت قيمة (T) المحسوبة 1,261 ومستوى الدلالة 0.208، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة ($0.05 < 0.208$) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطات في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وأن الفروق الموجودة بين متوسطات فئتي الذكور والإناث مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية.

3-2- اختبار الفرضية المتعلقة بالحالة الاجتماعية:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول (84): نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري في

تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
متزوج	318	2,79	0.644	0,403	0.687
أعزب	57	2,82	0.754		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

بلغت قيمة (T) المحسوبة 0,403 ومستوى الدلالة 0.687، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة

(0.687 < 0.05) فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسطات في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وأن الفروق الموجودة بين متوسطات فنتي المتزوج والأعزب مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية.

3-3- اختبار الفرضية المتعلقة بالحالة السن:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير العمر.

جدول (85): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس

المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير العمر

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
العمر	الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي	بين المجموعات	2,746	4	0.686	1,580	0,179
		داخل المجموعات	160,790	370	0.435		
		المجموع	63,536	374			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر غير دالة إحصائيا لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير العمر.

3-4- اختبار الفرضية المتعلقة بالحالة الشهادة العلمية:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الشهادة التعليمية.

جدول (86): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس

المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الشهادة التعليمية

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الشهادة التعليمية	الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي	بين المجموعات	0,552	2	0,276	0,630	0,533
		داخل المجموعات	162,984	372	0.438		
		المجموع	163,536	374			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة للشهادة التعليمية غير دالة إحصائياً لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الشهادة التعليمية.

3-5- اختبار الفرضية المتعلقة بالحالة الرتبة:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الرتبة.

جدول (87): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس

المال في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الرتبة	الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي	بين المجموعات	2,439	4	0,610	1,401	0,233
		داخل المجموعات	161,097	370	0.435		
		المجموع	163,536	374			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة للرتبة غير دالة إحصائياً لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الرتبة.

3-6- اختبار الفرضية المتعلقة بسنوات الخبرة:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (88): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس

المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
سنوات الخبرة	الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي	بين المجموعات	4,203	7	0,600	1,38	0,211
		داخل المجموعات	159,333	367	0,434		
		المجموع	163,536	374			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة غير دالة إحصائياً لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

3-7- اختبار الفرضية المتعلقة بالأجر:

تم صياغة الفرضية الفرعية كالاتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الأجر.

جدول (89): تحليل التباين الأحادي **One way Anova** للفروق في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس

المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي تعزى لمتغير الأجر

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الأجر	الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي	بين المجموعات	1,455	4	0,364	0,831	0,506
		داخل المجموعات	162,081	370	0,438		
		المجموع	163,536	374			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss 21**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير الأجر غير دال إحصائيا لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات المبحوثين حول اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية بالجزائر تعزى لمتغير الأجر.

المطلب الرابع: الفرضية الرئيسية

في هذ المطلب نقوم باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة و التي صيغت كما يلي : يوجد اثر للاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05. وتم ذلك باستعمال النتائج الموجودة في الجدول الذي يحوي كل من قيم معاملات المسار والانحراف المعياري وكذلك قيم P و T ، ومجال الثقة.

الجدول(90): نتائج الفرضية الرئيسية

مسارات	معاملات المسار	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة P	مجالات الثقة
الاستثمار في رأس المال البشري ← الأداء الوظيفي ← التميز التنظيمي	0,260	0,036	7,145	0,000	[0,191 - 0,335]

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج smart pls 4

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغيرات قدر ب 0,260 ما يدل على العلاقة الطردية الموجبة التي تجمع بين المتغيرات، والتي تتميز بأنها علاقة ضعيفة، كما نلاحظ أن هذا الارتباط يدل إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد اثر للاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 في المؤسسات الجامعية بالجزائر.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن كل من التأثير المباشر (الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي) بلغ معامل مساره 0,498 وكان أكبر من التأثير الغير مباشر (الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي) والذي معامل مساره 0,260 وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05، ومعامل مساريهما كل منهما موجب أي أنهما يشيران في نفس الاتجاه. وعليه فالوساطة هي وساطة تكميلية (Henseler, 2021, p. 205).

خلاصة:

عرض هذا الفصل كل النواحي المتعلقة بالدراسة التطبيقية الميدانية ، أولها تحديد المؤسسة البحثية (الجامعة الجزائرية) ، ثم مراجعة الإطار المنهجي للدراسة واختيار مجتمع الدراسة وعينة الدراسة. والعملية الجانب العملي تم اختيار نموذج مناسب للدراسة وتوضيح الأدوات والإجراءات والأساليب الإحصائية المستخدمة. تمت دراسة النموذج القياسي والنموذج الهيكلي، وصحة افتراضاته وثباتها باستخدام برنامجي SPSS و Smart PLS4 ولعرض ومناقشة النتائج التي تم الحصول عليها.

وتم عرض نتائج اسئلة الدراسة وتحليلها وتفسيرها لتحديد الدور الوسيط للأداء الوظيفي في العلاقة بين استثمار رأس المال البشري والتميز التنظيمي ، من وجهة نظر أستاذة في الجامعات الجزائرية. تم اختبار الفرضيات الدراسة مقابل الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية والفرضيات الجزئية.

وتم التوصل لجملة من النتائج من اهمها ان هناك تطبيق لاستثمار في رأس المال البشري و ابعاد الأداء الوظيفي و التميز التنظيمي في الجامعات الجزائرية لكن بدرجة متوسطة، وان الاثر المباشر للاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي اقوى من الاثر غير المباشر بدون وجود وسيط.

الخاتمة

الخاتمة:

أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد عامل نجاح رئيسي للمنظمات في عالم اليوم، لذلك لا بد أن تدرك المنظمات أهمية قيمة الموارد البشرية وتبني استراتيجية مدروسة لتطويرها وتمكينها، مما يساعد على تحسين مستويات الأداء واكتساب الميزة التنافسية التي تضع المنظمة في طليعة السوق. فهو يسمح للمنظمات بتحقيق أداء عمل كفاء وفعال من خلال مجموعة من الأنشطة والأنظمة المتكاملة. وتشمل هذه الأنشطة تحليل وتقييم أداء الموظفين، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط التطوير. بالإضافة إلى نشر وتبني أفضل الممارسات لتحسين الأداء وتعزيز التميز المؤسسي، من خلال تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتحفيزهم.

الاستثمار في رأس المال البشري من خلال ابعاده يعمل على بناء فرق عمل متميزة تتمتع بالمهارات والمعرفة والاستعداد لمواجهة التحديات. وهذا له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي العام حيث يتم تحقيق الإنتاجية والجودة والأهداف التنظيمية بشكل فعال، وينعكس إيجابياً على زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتعزيز مكانتها، تصبح المنظمات قادرة على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء بطريقة ممتازة، وبالتالي زيادة ولاء العملاء وزيادة الإيرادات.

ان سعى الجامعات الجزائرية إلى التميز التنظيمي، في ظل المتغيرات والتحديات المتزايدة للبيئة الحالية، من اجل التكيف والاستجابة بفعالية لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها المستقبلية، وهذا يتطلب تقنين العمليات وتحسينها بشكل مستمر وتعزيز ثقافة التميز والابتكار في جميع جوانب عمل الجامعة. وبذلك تستطيع الجامعة أن تدرك التفرد وتؤثر بشكل إيجابي على المجتمع المحيط بها.

الأداء الوظيفي فهو يتميز بأبعاد قياسية التي تتمثل في الكفاءة والفعالية، فبهما يتم تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة. وهذا التركيز على تحسين الأداء والتطوير المستمر يعزز رفع مستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة ويحسن تجربة الطلاب والباحثين بشكل كبير.

وبفضل الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين الأداء الوظيفي، يمكن لجامعة الجزائر أن تكتسب ميزة تنافسية كبيرة، لتصبح بذلك مؤسسة قادرة على توفير تعليم عالي الجودة يلبي متطلبات السوق واحتياجات التنمية الاقتصادية. مما يجعلها مؤسسة بارزة ورئيسية في مجال التعليم العالي في الجزائر وعلى الساحة الدولية.

- وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية التي تتمثل في ما يلي:
- يتكون الاستثمار في رأي المال البشري من اربعة ابعاد وفق المقاربة الشمولية: الاستقطاب والتوظيف؛ التعليم والتدريب؛ الصحة والسلامة المهنية؛ التحفيز والاحتفاظ.
 - يتكون الأداء الوظيفي من بعدين وفق المقاربة الشمولية: الكفاءة ؛ الفعالية.
 - يتكون التميز التنظيمي من اربعة ابعاد وفق المقاربة الشمولية: التميز الاداري والاستراتيجي؛ التميز البشري؛ التميز الهيكلي؛ تميز الثقافة التنظيمية.
 - الاستثمار في رأس المال البشري يعد عاملاً أساسياً في تحقيق التميز التنظيمي، حيث يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية من التطوير والتدريب، وتعزيز الصحة المهنية والتحفيز، وبالتالي تعزيز الأداء الوظيفي ، هذا بدوره يساعد على بناء ميزة تنافسية قوية وتحقيق الأهداف المرجوة.
 - يتسم واقع التعليم العالي في الجزائر بالصعوبات تمويلية وضعف البنية التحتية، كما يشهد جهودا لتحسين الجودة وتوفير فرص تعليمية افضل للطلاب.
- ولقد سمح لنا اسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة الجامعة الجزائرية باستخلاص مجموعة من النتائج الميدانية التالية:
- تطبق ابعاد الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الجامعية الجزائرية بدرجة متوسطة، وذلك بنسبة تساوي 52,2%. اما ابعاده الاكثر تطبيقا هو التعليم والتدريب وذلك بنسبة 57.2% يعني بدرجة متوسطة وهي تختلف عن دراسة (بكري، 2019) الي كان فيها الاستثمار في التعليم عالي، وترتبا بعده الاستقطاب والتوظيف 53.4% يختلف عن نتيجة (الشهواني، 2017) حيث كان هو الاول. ثم الصحة والسلامة المهنية بنسبة 49.6% واخيرا التحفيز والاحتفاظ بنسبة 48.2%. وهذه النتيجة مطابق دراسة (الشهواني، 2017).
 - تطبق عناصر الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية الجزائرية بدرجة متوسطة، وذلك بنسبة تساوي 61.2% تختلف عن نتيجة دراسة (نوفل، 2015) التي كان بمستوى عالي. اما ابعاده الاكثر تطبيقا هو الفعالية وذلك بنسبة 66.2%، واما بعد الكفاءة فكان الثاني بنسبة 56%. وهذا يختلف عن نتيجة دراسة (جوادي، 2021) والذي كان فيها مستوى الأداء مرتفع.
 - تطبق أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية الجزائرية بدرجة متوسطة، وذلك بنسبة تساوي 59.6%. اما ابعاده الاكثر تطبيقا هو التميز البشري وذلك بنسبة 69.2% بدرجة عالية، وترتبا بعده تميز الهيكل التنظيمي 61% بدرجة متوسطة ثم تميز الثقافة التنظيمية بنسبة 54.6% واخيرا التميز

- الاداري والاستراتيجي بنسبة 53.6%. يختلف عن نتيجة دراسة (الزبيدي و المشهداني، 2016) حيث توفر الابعاد بشكل جيد.
- لا توجد الفروق ذات دلالة احصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي في اجابات افراد العينة ناتج عن الخصائص الشخصية والوظيفية.
 - لا توجد الفروق ذات دلالة احصائية بين الأداء الوظيفي والتميز التنظيمي في اجابات افراد العينة ناتج عن الخصائص الشخصية والوظيفية. الا في حالة واحدة تعزى لمتغير السن وهذا راجع الى الفروقات الموجودة بالفئات التالية: من 35 إلى أقل من 45 سنة، من 45 إلى أقل من 55 سنة، من 55 إلى أقل من 65 سنة، من 65 إلى أقل من 75 سنة، كل مجموعتين. نتج ذلك لمقاومة التغيير لدى خاصة كبار السن.
 - لا توجد الفروق الثنائية بين الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنظيمي ناتج عن الخصائص الشخصية والوظيفية. نتيجة مطابقة لدراسة (العابدي، 2022) .
 - توجد اثر متوسطة وموجبة للاستثمار في رأس المال البشري على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية الجزائرية لان معامل المسار كان 0.649 وهذه تختلف عن دراسة (Albaejawe, 2022) الذي كان عالي وطردى، اما اثره على ابعاد الأداء الوظيفي كان بالترتيب الاقوى اثر على الفعالية بمعامل مسار 0.607 وتليه الكفاءة بمعامل مسار 0.582 بدرجة متوسطة وموجبة كذلك. تختلف عن نتيجة دراسة (Iqbal, 2013) التي كان فيها الأداء مرتفع نتيجة الاستثمار في التدريب و التطوير.
 - توجد اثر ضعيفة وموجبة للأداء الوظيفي على التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية الجزائرية لان معامل المسار يساوي 0.401 تختلف عن نتيجة دراسة (Barnawi, 2022) . الذي كان فيها ايجابية، واما الاثر على الابعاد كان على تميز الهيكل التنظيمي ضعيف بمعامل مسار 0.349 وعلى بعد التميز الاداري والاستراتيجي كان بمعامل مسار قدره 0.361 وعلى بعد التميز البشري كان معامل المسار قيمته 0.246، واما على تميز الثقافة المنظمة كان معامل المسار 0.374 وهذا يدل على اثر ضعيف وموجب.
 - يوجد اثر متوسط للاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي عند في المؤسسات الجامعية الجزائرية لان معامل بين المتغيرين قدر ب 0.498 ما يدل على العلاقة الطردية الموجبة التي تجمع بين المتغيرات.

- يوجد اثر ضعيف للاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية الجزائرية. لان معامل الارتباط قدر ب 0.260،
- وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن كل من التأثير المباشر (الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي) بلغ معامل مساره 0,498 وكان أكبر من التأثير الغير مباشر (الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي) والذي معامل مساره 0,260 وهو ذو دلالة إحصائية ومعامل المسار موجب وعليه فالوساطة هي وساطة كلية تكميلية.

توصيات واقتراحات الدراسة:

- على ضوء النتائج السابقة ومتوسطات فقرات ابعاد متغيرات البحث التي توصلت إليها الدراسة سيتم صياغة مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تخص بعض النقائص التي يمكن للجامعات الجزائرية أخذها بعين الاعتبار، وتتمثل في النقاط التالية:
- يجب على الجامعات تطوير استراتيجيات شاملة لجذب الأشخاص المؤهلين والقدرات قبل دخولهم إلى المنظمة. ويتم تحقيق ذلك من خلال التحديد الدقيق للفجوات المعرفية والمهارية المطلوبة وتنفيذ برامج لجذب المواهب بما يتناسب مع احتياجات الجامعة.
- يجب وضع أنظمة تتسم بالكفاءة والفعالية لاختيار وتعيين الأفراد المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة في الجامعات. ويتم تحقيق ذلك من خلال تحسين عمليات البحث والاستقصاء والتقييم لضمان اختيار الأفراد المناسبين الذين يمكنهم تعزيز التميز التنظيمي والمساهمة في نمو الجامعة.
- ضرورة تطوير وتحسين برامج التدريب والتطوير في الجامعة، ويجب تصميم برامج تكوينية متطورة تنافسية ملائمة لاحتياجات الجامعة وعناصرها البشرية. وكذلك تشجيع الاندماج في البرامج بناءً على تقييمات الاحتياجات الوظيفية وتطوير برامج تدريبية مخصصة وتعزيز مراقبة وقياس أثر البرامج التدريبية من خلال تقييم النتائج والمخرجات لضمان التحسين المستمر وتحقيق نتائج إيجابية أكبر.
- ضرورة تعزيز وتحسين سياسات الجامعة المتعلقة بالرعاية الصحية والسلامة المهنية، ويجب وضع سياسات واضحة وفعالة لحماية صحة العمال وتعزيز قدرتهم على أداء المهام بفعالية.
- يجب بتقديم خدمات وقائية واحتياطات لحماية العمال من المخاطر في العمل وتوفير المرافق اللازمة للرعاية الصحية الجيدة.

- ضرورة تعزيز نظام الحوافز والمكافآت في الكليات والجامعات. إنشاء نظام حوافز فعال يتكيف مع المهارات والمعارف الفردية، وتشجيع الاحتفاظ المواهب ذات المهارات العالية والمبنية على المعرفة. ويجب أن تغطي هذه الحوافز الجوانب المادية والمعنوية لتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم.
- يجب على الجامعات توفير فرص الترقية والتطوير المهني سواء من خلال الحوافز المادية أو المعنوية التي تساهم في المحافظة على الكوادر ذات المهارات العالية وتعزيز تميز الجامعة.
- يجب تعزيز ثقافة التحسين المستمر في الجامعات، وتشجيع الأفراد على التفكير الإبداعي، وتطوير المهارات بشكل مستمر، وتبني ممارسات التي تعزز الابتكار والإبداع في أداء المهام وتلبية متطلبات سوق العمل.
- ضرورة اقامة بيئة عمل تحفز الأفراد على تحقيق التميز، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء نظام حوافز يتضمن المكافآت والترقيات للأفراد الذين ينجزون المهام بدقة وبأقل تكلفة ممكنة، مما يشجع على تحقيق أعلى مستويات الأداء والتفوق.
- ضرورة تعزيز ثقافة الالتزام والتحفيز داخل الجامعة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير السياسات والإجراءات التي تشجع الاستخدام الفعال للموارد وترشيد النفقات، بالإضافة إلى تعزيز واحترام اللوائح والقوانين. هذا يساعد ذلك على تحسين الأداء التنظيمي واكتساب ميزة تنافسية في البيئة الجامعة.
- يجب تعزيز مستوى الشفافية في نشر وتوضيح رؤية وأهداف الجامعة بوضوح لجميع أفرادها، بالإضافة إلى ذلك زيادة المشاركة الفردية في صياغة وتحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة، مما يساعد على تعزيز الالتزام وتحقيق التميز.
- ضرورة تهيئة بيئة تشجع على الإبداع من خلال توفير الموارد اللازمة وتشجيع الأفراد على المشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار ووضع السياسات. وهذا يساعد في تعزيز أفضل الأفكار والتحسين المستمر في جميع أنحاء الجامعة.
- يجب تعزيز التعاون بين افراد الجامعة لتبادل المعرفة والخبرات. ومن خلال بناء منصة ومساحة للتواصل التفاعلي وتعزيز ثقافة المشاركة والتعلم المتبادل، مما يساعد على تحسين القدرة على ابتكار الحلول وتحقيق نتائج متوقعة أفضل.
- ضرورة تحسين هيكل التنظيم بالتأكيد على المرونة والقدرة على التكيف مع التنمية، والسعي لاستخدام الموارد بشكل أكثر فعالية. بالإضافة إلى ذلك تحسين وتطوير قنوات الاتصال لضمان نقل المعلومات والمعرفة بين العاملين في الجامعة بوضوح وكفاءة وبطريقة سلسلة وفعالة.

- يجب زيادة الجهود لتعزيز ثقافة التميز وقيم الجودة في مختلف أنشطة منسوبي الجامعة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة التواصل والتوعية بأهمية التميز والابتكار في جميع جوانب العمل، بما في ذلك تقديم الدورات التدريبية والندوات لزيادة الوعي بقيم الجودة والابتكار.
- ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية التي تعزز الإبداع والابتكار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز الشعور بالهوية والأمان لدى أعضاء الجامعة، وتشجيعهم على الانخراط في عمليات التفكير الإبداعي وتبادل الأفكار والمعرفة. ويمكن تعزيز هذه الثقافة من خلال توفير منصات للتعلم المشترك والتفكير الجماعي بالإضافة إلى توفير مساحات لتجربة حلول جديدة ومبتكرة للمشاكل والتحديات.

آفاق الدراسة:

- من خلال دراسة موضوع اثر الاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي الجامعية الجزائرية، ولوحظ أن الموضوع متشعب وعلى قدر كبير من الأهمية، حيث أنه لا يمكن التطرق لجميع جوانبه في أطروحة واحدة، كما يمكن ربطه بمتغيرات وأبعاد متعددة، ومن بين المواضيع التي نقترحها للبحث مستقبلا ما يلي:
- أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري في الجامعات الجزائرية.
 - أثر تطبيق تقنيات إدارة أداء العاملين وتقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الجزائرية.
 - دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز استثمار رأس المال البشري وتحقيق التميز التنظيمي: دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص.
 - دور التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات في تطوير استثمار رأس المال البشري وتحقيق التميز التنظيمي في القطاع التعليم.
 - أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين بيئة العمل والارتقاء برضا الموظفين: نماذج تطبيقية من القطاع الخدمي.
 - تطوير استثمار رأس المال البشري كوسيلة لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الجزائري.
 - دور تحقيق التميز التنظيمي في تطوير القطاع السياحي وجذب السياحة والاستثمارات إلى الجزائر.

قائمة المراجع

أولا المراجع العربية

أ- الكتب:

1. ابراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان، الاردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
2. اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين. (2004). عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين. القاهرة. إيتراك للنشر والتوزيع.
3. احمد الدسوقي. (2015). تنمية المهارات الإدارية. القاهرة: دار الشروق.
- 4- احمد زكي بدوي. (1984). معجم مصطلحات القوى العاملة. الاسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- 5- احمد صقر عاشور. (2003). ادارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- 6- الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو. (2019). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر مؤسسة الثقافة الجامعية.
7. المكتب الاقليمي للدول العربية، برنامج الامم المتحدة الانمائي. (2003). تقرير التنمية الانسانية العربية للعام 2003. عمان: المطبعة الوطنية.
8. المنظمة الدولية للمعايير. (2009). دليل المصطلحات لإدارة الجودة وضمن الجودة. جنيف، سويسرا.
9. ب الحمد. (2017). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وأدوات وتطبيقات. الرياض: مكتبة الرشد.
10. بدر بن احمد بن سعيد البلولوشي. (2017). التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية. القاهرة. مصر. المكتب العربي للمعارف.
11. جالد الفرحان، و نواف المرسي. (2018). لابتكار في المؤسسات التعليمية والتدريبية. (ط1). القاهرة، مصر: دار الحرية للطباعة والنشر.
12. جان مارك لوغان. (2008). ادارة الموارد البشرية. (ط1). (نبيل جواد، المترجمون) بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
13. جمال الدين محمد المرسي. (2004). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
14. جمال سند. (2008). إدارة الجودة والتميز التنظيمي. الرياض: المركز السعودي للجودة.
15. جوزيف ف هار، ج توماس م هالت، كريستيان م غينكل، و ماركو زارستيد. (2019). نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية. (ط1). (زكريا بلخامسة، المترجمون). عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.
16. حاتم بن حمد الظاهر. (2018). إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي. الرياض. السعودية: مكتبة جرير.

17. حسن محمد راوية. (1999). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
18. حسين محمد الضمور. (2016). مستوى توجه موظفي البنوك نحو الأداء. عمان: امجد للنشر والتوزيع.
19. حسين هاشم الفتلي. (2018). أسس البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية: مفاهيمه عناصره مناهجه، (ط1)، عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
20. حمد عبد الحفيظ صفوت. (2005). دور الاستثمار الاجنبي في تطوير أحكام القانون الدولي الخاص. دار المطبوعات الجامعية.
21. رحاب صلاح الدين. (2020). إدارة الاعمال. (ط2). عمان: دار المعارف.
22. رشدي احمد طعيمة، و محمد بن سليمان البندري. (2004). التعليم الجامعي بين رصد الواقع و رؤى التطوير. القاهرة. دار الفكر العربي.
23. رضا إبراهيم المليجي. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. (ط1). القاهرة، مصر: عالم الكتب.
24. زاهد محمد ديري. (2011). السلوك التنظيمي. (ط1).. عمان، الاردن. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
25. زهير ثابت. (2001). كيف تقيم اداء الشركات والعاملين. القاهرة. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
26. سعاد نايف برنوطي. (2007). ادارة الموارد البشرية: ادارة الافراد. (ط3). عمان، الاردن: دار زائل للنشر والتوزيع.
27. سعد بن حمد الربيعي. (2007). التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل. عمان: دار الشروق.
28. سعيد التل، موسى جبريل، و فريد كمال ابو زينة. (1997). قواعد الدراسة في الجامعة. عمان: دار الفكر العربي للطباعة و النشر.
29. سعيد مؤيد السالم، وعادل حرحوش صالح. (2006). ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. (ط2). عمان، الاردن: جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع.
30. سميث ديفيد، و ديقيس مارك. (2017). إدارة التكنولوجيا والابتكار في الشركات. (ط3). دار الكتب العلمية.
31. طارق عبد الحسين العكيلي، و عقيل جاسم عبد الله ابو رغيب . (1998). تخطيط الموارد البشرية. الاسكندرية، مصر: المكتبة الجامعية الجديدة.
32. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصالح. (2008). ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون. عمان، الاردن: دار وائل.
33. عبد الباري درة. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

34. عبد الرزاق بن حبيب. (2000). اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
35. عبد الستار حسين يوسف. (2005). دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال. عمان، الاردن: جامعة الزيتونة.
36. عبدالله جبير الغامدي. (2008). الاستثمار في الرأس المال البشري. الرياض: مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية والصناعية.
37. عدنان الفرغان. (2013). إدارة التغيير في المؤسسات العربية. (ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.
38. على اشرف، و يونس موسى. (1999). تقييم الأداء. عمان، الاردن: بيت الافكار الدولية.
39. عمار بن عيسى. (2012). اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد. (ط1). عمان، الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
40. عمار سامح. (2013). التميز الاداري في القرن الحادي والعشرون. (ط1). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
41. فايز الزغبى. (1991). الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال : طرق وأساليب سياسات استراتيجيات. عمان: دار الهلال.
42. فراس عباس البياتي. (2011). الأمن البشري بين الحقيقة و الزيف. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
43. فلاح حسن عداي الحسيني. (2000). الادارة الاستراتيجية. (ط1). عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
44. فليب رفته، و احمد سامي مصطفى. (1970). الجغرافية البشرية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
45. قيس العبيدي. (1997). التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ. الاسكندرية، مصر: مطبعة الرويال.
46. كريم بن علي السويدي. (2015). إدارة التميز التنظيمي. القاهرة. الدار العربية للنشر والتوزيع.
47. كمال بربير. (2000). ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
48. كوبر ميلان . (1985). إدارة مؤسسات التنمية الادارية. القاهرة. المنظمة العربية للعلوم الادارية.
49. ماهر احمد. (1993). السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
50. محمد السعيد هاني. (2008). رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة. (ط1). دار السحاب للنشر والتوزيع.
51. محمد بن خالد الغامدي. (2015). إدارة التميز المؤسسي. دار القمم للنشر والتوزيع.
52. محمد عبد الفتاح الصوفي. (2003). مفاهيم الادارة الحديثة. الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
53. محمد علي. (2017). إدارة التميز المؤسسي: المفاهيم والممارسات. الرياض: دار الكتب العلمية.
54. محمد نبيل جامع. (2000). اجتماعيات التنمية الاقتصادية لمواجهة العولمة وتعزيز الامن القومي.

- القاهرة. دار غريب للطباعة والنشر.
55. محمد يوسف عقلة. (2011). إدارة الافراد. (ط1). عمان، الاردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
56. مصطفى يوسف. (2016). إدارة الأداء. (ط1). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
57. مهدي زويلف، وعلي العضالية. (1996). ادارة المنظمة: نظريات وسلوك. عمان، الاردن: دار تجدلاوي.
58. مؤيد سعيد السالم. (2002). تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام. إربد. الأردن. دار الكتاب الحديث.
59. نجا بنت محمد الشمري. (2016). إدارة التميز التنظيمي وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية. الفجيرة، الامارات العربية المتحدة: دار المحيط للنشر والتوزيع.
60. هاني ماهر. (2018). عناصر وتطبيقات في المؤسسات الحديثة. الشارقة، الامارات العربية المتحدة: دار الفكر الجديد.
61. وسيلة حمدان. (2004). إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة قالمة.
62. وصفي عمرو عقيلي. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط1، عمان: دار وائل للنشر.
63. ياسر فتحي الهنداوي. (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، ط1، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ب- الاطروحات والرسائل الجامعية

1. ابراهيمي، نادية. (2013)، دور الجماعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة المسيلة، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر.
2. بلوهرري، فريد. (2013). مدى تماشي التكوين الجامعي في نظام ل م د مع متطلبات سوق العمل: دراسة ميدانية اساتذة جامعة المسيلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر.
3. بن احمد، آسية. (2017). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر.
4. بن احمد، فاطمة الزهراء. (2022)، الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار: دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر على مستوى الغرب الجزائري، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جبال ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر.
5. بن عراق، شرف الدين أمين. (2018)، الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في القدرة التنافسية

6. بن محمد ايمان. (2018). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر.
7. بوبرطح، عبد الكريم. (2012). دراسة فعالية نظام تقييم الأداء للعاملين في مؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الجزارات الفلاحية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
8. بوزيان، عثمان. (2010)، اقتصاد المعرفة و ادارة الاصول الذكية والابداع، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
9. بوسالم، ابوبكر. (2015). دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد. تلمسان. الجزائر.
10. بوعلام، عائشة. (2022). دور الهوية التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة حالة جامعة ادرار، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر.
11. بوكلتوم، نعيمة. (2008). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي: دراسة حالة شركة البناء المعدني البلدية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر.
12. جوادي، علي. (2021). الحوافز وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب والرياضة في الجزائر: دراسة ميدانية لقطاع الشباب والرياضة بالوادي، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
13. الجواهري، وداد. (2020)، العلاقة بين نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني من وجهة نظر العاملين: دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعاملة العاملة في مدينة دمشق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
14. جويجي، مروان احمد. (2008)، اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل: حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
15. حاجي حسن، عبد المحسن احمد. (2010). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، (رسالة ماجستير

- غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
16. الحجار، وفاء خليل. (2015)، المهارات لاجتماعية وعلاقتها بالضغط النفسية لدى المرأة القيادية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الاسلامية غزة، غزة، فلسطين.
17. الحروب، روان يوسف علي. (2021). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الاردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
18. حسن، عيسى هاشم. (2005)، القياس المحاسبي لرأس المال البشري: دراسة ميدانية على قطاع المصارف في سوريا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
19. الحمادي، حسين علي محمد. (2016). اثر الجودة الشاملة على تحسين فعالية اداء المؤسسة الادارية الكويتية: دراسة مقارنة بين غرفة التجارة والصناعة وبيت الزكاة الكويتي، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة منوبة المدرسة العليا منوبة، تونس.
20. الخطيب، عيبر فوزي. (2009). ادارة الوقت واثرها في مستوى اداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الاردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
21. الخير، ميلود زيد. (2008)، اشكالية الجودة كمحرك لتنافسية مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر: دراسة ميدانية، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر.
22. زيني، فريدة. (2013)، الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعة واثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مقارنة الجزائر-تونس-المغرب، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي، شلف، الجزائر.
23. ساري، أحلام. (2017). مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال: دراسة تقييمية مقارنة بين الاردن دبي والجزائر، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
24. سالم، الياس. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة EARA المسيلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
25. السلايطة، خالد سليمان. (2012)، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على التميز التنظيمي في وزارة الداخلية الاردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الاردن.
26. سملوي، يحضية. (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم

- الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
27. الشامخ، احمد بن عبد الله. (2007). مدى فعالية أنظمة السلامة بكلية الملك فهد الامنية للحد من حوادث الحريق، (رسالة ماجستير غير منشورة). السعودية. جامعة نايف.
28. شبير، محمد منير عودة. (2015). دور أنظمة نكاه الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني: دراسة حالة : بنط فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
29. شنوفي، نور الدين. (2005). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر.
30. الشهبواني، نورة عبد الله حزام. (2017)، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك خالد، جدة، السعودية
31. صياحي، الاخضر. (2019). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
32. العابدي، مريم. (2022)، الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي، دراسة حالة عينة من الموظفين الاداريين بجامعة ادرار، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر.
33. عبد الله، علي. (2001)، اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
34. عتوتة، صالح. (2007). الحاجات الارشادية للطالب الجامعي في ضوء معايير التعليمية الشاملة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
35. عثمان، عزالدين. (2019). تقييم وإدارة المخاطر المهنية: دراسة ارغونومية بواسطة مواصفات (أوشا): (OSHA) وحدات سوناطراك لنقل وتحويل الغاز أرزيو وهران، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر.
36. عشي، عادل. (2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم: دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل سكرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،

- جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
37. العمامي، غالية عبد السلام محمود. (2014)، أثر رأس المال البشري على التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر .
38. عنصر، احلام. (2018). الاقتصاد المعرفي ورسملة المورد البشري: دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة.
39. عودة، محمد منير بشير. (2015). دور أنظمة تكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني: دراسة حالة بنك فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية،.
40. غازي حسن عودة الحلايبة. (2013). اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
41. فدوي، رمضان محمد. (2009). اثر استخدام نظم مساندة اتخاذ القرارات على تطوير الأداء: دراسة حالة وزارة التربية والتعليم قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
42. فلمبان، ايناس فؤاد نواوي. (2008)، الرشا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ام القرى، مكة، السعودية.
43. فهد فيصل محمد ابراهيم. (2008). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى ادائهم: دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف، الرياض، السعودية.
44. قروق، كريم. (2013)، التكوين الاداري واثره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية: دراسة حالة بلديات ولاية الجزائر 2000-2010، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر3، الجزائر.
45. قوبع، خيرة. (2011)، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة مستغانم ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
46. الماحي، محمد صالح احمد. (2019). تسوية منازعات الاستثمار، (رسالة ماجستير غير منشورة). الخرطوم. السودان. جامعة شندي.
47. المانع، محمد بن علي. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية

- على الضباط العاملين بالأمن العام، (منكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية.
48. مدفولي، مليكة. (2018)، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية واشكالية تقييمه: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
49. مدفوني، هنده. (2017). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر.
50. مهداوي، حمودي. (2019). دور إدارة الجودة في الاستجابة لمتطلبات العملاء دراسة حالة شركة TREFISOU ، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر.
51. موساوي، محمد. (2015). الاستثمار في رأس المال البشري واثره على النمو الاقتصادي: حالة الجزائر 1970-2011، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر.
52. النور، اسماء سالم. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
53. نوفل، كمال راتب. (2015)، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
54. هري، يلال. (2020). اثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال وحدة قسنطينة، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ج - المجلات والدوريات**
1. الاسدي، نزار. المقداد، محمد. (2019). استراتيجيات تطوير رأس المال البشري وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في المصارف العراقية. مجلة دراسات الإدارة والمحاسبة والتمويل، 2(1)، الصفحات 29-46.
2. الاشقر، عبد الله. (2005). رأس المال البشري وتطوره في المجتمعات العربية. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية(1)، الصفحات 89-104.

3. البحر، يوسف عبد. ابو يويرح، ايمن سليمان. (2010). اثر المناخ على الأداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية في غزة. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الانسانية، 18(2)، الصفحات 1147-1214.
4. بحري صابر . خرموش منى. (2021). تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم. مجلة سوسولوجيا، 5(1)، الصفحات 71-85.
5. بكاري، مختار. (2019). الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر. مجلة التنظيم والعمل(2)، الصفحات 28-46.
6. بلكبير، خليفة محمد. (2016). تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة. مجلة الاقتصاد الجديد، 1(1)، الصفحات 165-184.
7. بن زاف، جميلة. (2015). العلاقات الانسانية واثرها على اداء العامل بالمؤسسة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 7(21)، الصفحات 59-70.
8. بومجان، عادل. عديلة، نادية. (2019). أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي. مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، 3(1)، الصفحات 259-272.
9. بومزايد، ابراهيم. (30 6، 2015). اهمية ادارة الأداء الوظيفي في تحسين انتاجية الموظفين. مجلة العلوم الانسانية، 15(1)، الصفحات 467-486.
10. جديدي، عفيفة. (2014). الدافعية: أهمية ودورها في عملية التعليم. مجلة معارف، 215.
11. الحاج، عبد الله. (2015). تنفيذ البرامج التدريبية وتقييم فعاليتها. مجلة التدريب والتنمية، 20(1)، الصفحات 125-142.
12. حافظ عبد الناصر علك. جاسم نسرین محمد. حمد، سؤدد سعيد. (2019). دور استراتيجية التكامل و أثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. مجلة الدنانير، 1(16)، الصفحات 197-227.
13. حامد، احمد دنيا علي. فكري محمد فتحي صادق. (2018). متطلبات تحقيق التميز الاداري بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية. 18(2). الصفحات 155-236 .
14. حماد محمد محمد محمود. (2023). أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي دراسة تجريبية علي البنوك المصرية. المجلة العلمية التجارة والتمويل(1)، الصفحات 699-836.
15. رايح الله، عبد القادر. (2021). كيف تتشكل احكام العاملين حول العدالة التنظيمية وكيف يتم ترتيب ابعادها: مقارنة استكشافية. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، 8(1)، الصفحات 29-46.
16. الراوي، فيصل طايح. محروس، الاصمعي، محمد. رشوان، محمد احمد حسين. (2022).

- متطلبات التميز المؤسسي في الجامعات المصرية على ضوء رؤية مصر 2030م - رؤية مستقبلية. مجلة شباب الباحثين(11)، الصفحات 1465-1464.
17. الزبيدي، غنى دحام تناي. المشهداني، آمنة عبد الكريم مهدي. (2016). دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية. مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، الصفحات 287-269.
18. زرنوح، أحمد. (2017). الأداء في المنظمة. مجلة سوسولوجيا. 1(3)، الصفحات 28-47.
19. زيني، فريدة. (2015). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات. مجلة الاقتصاد الجديد، 6(2). الصفحات 89-114.
20. الزهراني، احمد. (2016). صميم برامج التدريب وتطوير الموارد البشرية. مجلة التربية والتعليم، 32(2)، الصفحات 270-251.
21. زهرة، مصطفى. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، 5(2)، الصفحات 255-246.
22. السعدون، صلاح . و الصافي، حسين. (2014). استراتيجيات التوجيه والتطوير المهني وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في الشركات العربية. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 15(2)، الصفحات 85-67.
23. السعدي، احمد. الشهري محمد. (2019). أثر الاستثمار في الصحة والسلامة المهنية على رضا الموظفين وأدائهم: دراسة حالة في قطاع الصناعة. مجلة إدارة الموارد البشرية(6)، الصفحات 62-45.
24. السعودي، موسى احمد. (2008). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 4(3)، الصفحات 287-257.
25. السلمي، خالد بن سالم بن عمير. (2019). أبعاد التميز التنظيمي وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإنسانية، 22(2)، الصفحات 187-159.
26. سليمان، حنان حسن. (2017). التمكين الاداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة. مجلة العلوم التربوية، 1(3)، الصفحات 410-346.
27. سليمان، نورا ربيع محمد. عشوش، محمد ايمن عبد اللطيف. (2021). دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، الصفحات 59-37.

28. السيد، احمد محمد. (2016). تحديد المواهب وإدارتها: مفاهيم وأدوات. مجلة التنمية البشرية والإدارة، 12(3)، الصفحات 141-125.
29. السيد، إناس محمد سليمان. (2023). متطلبات هيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي. المجلة العلمية لكلية التربية، 39(1)، الصفحات 1-58.
30. الشريف، عمر. صلاحوي، سمير. (2017). رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الاستثمار. مجلة الاقتصاد الصناعي، 7(1)، الصفحات 40-51.
31. الشمري، هند. (2020). أهمية رصد التطورات التكنولوجية في تطوير القوى العاملة. مجلة الإدارة والتنمية البشرية، 34(1)، الصفحات 43-58.
32. عبد الله، خالدة عبد. (2012). ادارة المعرفة الصريحة و الكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي. مجلة كلية الاداب، 2(99)، الصفحات 611-639.
33. عبد الله، محمد أحمد. الناصر، علي محمد. (2014). أثر إدارة رأس المال البشري في تحقيق التميز التنافسي: دراسة حالة في القطاع الصناعي بالسودان. مجلة جامعة البحرين للدراسات الإدارية والاقتصادية، 34(2)، الصفحات 111-130.
34. عبد الهادي، عبد الحكيم. (2019). استقطاب وتطوير رأس المال البشري في الشركات الناشئة: دراسة حالة شركات التكنولوجيا في مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية والقانونية، 24(3)، الصفحات 333-353.
35. العبودي، احمد. (2017). تقييم أثر البرامج التعليمية والتدريبية على تطوير الكفاءات الوظيفية. مجلة الإدارة والتنمية البشرية، 31(1)، الصفحات 61-78.
36. العربي اشرف. (2007). رأس المال البشري في مصر: المفهوم، القياس، الوضع النسبي. بحوث اقتصادية عربية، 14(39)، الصفحات 51-84.
37. العزاوي، محمد سليمان. الشبل ناصر سلطان. (2015). استراتيجيات التنوع والشمول في مؤسسات العمل: رؤية للمستقبل. مجلة العلوم الإدارية، 41(3)، الصفحات 457-472.
38. عزوز، محمد. (2020). أثر تدقيق محددات الأداء الوظيفي على فعالية الموظفين في الإدارة الرياضية - دراسة ميدانية. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(5)، الصفحات 52-70.
39. العطوي، عامر علي حسين. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1)، الصفحات 146-170.
40. العمامي، غالية عبد السلام محمود. (2014). التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات مدخل نظري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 44(3). الصفحات 149-173.
41. العمر، فوزية. (2015). الرؤية والرسالة وأثرهما على تحقيق التميز التنظيمي. مجلة إدارة

- الأعمال، 14(2)، الصفحات 90-100.
42. العنزي، سعد علي . اسماعيل، مصطفى منير. (2010). جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها بإطار استراتيجية التنويع- مدخل وصفي. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، 16(57)، الصفحات 1-16.
43. الفرج حمد الربيعي. (2018). أهمية تبني نماذج إدارة التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي. مجلة القيادة التربوية والإدارة، 5(4)، الصفحات 163-178.
44. قاشي، خالد ، سعدي، رندة. (2018). الاستثمار في تنمية رأس المال البشري من خلال مؤسسات التدريب: شركة مديرو الخليج. مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، 2(1)، الصفحات 75-87.
45. القحطاني، عبد الرحمان. (2014). دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية. المجلة العربية للعلوم الاقتصادية، 24(2)، الصفحات 62-70.
46. مرزوق، عبد العزيز علي. خطاب، انعام السيد. (2020). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 1(2)، الصفحات 263-314.
47. موساوي، محمد، زيرار، سميرة. (2015). اثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي: دراسة حالة الجزائر. مجلة الابتكار والتسويق، 2(1)، الصفحات 37-52.
48. النويصر، مشاعل موسى محمود. (2022). الابداع الاداري واثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة الملك سعود. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 2(3)، الصفحات 1-25.
- د- مؤتمرات:
1. زوايدية، أفرح. ثلاثية، نورة. (2011). تكوين الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة و تحقيق التشغيل الكامل. المؤتمر: استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، الفترة 13-15 نوفمبر. مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
2. موسى، عبد الناصر. عبد الحميد، سميرة. (2013). رأس المال البشري واهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة. المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة. الفترة 22-25 افريل. عمان، الاردن: كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة.
3. قويدر، عياش. (2005). مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. الفترة 8-9 مارس

(الصفحات 221-238). ورقلة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة.
هـ - المنشورات:

1. WHO. (2019). *الدستور الأساسي لمنظمة الصحة العالمية*.
2. المكتب الاقليمي للدول العربية، برنامج الامم المتحدة الانمائي. (2003). *تقرير التنمية الانسانية العربية للعام 2003*. عمان: المطبعة الوطنية.
3. المنظمة الدولية للمعايير. (2009). *دليل المصطلحات لإدارة الجودة وضمان الجودة*. جنيف، سويسرا.
4. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2021). *نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: الوضع الراهن والافقية المستقبلية. المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي و البحث العلمي في الوطن العربي، 27، 26 و 28*. (صفحة 2). الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

و - مواقع الأنترنت

- 1- Nice Topic (21 6، 2022). *موضوع جميل*. تاريخ الاسترداد 16 6، 2023، من موضوع جميل: [/https://nicetopic.net](https://nicetopic.net)
- 2- ايزوتك. (20 11، 2021). *نموذج التميز الأوروبي EFQM 2020*. تاريخ الاسترداد 20 4، 2023، من ايزوتك: [.https://n9.cl/x7bjng](https://n9.cl/x7bjng)

ثانيا: المراجع الأجنبية

A- The dictionaries

1. Larousse. (1997). *Dictionnaire Larousse Bordas*. Editions Larousse.

B- The books

- 1- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3 ed.). Pearson Education.
- 2- Aguinis, H. (2019). *Performance Management*(4th ed).. London, England: Pearson.
- 3- Angela, A., & Michael, B. (1998). *Performance Management : The New Realities*. Kogan Page Publishers.
- 4- Armstong, M. (2002). *Human Resource management practice* (14 ed.). Kogan Page.
- 5- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13 ed.). Kogan Page.
- 6- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action* (1 ed.). London: CIPD Publishing.
- 7- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*(14 ed). Kogan Page.

- 8- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13 ed.). Kogan Page Publishers.
- 9- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: achieving added value through people*. Kogan Page Publishers.
- 10- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*.
- 11- Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Kent publishing Company.
- 12- Blackwell, J. E. (2009). *Quantitative data analysis: research methodologies and analysis of statistics*. Siggy Willy.
- 13- Bratton, J., & Jeffrey, G. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- 14- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). *Financial Management: Theory and Practice*. Cengage Learning.
- 15- Cascio, W. F. (2019). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (11 ed.). McGraw Hill.
- 16- CIPD. (2017). *Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success*. CIPD:Championing better work and working lives.
- 17- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design*(11ed) Cengage Learning.
- 18- Dessler, G. (1917). *Human Resource Management* (15 ed.). Canada: Pearson Education.
- 19- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13 ed.). Pearson Education.
- 20- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (15 ed.). PEARSON.
- 21- Dessler, G. (2019). *Human resource management* (16 ed.). Pearson.
- 22- Dessler, G., & Varkkey, B. (2015). *Human resource management*. Pearson Education.
- 23- Dubois, B. (1994). *A Theory of Human Motivation* (2 ed.). dalloz Sirey.
- 24- Fitz-enz, J. (2009). *ROI OF HUMAN CAPITAL* (2 ed.). AMACOM.
- 25- Gary, C., & Jack, A. (2019). *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. Wiley.
- 26- Hackman, R. J. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Press.
- 27- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2 ed.). Sage Publications, Inc.
- 28- Herman, J., & Richard, W. B. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Kent Pub. Co.
- 29- Henseler, J. (2021). *Composite-based structural equation modeling: Analyzing latent and emergent variables*. Guilford Press.
- 30- Hickman, J. (2003). *Human capital development*. In M. W. Galbraith, *Handbook of human resource management* (14 ed.). Wiley.
- 31- ILO. (2000). *The Development of Human Resources: Education, Training, and Lifelong Learning*. ILO.
- 32- James, W. S. (2012). *Comprehensive Performance, The Oxford Handbook of Organizational Psychology*. London: Manuel Landon.
- 33- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- 34- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. (E. Cliffs, Trans.) NJ: Prentice Hall.
- 35- Martory, B. (1999). *contrôle de gestion sociale*. Paris: librairie Vuibert.
- 36- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human resource management*. Cengage Learning.
- 37- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (5 ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- 38- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.

- 39- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row. New York: Harper & Row.
- 40- Prucker, P. (1993). *Effective Management: Studies in Management Policy*. New York: Routledge.
- 41- Pynes, J. E. (2013). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach*. John Wiley & Sons.
- 42- Robbins, S. (2017). *organizational behavior*. (17 ed.). Pearson.
- 43- Robbins, S. P. (2019). *Organizational Behavior* (18 ed.). The publisher is Pearson.
- 44- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2016). *Fundamentals of Management* (10 ed.). pearson.
- 45- Robert, B. (1998). *Effective Performance Management* (3 ed.). McGraw Hill.
- 46- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4 ed.). Jossey-Bass.
- 47- Steven, K. T. (2012). *Sampling* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- 48- Tidd, J. B., & Pavitt, K. (2020). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change* (7 ed.). John Wiley & Sons.
- 49- UNEP. (2017). *Towards a pollution-free planet*. United Nations Environment Programme.
- 50- WEF. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum,.

C- The theses:

- 1- Al-Ghazawi , M. M. (2006). The impact of investments in human resources activities on the effectiveness of investment in human capital : the case of commercial banks in Jordan. Amman, (Doctoral thesis). Jordan: Amman Arab University, doctorate degree in Philosophy.
- 2- Iqbal, N. (2013). A framework for evaluating the impact of investment in human capital development on organizational performance. (Doctoral thesis). University of Bedfordshire, Doctor of Philosophy.
- 3- Yousaf, M. (2021). The European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model and the Czech Organizations,(Doctoral Thesis). Tomas Bata University in Zlin, Faculty of Management and Economics.

D- The conferences

- 1- Meyer, E. O. (2010, 3 16). <https://adminexcellence.wordpress.com/2010/03/16/what-is-administrative-excellence/>. Retrieved 6 2023, 13, from Administrative Excellence s Blog.
- 2- Pulic, A. (1998). Measuring the Performance of Intellectual Potential (IP) in Knowledge Economy. *19th Annual National Business Conference*. DeGroote School of Business.
- 3- Schumann, C., Lang, Z., Foster, J. S., & Dickerson, J. P. (2019). Making the cut: a bandit-based approach to tiered interviewing. *Proceedings of the 33rd International Conference on Neural Information Processing Systems*, (pp. 4639–4649). Vancouver.canada.
- 4- Van Zyl, C. R. (2006). Intellectual capital and marketing strategy intersect to increase sustainable competitive advantage (Magister Commercii). 10. South Africa: University of Johannesburg.

E- The journals:

- 1- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. *Academic Press, New York*(2), pp. 267-299.

- 2- Afouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(1).
- 3- Al-Adwani, A. B. (2014). The Extent to Which Human Resources Managers in KNPC Believe in Human Resource Investment. *International Business Research*, 7(4), pp. 132-141.
- 4- Albaejawe, H. A. (2022). The effect of applying modern electronic management systems on improving job performance: (A case study on the employees and professors of the College of Administration and Economics / University of Baghdad). *Al-Mamoun College Journal*(37), pp. 126-172.
- 5- Aljarrah, M. M., Hatamleh, A., Zawaideh, F. H., Al-Kaseasbeh, H. M., & Alkhazali, A. R. (2023). , The impact of business intelligence on organizational excellence: The role of mediation in organizational citizenship behaviour. *Journal of Profess*(5), pp. 1-22.
- 6- Allen, D. G., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), pp. 40-68.
- 7- Al-Neyadi, H. S., & Ahmed, S. (2009). The impact of TQM implementation on organizational performance: Evidence from the UAE. *The TQM Journal*, 21(3), pp. 237-249.
- 8- Alshamsi, A. (2017). Higher education quality management: Challenges and recommendations. *Journal of Education and Practice*, 8(4), pp. 1-9.
- 9- Althabhwae, A. a., & Saeed, Z. M. (2023). Knowledge-based human resource management and its role in enhancing organizational excellence: An analytical study of the opinions of a sample of workers in private banks in the province of Najaf. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*(1), pp. 1-29.
- 10- Al-Turki, U., & Bakir, A. (2015). The Stages of Institutional Excellence: A Model for Universities. *Journal of Education and Practice*, 6(14), pp. 129-136.
- 11- Al-Zoubi, M., & Al Ali, A. (2018). The Role of Training in Enhancing Creativity and Innovation: A Case Study of the Jordanian Pharmaceutical Industry. *European Journal of Training and Development Studies*, 1(1), pp. 19-33.
- 12- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 123-167.
- 13- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review* 76(5), pp.76-87.
- 14- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 53-66).
- 15- Argyle, M., & Cook, M. (2004). Gaining and losing esteem: An extension of the social exchange theory. *European Journal of Social Psychology*, 6(4), pp. 407-408.
- 16- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 315-338.
- 17- Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z. (2010). Workplace wellness programs can generate savings. *Health Affairs*, 29(2), pp. 304-311.
- 18- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1998). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 4(1), pp. 63-105.
- 19- Barnawi, M. B. (2022). , Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation. *Open Journal of Business and Management*(6), pp. 2915-2938.
- 20- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- 21- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), pp. 497-529.

- 22- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 779-801..
- 23- Becker, G. S. (1993). Strategic human resources management: where do we go. , *Journal of Management*, 32(6), pp. 898-925.
- 24- Behzadi, F., & and, a. (2012). Relationship between job satisfaction and organizational culture in staffs and experts of physical education offices of Mazandaran Province. *European Journal of Experimental Biology*, 2(4), pp. 1029-1033.
- 25- Benevene, P., & Cortini, M. (2010). ‘Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs:Leadership, organizational culture and human resource management. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), pp. 123-139.
- 26- Bensalem, F. (2020). Financing Higher Education in Algeria - Reality and Challenges. *Innovation and Industrial Development*, 3(2), pp. 96-111.
- 27- Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied psychology: an international review*, 46(1), pp. 5-34.
- 28- Birrell, B., & Healy, E. (2019). Population and human capital in Australia. *Population and Development Review*, 45(2), pp. 433-452.
- 29- Bmey, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp. 99-120.
- 30- Bontis, N. (2001). Assessing Knowledge Assets : Areview of the Models Used To Measure Intellectual Capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), pp. 41-60.
- 31- Bontis, N. (2002). ‘Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Review.*, 3(1), pp. 41–60.
- 32- Bouchikhi , F., & Barka , M. (2017). “higher Education In Algeria: Achievements And Challenges - 1963 To 2017”. *Audit algérien des finances publiques*, 7(1), pp. 24-34.
- 33- Brown, M., & Dewhurst, M. (2018). Employee satisfaction and retention: A systematic review of the literature. *Strategic HR Review*, 17(4), pp. 221-256.
- 34- Burton, W. N., Chen, C. Y., & Conti, D. J. (2005). The role of health risk factors and disease on worker productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(5), pp. 534-545.
- 35- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in performance management: Reviewing what we know and examining where we need to go. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), pp. 769-773.
- 36- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in personnel and human resources management: Strategic talent management: A review and research agenda. *Journal of Personnel Psychology*, 7(2), pp. 305-349.
- 37- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2015). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 25(1), pp. 6-22.
- 38- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), pp. 331-346.
- 39- Clark, G. (2008). A Farewell to Alms: A Brief Economic History of the World. *American Economic Association*, 46(4), pp. 946-973.
- 40- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94(1), pp. 95-120.
- 41- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74(5), pp. 65-77.

- 42- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 9(2), pp. 117-134.
- 43- Corbet, D. (2004). Excellence in Canada: Healthy Organizations: Achieve Results by Acting Responsibly. *Journal of Business Ethics*, 55(2), pp. 125-133.
- 44- Dalton, R. (2008). Citizenship Norms and the Expansion Of Political Participation. *Political studies*, 56(1), pp. 76-98.
- 45- Darius, B., & Awu, E. (2022). Human Capital Development Strategy and Productivity in Organization. *International Journal of Academic and Applied Research*, 6(6), pp. 111-117.
- 46- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), pp. 227-268.
- 47- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Psychologie canadienne*, 49(3), pp. 182-185.
- 48- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), pp. 627-668.
- 49- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-969.
- 50- DemirbagM, M., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2010). Institutional and transaction cost influences on MNEs' choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 41(5), pp. 826-843.
- 51- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management:. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), pp. 421-433.
- 52- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management, and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), pp. 253-277 .
- 53- Dierdorff, E., & Surface, E. A. (2008). Assessing Training Needs: Do Work Experience and Capability Matter? *Human Performance*, 21(1), pp. 28-48.
- 54- E, R., & Jr, L. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), pp. 3-42.
- 55- El Hawi, R., & Alzyadat, W. (2019). TQM Measured Students' Satisfaction in the Jordanians' Private University for Achieving Institutional Excellence. *TEM Journal*, 8(2), pp. 409-416.
- 56- Eskildsen, J. K., Dahlgard, J. J., & Norgaard, A. (2009). The impact of creativity and learning on business excellence. *Total Quality Management*, 10(4-5), pp. 523-530.
- 57- Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J., & Vázquez-Ordás, C. J. (2009). Relation between occupational safety management and firm performance. *Safety Science*, 47(7), pp. 980-991.
- 58- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Journal Sustainability*, 13(1), pp. 1-20.
- 59- Foster, T. C., Johnson, J. K., Nelson, E. C., & Batalden, P. B. (2007). Using a Malcolm Baldrige framework to understand highperforming clinical microsystems. *Quality and Safety in Health Care*, 16(5), pp. 334-341.
- 60- Fouarge, D., & Grip, A. (2016). Skills, Tasks and the Scarcity of Talent in a Digital Economy. *De Economist*, 164(2), pp. 109-122.
- 61- Freeman, C. (1995). The 'National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), pp. 5-24.

- 62- Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65(6).
- 63- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86(3), pp. 109-116.
- 64- Gary, S. B. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), pp. 9-49.
- 65- Goetzel, R. Z., Henke, R. M., & Tabrizi, M. (2014). Do workplace health promotion (wellness) programs work? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), pp. 927-934.
- 66- Goleman, D. (2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 82(1), pp. 82-91.
- 67- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources* (Vol. 8).
- 68- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 48-58.
- 69- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), pp. 51-63.
- 70- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), pp. 510-531.
- 71- Gubman, E. (2014). Talent management: Strategy for a new era. *HR Planning*, 37(3), pp. 1-7.
- 72- Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. *Research Technology Management*, 36(3), pp. 41-48.
- 73- Gupta, A. K., & Singhal, H. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research-Technology Management*, 36(3), pp. 41-48.
- 74- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp. 250-279.
- 75- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp. 250-279.
- 76- Haidari, M., Qiong Lai, K., and Xiaohu, Z. (2019). Impact of implementation of the European Foundation for Quality. *Proceedings of the National Aviation University*, 80(3), pp. 92-114.
- 77- Harrington, J. (2005). Seven elements of perfection: European quality. *Digest*(2), pp. 20-25.
- 78- Heckman, J. J., Lochner, L., & Todd, P. E. (2006). Earnings Functions and Rates of Return. *Journal of Human Capital*, 1(1), pp. 1-31.
- 79- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work—But out of it. *Harvard Business Review*, 82(10), pp. 49-58.
- 80- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), pp. 115-135.
- 81- Hina, I., Akhter, K. J., & Shakeel, R. (2020). Cybersecurity and Multidisciplinary Students: A Survey. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 11(4), pp. 1786-1791.
- 82- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672.

- 83- Hussin, A., & Ali, W. Z. (2017). Exploring the impact of quality management practices on higher education institutions' performance: Evidence from Malaysia. *Quality Assurance in Education*, 25(4), pp. 461-476.
- 84- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-2-3).
- 85- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 1-56.
- 86- Khaled, R. (2019). Challenges of ICT Integration in Higher Education in Algeria. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 13(7), pp. 138-148.
- 87- Khokhar, C. P., & Sastry, Y. B. (2018). Total quality management practices and competitive advantage: Evidence from Indian manufacturing organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12), pp. 1353-1372.
- 88- Kocabaş, F., Aydın, U. ve Özgüler, V. kötü. (2018). Çalışma ortamındaki psikolojik ve sosyal risk faktörlerinin iş kazaları, meslek hastalıkları ve işle ilgili hastalıklarla ilişkisi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 7(14), s. 28 - 62.
- 89- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(11), pp. 103-111.
- 90- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), pp. 311-328.
- 91- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), pp. 110-132.
- 92- Kucharčíková, A., Tokarcikova, A., & Blaskova, M. (2014). Human Capital Management – Aspect of The Human Capital Efficiency in University Education. *Global Conference on Contemporary Issues in Education, GLOBE EDU*, (pp. 48-60). Las Vegas, USA.
- 93- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), pp. 212-247.
- 94- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), pp. 485-516.
- 95- Lawler, E., & and all. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *Human Resource Planning*, 27(3), pp. 27-35.
- 96- Lee, S. M., & Hong, Y. (2020). The impact of performance management system on employee performance. *Journal Performance Improvement Quarterly*, 33(4), pp. 311-333.
- 97- LENBA, N. (2022). L'impact de l'investissement en capital humain sur la croissance économique en Algérie « étude économétrique du 1990 au 2017 ». *Al-Bashaer Economic Journal*(2), pp. 1031-1053.
- 98- Leroy, H., & Fröhlich, N. (2019). Enhancing organizational performance through interorganizational cooperation: The mediating role of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), pp. 387-407.
- 99- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitude. *Archives of Psychology*, 22(140), p. 1.55.
- 100- Liu, C., Zhang, X., & Tang, G. (2020). Enhancing organizational performance through ethical leadership: Moderating effects of organizational culture and CSR. *Journal of Business Ethics*, 166(1), pp. 141-160.

- 101- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), pp. 705-717.
- 102- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), pp. 81-100.
- 103- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), pp. 339-366.
- 104- Maditinos, D., Šević, Ž., & Tsairidis, C. (2010). Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical Study for the Greek Listed Companies. *European Research Studies*, 13(3), pp. 145-167.
- 105- Mankiw, N. G., Romer, D., & Weil, D. N. (1992). A contribution to the empirics of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(2), pp. 407-437.
- 106- Marjorie, C. (2000). Organizational Justice Theories And Landmark Cases. *Journal Of Organizational Analysis*, 8(1), pp. 68-88.
- 107- Marques, C. S., Ferreira, J. J., & Carvalho, H. (2017). The role of ISO 9001 on performance: A dynamic capabilities approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3-4), pp. 284-302.
- 108- Martensen, A., & Dahlgaard, J. J. (1999). Integrating business excellence and innovation management: developing vision, blueprint and strategy for innovation in creative and learning organizations. *Total Quality Management*, 10(4-5), pp. 627-635.
- 109- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), pp. 339-343.
- 110- Mayo, T. H., & Highhouse, S. (1994). 'Communicating the utility of human resource activities: a survey of I/O and HR professionals. *Journal of Business and Psychology*, 8(4), pp. 425-436.
- 111- McKenna, S., & Richardson, J. (2017). Performance management and employee engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performanc*, 4(2), pp. 209-227.
- 112- Mele, C., & Colurcio, M. (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(5), pp. 464-489.
- 113- Mendeloff, J. M., & Nelson, C. A. (2017). The effectiveness of personal protective equipment in reducing injury and illness in workplace settings: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Hygiene*, 14(7), pp. 534-544.
- 114- Mincer, J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *The Journal of Political Economy*, 66(4), pp. 281-302.
- 115- Mincer, J. (1984). Human Capital and Economic Growth. *Economics of Education Review*, 3(3), pp. 195-205.
- 116- Mintzberg, H. (1983). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *J. Management Science*, 26(3), pp. 322-341.
- 117- Murphy, K. M., & Welch, F. (1990). Empirical Age-Earnings Profiles. *Journal of Labor Economics*, 8(2), pp. 202-229.
- 118- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.
- 119- Obedgiu, V., Lagat, C., & Sang, J. (2022). Talent Management and Employee Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership. *ORSEA Journal*, 12(1), pp. 16-38.

- 120- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4).
- 121- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 487-516.
- 122- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.
- 123- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), pp. 73-93.
- 124- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.
- 125- Premo, K. M., & Cavazotte, F. (2019). Health and job performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 62(3), pp. 921-945.
- 126- Psacharopoulos, G. (1994). Returns to investment in education: A global update. *World Development*, 22(9), pp. 1325-1343.
- 127- Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2004). Returns to Investment in Education: A Further Update. *Education Economics*, 12(2), pp. 111-134.
- 128- Pulakos, E. D., & et al. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 52-54.
- 129- Pulakos, E. D., & Schmitt, N. (2002). The Valuation of Human Capital: A Review and Empirical Tests. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 305-314.
- 130- Pulakos, E. D., Hanson, R., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 51-76.
- 131- Rahman, M. M., & Akhter, B. (2021). The impact of investment in human capital on bank performance: evidence from Bangladesh. *Future Business Journal*(1), pp. 1-13.
- 132- Raja , M. A. (2016). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity. *International Journal of Business and Management*, 5(7), pp. 36-70.
- 133- Ramlall, S. (2006). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 10(2), pp. 52-63.
- 134- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), pp. 257-266.
- 135- RI, E., & et al. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 500-507.
- 136- Rolando, A., & Alum, J. (1986). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles by Peter F. Taylor and Francis Group, 10(1), pp. 105-109.
- 137- SAAL, S. (2023). Les conditions de l'excellence administrative dans les organisations des affaires: Etude descriptive et analytique. *Finance and Business Economics Review*, 7(1), pp. 318-325.
- 138- Saeed, S., Hussain, S., & Ahmed, S. (2020). Role of digitalization in human capital development. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 8(12), pp. 139-144.
- 139- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), pp. 600-619.
- 140- Salas, E., & Cooke, N. J. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human factors*, 50(3), pp. 540-544.

- 141- Salas, E., Kurt, K., & Smith jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public*, 13(2), pp. 74-101.
- 142- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), pp. 74-101.
- 143- Santos-Rodrigues, H., Dorrego, N. C., & Jardon, C. F. (2010). The influence of human capital on the innovativeness of firms. *International Business and Economics Research Journal*, 9(9), pp. 53-63.
- 144- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), pp. 109-119.
- 145- Schraeder, M., & Becton, J. B. (2007). A critical examination of performance appraisals: An organizational perspective. *Journal of Applied Business Research*, 23(2), pp. 54-58.
- 146- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Association*, 51(1), pp. 1-17.
- 147- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), pp. 1-17.
- 148- Schumann, M., Prestipino, M., & Andollo, A. (2019). Human Capital and Economic Growth: A Review Essay. *Journal of Economic Literature*, 57(3), pp. 4583-4643.
- 149- Snel, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resources management: a human capital perspective. , *Academy of Management Journal*, 35(3), pp. 467-504.
- 150- Soheli-Uz-Zaman, A. M., Anjalin, U., & Islam Khan, R. (2019). Human Capital Management: Understanding Its Implications Over the Business. *International Journal of Economics Finance and Management Science*, 7(5), pp. 170-177.
- 151- Souleh, S. (2014). The impact of Human Capital Management on the Innovativeness of research Center: The Case of Scientific Research Centers in Algeria. *International Journal of Business and Management*, 11(4), pp. 01-30.
- 152- Souraj, S., & Danial, S. (2019). Comparison between the UAE Government Excellence System, Malcolm Baldrige National Quality Award and European Foundation for Quality Management model: implications for excellence models. *J. Quality and Innovation*, 4(3-4), pp. 121-131.
- 153- Sslas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Amith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), pp. 74-101.
- 154- Steward, G. L., & Brown, K. G. (2014). Human capital and performance: A literature review and integration. *Human Resource Management Review*, 24(4), pp. 330-341.
- 155- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 139-145.
- 156- Stone, R. J., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 139-145.
- 157- Su, M. D.-P., & Y, D. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*, 18(3), pp. 263-281.
- 158- Sullivan, J. (2002). Measuring the return on investment of human capital. *Strategic HR Review*, 1(5), pp. 20-26.

- 159- Sun, X. (2016). Psychological Empowerment on Job Performance—Mediating Effect of Job Satisfaction. *J.Psychology*(4), pp. 584-590.
- 160- Tannenbaum, S. L., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), pp. 399-441.
- 161- Thomas, G. N., Morley, M., Gunnigle, P., & Collins, E. (2001). Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource Development. *Journal of European Training*, 25(2-3-4), pp. 48 - 68.
- 162- Totonchyfardmotlagh, A., & Peneluppi, J. R. (2017). Human Capital and the Firm Performance: A Review Paper. *European Journal of Business and Management*, 9(9), pp. 6-11.
- 163- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 188-204.
- 164- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human resource management*, 34(4), pp. 473-495.
- 165- Unger, J. M., Rauch, R., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial. *Journal of Business Venturing*, 26(3), pp. 341-358.
- 166- Vimrova, H. (2015). financial anlysis tools, from traditional indicators through contemporary instrument to complex performance measurement and management systems in the czech business practice. *procedia economics and finance*, 25, pp. 166-175.
- 167- Walker, J. W. (2001). 'Human capital: beyond HR? *Human Resource Planning*, 24(2), pp. 4-5.
- 168- Weiss, J., & Hartle, F. (1997). The effects of supervisor and peer performance appraisals on the job performance of university employees. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), pp. 100-102.
- 169- Wekesa, P., & Makhamara, F. H. (2020). Performance appraisal and employee performance at KIBABII University in Bungoma County, Kenya. *Journal of International Business, Innovation and Strategic Management*(2), pp. 16 - 37.
- 170- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work: Psychological perspectives. Social behavior and personality. *An international journal*, 18(3), pp. 233-257.
- 171- Wexley, K. N., & Baldwin, T. T. (1986). The Development and Validation of a Goal Setting Performance Test. *Personnel Psychology*, 39(4), pp. 803-813.
- 172- Wood, R. E., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), pp. 407-415.
- 173- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), pp. 295-320.
- 174- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring Human Capital: Putting 'Human' Back Into Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), pp. 93-104.
- 175- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), pp. 1-20.
- 176- Аникин, В. А. (2017). Человеческий капитал: становление концепции и основные трактовки. *Экономическая социология*, 18(4), pp. 120-156.
- 177- Кокуйцева, Т. В., & Шиманский, А. А. (2020). Теоретические основы формирования и развития человеческого капитала в отечественной и зарубежной литературе. *Российский журнал инновационной экономики*, 10(1), pp. 233-248.
- 178- Салимова, Т. А. (2009). Организационное совершенство: модели достижения. *Методы управления качеством*.(4).34-39.

F- The Reports and evidences:

- 1- Bank, W. (1998). *World Development Report 1998/1999*. World Bank.
- 2- EFQM. (2013). *European Foundation for Quality Management*. EFQM Model.
- 3- OECD. (2001). *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. OECD Publishing.
- 4- UNEP. (2017). *Towards a pollution-free planet*. United Nations Environment Programme.
- 5- WEF. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum.

G- Sites Web:

1. ASQ. (2018). from American Society for Quality, Glossary and key terms. Retrieved 6 17, 2023. <https://asq.org/quality-resources/organizational-excellence>.
2. EFQM. (2019). *European Foundation for Quality Management (EFQM)*. Retrieved 5 15 2023. from EFQM: <https://www.efqm.org/efqm-model/>
3. Forum, W. E. (2020, 10 20). *The Future of Jobs Report 2020*. Retrieved 6 18, 2023, from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
4. NIST. (2022). Retrieved 06 10, 2023, from Baldrige Performance Excellence Program. <https://www.nist.gov/baldrige>.
5. OECD. (2020, 9 8). *Education at a Glance*. Retrieved 6 18, 2023, from OECD: <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
6. wikipedia. (2023, 5 26). *expetise*. Retrieved 6 21, 2023, from <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%A8%D8%B1%D8%A9>.



الملاحق

ملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم ولقب المحكم	الرقم
جامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ التعليم العالي	الباي محمد	01
جامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ التعليم العالي	سالمي محمد الدينوري	02
جامعة حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر -أ-	مرغني وليد	03
جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة	أستاذ محاضر -أ-	يوب آمال	04



الملحق رقم (02): الاستمارة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة 20 اوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

الموضوع: استبانة

الى السادة اعضاء هيئة التدريس:

تحية طيبة و بعد:

يسرني ان اضع بين ايديكم هذه الاستمارة التي هي جزء من اطروحة دكتوراه بعنوان "اثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي"- دراسة حالة الجامعة الجزائرية- و التي تتضمن مجموعة من المؤشرات الخاصة دور الاستثمار في العنصر البشري في تحقيق التميز التنظيمي، آمين الاجابة على فقراتها خدمة للبحث العلمي.

إن اجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، و دقة الاجابة ستعزز من قيمة النتائج المستهدفة، و لذي يرجى أن تكون الاجابات موافقة للواقع الذي تلمسونه في تسيير والاعمال الجامعية بشكل عام لا ما ترونه مناسب أو صحيح.

في الاخير يرجى وضع علامة (x) في المربع المعني بالإجابة المناسبة لكل فقرة مع الاجابة على كل الاسئلة الاستمارة دون استثناء.

شاكرين لكم مسبقا حسن تعاونكم معنا و تفهمكم.

تحت اشراف: أ.د: مقيح صبري

ط. دكتوراه: عصامي نورالدين

الجزء الاول: المعلومات الشخصية و الوظيفة

✓ الجنس: ذكر أنثى

✓ الحالة الاجتماعية: متزوج اعزب

✓ السن: من 25 اقل من 35 من 35 الى 45 من 45 اقل من 55 من 55 الى 65 من 65 الى 75

✓ الشهادة التعليمية: ماجستير دكتوراه اخرى

الملاحق

- ✓ الرتبة : استاذ مساعد ب . استاذ مساعد أ . استاذ محاضر ب . استاذ محاضر أ . استاذ التعليم العالي
- ✓ سنوات الخبرة: من 0 الى اقل من 5 . من 5 الى اقل من 10 . من 10 الى اقل من 15 . من 15 الى 20 . من 20 الى اقل من 25 . من 25 الى اقل من 30 . من 30 الى اقل من 35 . من 35 الى اقل من 40 .
- ✓ الاجر (بالألف دينار): من 46 الى اقل من 136 من 136 الى اقل من 226 من 226 الى اقل من 316 من 316 الى اقل من 406 . من 406 الى اقل من 496 .

الجزء الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

الجزء الاول: الاستثمار في رأس المال البشري						الترتيب	البيان
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا	العبارة		
					تعتمد الجامعة على اهدافها الاستراتيجية في تحديد حاجياتها من الموارد البشري.	01	الاستقطاب و التوظيف
					تعمل الجامعة على تحديد الفجوات المعرفية و المهارية للأفراد قبل جذبهم	02	
					تستند ادارة الجامعة على نظام كفاء في البحث و التحري على العناصر المؤهلة لشغل المناصب الشاغرة.	03	
					تستقطب الجامعة العناصر المتميزة و المبدعة و القادرة على منح المنظمة الميزة التنافسية.	04	
					تعتمد الجامعة على خريجها في عملية التوظيف.	05	
					تبذل الجامعة جهد كبير في مجال تنمية و تطوير موظفيها.	06	التعليم و التدريب
					تضع إدارة الجامعة برامج تدريبية تتوافق و الاحتياجات الوظيفية لمواردها البشرية.	07	
					تعتمد الجامعة على تدريب خارجي وذلك حسب امكانياتها.	08	

					09	لدى الجامعة برامج تكوينية متطورة و تنافسية.	الصحة و السلامة المهنية
					10	هناك نتائج ايجابية ظاهرة بعد عملية التكوين.	
					11	هناك سياسة واضحة لدى الجامعة فيما يخص الرعاية الصحية لأفرادها.	
					12	تحافظ الجامعة على الصحة أفرادها لزيادة قدرتهم على تأدية مهامهم	
					13	تقدم الجامعة خدمات وقائية و احتياطات كفيلة لحماية الافراد من مخاطر العمل.	
					14	لدى الجامعة كل المرافق اللازمة للقيام بالرعاية الصحية حيدة.	
					15	لدى ادارة الجامعة الكفاءات البشرية اللازمة للقيام بدورها الاجتماعي للحفاظ على افرادها.	
					16	لدى الجامعة نظام للحوافز فعال للمحافظة على الافراد ذوي المعارف و المهارات العالية.	
					17	الاجور و الحوافز تتناسب مع مهارات و معارف الافراد.	
					18	تتم الترقية في الجامعة على اساس مهارات و الكفاءة في العمل.	
					19	تعمل الجامعة على المحافظة على كفاءتها من خلال الحوافز مادية	التحفيز و الاحتفاظ
					20	تعمل الجامعة على المحافظة على كفاءتها من خلال الحوافز معنوية.	

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي

الجزء الثاني: الأداء الوظيفي					م	م
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا	العبارة	م
					تستفيد الجامعة بشكل كبير من قدرات افرادها في ترشيد نفقاتها.	01
					يحرص الافراد على انجاز مهامهم خالية دون اخطاء.	02
					ينجز الافراد المهام الموكلة اليهم بأقل التكاليف الممكنة.	03
					تتوافق المكتسبات المعرفية و الشهادات لخرجي الجامعة مع متطلبات سوق العمل.	04
					توفر الجامعة مناخ عمل يعتد على التحسين المستمر لتحقيق الابداع و التجديد.	05
					تساهم القدرات المعرفية للأفراد في تحسين جودة مخرجات الجامعة.	06
					يساهم ترشيد النفقات في اكتساب الجامعة ميزة تنافسية.	07
					تساهم البحوث العملية المنشورة في تحسين ترتيب و تميز الجامعة.	08
					تؤدي روح المسؤولية لدى الافراد الى القيام بالمهام الموكلة اليهم.	09
					يلتزم أعضاء الجامعة باللوائح و القوانين لتحقيق التميز التنظيمي.	10

الجزء الرابع: التميز التنظيمي

الجزء الثالث: التميز التنظيمي					الرقم	البيانات	
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا	العبارة		
					تقوم الجامعة بالتصريح عن رؤيتها و اهدافها الاستراتيجية.	01	التميز الاداري و الاستراتيجي
					تبني الجامعة استراتيجيتها وفق آفاق التميز الذي تصبو اليه.	02	
					تتماشى الاهداف الاستراتيجية للجامعة مع اهداف افرادها.	03	
					توفر ادارة الجامعة المواد اللازمة للإبداع و التميز.	04	
					تعمل الادارة على اشراك الافراد في القرارات التي تتخذها.	05	
					تملك الجامعة افراد مبدعين و متميزين.	06	التميز البشري
					لدى الجامعة افراد يمتازون بسرعة التكيف وذوي مرونة في انجاز مهامهم.	07	
					يمتاز افراد الجامعة بالقدرة على ابتكار حلول غير مألوفة للمشكلات.	08	
					تزيد درجة تميز الافراد بالعمل الجماعي.	09	
					يتشارك افراد الجامعة في المعرفة فيما بينهم لتحقيق النتائج المتوقعة.	10	
					تتوفر الجامعة على هيكل تنظيمي مرن و واضح قادر على التكيف مع المستجدات.	11	التميز الهيكلي
					توجد وحدة ادارية مسؤولة على الجودة في الهيكل	12	

					التنظيمي للجامعة.		
					يوضح الهيكل التنظيمي الوظائف و المهام الموكلة لكل وظيفة	13	
					تتميز قنوات الاتصال في الجامعة بالوضوح مما يسهل انتقال المعلومات و المعارف	14	
					يساعد الهيكل التنظيمي على الاستخدام الافضل للموارد المتاحة.	15	
					تتوفر الجامعة على جو مناسب للتعاون و التشارك في العمل وفق فرق عمل متجانسة.	16	تميز ثقافة المنظمة
					تهتم الجامعة بنشر ثقافة التميز و قيم الجودة و تعزيزها بين افرادها في مختلف أنشطتهم.	17	
					تعمل الجامعة على تعزيز الاحساس بالهوية و الشعور بالأمان بين أعضائها.	18	
					تساعد الثقافة التنظيمية السائدة على الفصل بين الحياة الوظيفية والشخصية	19	
					توفر الثقافة السائدة في الجامعة جو الابداع و الابتكار.	20	

تم بحمد الله مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم و الله الموفق

ملحق رقم (3): نتائج مخرجات (SPSS) لدراسة العينة الاستطلاعية

sex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid masculin	224	59,7	59,7	59,7
fémin	151	40,3	40,3	100,0
Total	375	100,0	100,0	

pers

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid marié	318	84,8	84,8	84,8
célib	57	15,2	15,2	100,0
Total	375	100,0	100,0	

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid de 25 a moins de 35 ans	31	8,3	8,3	8,3
de 35 a moins de '(ans	183	48,8	48,8	57,1
de 45 a moins de 55 ans	114	30,4	30,4	87,5
de 55 a moins de 65 ans	41	10,9	10,9	98,4
de 65 a moins de 75 ans	6	1,6	1,6	100,0
Total	375	100,0	100,0	

edu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid majist	42	11,2	11,2	11,2
doctor	302	80,5	80,5	91,7
autre	31	8,3	8,3	100,0
Total	375	100,0	100,0	

grade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
mos B	13	3,5	3,5	3,5
Mos A	43	11,5	11,5	14,9
Valid moh B	61	16,3	16,3	31,2
moh A	153	40,8	40,8	72,0
prof	105	28,0	28,0	100,0
Total	375	100,0	100,0	

éxpé

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
de 0 a moins de 5 ans	29	7,7	7,7	7,7
de 5 a moins de 10 ans	71	18,9	18,9	26,7
de 10 a moins de 15 ans	137	36,5	36,5	63,2
de 15 a moins de 20 ans	73	19,5	19,5	82,7
Valid de 10 a moins de 25 ans	27	7,2	7,2	89,9
de 25 a moins de 30 ans	12	3,2	3,2	93,1
de 30 a moins de 35 ans	17	4,5	4,5	97,6
de 35 a moins de 40 ans	9	2,4	2,4	100,0
Total	375	100,0	100,0	

pay

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
de 46 a moins de 136	183	48,8	48,8	48,8
de 136 a moins de 226	151	40,3	40,3	89,1
Valid de 226 a moins de 316	21	5,6	5,6	94,7
de 316 a moins de 406	3	,8	,8	95,5
de 406 a moins de 496	17	4,5	4,5	100,0
Total	375	100,0	100,0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q1	375	2,9440	1,08690	,05613
q2	375	2,6213	,99495	,05138
q3	375	2,5200	,99679	,05147
q4	375	2,6240	1,01852	,05260
l	375	2,6773	,87917	,04540

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
q1	-,998	374	,319	-,05600	-,1664	,0544
q2	-7,370	374	,000	-,37867	-,4797	-,2776
q3	-9,325	374	,000	-,48000	-,5812	-,3788
q4	-7,149	374	,000	-,37600	-,4794	-,2726
l	-7,107	374	,000	-,32267	-,4119	-,2334

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q11	374	2,5348	1,04464	,05402
q12	373	2,4611	1,02481	,05306
q13	374	2,4813	1,00850	,05215
q14	373	2,4638	1,04311	,05401
Sa	375	2,4840	,90324	,04664

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q16	375	2,3333	,96091	,04962
q17	375	2,4667	1,06391	,05494
q19	374	2,4011	,98764	,05107
q20	375	2,4587	1,01210	,05226
tah	375	2,4160	,81898	,04229

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
l	375	2,6773	,87917	,04540
T	375	2,8676	,83853	,04330
Sa	375	2,4840	,90324	,04664
tah	375	2,4160	,81898	,04229
tot1	375	2,6112	,71764	,03706

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q22	375	2,9867	,94350	,04872
q23	375	3,0640	,93429	,04825
q24	375	2,6880	1,05275	,05436
q25	375	2,4907	,98886	,05106
K	375	2,8073	,75025	,03874

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q26	375	3,2667	1,02029	,05269
q27	375	2,9520	1,01741	,05254
q28	375	3,6000	1,04702	,05407
q29	375	3,5307	,98028	,05062
q30	375	3,2240	1,00425	,05186
Fa	375	3,3147	,78772	,04068

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
K	375	2,8073	,75025	,03874
Fa	375	3,3147	,78772	,04068
tot2	375	3,0610	,70415	,03636

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q31	374	2,9118	1,05872	,05474
q32	373	2,9330	1,01775	,05270
q33	372	2,6290	,97517	,05056
q34	373	2,5147	1,04363	,05404
q35	374	2,4305	1,01159	,05231
stra	374	2,6810	,83784	,04332

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q36	372	3,7392	,95971	,04976
q37	373	3,6461	,93511	,04842
q38	374	3,3957	,97342	,05033
q39	375	3,5387	1,01748	,05254
q40	375	3,0267	,97527	,05036
hu	375	3,4675	,79605	,04111

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q41	375	2,8240	1,00318	,05180
q42	375	3,2533	1,06592	,05504
q43	375	3,2533	,99857	,05157
q44	375	2,9387	1,06674	,05509
q45	375	2,9893	1,00793	,05205
org	375	3,0517	,80956	,04181

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
q46	375	2,8107	1,05916	,05469
q47	375	2,7600	1,03985	,05370
q48	375	2,7440	1,04373	,05390
q49	375	2,7760	,99891	,05158
q50	372	2,5833	1,06452	,05519
tak	375	2,7343	,89604	,04627

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
stra	374	2,6810	,83784	,04332
hu	375	3,4675	,79605	,04111
org	375	3,0517	,80956	,04181
tak	375	2,7343	,89604	,04627
tot3	375	2,9828	,70862	,03659

Group Statistics

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
raeperf	mascu	224	2,8087	,62598	,04182
	fémin	151	2,8767	,67379	,05483

ANOVA

raeperf

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,290	4	,823	1,994	,095
Within Groups	152,608	370	,412		
Total	155,898	374			

ANOVA

raeperf

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,357	2	,678	1,633	,197
Within Groups	154,542	372	,415		
Total	155,898	374			

ANOVA

raeperf

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,592	7	,656	1,591	,137
Within Groups	151,307	367	,412		
Total	155,898	374			

ANOVA

raeperf

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,076	4	,269	,643	,632
Within Groups	154,823	370	,418		
Total	155,898	374			

ANOVA

raeperf

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,915	4	,979	2,383	,051
Within Groups	151,984	370	,411		
Total	155,898	374			

ANOVA

raetamai

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,746	4	,686	1,580	,179
Within Groups	160,790	370	,435		
Total	163,536	374			

ANOVA

raetamai

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,552	2	,276	,630	,533
Within Groups	162,984	372	,438		
Total	163,536	374			

ANOVA

raetamai

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,439	4	,610	1,401	,233
Within Groups	161,097	370	,435		
Total	163,536	374			

ANOVA

raetamai

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,203	7	,600	1,383	,211
Within Groups	159,333	367	,434		
Total	163,536	374			

ANOVA

raetamai

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,455	4	,364	,831	,506
Within Groups	162,081	370	,438		
Total	163,536	374			

ملحق رقم (4): نتائج مخرجات برنامج (Smart PIs 4) لدراسة العينة

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الأداء	0,827	0,828	0,879	0,593
الاستثمار	0,923	0,924	0,934	0,543
الاستراتيجي	0,875	0,881	0,910	0,670
الاستقطاب	0,828	0,882	0,883	0,615
البشري	0,877	0,883	0,910	0,670
التحفيز	0,830	0,846	0,886	0,660
التعليم	0,871	0,878	0,906	0,659
التميز	0,936	0,940	0,944	0,531
الثقافة	0,891	0,897	0,925	0,756
الصحة	0,897	0,901	0,928	0,764
الفعالية	0,836	0,851	0,885	0,607
الكفاءة	0,765	0,776	0,849	0,586
الهيكلي	0,847	0,863	0,891	0,623

	الاستراتيجي	الاستقطاب	البشري	التحفيز	التعليم	الثقافة	الصحة	الفعالية	الكفاءة	الهيكل
الاستراتيجي										
الاستقطاب	0,675									
البشري	0,559	0,455								
التحفيز	0,724	0,676	0,321							
التعليم	0,703	0,786	0,448	0,736						
الثقافة	0,848	0,651	0,607	0,679	0,692					
الصحة	0,583	0,558	0,312	0,735	0,684	0,628				
الفعالية	0,695	0,627	0,734	0,503	0,602	0,690	0,495			
الكفاءة	0,761	0,674	0,608	0,698	0,685	0,745	0,568	0,848		
الهيكل	0,796	0,640	0,613	0,612	0,650	0,821	0,562	0,696	0,675	

	الاستراتيجي	الاستقطاب	البشري	التحفيز	التعليم	الثقافة	الصحة	الفعالية	الكفاءة	الهيكل
الاستراتيجي	0,818									
الاستقطاب	0,583	0,784								
البشري	0,498	0,383	0,819							
التحفيز	0,626	0,577	0,293	0,813						
التعليم	0,618	0,676	0,407	0,640	0,812					
الثقافة	0,750	0,571	0,555	0,597	0,618	0,869				
الصحة	0,518	0,492	0,292	0,648	0,609	0,562	0,874			
الفعالية	0,590	0,510	0,631	0,417	0,516	0,593	0,428	0,779		
الكفاءة	0,628	0,541	0,506	0,569	0,569	0,619	0,476	0,687	0,765	
الهيكل	0,693	0,549	0,536	0,526	0,562	0,728	0,500	0,581	0,552	0,789

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الأداء الوظيفي -> التميز التنظيمي	0,401	0,401	0,052	7,714	0,000
الأداء الوظيفي -> الفعالية	0,935	0,935	0,007	125,860	0,000
الأداء الوظيفي -> الكفاءة	0,897	0,897	0,011	80,079	0,000
الاستثمار في رأس المال البشري -> الأداء الوظيفي	0,649	0,649	0,035	18,769	0,000
الاستثمار في رأس المال البشري -> الاستقطاب والتوظيف	0,764	0,765	0,024	32,106	0,000
الاستثمار في رأس المال البشري -> التحفيز والاحتفاظ	0,851	0,851	0,016	53,679	0,000
الاستثمار في رأس المال البشري -> التعليم والتدريب	0,869	0,869	0,014	63,764	0,000
الاستثمار في رأس المال البشري -> التميز التنظيمي	0,498	0,498	0,055	9,067	0,000
الاستثمار في رأس المال البشري ->	0,843	0,843	0,018	47,158	0,000

الملاحق

الصحة والسلامة المهنية					
التميز التنظيمي -> التميز الإداري والاستراتيجي	0,900	0,900	0,013	68,706	0,000
التميز التنظيمي -> التميز البشري	0,614	0,615	0,039	15,617	0,000
التميز التنظيمي -> التميز الهيكلي التنظيمي	0,871	0,871	0,014	62,113	0,000
التميز التنظيمي -> تميز ثقافة المنظمة	0,934	0,934	0,008	122,407	0,000

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
الأداء الوظيفي -> التميز التنظيمي	0,401	0,401	0,301	0,506
الأداء الوظيفي -> الفعالية	0,935	0,935	0,920	0,949
الأداء الوظيفي -> الكفاءة	0,897	0,897	0,873	0,917
الاستثمار في رأس المال البشري -> الأداء الوظيفي	0,649	0,649	0,578	0,713
الاستثمار في رأس المال البشري -> الاستقطاب والتوظيف	0,764	0,765	0,716	0,809
الاستثمار في رأس المال البشري -> التحفيز والاحتفاظ	0,851	0,851	0,818	0,879
الاستثمار في رأس المال البشري -> التعليم والتدريب	0,869	0,869	0,840	0,894
الاستثمار في رأس المال البشري -> التميز التنظيمي	0,498	0,498	0,386	0,601
الاستثمار في رأس المال البشري -> الصحة والسلامة المهنية	0,843	0,843	0,804	0,875
التميز التنظيمي -> التميز الإداري والاستراتيجي	0,900	0,900	0,872	0,924
التميز التنظيمي -> التميز البشري	0,614	0,615	0,532	0,689
التميز التنظيمي -> التميز الهيكلي التنظيمي	0,871	0,871	0,841	0,896
التميز التنظيمي -> تميز ثقافة المنظمة	0,934	0,934	0,918	0,948

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
الاستثمار في رأس المال البشري -> الأداء الوظيفي -> التميز التنظيمي -> التميز الإداري والاستراتيجي	0,234	0,234	0,172	0,303
الأداء الوظيفي -> التميز التنظيمي -> التميز البشري	0,246	0,247	0,171	0,328
الاستثمار في رأس المال البشري -> التميز التنظيمي -> التميز الإداري والاستراتيجي	0,448	0,448	0,348	0,543
الاستثمار في رأس المال البشري -> الأداء الوظيفي -> التميز التنظيمي -> التميز الهيكلي التنظيمي	0,226	0,227	0,166	0,294
الاستثمار في رأس المال البشري -> الأداء الوظيفي -> التميز التنظيمي -> تميز ثقافة المنظمة	0,243	0,243	0,179	0,314
الأداء الوظيفي -> التميز التنظيمي -> التميز الهيكلي التنظيمي	0,349	0,349	0,261	0,442
الاستثمار في رأس المال البشري -> التميز التنظيمي -> التميز البشري	0,306	0,306	0,237	0,371
الأداء الوظيفي -> التميز التنظيمي -> التميز الإداري والاستراتيجي	0,361	0,361	0,271	0,457
الاستثمار في رأس المال البشري -> الأداء الوظيفي -> الكفاءة	0,582	0,583	0,513	0,647
الاستثمار في رأس المال البشري -> الأداء الوظيفي -> التميز التنظيمي	0,260	0,260	0,191	0,335
الاستثمار في رأس المال البشري -> الأداء الوظيفي -> الفعالية	0,607	0,607	0,537	0,672
الاستثمار في رأس المال البشري -> الأداء الوظيفي -> التميز التنظيمي -> التميز البشري	0,160	0,161	0,108	0,219
الاستثمار في رأس المال البشري -> التميز التنظيمي -> التميز الهيكلي التنظيمي	0,434	0,434	0,337	0,525
الأداء الوظيفي -> التميز التنظيمي -> تميز ثقافة المنظمة	0,374	0,374	0,281	0,473
الاستثمار في رأس المال البشري -> التميز التنظيمي -> تميز ثقافة المنظمة	0,465	0,465	0,360	0,564