



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي
دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/محمد قريشي

إعداد الطالبة:

سناء جابر

...../Master-GE/GO -GRH /2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم
ورسوله والمؤمنون وستردون
إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم
بما كنتم تعملون ﴾

سورة التوبة الآية (104)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى والديا حبا وامتنانا.....

إلى إخوتي وأخواتي.....

إلى بنات عمي وصديقاتي....

إلي كل من ساعدني في هذا العمل...

أهدي عملي المتواضع...

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ،
وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتوجه بداية... بشكري وخالص تقديري الى الأستاذ الدكتور محمد
قريشي لما منحني من وقت وجهد وتوجيهات في الإشراف على هذا
العمل، كان له الفضل الكبير في إثراء العمل وإخراجه بهذه
الصورة...

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة راضية مغزي لما قدمته لي من
دعم ومساعدة

كما لا يفوتني أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الإمتنان الى الأساتذة
الكرام أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه، على تفضيلهم بتقييم العمل
ولي الشرف بتقديم آرائهم ومناقشتهم.

وأتوجه بالشكر الى كل العاملين في كليات جامعة محمد خيضر
بسكرة.

شكرا خالصا لكل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد...

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى رأس المال البشري السائد والتعرف أيضا على مستوى الأداء المتميز السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة دور رأس المال البشري بأبعاده المختلفة في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم (439) موظف وموظفة ذوي كفاءات، وقمنا باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (115) موظف وموظفة، حيث تم توزيع الإستبانات عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (97) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين الأحادي، واختبار T-TEST، تحليل التباين الاختبار، اختبار كوجروف سمرنوف، معامل الثبات، صدق المحك.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى رأس المال البشري السائد في جامعة بسكرة جاء متوسطا، كما كان مستوى الأداء المتميز لدى الموظفين بنفس الجامعة بمستوى متوسط، وتبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاد المختلفة في الأداء المتميز لدى الموظفين.

إضافة إلى ما سبق فقد بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز السائد في جامعة بسكرة لمتغير العمر، الجنس، مجال الوظيفة الحالية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على إدارة الجامعة تشجيع زيادة المعارف من خلال تكثيف الدورات التدريبية أو زيادة الوعي من أهمية العمل كفريق حيث كان مستوى القبول في أن الإدارة لديها عمال يمتلكون المعرفة متوسطا وأيضا تشجيع تحفيز الموظفين على التطوير والتغيير بشكل مستمر لتطور الابتكار فيهم ويجب على إدارة الجامعة زيادة وعي موظفيها بالعمل والسعي أكثر للوصول الى التميز في أدائهم.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	ملخص
ج	Résumé
د	الإهداء
هـ	شكر وعرفان
و	الفهرس
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
2	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث و الدراسات السابقة.	
	I-1. منهجية البحث
4	تمهيد
5	I-1-1 . إشكالية البحث
5	I-1-2 . أهمية البحث
6	I-1-3 . أهداف البحث
6	I-1-4 . فرضيات البحث
7	I-1-5 . نموذج البحث
8	I-1-6 . التعاريف الإجرائية
9	I-1-7 . حدود البحث و منهجه
10	I-1-8 . مجتمع و عينة البحث
10	I-1-9 . طرق جمع البيانات
10	I-1-10 . أداة البحث
11	I-1-11 . الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
12	I-1-12 . صدق و ثبات أداة البحث
13	I-2. الدراسات السابقة

13	I-2-1. الدراسات المتعلقة برأس المال البشري
15	I-2-2. الدراسات المتعلقة بالأداء المتميز
18	I-2-3. الدراسات المتعلقة برأس المال البشري والأداء معا
19	I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: رأس المال البشري - تأطير نظري-	
21	تمهيد
22	II-1. ماهية رأس المال البشري
22	II-1-1. مفهوم رأس المال البشري
24	II-1-2. أهمية رأس المال البشري
25	II-2. خصائص رأس المال البشري ومكوناته
25	II-2-1. خصائص رأس المال البشري
25	II-2-2. مكونات رأس المال البشري
28	II-3. أبعاد رأس المال البشري، نظرياته وطرق قياسه
28	II-3-1. أبعاد رأس المال البشري
29	II-3-2. نظرياته وطرق قياسه
35	خلاصة
الفصل الثالث: الأداء المتميز - تأطير نظري-	
37	تمهيد.
38	III-1. ماهية الأداء
38	III-1-1. مفهوم الأداء
39	III-1-2. مكونات الأداء
41	III-2. قياس أداء المؤسسات
41	III-2-1. مفهوم قياس الأداء وأهميته
48	III-3. ماهية الأداء المتميز
48	III-3-1. مفهوم الأداء المتميز
49	III-3-2. أهمية الأداء المتميز وأهدافه
50	III-3-3. العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز وخصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز

52	III-4. العلاقة بين رأس المال البشري والأداء المتميز
56	خلاصة
الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.	
58	تمهيد
59	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة -جامعة بسكرة
59	IV-1-1. نشأة وتطور الجامعة بسكرة
61	IV-1-2. مهام جامعة بسكرة
61	IV-1-3. أهداف جامعة بسكرة
61	IV-1-4. الهيكل التنظيمي لجامعة بسكرة
63	IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة
65	IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة
65	IV-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي
66	IV-3-2. تحليل محاور الاستبانة
72	IV-4. اختبار الفرضيات
83	خلاصة
84	الخاتمة العامة (النتائج و التوصيات)
87	قائمة المراجع
94	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
7	النموذج المقترح البحث	1.I
44	مؤشرات الأداء الحديثة	1-III

قائمة الملاحق.

الصفحة	العنوان	الرقم
84	استبانة البحث	1
89	قائمة محكمي الاستبانة	2

مقدمة

لقد شهد العالم في الفترة الماضية تغيرات واسعة وعميقة جد هامة تمثلت في الثورة المعلوماتية والمعرفية في كافة الاتجاهات الاقتصادية، وهذا ما أدى الى تحويل المصطلح من الاقتصاد المادي الى اقتصاد المعرفة وبالتالي التغيير من المفاهيم الادارية وبذلك أصبحت المعرفة عنصرا هاما من عناصر الانتاج وجب على المؤسسات إدارتها بهدف تنمية الابداع والابتكار من خلالها وذلك يكون من خلال وجود عنصر مهم ألا وهو المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في اطار اقتصاد المعرفة ، كما أنه يلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجابا وسلبا .

فأس المال اللامادي يشمل كل صيغ الملكية الفكرية من براءات الاختراع وحقوق المؤلفين وأفضليات تجميع معارف المؤسسة، خبراتها وعلاقاتها، عملياتها واكتشافاتها، كما يعتبر مصدر الإبداع ومحرك النمو المالي، ومن بين العناصر المكونة للرأس المال اللامادي نجد رأس المال البشري الذي يتجلى أساسا في المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها والتي تتجمع طوال فترة تعليمه ومختلف التكوينات التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها، بالإضافة إلى التحفيز، ومواصفات الأفراد مثل الذكاء، المعرفة العلمية.

الإبداع وطريقة العمل، وبالتالي رأس المال البشري يتمتع بأهمية بالغة تفوق المكونات الأخرى لرأس المال اللامادي، كما يعتبر موردا لا محدود من الابداع والمعارف الكامنة والكفاءات الاساسية ,وهذا ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأس مالها البشري, وكفاءاتها الفردية والجماعية .والنتائج الفعلية لهذه القيمة يتبلور في أداء رأس مالها البشري وليس الأداء فحسب بل الأداء المتميز فالتميز في الأداء وجودته لم يعد حكرا فقط على قطاع الصناعي بل استطاع أن يدخل قطاع الخدمات خاصة مع تزايد حجم المؤسسات الخدمائية وتنامي شدة المنافسة بينها فأتجهت معظمها للاهتمام بالتميز في الأداء.

على العموم نجد أن مجال الخدمات يعتبر هام جدا نظرا للتحديات التي يواجهها هذا القطاع ،فتم البحث واللجوء عن التحسين المستمر للخدمات خاصة في الجامعات التي تهدف الى تقديم أفضل الخدمات التعليمية من أجل تعزيز مكانة العلم والبحث العلمي وهذا يكون برفع مستوى أداء رأس المال البشري والوصول الى التميز في الأداء بالشكل المطلوب.

وفي بحثنا هذا سوف نحاول تسليط الضوء على دور رأس المال البشري بأبعاده المختلفة (المعرفة، الخبرة العلمية، الإبتكار، المهارات والقدرات، فرق العمل) في تحقيق الأداء المتميز لجامعة محمد خيضر بسكرة ولتحقيق أهداف هذا البحث والاجابة على تساؤلاته واختبار مدى صلاحية نموذجة وفرضياته ، تضمنت خطة البحث أربعة فصول وهي:

الفصل الأول: تناولنا فيه منهجية البحث و الدراسات السابقة، وتم تقسيمه الى مبحثين ، خصص الأول لعرض منهجية البحث، أما المبحث الثاني قمنا فيه بعرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة. الفصل الثاني خصص لدراسة الاطار العام لرأس المال البشري. الفصل الثالث : تناولنا فيه المتغير الثاني رأس المال البشري والعلاقة النظرية التي تربط بين المتغيرين رأس المال البشري والأداء المتميز. الفصل الرابع : فخصص لتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

منهجية البحث والدراسات السابقة

تمهيد:

نحاول من خلال هذا الفصل توضيح منهجية بحثنا هذا، حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم بعد ذلك نتطرق الى أهمية البحث وأهدافه، فرضيات ونموذجه، التعريفات الإجرائية، وأساليب جمع البيانات والمعلومات، ثم نقوم بشرح منهجية البحث وحدوده، مجتمعه وعينته، أداة البحث وصدقها وثباتها، هذا الى جانب عرض مختلف الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

إضافة الى ذلك سنقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل البحث، وتحديد مجال الاستفادة منها.

وسيتم التطرق الى كل هذا من خلال المبحثين التاليين:

I-1. منهجية البحث.

I-2. الدراسات السابقة.

I-1. منهجية البحث

I-1-1. إشكالية البحث

- يلعب رأس المال البشري دورا هاما في خدمة التنمية في جميع المؤسسات عبر العالم ,وقد ازداد الاهتمام العالمي برأس المال البشري في أعقاب التوجه الدولي نحو العولمة.
- وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:
- ما هو الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لجامعة بسكرة؟
- وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هو مستوى رأس المال البشري السائد في جامعة بسكرة؟.
 - ما هو مستوى الأداء في جامعة بسكرة؟
 - ما هي طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري و الأداء الجامعي المتميز؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال البشري السائد في جامعة بسكرة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟.
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى أداء جامعة بسكرة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟.

I-1-2. أهمية البحث.

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- تكمن أهمية البحث الحالي في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما رأس المال البشري و الأداء المتميز.
- قد يساهم هذا البحث في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة وأدائها المتميز.
- تعزيز فهم الادارة أو المؤسسة لأهمية رأس المال البشري و الاداء المتميز.

-قد يفيد هذا البحث المهتمين في جامعة بسكرة بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع رأس مالها البشري وأدائها.

I-1-3. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إعطاء نظرة عامة عم ماهية رأس المال البشري وماهي مكوناته الأساسية.
- معرفة مؤهلات وكفاءات رأس المال البشري المتواجد بجامعة بسكرة.
- التركيز على أهم مفاهيم الأداء والأداء المتميز بجامعة بسكرة.
- التعرف على مستوى الأداء لدى العاملين بجامعة بسكرة.
- التعرف على درجة العلاقة بين رأس المال البشري و الأداء المتميز بجامعة بسكرة.
- تحديد الفروق في اتجاهات الباحثين حول أبعاد رأس المال البشري السائد في جامعة بسكرة التي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- تحديد الفروق في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز لجامعة بسكرة التي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد الجامعة على تحسين مستوى رأس المال البشري وذلك لتحقيق الأداء المتميز .

I-1-4. فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري بأبعاده المختلفة و الأداء المتميز بالجامعة محل الدراسة عند مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$).

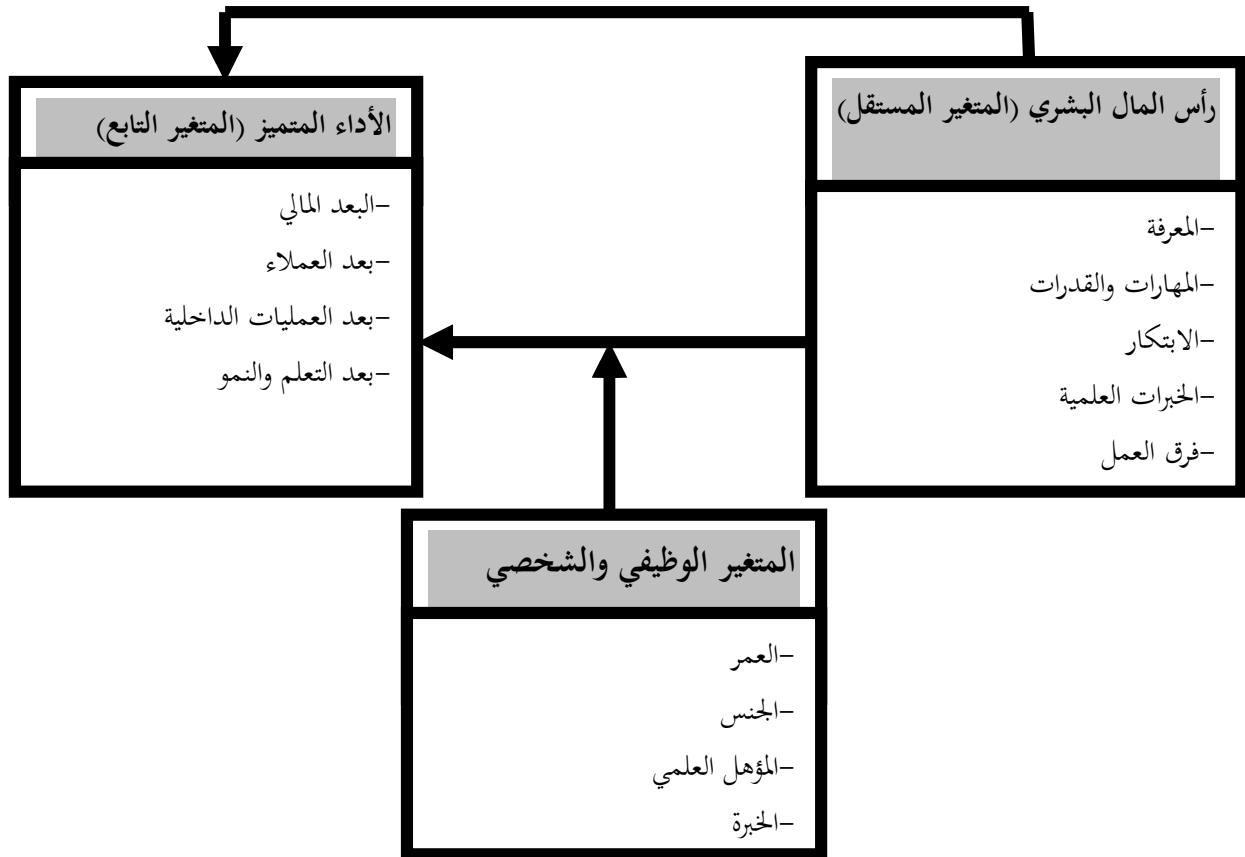
الفرضية الرئيسية الثانية: " H_0): لا يوجد دور معنوي لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة في تحقيق الأداء المتميز للجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثة: " H_0): لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال البشري بجامعة بسكرة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية ذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الرئيسية الرابعة: " H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى أداء العاملين بجامعة بسكرة تعزى إلى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

I-1-5. نموذج البحث: يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث.

الشكل (I-1) النموذج الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة الإ اعتماد على الدراسة السابقة

I-1-6. التعاريف الاجرائية

- 1- رأس المال البشري: مجموعة الخبرات والكفاءات المتراكمة التي لها تأثير في جعل العاملين أكثر انتاجية.
- 2- المعرفة: هي الموجودات التي لها القررة على تحويل التقنية من مرحلة البحث الى مرحلة التطبيق لانتاج سلع وخدمات .
- 3- الخبرة العلمية: هي كل ما يكتسبه الباحث ويزيد من قرته على الاكتشاف واجراء الدراسات العلمية من خلال انجازه للأنشطة البحثية التي يقوم بها .
- 4- الابتكار: هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة.
- 5- المهارات والقدرات: المهارات هي السهولة والدقة والسرعة والاتقان والاقتصاد في الوقت والجهد في أداء العمل. والقدرات هي الطاقة والاستعداد العام يتكون عند الفرد نتيجة عوامل داخلية وأخرى خارجية تهيئ له اكتساب تلك المقدرة.
- 6- فرق العمل: هو جماعة من الأفراد المتجانسين يشتركون معا بتكامل في أداء عمل محدد لتحقيق هدف مشترك.
- 7- الأداء المتميز: يتمثل في مجموع قواع النشاط والمراقبة التي تحكم سيرورة المؤسسة داخل اطار زماني ومكاني محدد.
- 8- البعد المالي: يقيس هذا البعد ربحية الاستراتيجية، ويعتمد هذا الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لأن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والارباح.
- 9- البعد الزبوني: يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح المؤسسة في هاته القطاعات لتتحكم في أهداف نموها.
- 10- بعد العمليات الداخلية: يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين.

11-بعد النمو والتعلم: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو في المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.

I-1-7. حدود البحث ومنهجه.

1-حدود البحث: تتمثل فيما يلي:

- أ- الحدود البشرية: أجزت الدراسة الميدانية على العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- ب- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: رأس المال البشري والأداء المتميز الجامعي.
- ج- الحدود المكانية: أجزت الدراسة الميدانية في الكليات الستة لجامعة محمد خيضر بسكرة.
- د- الحدود الزمنية: أجزت الدراسة الميدانية هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

2-منهج البحث.

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى حقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر، ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة. ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الإداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالأستبانة، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة. لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي (Descriptive Approach)، الذي نراه مُلما بكل ما ذكرنا سابقا، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث. كما استخدمت الطالبة الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

I-1-8. مجتمع وعينة البحث.

1-مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين بالكليات الستة (06) لجامعة محمد خيضر بسكرة، والبالغ عددهم (439) عامل حسب إحصائيات 2016-2017.

1- عينة البحث: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (115) عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (97) استبانة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

I-1-9. طرق جمع البيانات.

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات :

1- البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة و توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS (Statistical Package for Social Science)**، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ، ومؤشرات تدعم موضوع البحث

2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

I-1-10. أداة البحث

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث ، بالإضافة الى الاعتماد على آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء الأساتذة و الخبراء في هذا المجال بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث، تم إعداد استبانة حول "دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي"، حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من 45 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: خاص برأس المال البشري ويحتوي على (21) عبارة موزعة على خمسة أبعاد.

الجزء الثاني: خاص بالأداء المتميز ويحتوي على (15) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع أهمها:
(بلاسكة، 2012)، ودراسة (شعبان، 2011).

I-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V19)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1- مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع

البحث واطهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات

المستقلة التالية (المعرفة، الخبرة العلمية، الابتكار، المهارات والقدرات، فرق العمل)، على المتغير التابع وهو الأداء المتميز.

4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات المبحوثين

حول متغيري البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

5- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كانت هناك

فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لمفهوم رأس المال البشري والأداء المتميز تعزى لاختلاف عامل الجنس.

6- اختبار كولمجراف سمرنوف (1-sample K-S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

7- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة

البحث.

8- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

I-1-12. صدق وثبات أداة البحث:

1- صدق أداة البحث.

يقصد بصدق الأداة (**Validity**) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أ-صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب-صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (**I-1**) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (**0.949**) وهو معامل جيد جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعدها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا البحث.

2-ثبات الأداة (**Reliability**):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ

(Cronbach's Coefficient Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر

حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (1-I): معاملات الصدق والثبات

المتغيرين	مجموع العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
رأس المال البشري	21	0.715	0.845
الأداء المتميز	15	0.684	0.827
الإستبانة ككل	36	0.902	0.949

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

من خلال الجدول (1-I) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,902) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث ، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

2-I. الدراسات السابقة

نال موضوع رأس المال البشري والأداء المتميز اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي رأس المال البشري والأداء المتميز بشكل منفصل. وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، من خلال ثلاث محاور رئيسية، هي:

1-2-I. دراسات تتعلق برأس المال البشري:

1-دراسة(أبو فارة، وآخرون، 2007) بعنوان "واقع رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال)

هدفت الى التعرف على واقع رأس المال البشري في شركة جوال من وجهة نظر المديرين .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

أن شركة جوالي تولي اهتماما كبيرا جدا بمجموعة من المحاور الرئيسية لرأس مالها وهي محور مراعاة الأنظمة والتعليمات ومحور مراعاة قضايا البيئة الداخلية والخارجية ومحور الخصائص المطلوبة في كادر العامل ومحور الجنس ، كما

توصلت الدراسة الى أن الشركة نجحت في تحقيق مستويات منخفضة المعدل لدوران العمل, كما أنها تلجأ الى استخدام عقود العمل المؤقتة وأسلوب الدوام الجزئي في حدودها الدنيا, وهذان مؤشران يدعمان في رأس المال البشري في الشركة.

2- دراسة (عاطف العدوان وسحر سليمان 2012) بعنوان رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي " هدفت الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي والتحقق من وجود علاقة ارتباط معنوية وعلاقة تأثير معنوية, ترتبط ما بين رأس المال الفكري بعناصره الثلاثة (البشري, الهيكلية, الزبائني) والإبداع المنظمي على مستوياته الثلاثة (الفرد, الجماعة, المنظمة) وبيان الأهمية النسبية لمتغيرات رأس المال الفكري من حيث التأثير في الإبداع المنظمي. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها:

- وجود علاقة ارتباط ما بين رأس المال الفكري و الإبداع المنظمي.
- وجود علاقة تأثير ما بين رأس المال الفكري و الإبداع المنظمي.
- حقق رأس المال البشري على مستوى الفرد تأثيراً في الإبداع المنظمي بدرجة أكبر من رأس المال الهيكلية و الزبائني.
- توجه الإدارات في شركة التأمين إلى الاهتمام برأس المال الزبائني في المرتبة الأولى ثم يليه رأس المال الهيكلية وفي المرتبة الثالثة رأس المال البشري.

3- دراسة طبشي وهيبية, (2011-2012) بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

هدفت الدراسة إلى تقديم مختلف أشكال الاستثمار في رأس المال البشري كما ركزت على التدريب والتحفيز في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

المؤسسات ما زالت بعيدة عن ثقافة الميزة التنافسية ولم تدرك بعد الدور الهام الذي يلعبه المورد البشري في نجاحها واستمرارها. التدريب وتحفيز العمال يحسبهم بالمسؤولية و الإنتماء للمؤسسة يجعلهم يبذلون مجهودات أكبر لتخفيض التكاليف الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية.

4-دراسة (سماح صولح ،2014) بعنوان (أثر إدارة رأس المال البشري على الابتكار من مراكز الأبحاث

:القضية المراكز البحث العلمي في الجزائر)

هدفت دراسة تأثير إدارة رأس المال البشري على الابتكار في مراكز البحوث العلمية من خلال الكفاءات ونهج ادارة المعرفة حيث اعتمدت الدراسة على حالة مراكز البحث العلمي في الجزائر كما تم جمع البيانات الدراسة من خلال المقابلات واستبيانات كما تم تحليلها ببرنامج spss حيث توصلت نتائج الدراسة إلى مايلي :

-تشير الدراسة إلى أن مراكز البحوث العلمية يجب أن تضع برامج قوية من الحوافز للباحثين والتي يمكن تحفيز أنشطتها من الاختراع والابتكار.

-ضرورة الإدارة إلى إنشاء منظمات الذكية من خلال توظيف أشخاص المناسبين و إعطاء لهم الحق في المعرفة وتزويدهم بها لتبادل تلك المعرفة من اجل الاستفادة من المنظمة.

I-2-2. دراسات تتعلق بالأداء المتميز:

1-دراسة الخشالي (2009)بعنوان: " إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية ". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من(264)عاملاً تم اختيارهم من (37)شركة صناعية وجمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها معامل الانحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة (امتلاك المعرفة -نشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة)

- وجود تأثير معنوي لعناصر إدارة المعرفة في الأداء المقارن.

- وجود تأثير معنوي للاستجابة للمعرفة في الأداء المقارن، فيما لم يكن لعنصري -امتلاك المعرفة ونشرها تأثير معنوي في الأداء الداخلي.

2- دراسة نايف (2007) بعنوان: " العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء

الاستراتيجي، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة ". هدفت الدراسة إلى تحديد عدة أهداف تتمثل في:

-إعداد إطار نظري توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة.

- تحديد الفروق بين الشركات عينة الدراسة في مستوى إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية. وقد شملت الدراسة ثلاث شركات صناعية إنتاجية من شركات وزارة الصناعة في محافظة بغداد. بلغ عدد أفراد العينة (78) فرداً ما بين مدير، وخبير ومدير قسم.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية في الأداء الاستراتيجي.

- بالإضافة إلى وجود تأثير كبير وقوي لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي مما يجعل هذه العمليات تؤدي دوراً رئيسياً في تحقيق أداء أفضل للشركات العينة.

3- دراسة (عبد الرحمان بسام يوسف، 2005) بعنوان:

أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامع الموصل.

افتترضت الدراسة وجود وجود علاقة معنوية بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري ، فضلاً عن تأثير كل منهما في الأداء المتميز، واعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان وزعت على 168 مبحوث. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

-وجود علاقة ارتباط معنوية متوسة القوة بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري

-وجود علاقة تأثير معنوية لرأس المال الفكري على الأداء المتميز:

-يؤثر رأس المال البشري معنوياً في الأداء المتميز.

-يؤثر رأس المال الهيكلي معنوياً في الأداء المتميز.

-يؤثر رأس المال الزبائني معنوياً في الأداء المتميز.

-وجود علاقة تأثير معنوية لتقنية المعلومات على الأداء المتميز . كما قدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لتقييم أداء الأساتذة من ذوي الأداء المتميز.

4-دراسة Zack , et...al(2009) بعنوان: " إدارة المعرفة والأداء التنظيمي".

(Knowledge Management and Organizational Performance)

- هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، وجمع المعلومات صمم الباحث استبانة وزعت عبر البريد الإلكتروني على (1500) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريبات في (American Business school) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.
- وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي.
- بينت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة.
- وجود عوامل أخرى إضافة إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي وهي علاقة الشركة بالعملاء، وتطوير المنتج، وتميز العمليات
- من أهم ما أوصت به الدراسة:

- تحسين مقاييس إدارة المعرفة لفهم دورها في تحقيق الأداء التنظيمي
- التركيز على دور إدارة المعرفة كوسيط لتحسين مخرجات الأداء الوظيفي.
- أوصت الأكاديميين والباحثين ببحث نتائج الدراسة لتحسين أداء المنظمات.

5-دراسة (Bansal & Bogner) بعنوان "إدارة المعرفة كأساس لاستدامة الأداء المتميز"

“Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance”.

هدفت الدراسة إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة. وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاث مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المؤسسة على توليد

المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة. وقد شملت عينة الدراسة (42) مؤسسة تم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستقاة من سجلات المؤسسات عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

I-2-3. دراسات تتعلق برأس المال البشري والأداء المتميز معًا.

1-دراسة (محمد سعود سليمان جرادات، 2008) بعنوان "أثر رأس المال البشري والإجتماعي على أداء الشركات الفلسطينية"

هدفت الدراسة الى معرفة الأثر الذي يلعبه كل من رأس المال البشري ورأس المال الإجتماعي في الأداء، وركزت الدراسة بشكل كبير على علاقة رأس المال البشري بالمعرفة ورأس المال المعرفي، بالإضافة الى الى مسألة قياس رأس المال البشري وأهم مشاكل القياس وتحدياته، وعرضت الدراسة أهم مقاييس رأس المال البشري. وكانت أهم النتائج:
-لرأس المال البشري أثر ذو لالة معنوية في أداء الشركات محل الدراسة.
-لرأس المال الاجتماعي أثر ذو دلالة معنوية في أداء الشركات محل الدراسة.

2-دراسة (S.Firer and L.Stanbani, 2003) بعنوان (Testing the relationship between intullectual capital and company's performance)

تعد هذه الدراسة من أول الدراسات التي حاولت الكشف عما اذا كانت مكونات رأس المال الفكري، في مقدمتها رأس المال البشري، تشكل جوهر وأساس قيمة المنظمة والموارد الأهم للأعمال الذي يمكن أن يشرح الأداء والوصول الى مستويات متميزة منه، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري(رأس المال البشري، رأس المال الزبوني والهيكلية) وأداء الشركة. وذلك باستخدام عينة مؤلفة من 65 منظمة موزعة على ستة نشاطات اقتصادية (الصناعات الكيمايائية، الاتصالات، النشاطات الالكترونية، الكهربية، المالية والتأمين، الخدمات الصحية والاجتماعية) وقد عبر الباحثان عن الأداء من خلال الانتاجية، الربحية، والقيمة السوقية، ورأس المال الفكريمن خلال القيمة المضافة لمكوناته، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال الفكري ومختلف مكوناته على أداء وربحية الشركات.

I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، وبالبلغ عددها 11دراسات، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة برأس المال البشري، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالأداء الجامعي المتميز، في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين رأس المال البشري والأداء المتميز الجامعي، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع رأس المال البشري من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الأداء المتميز من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض منهجية البحث والدراسات السابقة وذلك في مبحثين، الأول خصص لتوضيح منهجية البحث، حيث قمنا في البداية بطرح اشكالية البحث الرئيسية، أهميته وأهدافه ثم فرضياته ونموذجه والتعريفات الاجرائية، بعد ذلك قمنا بتحديد مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، ثم منهج البحث وحدوده، ومجتمع عينة البحث، وفي الأخير قمنا بشرح أداة البحث ودراسة صدقها وثباتها، والإشارة الى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أما المبحث الثاني فخصصناه للدراسات السابقة، حيث قدمنا في البداية مجموعة من الدراسات شملت رأس المال البشري والأداء المتميز كل على حدة، بعد ذلك قدمنا مجموعة من الدراسات شملت رأس المال البشري والأداء المتميز معا، وفي الأخير وضحنا ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها. وخلصنا أن دراستنا جمعت بين المتغيرين: رأس المال البشري بأبعاده "المعرفة، المهارات والقدرات، الابتكار، فرق العمل، الخبرة"، والأداء المتميز بأبعاده "بعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو".

الفصل الثاني:

مدخل مفاهيمي

لرأس المال البشري

تمهيد:

إن أبرز ما أحدثته التغييرات والتوجهات العالمية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الاهتمام بالموارد البشري لكونه المورد الأساسي للمؤسسة فهو طاقة فكرية ومصدر للمعلومات ، إذن رأس المال اللامادي هو الثروة الحقيقية في نجاح المؤسسات

و إسنادا على ما تقدم سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى رأس المال البشري من عدة جوانب و ذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث و المتمثلة في:

II-1. ماهية رأس المال البشري.

II-2. خصائص رأس المال البشري ومكوناته.

II-3. أبعاد رأس المال البشري، مقارباته وطرق قياسه.

II-1. ماهية رأس المال البشري.

يشكل رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري، ويحتل اهتماما خاصا بسبب تنامي الاهتمام بالأصول غير الملموسة التي باتت تشكل الأصول الأكثر أهمية للمنظمات المعاصرة، ويعتبر المحك الرئيسي في استمرارية أي منظمة حيث أصبح العنصر البشري القوة الدافعة للنجاح لما يمتلكه من معرفة ودكاء ومهارات التي تتلائم مع متطلبات الوقت الحالي.

II-1-1. مفهوم رأس المال البشري و أهميته.

1. مفهوم رأس المال البشري.

حظي مفهوم رأس المال البشري توسعا في تناوله من طرف الباحثين وذلك لما يلعبه من أهمية في حداثة مفهومه و في بناء المنظمات وكيفية تشغيلها ونجاحها واستمراريتها. ومن التعاريف التي تناولها العلماء كالآتي: عرفته (الدعجة، 2013) بأنه مجموعة الأفراد الذين يمتلكوا مهارات وامكانيات معرفية وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال.¹

كما هناك من اعتبره جزءا من عمل المنظمة حيث عرفه: (جرادات. وآخرون، 2011) بأنه القيمة المضافة للمعرفة المتوافرة للمنظمة.²

وجاء تعريف فرنارد وآخريين (Fernandez et. al.2004) بأنه مجموع المعارف التي تمتلكها المنظمة وتكمن في عقول العاملين فيها³، أما (رشيد، و الزيايدي، 2012) يعتبره هو المحرك للإبداع في المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتطلب ادراكا عميقا لمستويات عالية من المهارات والخبرات والقدرات الأساسية كونها متطلبات ضرورية يفرضها الأمن المستقبلي للأفراد والمؤسسات.⁴

¹ الدعجة، مروى كساب محمد. (2013). تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة واثرا على الأداء التنافسي:دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية

لصناعة الادوية البشرية. رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال،الأردن،ص16.

² جرادات،ناصر محمد سعود، وآخرون.(2011). إدارة المعرفة. ط1. عمان-الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، ص:240.

³Fernandez, Irma Becerra et al. (2004). Knowledge Management (challenge, Solutions, and Technologies), upper Saddle River, New Jersey :person Education.

⁴ رشيد، صالح عبد الرضا، و الزيايدي، صباح حسين شناوة. (2012). "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي". مجلة القادسية للعلوم الإدارية

والاقتصادية، جامعة القادسية.مج16، ع3، ص:6-35.

واعتبره مجموعة من الباحثين بأنه عبارة عن مجموعة من المكونات التي تتوافر في الأفراد حيث اعتبرته: منظمة التعاون الأوروبية أن رأس المال البشري يتضمن المعرفة والمهارات والقدرات المتحصلة في الأفراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي لهم.¹

وأيضاً عرف على أنه المعارف والمؤهلات والكفاءات وكل المميزات الأخرى التي يمتلكها الفرد أو يكتسبها، والتي من شأنها أن تمدد بمزايا اجتماعية واقتصادية وشخصية، تحقق له الرفاه الفردي والاجتماعي والاقتصادي.² وهناك فئة ثالثة التي اعتبرته يرتبط مباشرة بالعمل حيث عرف بأنه:

مجموع قوى العمل ومعارفهم التي تشمل مجموعة من العناصر مثل: الجدارات والمهارات والاتجاهات نحو العمل وسرعة البديهة والتحفيز، بعبارة أخرى فهو يشمل مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والابداع والصفات التي يملكها العاملون في الركة ويستثمرونها في العمل.³

ويعرف أيضاً بأنه المعرفة، المهارات التي يمتلكها العاملون ويأخذونها أينما يذهبون وان بعض هذه المعرفة تكون بشكل فردي وبعضها يكون بشكل عام أي أنه المعرفة والخبرة والمهارة والابداع التي لا يمكن امتلاكها من قبل المنظمة فهي موجودة في عقول الأفراد (معرفة ضمنية).⁴

وأكد على ذلك (T.schutz en 1961) حيث عرفه بأنه مجموع المهارات والخبرات والمعارف. وجاء بيكر بعده (G.Becker en 1964) الذي أكمل التعريف السابق حيث أنه أضاف لما سبق الشخصية، والمظهر والسمعة وبين أن الشركة هي مكان التدريب والاستثمار لرأس المال البشري⁵

رغم أن التعريفات السابقة غير موحدة إلا أن هذا لا ينفي وجود درجة عالية من التشابه فيما بينها، والتي تنظر أغلبها إلى رأس المال البشري باعتباره: مجموعة من المهارات والقدرات والامكانيات والخبرات التي يكتسبها أو يرثها الفرد.⁶

¹ جرادات، ناصر محمد سعود، وآخرون. مرجع سابق، ص 240.

² ابراهيمي، نادية. (2013). دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة المسيلة. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، ص: 4.

³ جرادات، ناصر محمد سعود، وآخرون. مرجع سابق، ص 241.

⁴ محمد، غسان فيصل عبد. (2009). "أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. مج 5، ع 10، ص 17.

⁵ Schultz, T.W. (1961) : "Investment in human capital", *American Economic Review*, p p:17-51.

⁶ ابراهيمي، نادية. مرجع سابق. ص 4.

2- أهمية رأس المال البشري:

ركز العديد من الباحثين على أن ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وكيفية استخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية، وأهمية عمال المعرفة (صناعها) في تكوين الثروة والقوة معا. وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الانتاجية والتنافسية للمنظمات والأمم ، وعليه تم ايلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والحفاظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر ، كما تم اعتبار مغل محاسبة الموارد البشرية (HRA) وأحد مداخل حساب الموجودات المعرفية بالاضافة الى مداخل أخرى كمدخل الملكية الفكرية والتعلم التنظيمي وغيرها.

ولعل الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود الى صراع عالمي حول الموهوبين ، تماما كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الارض كأحد أصول الانتاج ، ومن هنا فان على الحكومات والمنظمات أن تولي موضوع بناء قاعدة رأس المال البشري الأهمية التي يستحقها من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس الابداع وتدعمه سواء أكان في المدارس أو الجامعات ، أو من خلال تدريب الموارد البشرية وتنميتها بعد التحاقها بالعمل لضمان حيويتها وفعاليتها والحفاظة عليها لمواجهة المنافسة ، ومن جانب آخر أن تشجع الابداع والإبتكار وأن تؤسس وتدعم البنية التحتية المؤسسية اللازمة للأعمال والعمال لضمان بقائها واستمرارها.²

وبشكل عام يمكن تلخيص أهمية رأس المال البشري في النقاط التالية:

- 1- أنه يعتبر من المصادر الحرجة و الفريدة التي تؤثر على الأداء.
- 2- أنه يساعد في خلق معارف جديدة
- 3- أنه مورد يصعب على الآخرين تقليده
- 4- أنه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- 5- أنه يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق انتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن.

ويتبين من خلال الأهمية أنها تتبع ثلاث ضرورات أساسية، هي:

- 1- ضرورة تحقيق النجاح.

² العلي، عبد الستار، وآخرون.(2012). المدخل الى ادارة المعرفة. ط3. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ص343.

2- ضرورة تحقيق الميزة التنافسية.

3- ضرورة خلق معارف جديدة.¹

II-2. خصائص رأس المال البشري ومكوناته.

II-2-1. خصائص رأس المال البشري.

ان معرفة بعض خصائص رأس المال البشري يوفر الأرضية المناسبة للوقوف على البيئة اللازمة للاستثمار فيه

ومدى ملائمته والإلمام بالمحددات التي تقف إزاء قياس عوائده. ومن أهم تلك الخصائص:

- إن رأس المال البشري غير منظور وغير ملموس .

- من الصعوبة قياسه بدقة.

- إن رأس المال البشري يتزايد بالاستعمال .

- يمكن الاستفادة منه في مراحل متعددة وعمليات مختلفة في وقت واحد.

- سهولة حمله وتوفير الاستعداد لحامله .

- سرعة زيادته وسرعة فقدانه تبعاً للشخص المتجسد فيه.

- له آثار ايجابية كبيرة على المؤسسات .

- سهولة انتقاله من مكان الى آخر.²

II-2-2. مكونات رأس المال البشري:

إن رأس المال البشري ليس كيانا جامدا من العناصر المنعزلة لكن بعكس ذلك في حقيقته هو علاقة مركبة

لتوليفة فريدة من المكونات المتعددة والتي يمكن تفكيكها الى ثلاث مستويات وهي:

1- الكفاءات: ترمز الكفاءات الى القابلية على تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية لمادة أو حقل معين في

المواقف العملية. ويشير لويس دينوا (Luis Denoia) الى أن الكفاءات: مجموعة سلوكيات اجتماعية

وجدانية، وكذا مهارات نفسية، حسية، حركية، تسمح بممارسة دور ما، أو وظيفة، أو نشاط بشكل فعال.

¹ جرادات، ناصر محمد سعود. مرجع سابق. ص ص: 245-246.

² الزبيدي، محمد نعمة محمد. (2011). "بيئة الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الصناعة". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية. مج 13، ع

3، ص ص: 141-121.

بالإضافة الى ذلك، تتضمن الكفاءات التنسيق بين المهارات الانتاجية المتعددة، وتحفز على التكامل بين مختلف القدرات، كما أنها نتيجة لعمليات التعلم الجماعي في داخل المنظمة ومحيطها المباشر، ويمكن تعزيزها بالتفاعل والاستخدام المشترك. تؤكد المفاهيم المختلفة للكفاءات، على أنها ليست كيانا واحدا، وانما هي علاقة أو مجموعة من المكونات المتفاعلة مع بعضها، تثبت علاقة أو قدرة متكاملة تشمل مفردات: المعرفة، المهارات، القدرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو عملية مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفعالية.

2- المواهب الإبداعية:

تصنف الموهبة الى خاصة وعامة، فالموهبة العامة تمثل مستوى عال من الاستعداد. فالقدرة العامة على التفكير المتجدد الخلاق والأداء الفائق في مجال من مجالات النشاط الإنساني سواء كان علميا أو مهنيا أو اجتماعيا وهي فطرية في أصلها ترتبط بالذكاء، وأما الموهبة الخاصة، تمثل استعداد عال أو قدرة خاصة على الأداء المتميز في مجال معين أو أكثر من مجالات النشاط الإنساني، وهي ذات أصل تكويني لا ترتبط بالذكاء.

3- الخبرات التخصصية:

تعتبر الخبرة عنصرا أساسيا في تكوين رأس المال البشري، ذلك لأنها تعكس رصييدا متزايدا من المعارف والمهارات المتراكمة، لدى فرد أو فريق عمل من خلال الممارسة العملية لوظيفة أو أكثر، في نفس مجال العمل لفترة من الزمن. يتشكل رصييد الخبرة ويتعزز من خلال التجميع والنقل من مختلف موارد الخبرات العلمية والعملية، الناجمة عن التعلم من خلال التدريب، فالخبرة الفعلية ليست موهبة فطرية بل هي قدرة مكتسبة.¹ وعلى الرغم مما جاء به الباحث فيما سبق إلا أنه اسنادا الى حقيقة أن رأس المال البشري يكمن غالبا في أشياء غير ملموسة فإنه من الصعب تحدي عناصره أو مكوناته بدقة بالغة، ولكن بالرغم من ذلك فهناك العديد من المحاولات التي عملت على تحديد هذه المكونات، الجدول التالي يبين أهمها:²

¹ السعيد، عابدي محمد. (2014). "رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة العراق. مج(4)، ع (10). ص 262-276.

² عبد الصمد، سميرة. (2016). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة، رسالة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، ص 9 ص 10.

الجدول (II-1) مكونات رأس المال البشري

أهم المكونات أو العناصر	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> -متوسط سنوات الخدمة -مستوى التعليم،النسبة المئوية للحاصلين على درجات علمية متقدمة. -تكلفة التوظيف،القيمة المضافة/العامل،ساعات التدريب/العامل. -الإلمام بتكنولوجيا المعلومات. -رضا العملاء - دوران العامل. -نجاح برامج اقتراح العاملين،الإبتكار - العلاقات الجديدة المتولدة بين العاملين . 	T.Stewart(1997)
<ul style="list-style-type: none"> -المعارف والخبرات الفردية والجماعية. -القدرات(خاصة قدرات حل المشاكل) 	K.E.Svieby(1997)
<ul style="list-style-type: none"> -القدرات المعرفية،قدرات انشاء القيمة. -القدرات السلوكية والوظيفية. 	Goran Roos(2003)
<ul style="list-style-type: none"> الخبرات، القدرات على حل المشاكل. الإبداع والمهارات الريادية والإدارية. 	B.Morr et al (2004)
<ul style="list-style-type: none"> -المهارات والخبرات. -معارف العاملين . 	Edvinso et Malone
<ul style="list-style-type: none"> -المهارات،التطوير،التدريب 	VanDer Meer
<ul style="list-style-type: none"> -الدراية الفنية (معرفة كيف) -التعليم،التأهيل المهني. -المعرفة والقدرات في العمل. -التقييمات المهنية،تقييمات القياس النفسي -القدرة على الابتكار،القدرة على التغيير. 	H.Olivie (2007)
<ul style="list-style-type: none"> -التعليم والتدريب . -الاستعداد للمشاريع. 	Hachler et al(2008)

المصدر: من اعداد الباحثة عبد الصمد، سميرة.(2016). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات:دراسة ميدانية

شركة الاسمنت عين التوتة بباننة، رسالة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،بسكرة، ص 9 ص10.¹

¹ عبد الصمد، سميرة. مرجع سابق. ص ص: 9-10.

II-3. أبعاد رأس المال البشري، نظرياته وطرق قياسه.

II-3-1. أبعاد رأس المال البشري:

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد راس المال البشري فمنهم من حدده بثلاث مكونات هي: مهارة الإبداع، مهارة التميز، ومهارة التعلم (Laroche & Merette, 2005). في حين حدده آخر بثلاث مكونات مختلفة هي: الأفكار، الخبرات، والقدرات (Lo'pez Cabrales, et al , 2010) أما (Wyman, 2010) فقد أشار اليه بمكونات الابتكار، والمهارة والخبرة. أما (Chang & Chen , 2010) فقد حدد مكونات رأس المال البشري بالقدرات، المعرفة، الابداع والمهارات .

(Benevene& Cortini, 2010) و(Chaudhry& Roomi , 2010) فقد اتفقا على تحديد أهم مكونات رأس المال البشري: بالمعرفة والقدرة، والمهارة، والخبرة. وسوف يجري اعتماد هذا النموذج لقياس رأس المال البشري لأغراض الدراسة الحالية كونه يتلائم مع الطبيعة الميدانية لعينة الدراسة التي تمتاز بمجموعة من المسؤوليات والواجبات التي تتطلب ممارسة هذه الأبعاد ذات الطبيعة غير الملموسة.¹ بالاضافة الى الابتكار وفرق العمل.

1-المعرفة:

عرفها نوناكا على أن المعرفة ضمنية ومن الصعوبة رؤيتها، لأنها متواجدة في العقل البشري، وتم تشكيلها من الخبرة والتعلم لدى الفرد، وعله فإنه لا يمكن الكشف عنها وتبادلها الا من خلال الاتصال والمشاركة في تبادل الأفكار والخبرات.²

2- المهارات والقدرات:

-المهارات: المهارة هي القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكييف الأداء للظروف المتغيرة، وهناك درجات مختلفة للمهارة يمكن التعرف عليها عن طريق اختبارات ممارسو معينة.

¹ الساعدي، مؤيد، وآخرون.(2013)،"تأثير رأس المال البشري في ادارة التغيير التنظيمي". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كربلاء. مج 10، ع 2،

ص ص:31-57.

² نخامرة، محسن، وآخرون.(2014). أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات. مصر الجديدة. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص81.

- القدرات: هي إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه.¹

3-الإبتكار:

عرفه جيفلورد (Guilford) أن الابتكار هو تفكير تغيري. كما يذكر شتاين (stein) بأن الابتكار هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرضي لدى مجموعة من الناس.²

4-الخبرة العلمية:

هي كل ما يكتسبه المورد البشري ويزيد من قدرتهم على الاكتشاف واجراء الدراسات العلمية من خلال إنجازهم للأنشطة البحثية التي يقومون بها، المتمثلة بمهارات البحث العلمي، وأهمية استخداماته إضافة الى أخلاقيات البحث العلمي ودوره في التطور والنمو المعرفي.³

5-فرق العمل:

هو مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة لا المتماثلة يعملون معا ويسلكون بجهودهم سلوكا تعاونيا لا تنافسيا نحو تحقيق الأهداف الفردية وأهداف الفريق وصولا الى تحقيق أهداف المؤسسة ككل.⁴

II-3-2. نظريات رأس المال البشري وطرق قياسه:

II-3-2-2. نظريات رأس المال البشري:

لرأس المال البشري مجموعة من النظريات نذكر منها:

1. أبحاث شولتز (Theodor Schultz 1961):

يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري بالغ الأهمية في مجال الاقتصاد والادارة. وقد اعتمد مفهومه

على ثلاث فرضيات:

¹ أبو زعيتر، منير حسن. (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير في أصول التربية إدارة تربوية، جامعة غزة، كلية التربية، فلسطين، ص80.

² أبو النصر، محمد مدحت. (2012). التفكير الإبتكاري والإبداعي طريقك الى التميز، ط1. مصر. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص18.

³ العاني، ثابت وجيهة. (2012). "الخبرات العلمية المكتسبة من خلال إنجاز الأنشطة البحثية وعلاقتها ببعض المتغيرات"، جامعة سلطنة عمان. مج 28، ع 2، ص ص: 347-381.

⁴ حسين، ليث سعد الله، والجميل، سعد ريم. (2009). "رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل". مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل. مج (31)، ع (93)،

ص ص: 181-201.

أ- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع الى زيادة تراكم رأس المال البشري. (والذي كان يعرف بفعل العنصر المتبقي residual factorel ثم صار مرادفا لتعبير الاستثمار في رأس المال البشري المستثمر في الأفراد).

ب- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا لاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد

ج- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال الى رأس المال التقليدي.

ويرى شولتز أن الاستثمار في رأس المال البشري يتضمن العديد من النشاطات التي تحسن القدرات البشرية

منها:

-التعليم النظامي في المستوى الابتدائي والثانوي العالي .

-التدريب أثناء العمل.

-برامج تدريب الكبار.

-التسهيلات الصحية والخدمات.

-انتقال الأفراد من أجل تسهيل فرص العمل .

كما ركز أيضا بشكل كبير على التعليم والمعرفة كأساس للاستثمار في رأس المال البشري حيث أنه ينتج خدمة ذات قيمة اقتصادية. وأن الاستثمار يعتبر جزءا من الفرد نفسه لا يمكن بيعه أو امتلاكه من طرف المؤسسة. وذلك بناء على فرضيته الأساسية التي مضمونها وجود زيادة في الدخل نتيجة الاستثمار البشري.

يمكن القول أنه حسب هذه النظرية تستند العلاقة بين التعليم والدخل على مجموعة من الفرضيات، التي مؤداها أن التعليم يزود الفرد بالخبرات والمهارات والكفاءات العلمية التي تزيد من قدراته وسلوكياته في تحسين كم ونوع المنتج.¹

2. أبحاث بيكر (Backer):

ظهرت جهود "بيكر" الذي كانت أبحاثه في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الاسهامات في مجال الاستثمار البشري، التي بناء عليها حصل على جائزة "نوبل" عام 1993 حيث كانت مركزة على تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، حيث أوضح بطريقة علمية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في

¹ عيد الصمد، سميرة. مرجع سابق، ص ص: 23-24.

اقتصاديات الاستثمار في المورد البشري، مركزا في ذلك على وجه هام من أوجه الاستثمار البشري وهو التدريب (نتيجة لإسهاماته في مجال الاستثمار البشري)، حيث ميز بين التدريب العام الذي يزيد في إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب وكذا في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها (إمكانية تركه للعمل بالمؤسسة في أي وقت والانتقال لأي مؤسسة أخرى، بالتالي فان تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة هذا النوع من التدريب)، أما التدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر إنتاجية الحدية اذا عمل بأي مؤسسة أخرى (التدريب على آلة خاصة بالمؤسسة مثلا لا توجد لدى المؤسسات الأخرى، بالتالي تكلفة معدل دوران العمل ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب المتخصص، هذا يظطر المؤسسة الى العمل على أن لا يترك العامل المتدرب تدريبا متخصصا للعمل فيها، لأن هذا يكلفها خسارة كبيرة)، بهذا يكون " بيكر " قد درس درجة الارتباط بين تكلفة معدل الدوران وتأثيره على تكلفة التدريب خاصة التدريب المتخصص.¹

1-3. أبحاث مينسر (Menser):

أشار مينسر في أبحاثه من خلال استخدام مفهوم رأس المال البشري الى أن اختلاف (الفروق) الإيرادات بين الوظائف، إنما يعود الى الاختلاف في طول مدة التدريب وهذا اختلاف توزيع الدخل بين الوظائف والذي يعود بالدرجة الأولى الى مقدار إنتاجية كل وظيفة، كما أن الأقدمية والخبرة حسب "مينسر" تعتبر من العوامل التي ترفع من إنتاجية العامل.

وحسب مينسر فالاستثمار في رأس المال البشري يهدف الى ابراز أهمية تحديد التكلفة والعائد من التدريب في تفسير بعض خصائص السلوك لدى العاملين، التي تتحدد بتحديد تكلفة التدريب والتي قسمها الى تكاليف مباشرة (تكلفة معدات التدريب، أجور المدربين والمتدربين) وتكلفة غير مباشرة، التي تشكل تكلفة الفرصة الضائعة بالنسبة للمدرب أو المتدرب، أيضا تحديد العائد من التدريب والذي يشكل إيرادات الافراد بعد التدريب.

أي أنه كلما ركز في أبحاثه على دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين ومن أهم

استنتاجاته:

¹ مانع، سيرينة. (2015). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية. رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير،

جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة. ص 89.

- أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل وكلما زاد أجره.
- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة.¹

II-3-3. قياس رأس المال البشري.

رغم التقدم الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لا زال هناك اختلاف بين المختصين فيما يتعلق بمقاييسه، وهذا راجع إلى اللاملموسة لرأس المال البشري والصعوبة الكبيرة في الحصول على البيانات الإحصائية المتعلقة به.

أ- مفهوم قياس رأس المال البشري:

حيث عرفته (مدفوني، 2016) بأنه "عملية القياس هي عملية قياس ديناميكية العنصر البشري في المنظمة بما في ذلك أعداد التقارير لذلك، واستخدام هذه المحاسبة يدل على مختلف العوامل التي تشير إلى أهمية رأس المال البشري وهي المعرفة، التدريب، تعيين العامل والاستغناء عنه، كما تختص هذه العملية بإمداد متخذي القرار بالمعلومات".²

ب- أهم مداخل قياس رأس المال البشري:

نذكر أهم النماذج وأساليب القياس:

1- النماذج الوصفية:

وهذه النماذج تصف سمات وخصائص رأس المال البشري، وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة. ومن أبرز هذه النماذج:

- بطاقة الدرجات المتوازنة لقياس وإدارة أصول المعرفة:

جاءت فكرة بطاقة التقييم المتوازن التي طورها Kaplan and Notron في سنة 1992 وقد وردت تسميات عدة من قبل الباحثين في هذا الشأن منها: بطاقة التقديرات الموزونة، متوازنة تسجيل الأداء، بطاقة تقييم

¹ المصيح، عماد الدين أحمد. (2011). قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري. رسالة ماجستير في الاقتصاد غير منشورة، جامعة سورية، كلية الاقتصاد، سورية، ص: 14-15.

² مدفوني، هنده. (2016). "رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه". مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي. ع 6، ص: 127-147.

الأداء المتوازن. وتعرف هذه الأخيرة "على أنها ترجمة الاستراتيجيات الخطوات عملية تنفيذية، ويمكن القول بأنه وسيلة فعالة لتنظيم وقيادة المنظمة وتقسيمها الى مستويات مختلفة".¹

ولبطاقة الأداء المتوازن تقسم الأداء وفق أربع محاور أساسية: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور التعلم التنظيمي. كما أظن أداة تقييم معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لانتاجية ذوي المهن المعرفية تصنف هي الأخرى ضمن النماذج الوصفية.

-المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال البشري والملكية الفكرية:

تتولى تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المنظمة المختلفة الى أشكال الملكية الفكرية وتضم نموذج رأس المال الفكري، نموذج تحويل الأصول الغير ملموسة لرأس مال غير ملموس، والطريقة المنهجية لتقييم الأصول الفكرية.

-مقاييس ونماذج العائد على المعرفة:

هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول

(ROA) = العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة للمؤسسة. وقد حدد (Marc Denney) أربعة عناصر رئيسية لعملية التقييم وتمثل في: تقييم المتعلم، تقييم النظام، تقييم العائد على الاستثمار، تقييم العملية.

-مقاييس أداء الجامعات وفق التصنيفات العالمية:

يمكن القول أن تقييم أداء الجامعات ومن خلال المدخل التكاملية الشمولي هو جزء من ثلاثية متكاملة تتمثل ب: الجودة الجامعية والاعتماد الأكاديمي وتقييم الأداء وتعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من المؤشرات وأغلبها مرتبط بقياس أداء رأس المال البشري ويتم على ضوء هذه المؤشرات تصنف الجامعات حسب نتائج التقييم ومن بين هذه المؤسسات ما يلي:

¹ خميلي، فريد. (2009). "أثر تنشيط رأس المال البشري على تنمية القدرات الابداعية". مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية". جامعة أم البواقي. ع (10). ص ص: 361-341.

-تصنيف معهد التعليم العالي /جامعة شنغهاي :

يستند الى أربعة معايير علمية وخصص لكل مؤشر من المؤشرات نسبا مئوية حصيلتها 100 علامة كما يلي:¹

جدول رقم(II-2):تصنيف الجامعات وفقا لمؤشرات جامعة شنغهاي

التعيين	مؤشرات التقييم	للمؤشر %
01	جودة التعليم	%10
02	مستوى أعضاء هيئة التدريس	
	الجوائز التقديرية	%20
	عدد الباحثين من المستوى العالي العالمي	%20
03	منخرجات البحث العلمي	
	عدد البحوث في مجلة Nature -science	%20
	عدد البحوث المشار لها في مؤشر المراجع العلمية الالكترونية Citation Index	%20
04	معيار حجم الجامعة	%10
	المجموع	%100

المصدر: مدفوني،هندة.(2016)."رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه".مجلة البحوث الاقتصادية

والمالية،جامعة أم البواقي. ع 6،ص ص:127-147.

¹ مدفوني،هندة.مرجع سابق،ص ص:127-147.

خلاصة

يعتبر رأس المال البشري العنصر الهام والمكون الرئيسي لرأس المال المعرفي بالمؤسسات كونه يعد الحجر الرئيسي والمورد الأساسي في عصر المعرفة، متمثلاً في الثروة المعرفية والمهارات والخبرات المتواجدة في أذهان الأفراد العاملين بالمؤسسة.

وإن من أهم مكونات وعناصر رأس المال البشري هي القدرات والمهارات كذلك المعرفة، الابتكار والخبرة وهذا يجعله رائداً في المجال الإستثماري للمؤسسات الناجحة ويكون ذلك بالمحافظة عليه وتطويره.

وإن من أهم ما جاء به اقتصاد المعرفة ظهور نظريات رأس المال البشري، التي وضحت أنه يفوق رؤوس الأموال الأخرى في الهرم الإستثماري إذ يحتل القمة.

وقد وضع لرأس المال البشري طرق لقياسه وهذا بعد بذل جهود كبيرة وأبحاث دقيقة من طرف الباحثين والمفكرين وذلك لصعوبة القياس لأنه غي ملموس. والاختلاف بين المفكرين في طريقة قياسه وعدم وجود نموذج دقيق للقياس مازال قائماً.

الفصل الثالث:

مدخل مفاهيمي للأداء المتميز

تمهيد:

يعتبر الأداء من أهم الجهود التي تبذل من طرف المؤسسة ومن قبل موردها البشري حيث أصبحت الآن المؤسسات تعمل جاهدة على إيجاد أفضل النظريات والأبحاث التي تجعل الأداء متميزا.

فالتنافسية الحالية والمعرفة جعلت من التميز في الأداء أمرا مفروضا للمواكبة والالتحاق بالمؤسسات المنافسة، إن مفهوم الأداء على وجه العموم والتميز على وجه الخصوص أصبح بالغ الأهمية في الإدارة المعاصرة وإن التركيز فيها يكون في الأصول الغير ملموسة والمتمثلة في المحور الأساسي ألا وهو رأس مالها البشري.

و إسنادا على ما تقدم سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الأداء المتميز من عدة جوانب والعلاقة بين رأس المال البشري والأداء المتميز و ذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث و المتمثلة في:

III-1. ماهية الأداء.

III-2. قياس أداء المؤسسات.

III-3. ماهية الأداء المتميز.

III-4. علاقة رأس المال البشري بالأداء المتميز.

III -1- ماهية الأداء.

يعتبر الأداء من المواضيع والمفاهيم التي نالت حظاً أوفر من طرف الباحثين وحصلت على اهتمام كبير في الدراسات والبحوث في المؤسسات وعلى مستوى الفرد وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية الأخرى.

III -1-1- مفهوم الأداء.

ان شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعماله لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجد في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام. وقبل الاسهاب في وجهات النظر هذه نشير الى أن الأداء لغة يقابل اللفظة الاتينية Performare التي تعني اعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية Performance التي تعني انجاز العمل أو "الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".¹ عرف الباحثين الأداء بعدة تعاريف من أهمها:

التعريف الذي قدمه نيكولاس (درة، عبد الباري براهيم، 2003) والذي عرف الأداء أنه "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي التي تمحضت عن السلوك". كما أشار توماس جيلبرت (درة، عبد الباري ابراهيم، 2003) في هذا الصدد أنه لا يمكن الخلط بين السلوك والأداء، والانجاز، "ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج التفتيش، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج من أنتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو انتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".²

كما عرفه (الغالي و ادريس، 2009) بأنه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق الأهداف".³ ومن وجه نظر الباحث (فلاح، 2000): فالأداء هو: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".⁴ نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة

¹ مزهودة، عبد المليك. (2011). "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم". مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة.. ع 1، ص: 62-86.

² درة، عبد الباري ابراهيم. (2003). "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، ص: 15-43.

³ الغالي، طاهر محسن منصور، و ادريس، صبحي محمد. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط1. عمان: دار وائل للنشر. ص: 38.

⁴ فلاح، حسن عداي الحسين. (2000). الإدارة الاستراتيجية. ط1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر. ص: 231.

،والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام ،ونعني بذلك عامل الفعالية .أيضا يمكن أن نكتشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها ،ومدى التزامها بالرشادة في الوصول الى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة).¹

III-1-2. مكونات الأداء.

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين:

1-الفعالية (Effectiveness, Efficiency): ينظر الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتصدر الاشارة من جهة أخرى الى أنه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ،ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة². وحسب (plauchet, 2009) الفعالية هي:

"القدرة على تحقيق النشاط المرتقب ،والوصول الى النتائج المرتقبة".³

تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما :

الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة:

$$\frac{R_m}{R_p} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث : R_m : النتائج المحققة.

R_p : النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة

¹B.Doriath, controle de gestion, Dunod, Paris: 1999, P125.

² الداوي، الشيخ. (2009-2010). "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". مجلة الباحث، جامعة الجزائر . ع 7، صص 190-219 .

³Vincent, plauchet .(2006). mesure et amélioration des performances industrielles tome 2 UPMF, France, p6.

$Mm = \frac{\text{الفعالية (نسبة)}}{Mm}$

Mp

حيث: Mm : الامكانيات المستخدمة.

Mp : الامكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

2- الكفاءة: (Efficacité, Efficiency): يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات

العلوم الانسانية والاجتماعية بعدم الانفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة ان وفقنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: (الانتاجية، المردودية، الأمثلية).

وعليه سنتنصر هنا على تناول وتحليل بعض الاسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفني بالغرض من الدراسة وهي :

فالكفاءة حسب (Ruekertsz Wellberet): هي: "قدرة مردودية المؤسسة". بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترّب من معنى الإنتاجية.¹ كما تعرف على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".² وتقاس الكفاءة عادة كما يلي:

$Rm = \frac{\text{الكفاءة (نسبة)}}{Rm}$

Mr

حيث: Rm : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

Mr : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقاً لما يلي:

$Rp = \frac{\text{الكفاءة (نسبة)}}{Rp}$

MP

Rp : هي النتائج المتنبأ بها.

¹Jean- emile denis et al, Op.cit, p11.

² بلوط، حسن ابراهيم. (2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. ط1. بيروت: دار النهضة العربية، لبنان. ص41.

Mp: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.¹

III-2. قياس أداء المؤسسات

تعد عملية القياس المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الادارية، وفيها يكشف عن الانحرافات في التنفيذ وبعدها يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات.² إن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل مؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية والنظم.³

III-2-1. مفهوم قياس الأداء وأهميته

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء . ويقصد بالقياس Measurement عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقا لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس. ومع أهمية الخطوة الا أن هناك من يشكك في أهمية قياس الأداء.⁴ فعلمية القياس تعتبر عملية أساسية منها تعرف المؤسسة مكانتها ومستقبلها وكما ورد في المقولة الشهيرة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته" ومن هنا نستنتج أن لعملية قياس الأداء أهمية كبيرة يمكن ايجازها فيما يلي:

- التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل الى الإدارة.
- إتخاذ القرارات: إن نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية.
- تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على إتخاذ قرارات تحسن من وضع المؤسسة للإستمرار في تطبيق استراتيجياتها والخطط المرسومة.
- تطوير الأداء: إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين والعلاقات الخارجية مع العملاء.⁵

¹ الداوي، الشيخ. مرجع سابق. ص 221.

² أبو قمر، محمد أحمد محمد. (2009). تقوم أداء بنك فلسطين الخمدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة ، فلسطين، ص: 22.

³ العلي، عبد الستار، وآخرون. مرجع سابق، ص: 327.

⁴ أبو النصر، مدحت. (2008). الأداء الاداري المتميز. ط 1. مصر. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 150.

⁵ قريشي، محمد. (2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الإقتصادية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن): دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل. رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص: 57-58.

III-2-2. مجالات قياس الأداء المؤسسي

تعددت وجهات النظر حول تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها، فمنهم من ينظر الى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على المنظمة قياس الأداء المؤسسي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به، وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المؤسسات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها ويحدد كل من (venkatraman & Ramanuiam, 1986) مجالات أداء الأعمال في ميادين محددة، تتمثل في ميادين الأداء المالي، ميدان الأداء العملياتي، وميدان الفعالية التنظيمية، ويضعان مقاييس ومؤشرات لكل ميدان بحيث يعكس الأداء ضمنه، وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين، وبما يتضمنه من مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء.¹

1-ميدان الأداء المالي: يعد الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين سواء كان ضمن الدراسات التطبيقية والنظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الأعمال، كما اعتبر بعض الباحثين بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات. وأن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر.

ويعتقد البعض أن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، فالأداء المالي، يعد استراتيجية مهمة، يمكن للمديرين استخدامها في تحديد الأداء الكلي في المنظمة، فضلاً عن ما يؤشر من نقاط قوة داخلية ويؤكد الكاتبان على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية. إذ أن المؤسسة ذات الأداء المالي المرتفع، تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة مع غيرها من المؤسسات والتي تعاني من الأداء المالي المتردي.

إن تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات في ميدان الأداء المالي، يضمن لها مركزاً تنافسياً متنوعاً، ويفتح الآفاق للانطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره إذ إن تحقيق الأداء المتفوق والمركز المالي المتفوق يعدان وجهة لعملة واحدة .

¹ علاوي، خيضر مجيد. (2010). "قياس الأداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن". مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المعهد التقني محافظة الديوانية. مج(5)،

ع(2)، ص ص: 138-154.

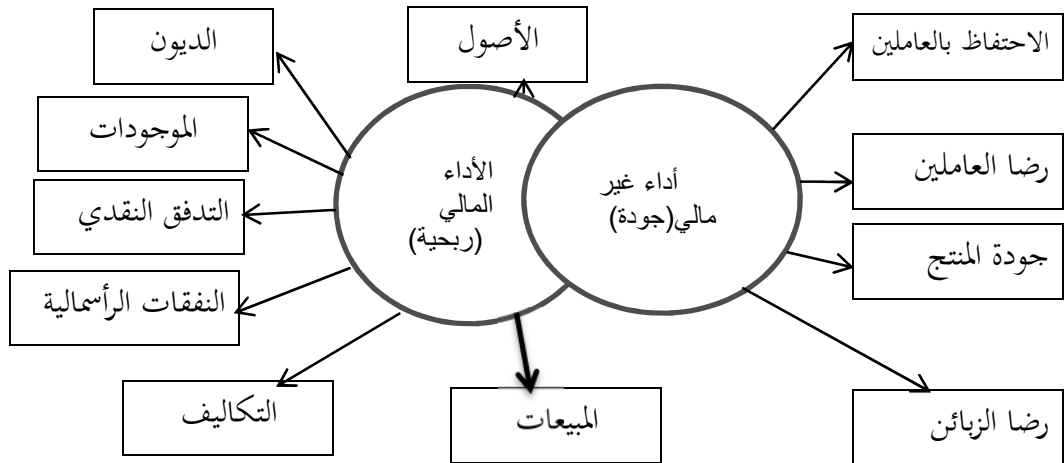
ويلاحظ أن هناك سببين رئيسيين للاستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء، فأولا، أن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء، كالربح مثلا ترتبط ارتباطا مباشرا بالأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، والتي دائما تكون أهدافا مالية .

ثانيا، إن الاختيار الدقيق جدا للمقاييس المالية يوفر صور اجمالية عن أداء المؤسسة، وهذا وإن المقياس المالي الكلي، مثل أرباح المؤسسة، يعد خلاصة لمقياس نجاح استراتيجية المنظمة وتكتيكاتها التشغيلية، إذ إن نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات توفر إشارة الى أن استراتيجيات المؤسسة وتكتيكاتها لا تحقق نتائجها المرجوة، ولربما تكون غير ملائمة.¹

2- ميدان الأداء الغير مالي:

ظهرت المؤشرات الغير مالية لقياس الأداء نظرا للنقائص المتعددة التي خلفها الإعتماد على الجوانب المالية فقط في عملية القياس، والتي أهمها أن المؤشرات المالية تركز على الماضي فقط، علاوة على أنها لا تظهر العديد من المعطيات الهامة المرتبطة بأداء المنظمات والمتعلقة بالموارد البشرية، رضا الزبائن، التطورات التقنية الاستثمار غير المادي وتغيرات المحيط. والتي جميعها لها تأثير كبير على أداء المؤسسات. والشكل الموالي يوضح الاتجاه الحديث لمؤشرات الأداء، إذ يظهر المؤشرات الغير مالية جنبا لجنب مع المؤشرات المالية:

شكل رقم (III-1) مؤشرات الأداء الحديثة



المصدر: عبد الصمد، سميرة. (2016). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة. رسالة دكتوراه علوم في تسيير الموارد البشرية غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص: 117.

¹ الفاعوري، أسماء مروان. (2012). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير في الأعمال

الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الأردن، ص: 31-32.

يمكن القول بأن قياس الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسة، التي يقع عاتقها اختيار المؤشرات والمعايير التي تتوافق مع تنظيمها، نشاطها، إمكانياتها المتاحة وبما يتناسب مع المحيط الذي تعمل فيه، وأن تعمل على أن تكون المقاييس والمعايير التي تعتمدها مركبة تظهر الجانب الغير المالي جنبا لجنب مع الجانب المالي.¹

3- معيار بطاقة الأداء المتوازن: (BSC) Blanced Scorecard:

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أبرز وأهم الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند الى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة أيا كانت طبيعة عملها، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف من خلال تقديم صورة واضحة عن وضع المؤسسة الراهن ومستقبلها. حيث قدمت العديد من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن منها:

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) حسب (Kaplan & Norton, 1996) هي "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وتحقيق الأهداف العامة"².

و برأي (بلاسكة صالح، 2012) مقياس الأداء المتوازن على أنه "نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بعين الإعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداة مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل"³.

إضافة الى ذلك فهي "مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية والتي تقدم للمديرين بالمستويات الادارية العليا صورة واضحة وشاملة لأداء شركاتهم".

ويمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة أن بطاقة الأداء المتوازن هي:

- 1- نظام إداري يهدف الى تقويم أداء شامل للوحدة الإقتصادية .
- 2- يشتمل على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي ترتبط معا من خلال نظام متوازن.
- 3- نظام معلومات متكامل عن الأداء ويوفر تغذية راجعة حيوية للمتغيرات في بيئة المنافسة الإقتصادية.

¹ عبد الصمد، سميرة، مرجع سابق، ص: 116-117.

² الملكاوي، ابراهيم الخلوف، (2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ط 1. عمان. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص: 72.

³ بلاسكة، صالح. (2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص: 24.

4- تعطي للوحدة الاقتصادية رؤية واضحة عن أدائها في الحاضر ويزودها بمعلومات تبين انجازها في المستقبل.¹ وبالتالي فإن (BSC) تعمل على تحقيق التكامل والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية التي تحقق وتحرك وتحفز الأداء المستقبلي، لذلك يجب أن تشتق أهداف ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن من رؤية المؤسسة واستراتيجياتها.² ووفقا لما اقترحه كل من كابلان ونورتن (Kaplan & Norton ;1992) في استعراضهما لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فإنه يمكن توضيح هذه الأبعاد كالآتي:

أ- **البعد المالي:** يركز هذا البعد على الهدف الرئيسي للمؤسسات وهو تحقيق مستويات عالية من الأرباح، وبذلك يتم دراسة سلوك المؤسسات التي تساعد في تحسين الأداء المالي في المدى القصير والطويل، وبذلك لا بد للمؤسسة من من اتباع سياسات تساهم في تحقيق الأرباح المحققة، ومن هذه السياسات: تخفيض التكلفة، تحقيق المرونة في الإنتاج، وتطوير سياسات العمل باستمرار. وهذا يعني وضع معايير أداء مالية تساهم في استمرار المؤسسة و تقدمها.

ب- **بعد العمليات الداخلية:** يعكس هذا البعد أداء الأنشطة التشغيلية ويشمل المقاييس التشغيلية غير المالية التي تهدف أساسا الى تحقيق الاستخدام الأمثل للمواد الاقتصادية المتاحة. وتبرز هنا مقاييس الانتاجية التي تحدد الاستخدام الأمثل لمدخلات الانتاج، فالانتاجية هي العلاقة بين مخرجات المؤسسة ومدخلاتها. فتحدد الانتاجية الجزئية كفاءة استخدام كل عنصر من عناصر الانتاج أو المدخلات (المواد، العمل، الآلات)، وتحسب بقسمة مخرجات المؤسسة على ذلك العنصر. بينما تحدد الانتاجية الكلية كفاءة استخدام عناصر الانتاج (المدخلات) مجتمعة وتحسب بقسمة المخرجات على المدخلات.

ج- **بعد العملاء (الزبائن):** يعكس هذا البعد أداء الأنشطة التي تقابل حاجات الزبائن ورغباتهم، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضاهم. فهناك نوعان من الزبائن تسعى المؤسسات المتطلعة للمستقبل الى تحقيق رضاهم من خلال اشراكهم في عمل المؤسسة وتلبية رغباتهم وحاجاتهم، وهؤلاء الزبائن هم زبائن من داخل المؤسسة "الزبون الداخلي"، وزبائن من خارج المؤسسة "الزبون الخارجي"، فالزبون الخارجي هو ذلك الفرد "المستهلك" الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه على اقتناء السلعة أو الخدمة، أما الزبون الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المؤسسة (محطات العمل، الوحدات، الأقسام، الدوائر..... إلخ)، حيث ينظر هؤلاء الأفراد بأنهم زبائن لمن سبقهم في العمل وموردين الذين يلونهم.

¹ علاوي، خضير مجيد. (2010). "قياس الأداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن". مجلة المثنى، المعهد التقني بالعراق. مج 5، ع 2، ص: 137-145.

² الملكاوي، ابراهيم الخولف. مرجع سابق، ص: 73.

فالتركيز على الزبون والإهتمام به يعني محاولة الرؤية بمنظوره وليس بمنظور قيادة المؤسسة، أي النفاذ الى عقله لمعرفة كيف يفكر. ويتم ذلك من خلال :

- تحديد احتياجات الزبون ومتطلباته الحقيقية، التي غالبا ما لا يجيد التعبير عنها أو حتى إدراكها.
- التعرف على ميول الزبائن واتجاهاتهم الحقيقية، التي يمكن أن تكون نقطة بداية الصحيحة لتحسين الجودة.
- قياس التغذية العكسية (ردة الفعل) من الزبائن لما يقدم لهم كمقياس لمدى رضاهم .
- تشجيعهم على المصارحة وإبداء آرائهم في المؤسسة ومخرجاتها.
- الإهتمام بالزبون والحرص على تلبية حاجاته الحالية والمستقبلية قبل أن يدركها هو، وتبصيره بها وجعله يفكر فيها.

ولتحقيق ذلك الرضا ينبغي على المؤسسة الإهتمام بالزبون الداخلي أولاً، من خلال حسن استقطابه واختياره وتعيينه وتدريبه وغرس ثقافة التعاون وفلسفة الجودة الشاملة فيه، أي الإهتمام به كمراسل معرفي للمؤسسة. وثانياً، تهيئة كل ما يساعده على الاتقان في انجاز عمله. وثالثاً، تعزيز أواصر الاتصال بالزبون الخارجي لمعرفة احتياجاته والكشف عن رغباته وتحديد توقعاته في جودة مخرجات المؤسسة لكي يتم تلبيةها. وأخيراً، تشجيعه على المشاركة في تقديم ما من شأنه تحقيق الجودة التي تفوق التوقعات في سلع المؤسسة وخدماتها، بما يضمن إستمرار نشاطات المؤسسة وتحقيق طموحاتها المستقبلية ونجاحها. ويمثل القبول العام لمخرجات المؤسسة والتفاعل معها، والمشاركة الفعالة لتطوير عملياتها ومخرجاتها وبيئتها، مؤشراً على تحقيق المؤسسة لرضا زبائنها. كما يمثل مؤشر الحصة السوقية (أو المركز السوقي)، مؤشراً لقياس بعد الزبائن، فهو يدل على مدى تغلب أو تراجع المؤسسة في استقطاب الزبائن مقارنة بالمنافسين في السوق. ويحتسب هذا المؤشر بقسمة "مبيعات المؤسسة" على "مجموع مبيعات القطاع الذي تنتمي إليه هذه المؤسسة"¹.

د- بعد التعلم والنمو: ويتركز هذا البعد على حول التعل التنظيمي والنمو اللذين يؤديان إلى الى تحديد البنية التحتية وتشخيصها، التي يجب أن تبنى عليها المؤسسة لتحقيق الابتكار والتطور طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة أمور أساسية:²

- الأفراد العاملون بجميع مستوياتهم.
- النظم.

¹ قريشي، محمد. مرجع سابق، ص: 68-69.

²Olve, N. Sjostrand, A. (2002) "The Balanced Scorecard" capstone publishing (awilley company) united kingdom

-الإجراءات التنظيمية.

لذا يجب على إدارة المؤسسة الإستثمار في أفراد ذوي مستويات عالية من المهارة، والتعليم، ونظم انتاج المعلومات المساندة وتقنياتها، مع تغيير الاجراءات الروتينية التنظيمية، وذلك لإغلاق الفجوة الكبيرة بين موارد التعلم وبين ما سيكون مطلوباً منها لانجاز الأهداف للأداء الناجح وتحقيقها في المستقبل.¹ ويمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية:

- 1-إنها تقوم بترجمة رسالة واستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس منظمة في أربعة محاور هي: (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو).
- 2-تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام قياس أداء شامل يعتمد على أنواع من المقاييس تناسب التعقيدات في بيئة الأعمال واختلاف مساهمات الموظفين، فمقياس بطاقة التقييم المتوازن هي مقاييس مالية وغير مالية تركز على المحاور الأربعة، وهذه المقاييس أيضاً قد تكون مقاييس خارجية أو مقاييس داخلية.
- 3-إنها طريقة جديدة لقياس الأداء تهتم بالمقاييس على جميع المستويات والوظائف المختلفة في المنظمة ولا تهتم بالمقاييس المالية فقط.
- 4-تعتبر نظاماً لقياس الأداء مشتقاً من رؤية واستراتيجية المنظمة، ويعكس أهم ملامح العمل بحيث يتم تنفيذ الخطط والمبادرات من خلال تعاضد تصرفات جميع أفراد المنظمة حول فهم مشترك لأهدافها ومن خلال إيجاد أساس لتقييم الجهود ورفع مستوى الوعي الاستراتيجي.
- 5-تربط الأهداف والمقاييس في بطاقة الأداء المتوازن بين علاقات سببية لنجاح مهمة المنظمة بحيث تصف خطة شاملة لتحقيق الاستراتيجية.
- 6-تعتبر بطاقة التقييم المتوازن نظاماً تعليمياً واتصالياً وإبلاغياً وليست نظام مراقبة ومساءلة.
- 7-توحد الأهداف لتوجيه جميع المقاييس المستخدمة إلى تحقيق استراتيجية متكاملة.
- 8-توفر للإدارات العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتعرض صورة أدائهم وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 9-تركز على الإستثمار في الموارد البشرية من أجل الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين انجازاتها المستقبلية.¹

¹ موسى، جيهان ونس عبد العزيز.(2016). "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء الشركات". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد . ع 47، ص

ص:372-347.

¹ Atkinson & Kaplan (1998) "Advanced Management Accounting" 3ed. Prentice-Hall, New Jersey page :173 .

III-3. ماهية الأداء المتميز

III-3-1. مفهوم الأداء المتميز

يعد الأداء المتميز من الموضوعات التي تناولتها الأدبيات والدراسات الإدارية بشكل واسع على المستويين الفردي والمنظمي لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية.

1- مفهوم التميز:

يشير مفهوم التميز (Excellence) لدى الفرد إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الإنحراف من خلال الإعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقييم المستمر. وبالطبع فإن الإلتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته. ويعرف أيضاً بأنه قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة.¹

2- مفهوم الأداء المتميز:

الأداء المتميز حسب (الحكيم وآخرون، 2009) هو الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء الإعتيادي، فضلاً عن كونه يمثل سلسلة من سلسلة الأداء المتفوق.²

ويراه (علي ليث، 2010) بأنه أحد أوجه الابداع ، إذ يعرف الإبداع أنه ذلك العمل الذي يدرك بأنه شيء متميز وفريد.³

ويرأي (رشيد، 2014) فإن التميز في الأداء يتأتى من التميز في المعرفة التي تمتلكها مواردها البشرية التي تمثل محور الأعمال التي تمارسها المؤسسات، كما أنه أكثر من مجرد إنجاز الأعمال بشكل جيد، أو تجاوز النجاح، فهو يتعلق بالعاملين الذين يعملون بشكل مبدع ويلتزمون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي.⁴

كما قدم (Kotler) مفهومه للأداء المنظمي المتميز من خلال طرحه لنموذج خصائص منظمات منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق، وأشار الى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، إذ إن الخطوة الأولى في طريق الأداء المتميز هي أصحاب المصالح (الزبائن، والعمالين ، والمجهزين ، والمسوقون) وتدرك مؤسسات اليوم، أنها

¹ أبو النصر. مدحت. مرجع سابق، ص: 72.

² الحكيم، ليث علي، وآخرون. (2009). "دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة الكوفة. مج 11، ع 2، ص ص: 94-119.

³ علي، ليث ، وآخرون. (2010). "دور نموذج سلسلة القيمة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز". دراسات ادارية، جامعة العراق. مج 3، ع 6، ص ص: 1-25.

⁴ رشيد، صالح عبد الرضا. (2014). "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز". مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية. مج 16، ع 3، ص ص: 6-35.

مالم تلي احتياجات أصحاب المصالح ورغبتهم ، فلن تحقق المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها، ومن خلال إدارة العمليات الأساسية (تطوير منتج جديد، وجذب الزبائن، واختزال النفقات، وتلبية الاحتياجات) تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح.

وبين(الجبوري،2013) أن الأداء المنظمي المتميز يتطلب تحقيقه إنجاز مهمتين رئيسيتين¹ :

1-إدارة العمليات السائدة فيها بشكل فعال .

2-قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب استراتيجياتها.

III-3-2. أهمية الأداء المتميز وأهدافه.

أمام عصر التنافسية الحالي ،أصبح لا محال من سعي المؤسسات التي تعمل في بيئة متغيرة ودائمة التجديد إحراز وتحقيق التميز في أعمالها حتى تستطيع المواكبة وتضمن استمراريتها.فالتميز في الأداء هو ذلك الأداء الكفاء الفعال الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

وتنبع أهمية الأداء المتميز من خلال:

-تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة.

-القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها.

-تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب.²

زيادة على ذلك فإن للتميز في الأداء عدة أهداف منها:

-تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة.

-إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.

-تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة.

-الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

-خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

-زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

¹ الجبوري، محمد حمزة. (2013). "جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة العراق. ع 34، ص:168-194.

² شناني، نوال. (2015). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل. رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة

بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص:139-140.

-تحقيق مستويات انتاجية أفضل.

-تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين.¹

III-3-3. العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز وخصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز

1-العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز

لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغيير العديد من المفاهيم الادارية، فمن التوجه بالانتاج أصبح التوجه الى التسويق، ومن التركيز على الزبون الخارجي الى التركيز على الزبون الداخلي والخارجي معا، ومن التركيز على رأس المال المادي الى التركيز على رأس المال الفكري . كذلك امتدت التغييرات لتشمل هيكل المنظمة، بدأت هياكل المنظمات الحديثة بالتسطح، وقد بدأ أيضا ظهور العديد من المؤسسات الافتراضية لتقدم مفهوما جديدا في عالم الأعمال. غير أن التساؤل هنا "لماذا تسعى المؤسسات دائما الى تبني فكر اداري جديد؟" ان الاجابة المنطقية على هذا التساؤل هو الرغبة في التميز، فالمنظمات التي تعتنق فكرا اداريا لمدة طويلة يصعب عليها ان تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، لذلك فان المنظمات تستجيب للعديد من القوى الدافعة للتميز. وبصفة عامة يمكن تحديد أهم تلك القوى الدافعة للتميز، من خلال:

-معادلات تغيير سريعة .

-منافسة بلا حدود.

-حفظ المكانة الحالية.

-تنامي الشعور بالجودة.

-اقتصاد المعرفة.

-تكنولوجيا المعلومات.²

¹ أحمد، جميل، وسفير، محمد. (2011). "التميز في الأداء: ماهية وكيفية تحقيقه في المنظمات. مجمع مدارات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (22-23 نوفمبر). ورقة. ص: 153-162.

² الجبوري، حمزة محمد. مرجع سابق، ص: 167-194.

2- خصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز

تتصف المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمؤسسات ذات الأداء التقليدي، إن تميز المؤسسة في أدائها هو انعكاس للأداء الفردي، ولقد قدمت المؤسسة الاستشارية (Arther) نموذجاً لخصائص المؤسسات ذات الأداء المتميز، وأشارت إلى ضرورة توافر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء وهي:

1- أصحاب المصالح (المستفيدون): ينبغي على المؤسسات أن تقوم بتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم، وأصحاب المصالح هم أية جهة لها مصلحة في المؤسسة، ويتمثلون بالمستفيدين والعاملين والموردين والموزعين....، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المؤسسة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجموع كي تكون متميزة في نشاط عملها.

2- العمليات: إن المنظمات التي تسعى لرضى أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل، إذ تقوم المنظمة بأنجاز أعمالها بواسطة أقسامها الفرعية، إذ يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المؤسسة. الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءتها، إن المؤسسات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد، أو جذب المستفيدين والاحتفاظ بهم، فضلاً عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فرق العمل.

3- الموارد: تحتاج المؤسسات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المؤسسات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المؤسسات المنافسة، وقد تلجأ المؤسسات للحصول على هذه الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المؤسسة، ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.

4- الثقافة التنظيمية: تتألف المؤسسة من هياكل وسياسات وثقافات وأن هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغيير، ويلاحظ أن الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة، إلا أن الثقافة المؤسسية تكون أكثر صعوبة في التغيير. إن اهتمام المؤسسات بتوفير ثقافة عالية يدعم العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المتميز.¹

¹ علي، ليث، و زوين، عمار، مرجع سابق. ص: 1-25.

III-3-3. معايير الأداء المتميز: وتشمل

1- القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء المؤسسي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين.(القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والانتماء).

2- التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على صياغة خطط إستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ (إعداد الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات).

3- التركيز على المستهلك والسوق: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على الاحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق (المعرفة بالمستهلك والسوق، العلاقات مع المستهلك ورضاء المستهلك).

4- المعلومات والتحليل: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على قياس وتحليل الأداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات).

5- تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، تعليم وتدريب، وتنمية العاملين، ورفاهية ورضاء العاملين).

6- إدارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات وعمليات لإدارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمساندة).

7- نتائج الأعمال: يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والانجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية، نتائج الفعاليات التنظيمية).¹

III-4. العلاقة بين رأس المال البشري والأداء المتميز

إن الإدارة المعاصرة تركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها (رأس المال البشري)، لذا الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري وتحويله الى قوة انتاجية تساهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة.

ويعد البعض رأس المال البشري هو القدرة العقلية والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبائن والعمليات الداخلية فضلا عن أنه مصدر الابتكار والتجديد في المؤسسة.

¹ مزهر، أسيل علي. (2011). "أثر الابداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري". الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة القادسية. ص:113-

III-4-1. علاقة رأس المال البشري بالبعد المالي

1- إن الكثير ينتقد قياس الجانب المالي في الجامعة كونها مؤسسة خدمتية إلا أنه بالفعل توجد علاقة حيث نظرنا من زاوية الأموال التي تخصصها لكثير من أعمالها وأنشطتها، كما نعلم أن الموارد المالية تأتي من الموازنة العامة للدولة كتخصيصات (اعتمادات)، والموازنة هي ترجمة لأهداف الجامعة في خطة عمل مستقبلية للإفناق على التعليم لتحقيق التميز بالأداء العلمي، والتخصيصات تكون مناسبة للأنشطة التعليمية لتحقيق كفاءة الأداء الجامعي، وهذا يعني كون الجامعة تملك عنصر بشري كفي يمكنها من تحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها بشكل مسبق. أيضا سعي الجامعة لطلب أو توفير ميزانية من الدولة كافية لتغطية أعمالها ونشاطاتها المخصصة لأغراض البحوث والتطوير ونقل وتبادل المعارف للرفع من كفاءات رأس مالها البشري من خلال دعم الملتقيات، الأيام الدراسية. كما أكد "Brown"¹ وجود علاقة إيجابية بين استثمار القدرات العقلية والأداء المالي، لأن المؤسسات التي تملك رأس مال بشري يتسم أداؤها بمعدل عال أو بالتميز لحسن إختيار أو تقسيم أموالها على النشاطات التي تعود بالقيمة على طلابها وبالتالي تكوين فرد قادر على رفع اقتصاد البلاد. أي أنه يمكن أن يكون رأس المال البشري مقترنا بالأداء الاقتصادي العالي عندما يكون مصدرا للميزة.

III-4-2. علاقة رأس المال البشري ببعد العملاء: (كيف ينظر العملاء الخارجيين والداخليين للجامعة)

هذا البعد يقيس رضا العملاء الداخليين (الطلبة) من خلال تحديد متطلباتهم لبناء علاقات تضمن رضاهم وذلك من خلال تقديم المشورة والمساعدة والدعم لهم لأجل استمرار العلاقة معهم، ويظهر ذلك أيضا من خلال إجراء استقصاء يسمح بقياس رضا الطلبة، سعي الجامعة للحصول على قاعدة بيانات عن عملائها، أيضا تعمل الجامعة على تطوير علاقتها مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.

كما تسمح اليوم إدارة الجامعة لعملائها أي الطلبة من المشاركة في اتخاذ القرار وهذا يتجلى من خلال إبداء آرائهم باستقلالية فيما يخص الأنشطة الخاصة بالطلبة والإدارة بدورها تعطي اهتماما لآرائهم وقبول التغيير حسب رغبة العميل، ونفس الشيء بالنسبة للأساتذة والطلبة.

أيضا يقيس رضا العملاء الخارجيين (المستخدمين، الطلبة الجدد، المجتمع، الشركات) من خلال تطوير المجتمع لمواكبة المستجدات المعاصرة.

¹ بحضيه، سمالي. (2005). "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية". ورقة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات

(09-08 مارس). ورقة: قسم علوم التسيير. ص ص: 438-423.

كما أشار "youndt" الى أن التسيير الفعال برأس المال البشري وليس لرأس المال المادي يعد محمدا رئيسيا لأداء ونجاعة المؤسسة¹، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين.

III-4-3. علاقة رأس المال البشري ببعده العمليات الداخلية

هذا البعد يقيس مدى قدرة الجامعة أي أداء رأس مالها البشري على تقديم خدمات تلبي احتياجات العملاء بجودة عالية والتحسين المستمر في نوعية أداء التعليم لاكتساب المهارات والمعرفة وخلق القيمة. وبالتالي هنا لا بد من التركيز على جودة العملية التعليمية (طلاب، هيئة تدريسية، برامج تعليمية، إدارة الجامعة) ويكون أيضا من خلال: قيام الجامعة بادخال تجهيزات وتكنولوجيات متطورة، أو كاستخدام إدارة الجامعة وسائل اتصال سريعة ومتطورة مثل الأنترنت والإكسترننت.

كما يهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلي للجامعة من خلال عرض الأنشطة الداخلية التي تنفذها الجامعة لتحقيق أهدافها ومتطلبات الطلبة، أي أهداف ادارة الجامعة والمجتمع والطلبة. وذلك من خلال الاستحداث الابتكار والتطوير، أيضا تشخيص طبيعة الوضع التعليمي في المجتمع واحتياجات الطلبة ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للطلبة بهدف رفع درجة رضا الطالب وخدمته.

أيضا نجد اليوم جامعتنا تسعى لتوجهها العصري والحديث الى قطاع جديد كانشاء هيئات مثل دار المقاولتية والانخراط في مكتب يسمة ب : (Bleu (le bureau de liaison entreprise université) فبهذا تضمن أو تحاول جامعتنا مواكبة سوق العمل علما أن هذا المكتب (أنشئ في 5 ماي 2012 وانخرط فيه فقط ثلاث ولايات من الجزائر بجاية، بسكرة وتلمسان)

-فالدور الرئيسي للجامعة هنا هو انتاج المهارات اللازمة لحسن سير العمل في النظام الإقتصادي والإجتماعي، وهذا المكتب يساعد على تحسين فرص العمل للطلبة فهو يعتبر رابطة بين الجامعة ومؤسسات أو سوق العمل، كما يقدم هذا المكتب عدة خدمات منها:

-تقديم مجموعة من برامج التعليم المستمر مصممة خصيصا لاحتياجات العمل.

-المساهمة في دعم الاحتياجات البحثية والتدريبية ومتطلبات العمل.

-تشجيع نقل التكنولوجيا في الجامعات .

- الاتاحة لشركائها، الموارد البشري والمادية لاجراء مشاريع مشتركة

¹ الغنزي، سعد. (2011). "أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، ع(28)، ص161.

-أيضا تتيح فرصة بناء علاقات مع شركات مختلفة.

III-4-4. علاقة رأس المال البشري ببعده التعلم والنمو

يضمن هذا البعد للجامعة القدرة على التجديد والاستمرار والبقاء على المدى الطويل، حيث يهدف الى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر والضروري للبقاء.

حيث تدرس الجامعة ما يجب أن تفعله لتحافظ بالمعرفة اللازمة لفهم واشباع حاجات الطلبة، وتطوير تلك المعرفة الى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والانتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق القيمة.

كما يحدد هذا البعد الكيفية التي يمكن للجامعة أن تستمر في التطوير والابداع من خلال استخدام التقنيات الحديثة مما يخلق القيمة أعلى لها وحجز مكانة متقدمة بين باقي الجامعات. فجامعتنا تسعى جاهدة لتنمية التعليم -بتدعيم طلبة الدكتوراه وتمكينهم من الاستطلاع ومراجعة المراجع خارج الوطن.

-توفر الجامعة نظام الحوافز والترقيات لذوي الكفاءات وبالتالي تشجيع رأس مالها البشري يؤدي ذلك للتحسين المستمر في الأداء وبالتالي خلق جو المنافسة الايجابية بين العمال الذي يسمح لهم بالابداع والابتكار .

-امتلاك الجامعة مصلحة للبحث والتطوير تساهم في زيادة التعلم والنمو.

-تمكين الجامعة من اجراء دورات تكوينية لعمالها وهذا ما يكون لنا رأس مال بشري قادر على تحقيق الأداء العالي أو الذي يحقق التميز في الأداء

-لدى الجامعة خلية جودة .

كما أوضح وأشار "Miller" أن الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي مؤسسة تتمثل في المعرفة والذكاء اللذان يؤثران على الأداء الكلي للمؤسسة.¹ وأن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية.

إذ أصبح الذكاء المادة الخام الرئيسية لما يتم انتاجه، حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، الأمر الذي يمكن من تعزيز رأس المال البشري، وبالتالي ضمان الأداء المتميز.²

¹Miller, W.C. ,.Fostering intellectual capital ,HR ,1998P02.

²بجزيه، سملاي. مرجع سابق. ص ص: 423-438.

خلاصة الفصل

إن مفهوم الأداء ليس معياراً ثابتاً، إذ أنه يختلف من عمل لآخر، ومن وظيفة لأخرى، وكذلك من مؤسسة لأخرى، من هذا المنطلق على المؤسسات معرفة ما يجعلها متميزة عن منافسيها، وإن المؤسسة المتميزة هي التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وجودة عالية، وبمرونة تجعلها تتعايش وقادرة على مواجهة البيئة المتغيرة ولتحقيق هذا التميز يمكن للمؤسسة اتباع وتطبيق معايير مختلفة للتميز، وتعتبر بمثابة دليل ومفتاح لتحقيق التميز المنشود .

وأن تميز أداء المؤسسة من خلال ادخال التكنولوجيا أو امتلاك معارف أو الإبداع المتميز، يصعب تحقيق كل ذلك في غياب العنصر الأكثر أهمية في المؤسسات المعاصرة وهو رأس المال البشري مالك المهارات والمعارف والكفاءات عالية التميز. كل هذا يخولهم إلى إنتاج أفكار إبداعية تقودهم إلى خلق القيمة في المؤسسة وتحقيق التميز في الأداء .

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول رأس المال البشري والأداء المتميز والدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية بجامعة بسكرة ، وذلك لدراسة دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي على أرض الواقع، وهذا من خلال ماتم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية لتالية:

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة.

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

4-IV. اختبار الفرضيات.

IV-1- التّعرّف بالمؤسسة محلّ الدراسة:

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

IV-1-1- نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة:

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992):

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 84-254 المؤرخ في: 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 84-253 المؤرخ في 05/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 86-169 المؤرخ في 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 92-295 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا):

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندسة.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 29/08/2004 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 04 كليات هي:
- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الوضعية الحالية:

- جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم لتنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:
- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلة إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

IV-1-2- مهام جامعة محمد خيضر بسكرة:

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

1. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

2. في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي وال تطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تامين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

IV-1-3- أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة:

- تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.
- تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:
- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

IV-1-4- الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة:

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل..... نلاحظ أن الجامعة تدير بهيكل إداري متكون من:

1- مديرية الجامعة.

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:

أ. نيابات مديرية الجامعة.

والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل نائب مهامه الخاصة. وتتمثل هذه النيابات في:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث لعلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والتربصات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعالات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.

- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.

لا تشمل هذه النيابة إلا على مصلحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه، ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

تشمل هذه النيابة على: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

ب. الأمانة العامة.

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مُشكِّل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين لإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

تتكون من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل والوجود ومصلحة النظافة والصيانة، ومصلحة الأرشفة.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

تتكون هذه الأخيرة من مصطلحين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ت. المصالح المشتركة للجامعة.

تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي:

- مركز التعليم المكثف للغات.
- مركز السمعي والبصري.
- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعلم عن بعد.
- البهو التكنولوجي.

ث. المكتبة المركزية للجامعة.

تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث البيلوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

ج. الكليات والأقسام.

تشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي

IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول (IV-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	38	39.2%
	أنثى	59	60.8%
	المجموع	97	100%
العمر	اقل من 30 سنة	29	29.9%
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	58	59.8%
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	6	6.2%
	من 50 سنة فأكثر	4	4.1%

المجموع	97	100%
تقني سامي	22	22.7%
ليسانس	54	55.7%
شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	15	15.5%
مهندس	6	6.2%
المجموع	97	100%
مجال الوظيفة الحالية		
أعمال فنية	4	4.1%
أعمال إدارية غير إشرافية	48	49.5%
أعمال إدارية إشرافية	44	45.4%
المجموع	97	100%
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	23	23.7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	48	49.5%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	16	16.5%
من 15 سنة فأكثر	10	10.3%
المجموع	97	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

يبين الجدول (IV-1) أن (60.8%) من أفراد عينة البحث من الإناث، في حين أن (39.2%) كانت من الذكور. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (29.9%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) (59.7%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) (6.2%)، وفي الأخير (4.1%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول (IV-1) أن نسبة (22.7%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، و (55.7%) حاصلون على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات

عليًا متخصصة (PGS) (15.5%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (6.2%). وعليه فجامعة محمد خيضر تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول (IV-1) أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية بنسبة (4.1%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية (49.5%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (45.4%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (23.7%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و

(49.5%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (16.5%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (10.3%)

IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

في هذا البحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

IV-1.3. اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا الجزء سوف نقوم باختبار التوزيع الطبيعي للظاهرة محل الدراسة وأبعادها المختلفة (الأداء المتميز) وذلك بالاعتماد على معامل الإلتواء (skewness) وتؤكد البحوث الإحصائية أن هذا المعامل يجب أن يكون محصور بين (3,3-) لأنه سوف نعتمد على تحليل الانحدار في اختبار الفرضيات ويعتبر اختبار التوزيع الطبيعي من أهم المبادئ أو الفروض الخاصة بنموذج الانحدار.

جدول (2-IV): اختبار التوزيع الطبيعي

معامل الإلتواء SKewness		
المتغير التابع	الإحصاء	الخطأ المعياري
البعد المالي	-0.017	0.245
بعد العملاء	-1.135	0.245
بعد العمليات الداخلية	-0.682	0.245
بعد التعلم والنمو	-0.647	0.245
الأداء المتميز كمجموعة	-0.642	0.245

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.V19.

يتضح من خلال الجدول أعلاه: أن القيم المحصورة بين (3-3-) وعليه فإن بيانات الظاهرة محل الدراسة هي خاضعة للتوزيع الطبيعي ويمكن اختبار فرضيات الدراسة.

2-3-IV. تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في رأس المال البشري والأداء المتميز ، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدولان (3-IV) و(4-IV) تلك النتائج.

1-تحليل المحور الأول للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى توفر رأس المال البشري بجامعة بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (3-IV).

جدول (3-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات رأس المال البشري

رقم العبارة	أبعاد رأس المال البشري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أ- المعرفة					
		3.37	0.699	1	متوسط
1	يتوفر لدى موظفي الجامعة معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	3.56	1.089	2	مرتفع
2	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.	3.71	1.010	1	مرتفع
3	لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	3.05	1.054	4	متوسط
4	يملك الموظفون المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الجامعة.	3.19	0.982	3	متوسط
ب- الخبرة العلمية					
		3.30	0.736	3	متوسط
5	يملك الموظفون خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.	3.24	1.018	4	متوسط
6	يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل ثابت.	3.39	0.935	1	متوسط
7	تمتلك الجامعة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.	3.31	1.140	2	متوسط
8	لا يجد موظفوا الجامعة صعوبة في أداء مهامهم لحصولهم على الخبرة الكافية	3.29	1.099	3	متوسط
ج- الابتكار					
		3.01	0.772	5	متوسط
9	يتحمس الموظفون لطرح وإبداء آرائهم في المناقشات الجماعية والاجتماعية.	2.99	0.963	3	متوسط
10	تسعى الجامعة الى تحفيز موظفيها على التطوير والتغيير بشكل مستمر.	2.88	1.053	5	متوسط
11	تميل الادارة العليا الى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزيز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الادارية الأقل .	3.08	1.057	2	متوسط
12	تعمل الجامعة على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الابداعية المتميزة.	2.98	1.172	4	متوسط
13	موظفي الجامعة متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها الجامعة.	3.15	1.004	1	متوسط

د-المهارات والقدرات		3.21	0.676	4	متوسط
14	مهارات ومؤهلات الموظفين في الجامعة تصل الى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه.	3.29	1.080	1	متوسط
15	تركز الادارة العليا على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة.	3.24	1.018	2	متوسط
16	لا يتكرر وقوع الموظفين في نفس الأخطاء عند أداء مهامهم.	3.21	0.999	3	متوسط
17	يتلائم عملك الذي تقوم به مع مؤهلاتك العلمية زمهاراتك الابداعية.	3.12	1.201	4	متوسط
ه-فرق العمل		3.34	0.779	2	متوسط
18	تشجع الجامعة أساليب العمل الجماعي وتكريس وروح الفريق وتوفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الايجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة.	3.09	1.191	4	متوسط
19	تحصل الجامعة على أفضل المخرجات من موظفيها عندما يتعاونون معا كفريق.	3.41	1.058	2	متوسط
20	توجد بينك وبين الموظفين روح تعاون في مختلف أقسا الكلية.	3.65	0.902	1	مرتفع
21	يتم انجاز الاعمال في الجامعة بشكل جماعي.	3.21	1.080	3	متوسط
رأس المال البشري بشكل عام		3.23	0.556	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

يتبين من خلال هذا الجدول :

1- بعد المعرفة: يتضح من خلال الجدول (3-IV) أن بُعد " المعرفة " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.37) بانحراف معياري (0.699). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " متوسط"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد المعرفة تشكل قبولاً تراوح نسبيا بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.05-3.56) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.982-1.089). وهذا ما يدل على أن امتلاك الموظفين المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الجامعة جاء متوسطا نسبيا.

2- بعد فرق العمل: يتبين من خلال الجدول (3-IV) أن بعد "فرق العمل" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.34) بانحراف معياري (0.779). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد فرق العمل أنها تشكل قبولاً متوسط، حيث تراوحت المتوسطات

ما بين (3.08-3.65) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.902-0.191). وهذا ما يدل على أن جامعة بسكرة لاهتم بتوفير روح الفريق والتعاون في مختلف أقسام الكلية بالقدر الكافي، فالاهتمام بهذا الجانب يمكنها من الحصول على أفضل المخرجات مقارنة بالعمل الفردي.

3- بعد الخبرة العلمية: نلاحظ من خلال الجدول (3-IV) أن بُعد "الخبرة العلمية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.30) بانحراف معياري (0.736). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الخبرة العلمية أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.24-3.39) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.029-1.186). وهذا ما يدل على أن الجامعة تمتلك عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.

4- بعد المهارات والقدرات: من خلال الجدول (2-IV) يتبين أن بعد "المهارات والقدرات" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.21) بانحراف معياري (0.676). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المعايير أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.12-3.29) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.999-1.201). وهذا ما يدل على أن تركيز الإدارة العليا للجامعة على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة متوسطاً.

5- بعد الابتكار: يتضح من خلال الجدول (3-IV) أن بعد "الابتكار" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.01) بانحراف معياري (0.772). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الابتكار أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.88-3.15) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.963-1.172). وهذا ما يدل على أن الجامعة لا تسعى بالقدر الكافي على تحفيز موظفيها على التطوير والتغيير بشكل مستمر ولا تعمل الجامعة على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى رأس المال البشري السائد بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد رأس المال البشري (3.23).

2-تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي: ما مستوى توفر الأداء المتميز بجامعة بسكرة؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (IV-4).

جدول (IV-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الأداء المتميز

رقم العبارة	أبعاد الأداء المتميز وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أ- البعد المالي					
1	تقوم الجامعة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.	3.25	0.979	2	متوسط
2	الموظفين على اطلاع بالميزانية المقدمة للجامعة.	2.75	1.031	3	متوسط
3	لدى الجامعة ميزانية محددة لتمويل أعمالها ونشاطاتها.	3.45	0.913	1	متوسط
ب- بعد العملاء					
4	تقوم الجامعة بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الطلبة والمؤسسات العمومية.	2.86	0.989	4	متوسط
5	تشرك الجامعة عملائها في بعض أعمالها أو تنظيماتها الجامعية.	3.16	0.874	3	متوسط
6	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات عن عملائها.	3.36	0.629	2	متوسط
7	لدى الجامعة وسائل خاصة للاتصال بعملائها.	3.46	0.958	1	متوسط
ج- بعد العمليات الداخلية					
8	تقوم الجامعة باستعمال مستوى جيد من التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة.	3.61	0.995	2	مرتفع
9	تقوم الجامعة بالاتصال داخليا بوسائل متطورة.	3.38	1.094	3	متوسط
10	تعتمد الجامعة في نمط التسيير الذي تقوم به على مبدأ المشاركة .	3.35	0.913	4	متوسط
11	يوجد تجاوب الموظفين للأوامر والإجراءات المفروضة من الإدارة العليا.	3.64	1.023	1	مرتفع
د-بعد التعلم والنمو					
12	تمتلك الجامعة مصلحة للبحث والتطوير.	3.57	1.009	1	مرتفع
13	تقوم الجامعة بإجراء دورات تكوينية لعمالها.	3.30	0.959	2	متوسط
14	توفر الجامعة المجال لموظفيها من أجل الابداع والابتكار.	2.98	0.957	3	متوسط
15	تضع الجامعة نظام للحوافز والترقيات.	2.82	1.137	4	متوسط
الأداء المتميز بشكل عام					
		3.26	0.532	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

1-بعد العمليات الداخلية: من خلال الجدول (4-IV) نلاحظ أن بعد "العمليات الداخلية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.49) بانحراف معياري (0.753). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العملاء أنها تشكل قبولا تراوح بين مرتفع ومتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.35-3.64) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.913-1.094). وهذا ما يدل على أن الاتصال داخليا بوسائل متطورة كان متوسطا واعتماد الجامعة في نمط التسيير الذي تقوم به على مبدأ المشاركة متوسط نسبيا كذلك.

2-بعد العملاء: يتضح من خلال الجدول (4-IV) أن بُعد "العملاء" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.21) بانحراف معياري (0.652). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بُعد العملاء أنها تشكل قبولا يتراوح بين المتوسط والمرتفع أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.86-3.46) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.629-0.989). وهذا ما يدل على أن عملاء الجامعة لديهم مستوى متوسط نسبيا من الرضا وهذا راجع لقاعدة البيانات التي تملكها الجامعة عن عملائها ووسائل الاتصال الخاصة بالعملاء.

3-بعد التعلم والنمو: من خلال الجدول (4-IV) نجد أن بعد "التعلم والنمو" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.16) بانحراف معياري (0.674). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التعلم والنمو أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.82-3.57) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.957-1.137). وهذا ما يدل على أن مستوى التعلم والنمو كان متوسطا مع أن لامتلاك الجامعة تمتلك مصلحة للبحث والتطوير وكذا قيامها بدورات تكوينية لموظفيها.

4-البعد المالي: يتبين الجدول (4-IV) نلاحظ أن البعد "المالي" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.15) بانحراف معياري (0.657). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات

أفراد عينة البحث على عبارات البعد المالي أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.75-3.45) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.913-1.031). وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بجامعة بسكرة لا يملكون الدراية الكافية أو يصعب عليهم الإجابة عن الجانب المالي .

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد الأداء المتميز ككل (3.26). وهذا يدل على أن الباحثين في مختلف كليات جامعة بسكرة لديهم أداء متميز نسبياً يتصف بالسرعة والسهولة في حل مشاكل المؤسسة ، والتي من شأنها أن تطور وتحسن من مركز ومكانة الجامعة.

IV-4- اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري بأبعاده المختلفة و الأداء المتميز بالجامعة محل الدراسة عند مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$).
نقوم في هذا الجزء باختيار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث بفروعها المختلفة وذلك باستخدام معامل الارتباط (R). بعد ذلك نختبر معنوية هذا الأخير للتأكد من وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة وذلك بالإعتماد على اختبار (T-test). وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج الموالية:

الجدول (IV-5) تحليل العلاقة الارتباطية بين رأس المال البشري بأبعاده المختلفة والأداء المتميز

متغيرات البحث	رأس المال البشري (كمجموعة)	المعرفة	الخبرة العلمية	الإبتكار	المهارات والقدرات	فرق العمل
معامل الارتباط	0.579	0.327	0.438	0.480	0.502	0.434
قيمة T المحسوبة	6.929	3.368	4.747	5.335	5.656	4.698
قيمة t الجدولية	1.987					
مستوى المعنوية	0.05					
مستوى الدلالة	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من اعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.19

يتضح من خلال هذا الجدول أن :

1- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين " رأس المال البشري" كمجموعة و " الأداء الجامعي المتميز" عند مستوى المعنوية (0.05)، وبلغت قوة هذه العلاقة (0.579)، وهذه نتيجة تأكدها قيمة (t) المحسوبة البالغة (6.929) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.987). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل بديلتها التي تؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين رأس المال البشري بأبعاده المختلفة والأداء المتميز بجامعة بسكرة.

2- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين " المعرفة" و "الأداء الجامعي المتميز" عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ بلغت قوة هذه العلاقة (0.327). وهذه النتيجة تأكدها قيمة (t) المحسوبة البالغة (3.368)، هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.987). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية معنوية متوسطة نسبيا بين المعرفة والأداء المتميز بجامعة بسكرة.

3- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين "الخبرة العلمية" و"الأداء الجامعي المتميز" عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ بلغت قوة هذه العلاقة (0.438)، وهذه النتيجة تأكدها قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.747) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.987). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة نسبيا بين الخبرة العلمية والأداء المتميز بجامعة بسكرة.

4- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين "الابتكار" و"الأداء الجامعي المتميز" عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ بلغت قوة هذه العلاقة (0.480)، وهذه النتيجة تأكدها قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.335) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.987). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية معنوية قوية نسبيا بين الابتكار والأداء المتميز بجامعة بسكرة.

5- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين "المهارات والقدرات" و "الأداء الجامعي المتميز" عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ بلغت قوة هذه العلاقة (0.502)، وهذه النتيجة تأكدها قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.656) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.987). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية معنوية قوية نسبيا بين المهارات والقدرات والأداء المتميز بجامعة بسكرة.

6- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين "فرق العمل" و "الأداء الجامعي المتميز" عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ بلغت قوة هذه العلاقة (0.434)، وهذه النتيجة تأكدها قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.698) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.987). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بديلتها التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية معنوية متوسطة نسبيا بين فرق العمل والأداء المتميز بجامعة بسكرة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بفروعها المختلفة:

"لا يوجد دور معنوي لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة في تحقيق الأداء المتميز بجامعة بسكرة".

لاختبار هذه الفرضية نعلم على الانحدار الخطي البسيط، إذ يمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة: رأس

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X$$

المال البشري (X) والأداء المتميز (Y) بمعادلة من الشكل :

حيث: (β₀) تمثل المعامل الثابت، و(β₁) تمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقاً من عينة

البحث البالغ حجمها (97) موظفاً. وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (6-IV) تحليل دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز

مجموع المربعات	المقدرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
رأس المال البشري كمجموعة	b0	48.007	3.94
	b1		
المعرفة	b0	11.346	3.94
	b1		
الخبرة العلمية	b0	22.529	3.94
	b1		
الابتكار	b0	28.460	3.94
	b1		
المهارات والقدرات	b0	31.985	3.94
	b1		
فرق العمل	b0	22.069	3.94
	b1		

المصدر: من اعداد بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

يتضح من خلال الجدول (6-IV) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "رأس المال البشري" و "الأداء

المتميز" بجامعة بسكرة. تأخذ الشكل التالي:

$$\text{رأس المال البشري} = 1.469 + 0.554 \text{ الأداء الجامعي المتوقع}$$

نلاحظ أيضا أن قيمة (F) المحسوبة (48.007) أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.94) وهذا ما يدل على أن هناك دور معنوي لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة في تحقيق الأداء المتميز لجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05). ويكون ذلك من خلال تمكين موظفيها وتكوينهم لتحقيق الأداء الذي يحقق لهم التميز . وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية ونقبل بديلتها.

ويتضح أيضا أن معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "المعرفة" و "الأداء المتميز" بجامعة بسكرة تأخذ الشكل التالي:

$$\text{(المعرفة)} = 2.425 + 0.248 \text{ الأداء الجامعي المتوقع}$$

ونجد أيضا أن قيمة (F) المحسوبة (11.346) أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.94) ، وبالتالي فان هناك دور معنوي للمعرفة في تحقيق الأداء المتميز بجامعة بسكرة وذلك عند مستوى دلالة (0.05). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

كذلك نستنتج أن معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "الخبرة العلمية" و "الأداء المتميز" بجامعة بسكرة تأخذ الشكل التالي:

$$\text{(الخبرة العلمية)} = 2.217 + 0.316 \text{ الأداء الجامعي المتوقع}$$

وأن قيمة (F) المحسوبة (22.529) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.94)، وبالتالي فان هناك دور معنوي للخبرة العلمية في تحقيق الأداء المتميز لجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

إضافة الى ما سبق، نجد أن معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "الإبتكار" و "الأداء المتميز" بجامعة بسكرة تأخذ الشكل التالي:

$$\text{(الإبتكار)} = 2.265 + 0.331 \text{ الأداء الجامعي المتوقع}$$

وكانت قيمة (F) المحسوبة (28.460) أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.94)، وبالتالي فان هناك دور معنوي للإبتكار في تحقيق الأداء المتميز لجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها.

يتضح من الجدول (5) أيضا أن معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "المهارات والقدرات" و "الأداء المتميز" بجامعة بسكرة تأخذ الشكل التالي:

$$\text{(المهارات والقدرات)} = 1.699 + 0.394 \text{ الأداء الجامعي المتوقع}$$

وأن قيمة (F) المحسوبة البالغة (31.985) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.94)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تبين وجود دور معنوي للمهارات والقدرات في تحقيق الأداء المتميز لجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05). بهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها.

وفي الأخير نجد أن معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "فرق العمل" و "الأداء المتميز" بجامعة بسكرة أخذت الشكل التالي:

$$\text{فرق العمل} = 2.274 + 0.296 \text{ الأداء الجامعي المتوقع}$$

وكانت قيمة (F) المحسوبة (22.069) أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.94)، وعليه فإن هذه النتيجة تؤكد على وجود دور معنوي لفرق العمل في تحقيق الأداء المتميز لجامعة بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بديلتها.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (7-IV).

الجدول (7-IV): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى رأس المال البشري حسب

متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.227	0.821	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7-IV) نجد أن قيمة T (0.227) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.821) و هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى رأس

المال البشري لدى العاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (8-IV).

الجدول (8-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال البشري حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,450	3	0.150	0.477	0.699
داخل المجموعات	29,284	93	0.315		
المجموع	29,734	96			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.477) و الدلالة الإحصائية (0.699)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير العمر في مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بجامعة بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج موضحة في الجدول (9-IV).

الجدول (IV-9): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال البشري حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.169	3	0.056	0.177	0.919
داخل المجموعات	29.565	93	0.318		
المجموع	29.734	96			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.177) و الدلالة الإحصائية (0.919)، وبالتالي فإن هذا يدل على عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بجامعة بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، يمكننا نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (IV-10).

الجدول (IV-10): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال البشري حسب متغير الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,232	3	0,411	1.340	0.266
داخل المجموعات	28,502	93	0,306		
المجموع	29,734	96			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة

الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.340)، والدلالة الإحصائية (0.266)، وهذا الأمر يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بجامعة بسكرة، وذلك من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (11-IV).

الجدول (11-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال البشري حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,796	3	0,265	0.853	0.468
داخل المجموعات	28,938	93	0,311		
المجموع	29,734	96			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.853) والدلالة الإحصائية (0.468)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى رأس المال البشري لدى العاملين في جامعة بسكرة، وذلك من وجهة نظر الباحثين. وبالتالي يمكن نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير الجنس:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (12-IV).

الجدول (12-IV): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.729	0.468	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (12-IV) نجد أن قيمة T (0.729) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.468) و هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الأداء المتميز لدى العاملين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (13-IV).

الجدول (13-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.953	3	0.987	3.780	*0.013
داخل المجموعات	24.223	93	0.260		
المجموع	27.177	96			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في مستوى الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.780) و الدلالة الإحصائية (0.013)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يمكن رفض الفرضية بصيغتها الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV-14).

الجدول (IV-14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.383	3	0.128	0.443	0.722
داخل المجموعات	26.793	93	0.288		
المجموع	27.177	96			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.443) و الدلالة الإحصائية (0.722)، وبالتالي فإن هذا يدل على عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، ومنه نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (IV-15).

الجدول (IV-15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.391	3	0.130	0.453	0.716
داخل المجموعات	26.786	93	0.288		
المجموع	27.177	96			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.453)، والدلالة الإحصائية (0.716)، وهذا الأمر يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة بسكرة، وذلك من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H₀₅): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (IV-16).

الجدول (IV-16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء المتميز حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.362	3	1.454	5.926	*0.001
داخل المجموعات	22.815	93	0.245		
المجموع	27.177	96			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.926) والدلالة الإحصائية (0.001)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الأداء المتميز لدى العاملين في جامعة بسكرة، وذلك من وجهة نظر الباحثين. وبالتالي يمكن رفض الفرضية بصيغتها الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور جامعة محمد خيضر بسكرة، وكذا الهيكلة الإدارية التي تسير وفقها، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العمال الإداريين العاملين بالكليات الستة للجامعة، و التي تحتوي على محورين رأس المال البشري والأداء المتميز، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي"، و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي و معامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أنه:

- مستوى رأس المال البشري السائد بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الأداء المتميز لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة في الأداء الجامعي المتميز بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة.
- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة في تحقيق الأداء المتميز بجامعة بسكرة
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال البشري بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز بجامعة بسكرة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية).

الخاتمة (نتائج واقتراحات)

برز منهج التميز من خلال رأس المال اللامادي كتحول جذري في أعمال المؤسسات في ظل سعيها لامتلاك المعرفة وتبادلها واستخدام التكنولوجيا المعاصرة والعمل على التفرد وامتلاك مميزات التنافس والبقاء، وذلك من خلال امتلاك رأس مال بشري قادر على الابداع وخلق الأفكار بالشكل الذي يساهم في خلق القيمة ورفع الكفاءة والفعالية. ويمكن القول أن الوصول الى التميز في الأداء ليس بالأمر السهل، ولا يمكن تحقيقه إلا من خلال مجموعة من الجهود والكفاءات التي تعمل على تنمية الابتكار.

ولتحقيق ذلك على المؤسسات أن تدرك فعلا أن رأس مالها البشري وما يملكه من قدرات وكفاءات هو الذي يحقق لها التميز في الأداء.

كما تتنوع الأساليب التي يمكن اتباعها لتحقيق التميز في الأداء بالمؤسسات بالاستثمار الجيد لرأس مالها البشري وتطوير الكفاءات ولهذا وجب على المؤسسات رفع أداء رأس مالها البشري من خلال التعلم والتدريب المستمر ومواكبة كل المستجدات بأنواعها وتطويره والحفاظة عليه، كذلك خلق بيئة تمكنه من الابداع والابتكار الذي يحقق لها التميز من خلال الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها و التي تدور حول دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي، و كدراسة حالة العاملين الإداريين بجامعة بسكرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

أولا: النتائج.

و تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

أ-النتائج النظرية.

- يعتبر رأس المال البشري من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء.
- رأس المال البشري يساعد في خلق معارف جديدة.
- يعتبر رأس المال البشري في الادارة المعاصرة العنصر الذي يحقق القيمة ويخلق الميزة للمؤسسة.
- أيضا يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق انتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن.
- إن رأس المال البشري غير منظور وغير ملموس لذا يصعب قياسه .
- يعتبر رأس المال البشري العنصر الهام والمكون الرئيسي لرأس المال المعرفي بالمؤسسات كونه يعد الحجر الرئيسي والمورد الأساسي في عصر المعرفة.

الخاتمة (النتائج و التوصيات وآفاق البحث).

- إن الالتزام بالدعائم الأساسية لاستثمار رأس المال البشري بالمؤسسات من شأنه المساهمة في تحقيق مستويات غير مسبوقه من الأداء.

-يعتبر الأداء المتميز انشاء نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين.

-إن الأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسة لبقاء المؤسسات واستمرارها في علم حافل بالمنافسة.

-الأداء المتميز يستطيع تحقيق رضا العملاء والحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

-من أهم القوى الدافعة للتميز هي : المنافسة بلا حدود، حفظ المكانة الحالية، تنامي الشعور بالجودة، تكنولوجيا المعلومات.

- اهتمام المؤسسات بتوفير ثقافة عالية يدعم العاملين للوصول الى مستويات الأداء المتميز.

- رأس المال البشري هو القدرة العقلية والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبائن والعمليات الداخلية فضلا عن أنه مصدر الابتكار والتجديد في المؤسسة.

-الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري وتحويله الى قوة انتاجية تساهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة.

- أن تميز أداء المؤسسة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة أو امتلاك معارف أو الإبداع المتميز ، يصعب تحقيق كل ذلك في غياب العنصر الأكثر أهمية في المؤسسات المعاصرة وهو رأس المال البشري.

ب- النتائج التطبيقية (الميدانية).

- أظهرت الدراسة أن مستوى رأس المال البشري لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

- أظهرت الدراسة أن جامعة محمد خيضر بسكرة تلتزم بأبعاد الأداء المتميز التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات الباحثين و يمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كمايلي: (بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو ثم البعد المالي).

- يوجد دور معنوي لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة في تحقيق الأداء المتميز بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال البشري بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز بجامعة بسكرة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

الخاتمة (النتائج و التوصيات وآفاق البحث).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز بجامعة بسكرة تعزى لمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية).

ثانيا: التوصيات.

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

- على الجامعة أن تولي موضوع بناء قاعدة رأس المال البشري الأهمية التي يستحقها من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس الابداع وتدعمه سواء أكان في المدارس أو الجامعات.

- ضرورة العمل على زيادة وعي الموظفين بالتشارك مع ما يقدمه الموظفون من خبرات لازمة للموظفين الجدد .

- ضرورة تشجيع الإدارة العليا أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين في جامعة بسكرة ودعمها، باختلاف مستوياتهم الإدارية.

- ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين.

- العمل على تخصيص الأموال في مكانها المناسب ليستفيد منها العنصر البشري بشكل جيد.

- تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق عمل تسوده روح المنافسة ليظهر الابداع والابتكار .

- ضرورة تكثيف الدورات التدريبية والتعليمية لزيادة كفاءة رأس المال البشري للجامعة.

- ضرورة إدراك الجامعة مدى أهمية توفير بيئة عمل مناسبة، والاهتمام بتنمية العمل كفريق، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الإبداع.

- ضرورة تدخل الجامعة وابداء رأيها حول الأموال المخصصة لها من طرف الدولة .

- ضرورة فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال للفئة المتميزة من رأس مالها البشري قصد استثمار طاقاتها وتطويرها.

- ضرورة تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص لرأس المال البشري والكفاءات بما يتناسب مع متطلبات الجامعة لتحقيق التميز في الأداء.

- توصية الباحثين إلى إجراء دراسات مستقبلية تتعلق برأس المال البشري، وعلاقته بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

ثالثا: آفاق البحث

في ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفر عنها واستكمالاً لها يمكن اقتراح ما يلي:

- اكتشاف سبل وطرق جديدة لتطوير العلاقة بين المتغيرين.

الخاتمة (النتائج و التوصيات وآفاق البحث).

- أو تحسين الطرق الحالية التي استعملناها في المذكرة.
- والتركيز على زيادة البحث في العلاقة بين المتغيرين عندما تكون دراسة ميدانية في مؤسسة خدماتية.