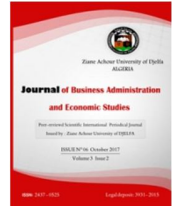




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري ودورها في تحسين أداء الفرد والمؤسسة

Investment Methods of Human Capital and Its Role in Enhancing the Performance of the Individual and the Company

¹ جامعة بسكرة (الجزائر)

² جامعة بسكرة (الجزائر)

طاهر جخيوة^{1*}, tahirdj37@gmail.com

محمد شنشونة², chenchouna@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/12/17

تاريخ القبول: 2019/12/02

تاريخ الإرسال: 2019/08/15

الكلمات المفتاحية

ملخص

يهدف هذا المقال الى توضيح مدى اسهامات الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين أداء الفرد والمؤسسة على حدى سواء، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي لتوضيح دور كلا من التحفيز والتدريب باعتبارهما أهم الاساليب الاستثمارية في رأس المال البشري، وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن الرفع من أداء العامل والمؤسسة ككل من خلال هذه الاساليب الاستثمارية بشرط أن تكون هذه الاساليب قائمة على اسس علمية وموضوعية.

تصنيف JEL: M59 ؛ O31 ؛ P49

Abstract

This article clarifies the contribution of investment methods to human capital in improving the performance of individuals and institutions alike. We adopted the descriptive approach to clarify the role of both motivation and training as the most important investment methods in human capital, ana for the enterprise as a whole through these investment methods on the condition that such methods are based on scientific and objective basis.

Keywords

Training;
motivation;
Performance of the individual;
Performance of the institution.

JEL Classification Codes: M59؛ O31 ؛ P49

* البريد الالكتروني للباحث المرسل: tahirdj37@gmail.com

1. مقدمة:

واجهت المؤسسات في العقود الاخيرة منافسة سوقية قوية أوجدها نظام التجارة العالمي الجديد الذي حرر التجارة الدولية من القيود، بحيث طرأت تغيرات كثيرة على البيئة الداخلية والخارجية لمعظم المؤسسات وادرجوا في ظروف عدم التأكد.

هذه الأوضاع خلقت لدى المؤسسات حالة من عدم الاستقرار وخلق لديها ضرورة ملحة لرفع جودة منتجاتها وتخفيض تكلفة التشغيل وتقديم كل جديد للسوق وبشكل مستمر، ومن أجل تحقيق الرضا لدى الزبائن الذي يساعد على البقاء والاستمرار في السوق سعت المؤسسات إلى تحسين أداء الموارد البشرية وجعلته من اولوياتها ووسيلة لتنمية أدائها الكلي .

وعليه يمكن طرح الاشكالية التالية:

الى اي مدى يمكن أن تأثر الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري على أداء الفرد والمؤسسة؟

وللإجابة على الاشكالية الرئيسية اقترحنا الفرضيات التالية :

يعتبر التدريب والتحفيز من أهم الاساليب الاستثمارية في رأس المال البشري؛

تساهم الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري بشكل كبير في تطوير أداء الفرد والمؤسسة.

أهمية الدراسة: ترتبط أهمية الدراسة بتوضيح أهمية دور الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تنمية الاداء بإشكاله وهذا من أجل تحسين الموقع التنافسي للمؤسسات.

المنهج المتبع: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم استخدامه لجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على جوانب الموضوع وضبط مختلف المفاهيم.

II.الدراسات السابقة:

1. دراسة الباحث قريشي محمد الصالح (2005) تحت عنوان تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة منتوري بقسنطينة، تقدمت بإشكالية رئيسية وهي : ما مدي مساهمة عملية تدريب العنصر البشري في تحسين العملية الانتاجية؟، وهدفت هذه الدراسة الى معرفة المفاهيم الاساسية حول عملية التدريب ودورها في تحسين مخرجات العنصر البشري من الجانب الانتاجي، وتوصلت هذه الدراسة الى ابرز النتائج وهي أن عملية التدريب تعمل على تنمية معلومات الافراد لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم لرفع كفاءتهم وزيادة فعالية الادوار التي يلعبونها مما ينعكس بالإيجاب على كفاءة وفعالية مؤسساتهم.

2. دراسة للباحث الطاهر الوافي (2013) تحت عنوان التحفيز واداء الممرضين دراسة ميدانية، رسالة ماجستير بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قسنطينة 02، تتقدم بإشكالية رئيسية وهي ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للمرضيين ومستوى ادائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟ وهدفت هذه الدراسة للتعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة العمومية الجزائرية وتحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية والتعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية بأداء المرضيين وتوصل الى نتيجة مفادها ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة واداء الممرضين.

3. دراسة الباحثة مديحة بخوش (2015) بعنوان أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول الى اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بتبسة، مقال مقدمة بمجلة رؤى الاقتصادية بجامعة الوادي بالجزائر وتقدمت بإشكالية رئيسية وهي ما أثر برامج التدريب والتنمية على الكفاءة التنظيمية ؟ وما وقع ذلك بمؤسسة سونلغاز بتبسة، وهدفت هذه الدراسة الى التعريف بمصطلحات الدراسة والخلفية النظرية المتعلقة بها ودراسة واقع التدريب والبرامج التدريبية في نموذج عن المؤسسات الجزائرية، وتوصلت على أن اقتصاد المعرفة يتطلب مهارات وكفاءات بشرية تواكب التطورات المحيطة بمنظمات الاعمال وتوجد علاقة تأثير معنوية لتدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق المنظمات للكفاءة بشقيها الفردي والجماعي.

III. الإطار النظري:

1. أهم الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري :

يعتبر التدريب والتحفيز من اهم الاساليب الممكن تسخيرهما في مجال الاستثمار في العصر البشري، كما يعتبر هذا النوع من الاستثمارات من اهم واخطر أنواع الاستثمارات، لأن تحفيز وتنمية وتطوير العمال بالمنظمة هو من اسمى اهدافا، لأن ذلك يترتب عليه تحسن في مستوى اداء العمال وبالتالي زيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف وتحقيق التميز.

أ. التحفيز:

ان المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار الى تشجيع المنافسة بين العاملين وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم وإبراز هوية المنظمة ولا يمكن الوصول الى هذه الاهداف الا من خلال التحفيز الفعال.

- تعريف التحفيز

عرف التحفيز على أنه كلمة عامة تستعمل للإشارة إلى مجموع الدوافع والرغبات والحاجات سواء كانت داخلية أو خارجية، التي تحرض الفرد على إحداث التفاعل ورد الفعل المناسب، فعندما نقول أن مدير حفز مرؤوسيه يعني أنه قام بأشياء يدركها هؤلاء وبأنها تلبي حاجاتهم ورغباتهم وتحثهم على التحرك بالطريقة المرغوبة، ولذلك يمكن تعريف التحفيز على أنه العمل على إثارة الدافع للعمل لدى الأفراد بالاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية القادرة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة¹.

ويعرف كذلك على انه سلوك موجه نحو هدف ما، أي تحفيز الآخرين يدور حول جعلهم يتحركون في الاتجاه الذي تريده من أجل تحقيق نتيجة محددة².

- مراحل تصميم نظام الحوافز

تمر عملية تصميم نظام الحوافز بالمراحل التالية³:

- **تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون نظام الحوافز هو تشجيع الأفكار الجديدة أو تحسين الجودة وغيرها؛
- **دراسة أو قياس الأداء:** تسعى هذه الخطوة الى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى الى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي؛
- **تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لإدارة نظام الحوافز، حيث يجب ان يغطي هذا المبلغ قيمة الحوافز (قيمة المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا...الخ)

- **وضع إجراءات النظام:** أي ترجمة النظام في إجراءات وخطوات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه، واجتماعاته وادوار المشاركين فيه ونوع الحوافز وتوقيت تقديم الحوافز وتحديد الادوار.
 - **قياس النتائج:** أي يجب على المنظمة أن تضع لنفسها هدفا معينا يستحق العمال بعده الحصول على الأور التشجيعية وأن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك باستمرار حتى يتمكن العاملون من معرفة نتائج جهودهم أولا بأول واجراء المقارنات بين كل الأقسام ليزيد ذلك من إنتاجهم وحثهم على العمل.
- يستدل من مراحل تصميم نظام الحوافز على أن هذا الأخير هو استثمار حقيقي شأنه شأن الاستثمارات الأخرى، له تكاليف وينتظر منه عائد المدى القصير أو الطويل.

ب. التدريب

يعتبر التدريب من أهم الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري، بحيث يهدف الى تنمية مختلف المهارات والقدرات لدي العاملين مما ينعكس على مستوى ادائهم ومساهماتهم الابداعية والابتكارية.

- تعريف التدريب

- **لغة:** مادة درب، درب فلان على الشيء: عوده ومرنه، وتدريب فلان تعود وتمرن.
- **اصطلاحا:** يعرف على أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى احداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات محددة حاليا أو مستقبليا يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله، ويعرف كذلك على أنه مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى اكتساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريبية فردية أو اجتماعية.⁴

- الاستثمار التدريبي

لاشك أن التدريب له دور أساسي في الارتفاع بمستوى الكفاءة الانتاجية لكافة أنواع المنظمات، باعتباره عملية مخططة ومستمرة، تسعى إلى تزويد المشتغلين فيها بالعمل القيادي والاشرفي والاداري بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية وأيضا إلى تعديل اتجاهاتهم وسلوكهم وتطويرها بما يتفق وظروف المتغيرات الفنية والانسانية في مجال أعمالهم، وبما يؤدي الى الارتفاع بمستويات الأداء لتحقيق مجموعة من الاهداف المتكاملة، كما يساهم التدريب في تنمية المعرفة الادارية والذاتية للموظف من خلال البرامج والدورات التدريبية التي يلتحق بها الموظف، والتي تهدف إلى صقل إمكانيات وقدرات المتدرب وتزويده بأنماط سلوكية جديدة تتناسب مع متطلبات العمل ومع قدرات الفرد وذلك من خلال تغيير اتجاهات المتدرب.

وبالتالي فان التدريب يعد أداة للتنمية ووسيلتها في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة في الاداء والانتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دورا أساسيا في نمو الثقافات والحضارات عامة وتبرز أهميته ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع ومؤسساته.⁵

2. أداء الفرد والمؤسسة

تتوقف معايير تقييم الاداء الخاصة بالفرد أو المؤسسة على اعتبارات عديدة، وتختلف باختلاف المستويات الادارية، حيث نجد معايير الاداء للمستويات التنفيذية واخرى على مستوى المنظمة ككل، وهناك معايير أخرى على مستوى الافراد وهي التي تقيس كفاءة العمالة وجودتها.

أ. ماهية الأداء

- لغة

كلمة "أداء" مشتقة من الفعل "أدى"، ويشير المعنى اللغوي "أدى إلى" معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.⁶

- اصطلاحا

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.⁷

ب. انواع الاداء

هناك عدة تصنيفات للأداء نذكر منها

- حسب معيار الشمولية

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:⁸

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.
- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الافراد، وأداء وظيفة النموين، الإنتاج، التسويق.

- حسب معيار المصدر

اعتمد بعض الباحثين على هذا المعيار كأساس لتصنيف الأداء فصنّفوه إلى أداء خارجي وأداء داخلي، كما يلي:

- **الأداء الخارجي:** يظهر من خلال تفاعل المؤسسة مع محيطها، بمعنى آخر أن الأداء الخارجي يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة والتي من خلال استغلالها تحقق المؤسسة أداء جيد.⁹
- **الأداء الداخلي:** فيخص مختلف الأدوات الجزئية للمؤسسة مثل: الاداء البشري

الاداء التقني الاداء المالي.¹⁰

- حسب مستويات التسيير:

نجد ضمن هذا المعيار ثلاثة مستويات للتصنيف وهي الأداء(العملي، التكتيكي، الاستراتيجي)، بالنسبة للأداء العملي فهو يتعلق بالاستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير، بينما الأداء التكتيكي يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير وال المدى المتوسط، بينما يتعلق الأداء الاستراتيجي بتحديد المحاور الكبرى للتطوير، الذي يتجسد في المدى الطويل وتتكامل فيه جميع مستويات الاداء، وقد عرف كذلك الأداء الاستراتيجي على أنه "يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد".¹¹

- حسب المعيار الوظيفي حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المنظمة وهي:¹²

• أداء الوظيفة التسويقية:

يتحدد هذا الاداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامات ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين، إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشأ في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقالات؛

• أداء الوظيفة المالية

وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين، وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير؛

• أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية)

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى التعليمي والمهارات الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق

ج. أبعاد الاداء

تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية مجموعة من التدابير الحاسمة للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة.¹³ وتستخدم معايير الاداء في المجالات المختلفة داخل المؤسسة وبالرغم من تباين هذه المجالات من حيث الأهمية النسبية لدورها في العملية الانتاجية، إلا ان كل معيار أو مجموعة من المعايير تؤثر تقويما لجانب معين من أداء كل وحدة على حدة، وتقوم مجتمعة بتقويم شامل لهذا الاداء.

كما حددت مجموعة من المؤشرات لقياس الاداء بشكل عام وهي الاكثر شهرة نذكر منها :

- الشكل الاول لمعايير قياس الاداء:¹⁴

- الكفاءة: يشير هذا المعيار إلى حسن استخدام الموارد المتاحة (موظفين، مال، وقت) أفضل استخدام وتتضمن قياس التكلفة لكل وحدة من المخرجات، النسبة بين المخرجات والمدخلات، أو النسبة بين المخرجات والوقت؛
- الفاعلية: ويقاس هذا المعيار مدى تحقق الأهداف العامة أو الأهداف التشغيلية (الفرعية)، للوحدات التنظيمية؛
- الانتاجية: ويشير هذا المعيار إلى قياس العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات؛
- الجودة: وتتضمن مقاييس الجودة توقعات العميل.

- هناك من قسمها الى خمسة مقاييس على النحو التالي:¹⁵

- مقاييس المدخلات: وتستخدم لقياس الموارد المالية والبشرية التي تستخدم للوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة؛

- **مقاييس العمليات:** وتستخدم لفهم النشاطات والإجراءات والخطوات اللازمة لإنتاج الخدمة وحساب الوقت المستغرق في كل خطوة؛
 - **مقاييس المخرجات:** ويستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، مثل مخرجات الشركات الصناعية التي يمكن قياسها بعدد الوحدات المنتجة؛
 - **مقاييس المحصلات:** يتم استخدامها لقياس النتائج المتحققة فعلا أو المتوقعة، مثل قياس نتائج برامج السلامة المهنية إذ تقاس بمدى إسهامها بتقليل عدد الإصابات والأمراض بين العاملين؛
 - **مقاييس التأثير:** وتقيس هذه الآثار الناتجة عن تنفيذ برنامج معين أو عدم تنفيذه، مثل قياس الآثار الناتجة عن عدم تدريب الموظفين، أو عدم عقد دورات حول السلامة العامة حيث يؤدي ذلك الى زيادة عدد الإصابات.
- د. كما قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع نموذج شامل يتكون من ستة مجموعات رئيسية لمؤشرات الأداء تتمثل فيما يلي: ¹⁶

- المؤشرات البيئية:

يجب أن تكون المنظمة على علم تام بمسؤولياتها البيئية وذلك من نواحي عديدة مثل أسلوب استخدامها للموارد المحدودة، وعمليات إعادة تدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المنظمة واقترحت اللجنة المؤشرات التالية، عدد ساعات أنشطة التصنيع، نسبة المواد التي تم تدويرها إلى إجمالي المواد، حجم الملوثات والاضرار البيئية التي قامت بها المؤسسة، حالات الإصابات والحوادث التي حدثت بسبب المنظمة، التعويضات التي دفعتها المنظمة للجهات الحكومية.

- مؤشرات السوق والمستهلك :

لقد أصبح رضا العميل من أهم اهتمامات المؤسسة ولهذا يجب على المؤسسة أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس مدى رضا العميل الحالي والمرتبب ومؤشرات ترك العملاء السابقين، كما يمكن استخدام مؤشرات بناء على تقسيم السوق إلى قطاعات، سواء على أساس جغرافي أو على أساس مجموعات العملاء لتحديد الربحية، سواء لكل قطاع أو لكل عميل أو لكل منطقة جغرافية على حدا، واقترحت اللجنة بعض المؤشرات مثل: نصيب المنظمة في السوق، عدد العملاء الجدد والذين تم فقدهم، رضا العملاء، مدى جودة المنتج، مدى جودة النقل، سرعة الرد على العملاء، ربحية العملاء طبقا لقنوات السوق أو طبقا للمناطق الجغرافية.

- المؤشرات التنافسية:

يجب على المنظمة أن تعرف أحوال منافسيها، لذا يجب أن تتوفر لديها معلومات وافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها المنافسون، وكذا عن العمليات الداخلية وإجراءات سير العمل واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها، وإذا تجاهلت المؤسسة هذه المعلومات فإنها لن تشعر بمنافسيها إلا بعد فوات الأوان وبعد أن يصبحوا أقوى وأقوى وفيما يلي هناك بعض المؤشرات المقترحة لذلك :

- نصيب كل منافس في السوق؛
- مدى جودة منتجات المنافسين؛
- مدى سرعة تقديم السلعة أو الخدمة لدى المنافسين؛
- المؤشرات المالية لدى المنافسين؛
- سعر الخدمة أو السلعة لدى المنافسين؛
- رضا العميل عن المنافسين؛

- الوقت اللازم لتقديم منتج جديد لدى المنافسين.

- مؤشرات التشغيل الداخلية:

أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والعملاء وهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، وذلك بأعلى درجة من الجودة وبأقل تكلفة وفي الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية، ويجب أن تحدد المنظمة إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها وقد اقترحت اللجنة لذلك المؤشرات الآتية، الوقت اللازم لتطوير المنتج، عدد المنتجات الجديدة، متوسط فترة التشغيل نسبة المبيعات إلى حجم التوظيف لدى المنظمة، متوسط فترة التخزين، الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للعميل.

- مؤشرات أداء الموارد البشرية :

إن رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا العملاء، لذا يجب أن يشعر العاملون بالرضا لكي تستمر المؤسسة وتحقق أهدافها الاستراتيجية، اقترحت اللجنة بعض المؤشرات منها: عدد ساعات التدريب لكل فرد، معدل دوران العاملين، عدد العاملين الذين تم توظيفهم إلى إجمالي عدد الطلبات المقدمة، الروح المعنوية للعاملين، مدى ولاء العاملين .

- المؤشرات المالية:

هناك العديد من المقاييس والمؤشرات المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس أداء المنظمة وفيما يلي بعض من هذه المؤشرات معدل زيادة الإيرادات، ربحية العملاء، ربحية المنتجات، معدل العائد على المبيعات، معدل العائد على رأس المال العامل، معدل العائد على حقوق الملكية .

والجدول التالي يوضح تطور أبعاد الاداء في المنظمات الى يومنا هذا

الجدول رقم (01): يبين تطور أبعاد مؤشرات الأداء

حتى الخمسينات	الستينات	السبعينات	الثمانينات	التسعينات	السنوات الأخيرة
الفعالية	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة
	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة
	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة
	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة
	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة	الفعالية الكفاءة

المصدر: خليل شرقي 2016، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي- دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 61.

يلاحظ من الجدول أن قياس الاداء كان يستهدف فقط الامور التي تعود بالفائدة على المنظمة وهي مدى تحقيق الاهداف (الفعالية)، الى أن اصبح مقياس شامل لأداء المنظمة ورضا العملاء والعمال.

هـ. مراحل عملية قياس الاداء

تمر عملية قياس الأداء بمراحل عدة نوجزها فيما يلي :¹⁷

- جمع البيانات والمعلومات :

تتطلب عملية قياس الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة عن نشاط المؤسسة، والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية

والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والاستخدامات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك، كما أن جميع هذه المعلومات تخدم عملية القياس خلال سنة معينة، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات لقياس الأداء:

للقوف على مدى دقة وصلاحيّة البيانات والمعلومات لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية قياس الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

- إجراء عملية قياس الأداء:

يتم إجراء عملية قياس الأداء باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة، على أن تشمل عملية القياس النشاط العام للمؤسسة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج القياس :

بما أن نشاط المؤسسة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط المؤسسة نحو الأفضل في المستقبل.

و. مستويات عملية قياس الاداء :

إن قياس الأداء هو عمل متمم للتقويم وضمان الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المؤسسة... والأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية، وسنتناول باختصار فيما يلي تقديم تحليلا سريعا لكل مستوى من مستويات قياس الأداء:¹⁸

- قياس الأداء الفردي:

يتكون قياس الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية للإسهام في تحقي أهدافها، ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أداءه ومدى تحقيق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة.

وغالبا ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات عديدة مثل :

مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الرؤساء والزلاء والمراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضى عن مناخ العمل ورضى المراجعين، ومدى الانتظام والانضباط في العمل وإطاعة الأوامر الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها؛

- قياس أداء الوحدات التنظيمية :

يمكن القول بأن أداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المؤسسة، والمنبثق عادة من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة، وعادة ما تتولى الإدارة العليا في المؤسسة

تقويم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التنظيم استخدام مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية مثل: مدى تحقق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في العمل بصفة عامة، ووضوح الصلاحية ودرجة التفويض، ومدى التعاون في فرق العمل واللجان المشكلة لإنجاز المهام الطارئة والخاصة، ومدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعية .

- قياس الأداء المؤسسي (للمؤسسة كاملة) :

يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية.

ز. اعتبارات عملية قياس الاداء

الهدف من تطبيق المؤسسات لنظام قياس الأداء هو إنجاز رؤيتها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لعملائها، وبالتالي يجب مراعاة الاعتبارات التالية في نظام قياس الاداء:¹⁹

- تحقيق الرؤية الاستراتيجية المحددة للمنظمة

يجب أن تكون أهداف ومقاييس الأداء محددة بدقة، هذا بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها وفي نفس الوقت تكون قابلة للقياس، ويجب أن يكون هناك ارتباط بين نظم قياس الأداء في المنظمة والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.

- قياس الأشياء الصحيحة

يجب على المنظمة قبل تحديد المقاييس أن تقوم بتحديد وفهم العمليات التي سيتم قياسها، وبالتالي يجب على المنظمة أن تحدد العمليات الرئيسة ووضعها في خريطة التنفيذ والتأكد من أن المقاييس التي تقيس نجاحها تم اختيارها بشكل صحيح.

- القياس وسيلة وليس غاية

يقوم العاملون في المنظمات بالعمل تجاه تحقيق النتائج المرغوبة والتي تعتبر جوهر رؤية المنظمة واستراتيجيتها، فهي تركز على الأهداف التنظيمية باستخدام مقاييس الأداء، وعلى هذا يبدو قياس الاداء وسيلة وليس غاية.

3. تحسين اداء الفرد والمؤسسة من خلال الاساليب الاستثمارية

أ. التحفيز وأثره على أداء العامل والمؤسسة:²⁰

ترتبط المكافأة ارتباطاً إيجابياً بالأبعاد المختلفة لأداء المؤسسات (بجودة المنتج، تطوير المنتجات والربحي والحصة السوقية ورضا العملاء والنمو في المبيعات)؛

- المكافآت العالية تسهم في تحسين المناخ الاجتماعي بين الإدارة والموظفين الآخرين؛
- حوافز التعويض له أثر إيجابي على اداء المنظمة؛
- الأجر المرتبط بالأداء يؤثر إيجابياً على الانتاجية؛
- الأجر المرتبط بالأداء يؤثر إيجاباً في تحفيز الموظفين؛
- خطط خيار الاكتتاب في الاسهم للعاملين يؤثر إيجاباً على الانتاجية؛
- الدفع مقابل الاداء يتعلق بشكل إيجابي بثقة العامل والالتزام التنظيمي؛
- تتعلق الأجور العالية المتصورة بشكل إيجابي بالثقة في اتخاذ القرار والأمن الوظيفي للعامل؛
- ظروف العمل الثانوية الممتازة تتعلق بشكل إيجابي بإراحة الموظف وتعلق سلبياً بنية ترك المنظمة؛
- ارتفاع الأجور تتعلق بشكل إيجابي برضا الموظف وسلبياً بنية الانسحاب من المنظمة؛

- تحفيز إدارة شؤون الموظفين له أثر إيجابي على التزام الموظفين (الدعم التنظيمي، مرافق التعلم، التجريب ومستوى التعليم والتوقعات بالنسبة للزيادات في الجور؛
 - تحفيز ادارة شؤون الموظفين له اثر سلبي على التعلل بالمرض؛
 - تتصل ممارسات العمل ذات المشاركة العالية بصورة إيجابية ببقاء الموظف وإنتاجية الشركة؛
 - يساهم التحفيز عن طريق خصم المكافأة في زيادة الإنتاجية؛
 - يتصل التحفيز بشكل إيجابي بالتزام الموظف؛
 - دعم المسؤول المباشر يزيد في الثقة عند اتخاذ القرار عند الموظف.
- يساهم الاستثمار التحفيزي في تحقيق نتائج ايجابية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة ككل وتكمن أهمية التحفيز في :²¹
- زيادة الكفاءة في الاداء: حيث يؤدي التحفيز الفعال إلى زيادة إنتاجية العاملين من ناحية كمية المنتج أو الخدمة ومستوى الجودة؛
 - يشجع التحفيز العاملين على الحرص على الاستغلال الأمثل للموارد وعدم تضييع الوقت والجهد وبالتالي التقليل من التكاليف؛
 - إشباع حاجات العاملين: تتسم حاجات الأفراد بالتعدد والتنوع يصعب على الأفراد تلبيتها بأنفسهم، مما يدفع الإدارة إلى توفيرها لهم حتى لا تؤثر على نشاطهم.
 - الشعور بالعدالة: تؤدي الحوافز العادلة في المؤسسة إلى خلق الشعور بالعدالة والثقة في الإدارة؛
 - رفع روح الولاء: إذا شعر العامل بالعدالة في تقديم الحوافز والانصاف، انطلاقاً من العدالة في التقييم فإنه سيزيد من ولائه للمؤسسة ويجذب العاملين إليها،
 - تنمية روح التعاون: يساهم التحفيز بدرجة كبيرة في تنمية روح التعاون والتكافل بين الافراد بما يضمن تحقيق الأهداف المتكاملة الموكلة إليهم؛
 - تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع: من الطبيعي جداً أن يؤدي الاهتمام بالعاملين والرغبة في تلبية حاجاتهم إلى تحسين صورتها أمام المجتمع وانجذاب العملاء إليها.
- ب. التدريب وأثره على أداء العامل والمؤسسة
- يَطلقُ التدريب العنان لقدرات الافراد لتعظيم قدراتهم ويساعدهم في التعلم بدلاً من تعليمهم والهدف الأسمى هو تحسين الأداء.²²
 - كما يفسح المجال أمام الابتكارات والتطورات التي لا نهاية لها.²³
 - ويظهر دوره في العناصر التالية :²⁴
 - التدريب له أثر إيجابي على الأبعاد المختلفة لأداء بالشركة(جودة المنتج وتطوير المنتجات والحصة السوقية ونمو المبيعات)؛
 - المزيد من الاستثمار في التدريب يؤدي إلى ارتفاع الأرباح؛
 - المزيد من الاستثمار في التدريب يؤدي إلى انخفاض درجة الدوران في العمالة؛
 - التدريب له أثر إيجابي على العلاقة بين الإدارة والموظفين؛
 - الممارسات التدريبية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي؛

- يتعلق كل من التدريب والتطوير بشكل إيجابي بالثقة في صنع القرار والأمن الوظيفي للموظف.
وهناك من اضاف العناصر التالية التي يمكن أن يقدمها التدريب للفرد أو المؤسسة وهي: ²⁵

- تحسين الاداء والانتاجية؛
- تطوير الموظفين؛
- التدريب يتعلم الموظف بسرعة وبدون ضياع الوقت؛
- تحسين نوعية الحياة للأفراد بسبب النجاح الذي سيرافق التدريب بحيث سيتغير الجو في العمل للأفضل؛
- التدريب يشجع المزيد من الأفكار الإبداعية ؛
- يسمح بالاستخدام الأفضل للأشخاص والمهارات والموارد؛
- توفر قدر أكبر من المرونة والقدرة كذلك على التغيير؛

كما للتدريب جوانب ايجابية تمس جانب الاداء سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة وهي: ²⁶

- زيادة الانتاجية :

حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر، تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى للأداء الملائم لهذه الأعمال.

- رفع معنويات الأفراد :

لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الانسانية له تأثير على المعنويات، ولكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف، ونخلص من هذا أن الاهتمام بأهمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العامة، مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الانتاجية.

IV. الطريقة والإجراءات:

بعد الإنتهاء من الدراسة النظرية كان من الواجب علينا إعداد دراسة ميدانية لمعرفة مدى ملائمة النظريات والمفاهيم مع واقع المؤسسة العمومية الصحية الجزائرية، وما مدى إمكانية التعامل الجيد لعملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة وهذا هو الهدف من دراستنا، فإرتأينا من البداية إلى التعرض على جانب التعرifi للمؤسسة، ومن ثم نستعرض أهم النتائج المتوصل عليها من خلال تحليلنا ودراستنا لواقع تنمية الموارد البشرية في تحسين اداء الفرد والمؤسسة.

1. عرض وتقديم المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة

لقد تم إنشاء المؤسسة الإستشفائية (240 سرير) في سنة 1984م من طرف شركة فرنسية "Boeing" وتم إفتتاحه سنة 1985م بطاقة تشغيلية تقدر ب 650 عاملاً، ومن أهم النشاطات التي تقوم بها المستشفى تقديم الإسعافات الأولية والعمليات الجراحية وتقديم الخدمات الوقائية وضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الإستشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والإستشفاء وتطبيق البرامج الوطنية للصحة، وضمان حفظ الصحة والنقاء ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية، ويتضمن هيكل المؤسسة جانبين الإداري والطبي، ويشمل أربعة فروع كمديرية الفرعية للمالية والوسائل والمديرية الفرعية للنشاطات الصحية، والمديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، المديرية الفرعية للموارد البشرية هذا

من الجانب الإداري، أما الجانب الطبي فيشمل المصالح الإستشفائية (جراحة وتقويم العظام، مصالح التوليد، تصفية الدم، طب الأطفال... الخ) والمصالح التقنية (مصلحة الأشعة، مصلحة الطب الوقائي، مصلحة الصيدلة... الخ).

2. نموذج وأداة الدراسة: سنحاول إبراز الوسائل والأدوات المستخدمة في دراسة العينة المبحوثة فيما يلي:

أ. نموذج الدراسة: ينطوي نموذج الدراسة على نوعين من المتغيرات، الأول يخص المتغير المستقل وهو أساليب تنمية الموارد البشرية حيث تم تقسيمه إلى محورين (أسلوب التحفيز، أسلوب التدريب)، والثاني يتعلق بتحسين أداء الفرد والمؤسسة للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالأغواط، ويتبين من خلال المعادلة الرياضية $Y = X_1 + X_2$.

ب. أداة الدراسة:

- **مجتمع وعينة الدراسة:** قصد معرفة دور أساليب تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الفرد والمؤسسة، تم إختيار الموظفين الذين لهم صلاحية تفعيل عمليات تنمية الموارد البشرية، والمشاركة في برامجها كمجتمع للدراسة، كما تم إختيار عينة مستهدفة مكونة من 89 موظف بالمؤسسة محل الدراسة قصد توزيع الإستبيانات، وتم إسترجاعها كاملة.

- **إختبار ثبات أداة الدراسة:** قد تم إستخدام معامل "Alpha Cronbach's" بالإستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS-24 لقياس ثبات وفي الجدول التالي تم الحصول على مايلي:

الجدول رقم (02): يبين نتائج إختبار ثبات أداة الدراسة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
18	0.661

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS-24.

يلاحظ بأن معامل ألفا كرونباخ الكلي (0.661) أي أكبر من 0.600، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، مما يعني إمكانية الإعتماد على الإستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظراً لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على كل مجتمع الدراسة.

3. عرض النتائج ومناقشتها:

أ. عرض نتائج الدراسة: لإختبار مدى موافقة الموظفين في المؤسسة على محوري الإستبيان، تم إستخراج التكرارات لإجابات عينة الدراسة على عبارات كل على حدا حسب مقياس ليكارت الخماسي المعتمد، كما تم إستخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وهذا ما توضحه الجداول التالية:

- **أسلوب التحفيز (X_1):**

الجدول رقم (03): يوضح إتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما أسلوب التحفيز.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعمل المؤسسة على منح الحوافز المادية	1.40	0.493	منخفضة جداً
02	تعمل المؤسسة على منح الحوافز المعنوية	1.78	0.804	منخفضة جداً

متوسطة	1.318	2.96	تراعي المؤسسة الحالة الاجتماعية للعامل عند تطبيق الحافز السلبي (عقاب تهديد خصم).	03
منخفضة	1.322	2.56	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الاضافي.	04
منخفضة	0.710	1.83	تقدم المؤسسة حوافز لعمالها مثل منافسيها	05
منخفضة	1.137	2.43	تعمل المؤسسة على مبدئ التشارك في صنع القرار	06
منخفضة	0.488	2.16	متوسط عبارات المحور الأول " اسلوب التحفيز "	

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS-24.

وفقا لما جاء في الجدول السابق من نتائج تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين أسلوب التحفيز داخل المؤسسة، والمتمثلة في تفعيل برامج تحفيزية ضرورية في تحسين أداء الفرد والمؤسسة، وهذا ما يبينه متوسط عبارات البعد الأول الذي يقدر ب (2.16) وهي نسبة منخفضة تمثل الإتجاه الإيجابي للعبارات.

- أسلوب التدريب (X_2):

الجدول رقم(04): يوضح إتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص أسلوب التدريب.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
07	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية دورية	1.61	0.665	منخفضة جداً
08	تراعي المؤسسة الاحتياجات التدريبية للعامل قبل العملية التدريبية	2.14	1.092	منخفضة
09	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية تتوافق والمستجدات البيئية	2.50	1.315	منخفضة
10	تصمم المؤسسة البرنامج التدريبي بطريقة علمية تتفق مع متطلبات الوظيفة	3.13	1.217	متوسطة
11	تساعد العملية التدريبية في تعزيز مهارات وقدرات العمال	1.69	0.680	منخفضة جداً
12	تركز المؤسسة على العدالة والموضوعية في استفادة كل العمال من البرنامج التدريبي.	1.93	0.822	منخفضة جداً
	متوسط عبارات المحور الأول " أسلوب التدريب "	2.17	0.584	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS-24.

وفقاً لما جاء في الجدول السابق من نتائج تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على أن أسلوب التدريب داخل المؤسسة يساهم بنسبة كبيرة في تحسين أداء الفرد والمؤسسة، وهذا ما بينه متوسط العبارات البعد الثاني الذي يقدر ب (2.17) وهي نسبة منخفضة تمثل الإتجاه الإيجابي.

- أداء الفرد والمؤسسة (Y):*

الجدول رقم (05): يوضح إتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص تحسين أداء الفرد والمؤسسة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	تواجهني ضغوطات في عملي قد تعيق أدائي الجيد لمهامي.	2.01	1.027	منخفضة
14	أشعر بالرضا عن نفسي عندما أؤدي عملي بإتقان	1.16	0.376	منخفضة جداً
15	تعمل المؤسسة على مقارنة ادائي مع المعايير الموضوعية	3.08	1.202	متوسطة
16	تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم أدائي مصدراً هاماً للتحسين في مستوياته.	1.70	0.547	منخفضة جداً
17	أقيم أدائي بنفسي باستمرار.	2.57	1.096	منخفضة
18	أتميز بالجدية في أداء عملي وبذل الجهد والوقت في سبيل ذلك	3.11	1.525	متوسطة
	متوسط عبارات المحور الثاني "أداء الفرد والمؤسسة"	2.27	0.481	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS-24.

وفقاً لما جاء في الجدول السابق من نتائج الإستبيان تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على تحسين أداء الفرد والمؤسسة بالمؤسسة، وهذا ما يبينه متوسط عبارات المحور الثاني الذي يقدر ب (2.27) وهي نسبة منخفضة تمثل الإتجاه الإيجابي للعبارات.

ب. إختبار الفرضيات الدراسية:

- الفرضية الأولى H_{01} : تهدف هذه الفرضية إلى معرفة أن كان هناك دور لأسلوب التحفيز في تحسين أداء الفرد والمؤسسة وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (06): يبين نتائج إختبار الفرضية الاولى

البيان	R-deux	F	t المحسوبة	T الجدولية	Sig مستوى الدلالة
أسلوب التحفيز	0.39	3.554	41.779	1.96	0.063

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS-24.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل التحديد لبعده " أسلوب التحفيز " بلغ (0.39)، وقيمة فيشر "F" (3.554) وهذا ما يفسر أن أفراد عينة المبحوثة لا يرون أن المؤسسة تفعل أسلوب التحفيز، وكذلك نلاحظ أن القيمة الإحتمالية Sig=0.063 وهو أكبر من 0.05 أي تقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور أسلوب التحفيز في تحسين أداء الفرد والمؤسسة بالمستشفى.

- الفرضية الثانية H_{02} : تهدف هذه الفرضية إلى معرفة إن كان هناك دور لأسلوب التدريب في تحسين أداء الفرد والمؤسسة وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (07): يبين نتائج إختبار الفرضية الثانية

البيان	R-deux	F	t المحسوبة	T الجدولية	Sig مستوى الدلالة
أسلوب التدريب	0.55	5.019	44.634	1.96	0.028

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS-24.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل التحديد لبعـد " أسلوب التدريب " بلغ (0.55) وقيمة فيشر "F" بلغت (5.019) وهذا ما يفسر أن أفراد عينة المبحوثة يرون أن المؤسسة تفعل أسلوب التدريب، وكذلك نلاحظ أن القيمة الإحتمالية Sig=0.028 وهو أقل من 0.05 أي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور لأسلوب التدريب في تحسين اداء الفرد والمؤسسة بالمستشفى ونقبل الفرضية البديلة.

ج. حساب معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع يجب الإعتماد على مقياس معامل الارتباط الذي يمثل المجال المحصور بين [0.1]. والجدول التالي يوضح النتائج التالية الخاصة بدرجة إرتباط بيرسون "Pearson" بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (08): يبين نتائج إختبار معامل الارتباط بيرسون "Pearson"

المتغيرات	X1	X2	X
أداء الفرد والمؤسسة معامل بيرسون	0.198	0.234	0.272
قيمة الدلالة للارتباط	0.000	0.002	0.002
العينة	89	89	89
مقارنة نتيجة معامل بيرسون بمقياس معامل الارتباط	إرتباط موجب ضعيف	إرتباط موجب ضعيف	إرتباط موجب ضعيف

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS-24.

د. تحليل الإنحدار الخطي البسيط: تم استخدام الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضيات بين كل من المتغيرات المستقلة المتكونة من اساليب تنمية الموارد البشرية والمتغير التابع، والجدول يبين ذلك:

الجدول رقم (09): يبين نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	نموذج العلاقة
أسلوب التحفيز	أداء الفرد والمؤسسة	$Y = 0.9586x_1 + 800$
أسلوب التدريب	أداء الفرد والمؤسسة	$Y = 1.9x_2 + 112$

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS-24.

V. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

1. النتائج المتحصل عليها من خلال الجانب التطبيقي: أثبتت نتائج الدراسة الميدانية على:

- أ. عدم وجود علاقة ذات دلالة لأسلوب التحفيز وتحسين أداء الفرد والمؤسسة، وهذا راجع إلى عدم مراعاة تحسين الظروف المعنوية للموارد البشرية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية وعدم العمل على إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات، وعدم تقبل أفكارهم وآرائهم والسهر على الشفافية والمساواة في بناء نظام الحوافز الفردية والجماعية، وضرورة ربط المكافآت والتعويضات بالأداء والكفاءة والإبتعاد عن المحاباة؛
- ب. وجود علاقة ذات دلالة لأسلوب التدريب وتحسين أداء الفرد والمؤسسة، وهذا ما يفسر على أن عملية تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة داخل المؤسسة الاستشفائية تستهدف بصورة مباشر العنصر البشرية، ومن خلالها يتم البناء والتخطيط لإحتياجات عمليات تنمية الموارد البشرية، وهذا ما يخول للموارد البشرية على تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية؛

2. النتائج المتحصل عليها من خلال الجانب التطبيقي

- تم في هذه الورقة البحثية مناقشة مساهمة الاساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في ترقية أداء الفرد والمؤسسة ككل وقد تم التوصل في هذه الورقة البحثية الى جملة من النتائج وهي:
- أ. للاستثمار التحفيزي دور كبير على زيادة إنتاجية العاملين من ناحية وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.
- ب. يساهم الاستثمار التحفيزي والاستثمار التدريبي على رفع القيمة السوقية للمؤسسة.
- ت. تحسين المناخ الاجتماعي له أثر إيجابي على إنتاجية العاملين؛
- ث. مشاركة العاملين في ملكية المشروعات يدفعهم إلى التعلق بالمؤسسة وبالتالي زيادة في كفاءة الاداء؛
- ج. تساهم الاساليب الاستثمارية على زيادة كفاءة وفعالية الاستغلال الامثل للموارد مما ينعكس بالإيجاب على أداء الفرد والمؤسسة.

3. التوصيات:

إذن من خلال هذه الورقة البحثية يمكن القول أن للأساليب الاستثمارية بأبعادها المختلفة دور مهم في تطوير أداء الفرد والمؤسسة.

حيث تم ابراز الدور الذي يمكن أن يلعبه كل من التدريب والتحفيز في تحقيق نتائج ايجابية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة ومن هذه النتائج وأهمها الاثر الايجابي على الأداء بأبعاده المختلفة بالشركة(جودة المنتج وتطوير المنتجات والحصة السوقية ونمو المبيعات)، ومن النتائج التي يمكن أن يوفرها الأسلوبين أيضا هو تأهيل العنصر البشري ومنحه الثقة بالنفس ودفعه للتعلق بوظيفته ومؤسسته، وعليه يجب على المؤسسات أن تهتم بالتدريب والتحفيز لأنهما يعتبران من أبلغ الاستثمارات منفعة.

4. أفاق الدراسة:

وبناء على الجوانب التي تمت دراستها والنتائج المتوصل اليها يمكننا الاشارة الى بعض المواضيع التي لها علاقة بموضوعنا لمن يريد أن يبحث في هذا المجال:

أثر الاستثمار في رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

- 1- رابيس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2016، ص80.
- 2 -Michael Armstrong , HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE , 10TH EDITION , Kogan Page , London and Philadelphia , 2006, P 252.
- 3- بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي، ص59.
- 4- صلاح صالح معمار، التدريب الاسس والمبادئ، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص21.
- 5- محمد صادق اسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014، ص10.
- 6- عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بقسنطينة، الجزائر، 2008، ص22.
- 7- سامية لحول وأمال بلخيري، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، المؤتمر الدولي التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة، 07 و08 ديسمبر 2015، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة، الجزائر، ص532.
- 8- سميرة عبد الصمد ولويزة فرحاتي، سياسات التشغيل ودورها في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، 13-14 أبريل 2011، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بسكرة، الجزائر، ص14.
- 9- شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2015، ص100.
- 10- شنافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص101.
- 11- عادل بومجان، تأهيل المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2015، ص55.
- 12- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص25.
- 13 -DAVID PARMENTER, Key Performance Indicators, John Wiley & Sons, canada ,Second Edition, 2010, p4.
- 14- محمد قدرى حسن، إدارة الاداء المتميز قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الاداء مؤسسيا وفريدا، الاسكندرية، دار الجامعية الجديدة، 2015، ص ص40-41.
- 15- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص35.
- 16- مختاري الضاوية، دور لوحة القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة " مديرية الصيانة بالاعواط DML سونطراك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2013، ص36.
- 17- سليمان بن بوزيد، استخدام مخرجات تحليل القوائم المالية في قياس أداء البنوك التجارية والتنبؤ بالتعثر المصرفي دراسة عينة من البنوك التجارية في الجزائر خلال الفترة (200-2015)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص18.
- 18- فاطمة بنت محمد العبودي، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، ورقة عمل تدخل في اطار اقامة مشروع التأسيس للجودة والتأهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، جامعة الرياض، السعودية، 2014، ص15.
- 19- عبد الرحيم محمد، قياس الاداء: النشأة والتطور التاريخي والاهمية، ورقة عمل للمنظمة العربية للتنمية الادارية بعنوان " قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2009، ص196.

-
- 20- أبو بكر الحاج أبكر آدم، إدارة الموارد البشرية والأداء تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة، رسالة ماجستير غير منشورة، الاداب، كلية الاداب، الخرطوم، 2009، ص ص 81 82.
- 21- رايس وفاء، مرجع سبق ذكره، ص80.
- 22 -John Whitmore, **Coaching for Performance**, Fourth Edition, Nicholas Brealey Publishing , london, 2009, P10.
- 23 -On Becoming a Leadership Coach A Holistic Approach to Coaching Excellence, Christine Wahl and Clarice Scriber and Beth Bloomfield, new york, 2008,p137.
- 24- أبو بكر الحاج أبكر آدم، مرجع سبق ذكره، ص 83.
- 25 -John Whitmore, Coaching for Performance, Fourth Edition, Nicholas Brealey Publishing , london, 2009, p156-158.
- 26- قرزير محمود، دور التدريب الحديث في تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية بالمؤسسة، الملتقى الوطني حول: تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 25-26 جانفي 2017، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص8.