الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:...../ك.ع.إ.إ/ش.ع.إ/ت.ع.ت.م.ب/2026

دور استثمار رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد قايس ولاية خنشلة

أطروحة مكملة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د)

تخصص: تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية

إعداد الطالبة:
- غنية زيتوني

إشراف الأستاذة الدكتورة:
- سهى حمزاوي

المشرف المساعد الدكتور:
- فيصل مامن

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
شنافي ليندة	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	رئيسا
حمزاوي سهى	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	مشرفا ومقررا
زرفة بولقواس	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا ممتحنا
عوفي مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا ممتحنا
عنصل مفيدة	أستاذ محاضر أ	جامعة خنشلة	عضوا ممتحنا
مامن فيصل	أستاذ محاضر أ	جامعة خنشلة	مشرفا مساعدا

الموسم الجامعي: 2025-2026

بسم الله الرحمن الرحيم



{سـورة طه الأيـــــة 114}

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، والصلاة والسلام على خير خلق الله، محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى الأستاذة البروفيسور حمزاوي سهى، التي كان لها الفضل الكبير في الإشراف على هذا العمل العلمي، فقد كانت خير موجه، لم تبخل علي بعلمها وتوجيهاتها، وكانت مثالا في الرقي العلمي، و الدقة الأكاديمية، فظل كلمات الشكر تقف عاجزة أمام ما قدمته لي من دعم ومرافقة علمية منهجية، فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى المشرف المساعد الدكتور مامن فيصل على كل ما قدمه لي من ملاحظات قيمة وتوجيهات بناءة ساعدتني في إثراء هذه الأطروحة وتحسين محتواها.

ولا يفوتني أن أعبر عن خالص امتناني إلى كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة عباس لغرور خنشلة التي احتضنتني طوال سنوات دراستي، وسهرت على توفير المناخ العلمي المناسب، فظل الشكر لكل باسمه ومقامه.

كما أخص بالشكر أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على قبولهم مناقشة هذا العمل، وعلى ما تفضلوا به من وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم العلمية الهادفة التي ستكون لي دافعا للمزيد من التطور والبحث.

إهداء

إلى روح أبي الراحل محمد

الذي غاب جسدا و بقي أثره في قلبي

إلى من زرع في القيم، وألهمني الصبر

إلى من تمنيت أن يكون حاضرا يوم حصادي

رحمك الله و جعل مأواك الجنة

إلى أمي الحبيبة حمامة

نبض قلبي، وعندي في الحياة

دعواتك كانت لي النور في عتمة الطريق.

وصبرك وحنانك وقود إنجازي.

فلك كل الامتنان ما حييت

شفاك الله و حفظك لنا.

إلى زوجي العزيز خميسي

شريك دربي ونصف روحي.

كنت الداعم الأول والمحفز الدائم.

أهديك هذا الجهد عربون وفاء وحب.

إلى ابنتي الغالية شهد

زهرة عمري ونور أيامي

لأجلك أطمح وأتقدم وأحقق

إلى إخوتي وأخواتي....

رفاق العمر وسندي في الحياة

كنتم دوما بجانبي بمحبتكم و تشجيعكم.

أهديكم جزء من هذا النجاح، فأنتم منه.

غنية

فهرس المحتويات

فهرسة الجداول.....

فهرسة الأشكال.....

مقدمة.....أ

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

أولا/ تحديد الإشكالية:.....6

ثانيا/ فرضيات الدراسة:.....7

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:.....10

رابعا: أهمية الدراسة:.....11

خامسا: أهداف الدراسة:.....12

سادسا: تحديد المفاهيم:.....13

سابعا: الدراسات السابقة:.....26

ثامنا: المقاربة النظرية:.....42

خلاصة:.....46

الفصل الثاني: ديناميكية الاستثمار في رأس المال البشري بين الأهمية و العوامل المحددة

تمهيد.....50

أولا: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:.....51

ثانيا: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:.....52

ثالثا: العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري:.....54

رابعا: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري:.....56

خامسا: محددات الاستثمار في رأس المال البشري:.....63

خلاصة:.....65

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي

تمهيد:.....68

أولا : خصائص السلوك التنظيمي:.....69

ثانيا: مبررات دراسة السلوك التنظيمي:.....70
ثالثا: أهمية وأهداف دراسة السلوك التنظيمي:.....72
رابعا: عناصر ونظريات السلوك التنظيمي الاداري:.....75
خامسا: المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي:.....80
خلاصة:.....86

الفصل الرابع: رأس المال البشري وعقلنة السلوك التنظيمي

تمهيد:.....89
أولا: أهمية التنظيم العقلاني داخل التنظيمات الاقتصادية.....90
ثانيا: دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق العقلانية التنظيمية.....91
ثالثا: أثر تنمية رأس المال البشري على انماط السلوك التنظيمي.....93
رابعا: انعكاسات العلاقة بين رأس المال البشري وعقلنة السلوك التنظيمي على الأداء المؤسسي.....97
خلاصة:.....100

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد:.....103
أولا: مجالات الدراسة:.....104
ثانيا: منهج الدراسة.....107
ثالثا: أدوات جمع البيانات:.....109
رابعا: عينة الدراسة.....116
رابعًا: حساب نسبة العينة من مجتمع البحث.....120

الفصل السادس: تحليل وتفسير بيانات الاستبيان

تمهيد.....126
أولا: صدق أداة الدراسة(الاستبيان).....127
ثانيا: ثبات الاستمارة.....129
ثالثًا: نتائج التحليل الإحصائي.....132
رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء.....158

خامسا: نتائج الدراسة..... 173
خاتمة..... 176
قـــائمة المصادر والمراجع..... 179
الملاحق..... 186
ملخص الدراسة..... 208

فهرسة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول المقارن و الملخص للدراسات السابقة	39
02	جدول يبين درجات ليكرت الخماسي	123
03	صدق الاتساق الداخلي	128
04	ثبات الاستمارة	129
05	اختبار التوزيع الطبيعي	131
06	توزيع مقياس ليكرت حسب مستوى الاهمية	131
07	خصائص العينة من خلال التكرارات و النسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	132
08	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، النتيجة، مستوى الدلالة، لكل عبارة من عبارات البعد الأول	138
09	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، النتيجة، مستوى الدلالة، لكل عبارة من عبارات البعد الثاني	142
10	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، النتيجة، مستوى الدلالة، لكل عبارة من عبارات البعد الثالث	144
11	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، النتيجة، مستوى الدلالة، لكل عبارة من عبارات البعد الأول	148
12	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، النتيجة، مستوى الدلالة، لكل عبارة من عبارات البعد الثاني	151
13	النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، النتيجة، مستوى الدلالة، لكل عبارة من عبارات البعد الثالث	154
14	سلم معامل الارتباط لبيرسون	158
15	معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الأولى	159
16	معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثانية	160
17	معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثالثة	161

فهرسة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	متغيرات الدراسة	9
02	الهيكل العام للدراسة	47
03	يتعلق بهيكل الدراسة الميدانية	107
04	يمثل أعمدة بيانية حول متغير الجنس	133
05	يمثل أعمدة بيانية حول متغير العمر	134
06	يمثل أعمدة بيانية حول متغير المستوى التعليمي	135
07	يمثل أعمدة بيانية حول متغير سنوات الخبرة	136
08	يمثل أعمدة بيانية حول متغير الوظيفة	137
09	يمثل أجزاء اختبار فرضيات الدراسة	163

مقدمة

مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولا جذريا في طبيعة إدارة المؤسسات، وذلك نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، والتي فرضت على المنظمات ضرورة تبني مقارنات أكثر عقلانية وفعالية في تسيير مواردها المختلفة، وعلى رأسها المورد البشري، فقد أصبح الاستثمار في رأس المال البشري ركيزة أساسية لضمان القدرة التنافسية والاستمرارية، لا سيما في المؤسسات الخدمية الحساسة مثل: المؤسسات الصحية، حيث يشكل العنصر البشري جوهر العملية الإنتاجية ومحور جودة الخدمة.

وفي السياق الجزائري تحديدا، تشهد المؤسسات الصحية مجموعة من التحديات المتعلقة بندرة الموارد وضغوط العمل، وتزايد الطلب على الخدمات الصحية مما يجعل عقلنة السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسات الاستشفائية يتطلب مستوى عاليا من الكفاءة المهنية، واستقرار نفسيا تنظيميا، وقدرة على التكيف وحل المشكلات، وهي كلها مخرجات مباشرة للاستثمار الفعال في رأس المال البشري.

إن هذه الأطروحة تسعى إلى تحليل الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية تطبيقية في المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد قايس، يأتي هذا البحث ليملأ فجوة معرفية في مجال الدراسات التنظيمية في السياق الصحي الجزائري، وذلك من خلال الربط بين بعدين أساسيتين أولها بعد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التكوين، التدريب، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار. أما البعد الثاني هو مظاهر عقلنة السلوك التنظيمي منها نجاعة الأداء، الالتزام، القيم السلوكية وغيرها.

وقد تم بناء هذه الدراسة على أسس علمية دقيقة تتضمن إطارا نظريا شاملا، وتحليلا عميقا للمتغيرات، ومنهجا ميدانيا يعتمد على أدوات متعددة لجمع البيانات، بما يسمح الوصول إلى نتائج موضوعية ذات دلالة إحصائية وتنظيمية.

حيث يتضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة من خلال تحديد الإشكالية والفرضيات وبيان دوافع اختيار الموضوع وأهميته الاكاديمية والتطبيقية، إلى جانب تحديد المفاهيم الأساسية واستعراض الدراسات السابقة والمقاربات النظرية التي يعتمد عليها البحث.

أما الفصل الثاني فيتناول تحليل ديناميكيات الاستثمار في رأس المال البشري، مع التركيز على أهميته في المنظمات الحديثة، وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، والتوجهات الفكرية والنظرية التي تناولته، والمحددات التي تحكم فعاليته داخل المؤسسات الجزائرية.

ويخصص الفصل الثالث لدراسة السلوك التنظيمي بين العقلنة والخصائص، من خلال تحليل مبررات الاهتمام به وأهداف تناوله داخل المؤسسات، عناصره ونظرياته وكذا المحددات الاجتماعية التي تسهم في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين.

أما الفصل الرابع، يتم فيه تحليل العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وعقلنة السلوك التنظيمي مع توضيح كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة السلوك التنظيمي، وانعكاسات هذه العلاقة على الأداء المؤسسي العام.

ويتناول الفصل الخامس الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة والعينة بالإضافة الى وصف بيئة المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة وخصائصها التنظيمية.

وفي الفصل السادس، يتناول عرض وتحليل البيانات، ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وكذا المقاربة النظرية مع تقديم قراءات تفسيرية معمقة للنتائج ومدى انسجامها مع الواقع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

وبناء على كل هذا تهدف هذه الأطروحة الى تقديم مساهمة علمية ذات قيمة نظرية وميدانية من شأنها دعم الجهود المبذولة لترقية الأداء داخل المؤسسات الصحية الجزائرية في تبني استراتيجيات فعالة للاستثمار في رأس المال البشري باعتباره عاملا حاسما في عقلنة السلوك التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة.

تمهيد

1. تحديد الإشكالية.
2. فرضيات الدراسة.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهمية الدراسة.
5. أهداف الدراسة.
6. تحديد المفاهيم.
7. الدراسات السابقة.
8. المقاربة النظرية.

خلاصة.

تمهيد

تسعى هذه الأطروحة إلى فهم العلاقة بين رأس المال البشري وعقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية في ظل ما يشهده قطاع العمل من تحديات تتطلب كفاءات بشرية واعية ومنضبطة وقد تم اختيار هذا الموضوع نظرا لأهميته في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار التنظيمي، أيضا يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة، من خلال عرض الإشكالية وتوضيح المفاهيم الأساسية وتحديد الأهداف مع استعراض أبرز المقاربات النظرية المرتبطة بالموضوع.

أولا/ تحديد الإشكالية:

تعد الموارد البشرية من أهم المرتكزات التي تقوم عليها المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث تنقسم إلى قسمين أساسيين: موارد مادية بشرية كالأيدي العاملة التي تسهم في إنجاز الأعمال المختلفة بشكل مباشر، وموارد فكرية ومعرفية تساهم بخبراتها ومهاراتها وقدراتها الابتكارية والابداعية في تطوير المؤسسة.

كما تعد هذه الموارد بمختلف أبعادها المصدر الأكثر حيوية مقارنة بباقي الموارد كونها العامل الديناميكي الذي يضمن استغلال الموارد الأخرى أحسن استغلال. فإذا كانت الموارد المادية تمثل أدوات التنفيذ ووسائل الانجاز، فإن الموارد البشرية هي العقل المدبر والمخطط، والقوة المحركة القادرة على تسيير تلك الأدوات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف. ومن هنا برزت أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كونه يشكل الدعامة الحقيقية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومعيارا لقياس تطور الدول والمؤسسات لا سيما في ظل التحولات المعاصرة التي يشهدها العالم.

كذلك تزداد أهمية المورد البشري والاستثمار فيه في المؤسسات الجزائرية التي تسعى إلى مواكبة التطورات وتحقيق التوازن بين المتغيرات الداخلية والضغوط الخارجية، وبالتالي من الضروري فهم أبعاده وتأثيره في تحقيق فعالية السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة.

ويعد السلوك التنظيمي انعكاسا لطريقة تفكير الأفراد وتفاعلهم داخل بيئة العمل، فهو يتأثر بعدة عوامل من بينها ثقافة المؤسسة، القيادة، الدافعية، أساليب الاتصال وشروط العمل.

ويشترط أن يكون السلوك التنظيمي عقلانيا من خلال الاستناد إلى قواعد واضحة ومبادئ موضوعية في تسيير الموارد البشرية بعيدا عن الذاتية أو التحيزات الشخصية، ويتجلى ذلك في اعتماد القرارات على بيانات دقيقة ومعايير علمية تضمن العدالة والشفافية، إضافة إلى توزيع المهام بطريقة متوازنة تراعي الكفاءة والخبرة، كما يفترض أن يقوم التنظيم العقلاني على التخطيط المسبق والرقابة المستمرة، بما يحقق الانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، ويعزز مناخ الثقة والانتماء. وبهذا المعنى يصبح السلوك التنظيمي وسيلة لترشيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأداء الأمثل وضمان استدامة النمو داخل المؤسسة.

ومن ثم فإن دراسة علاقة السلوك التنظيمي برأس المال البشري تفرض نفسها كضرورة ملحة لفهم كيف يمكن للموارد البشرية أن تتحول من مجرد قوة عاملة إلى قوة فاعلة قادرة على التأثير المباشر

في الأداء وتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية من جهة وبين متطلبات المؤسسة وتحديات بيئتها من جهة أخرى.

أما عن العلاقة التفاعلية بين رأس المال البشري و السلوك التنظيمي ،فالفرد هو المؤهل و المحفز الذي يشعر بالانتماء سيكون أكثر قابلية للانخراط في سلوك تنظيمي عقلاني و ايجابي ،و هو ما يعكس بدوره على فعالية المؤسسة ،لذا تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن هذه العلاقة و تفسيرها ميدانيا داخل المؤسسة الجزائرية و التي تعتبر في الوقت الراهن مرجعا لتحديات متعددة تستدعي منها إعادة النظر في استراتيجياتها المؤسسية و تحقيق قدر اكبر من الكفاءة و الفعالية في تسيير مواردها خاصة ضمن التحولات الاقتصادية في الجزائر، و المتمثلة في الانفتاح على اقتصاد السوق و تشجيع الاستثمار الأجنبي و الخاص ،حيث تفرض على المؤسسات مراجعة أنماطها السلوكية و التنظيمية و التحرر من الجمود الإداري و الروتين. فالعقلنة التنظيمية لم تعد خيارا ثانويا، بل أصبحت شرطا أساسيا لتحقيق الفعالية ،و ضمان القدرة التنافسية و مواجهة التقلبات الاقتصادية و بذلك يصبح الاستثمار في عقلنة السلوك التنظيمي يشكل ألية سوسيولوجية فعالة لإرساء ثقافة تنظيمية رشيدة تعزز الأداء المؤسسي و توطد الثقة داخل الفضاء المهني وخارجه .

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي الذي يتمحور حول إحدى أهم المتغيرات الفاعلة في مجال رأس المال البشري و كذا المجال التنظيمي ألا و هو :

كيف يساهم استثمار رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد؟

ليتفرع عن السؤال الرئيسي أسئلة فرعية وهي:

1. **هل للتدريب دور في عقلانية التسيير داخل المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد؟**
2. **كيف تؤثر كفاءة المورد البشري على سلوكياتهم داخل المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد؟**
3. **كيف تعمل الثقافة التنظيمية التي يلتزم بها الأفراد على تعزيز قيم المؤسسة لتحقيق أهدافها؟**

ثانيا/ فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

يساهم رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد بالمؤسسة الجزائرية من خلال تعزيز الالتزام وزيادة الإنتاجية.

الفرضيات الفرعية:

1/يؤدي تدريب المورد البشري دورا أساسيا في عقلانية التسيير داخل المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد.

مؤشراتها:

- التكوين والتأهيل وتنمية المهارات
- الأداء الجيد
- خلق قائد ناجح
- التخطيط العقلاني
- ترشيد استخدام الموارد
- الهيكلة والتنظيم
- سياسات عقلانية

2/كلما زادت كفاءة المورد البشري كلما انعكس إيجابا على سلوك الأفراد داخل المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد.

مؤشراتها:

- الكفاءة
- جودة الأداء
- اتخاذ القرارات
- الالتزام والانضباط
- المبادرة والإبداع
- الانتماء والولاء للمؤسسة

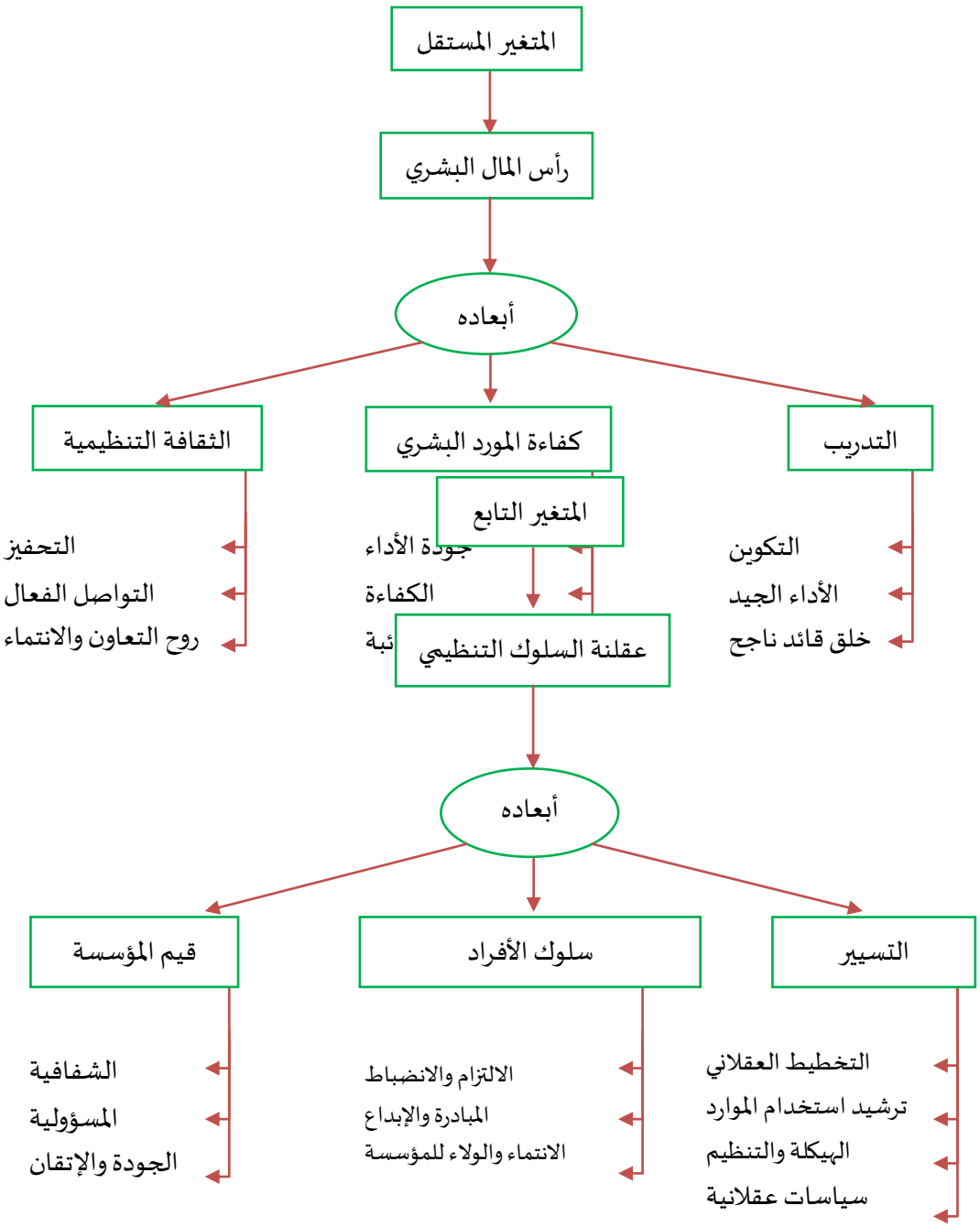
3/تعمل الثقافة التنظيمية التي يلتزم بها المورد البشري على تعزيز قيم مؤسسة حيحي عبد المجيد -قايس وتحقيق أهدافها.

مؤشراتها:

- التحفيز
- التواصل الفعال
- روح التعاون والانتماء

- قيم المؤسسة
- الجودة والاتقان

الشكل رقم 01: متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع البحث العلمي لا يتم عشوائيا، بل يخضع لجملة من الاعتبارات الفكرية والمنهجية، تتقاطع فيها الابعاد الذاتية بالموضوعية وبالنسبة لموضوعنا الموسوم بـ: دور استثمار رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية، فقد جاء اختياره استجابة لجملة من التحولات والانشغالات المعرفية والواقعية.

فالواقع التنظيمي اليوم يفرض اعادة التفكير في اليات تسيير الافراد داخل المؤسسات لا سيما من حيث العقلنة والتحكم في أنماط السلوك الوظيفي وقد وجدت أن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل أحد أهم المداخل لتحقيق هذا التحول نظرا لما يحمله من امكانيات تؤثر بشكل مباشر على الأداء والسلوك التنظيمي.

انطلاقا من ذلك جاء اختياري لهذا الموضوع مدفوعا بجملة من الاسباب التي يمكن تصنيفها الى أسباب ذاتية نابعة من اهتمامنا الشخصي وقناعتنا الفكرية وأسباب موضوعية مستمدة من واقع المؤسسات الجزائرية وحاجتها الماسة الى اصلاحات تنظيمية فعالة مسقطة على المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد كواحد من الميدان.

1: الأسباب الذاتية:

1) قناعتنا الشخصية بأهمية العنصر البشري واعتبار أن الانسان هو المحرك الأساسي لأي تطور تنظيمي، فالمؤسسات لا تتقدم بالمعدات فقط بل بالعقول والطاقات التي تفعل الموارد.
2) الرغبة الذاتية في الإسهام في تطوير الإدارة الجزائرية وتطوير الفكر الإداري داخل الوطن ومن خلال دراستنا نطمح الى تقديم مقارنة تجمع الجانب المعرفي والميداني لخدمة المؤسسة الجزائرية وعلى رأسها المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد.
3) التجربة الميدانية وملاحظات واقعية نتيجة احتكاكنا المباشر ببعض المؤسسات التربوية والصحية لاحظنا تباينا واضحا في أداء الأفراد يعود جزء كبير منه إلى غياب الرؤية الاستراتيجية في تنمية رأس المال البشري.
4) من خلال اهتمامنا الأكاديمي بمجال سوسيولوجيا التنظيم والعمل ورغبتنا في فهم أليات تطوير السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية والمؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد خاصة من منظور عقلاني حديث، كما أننا نؤمن بأن الاستثمار في رأس المال البشري لا يعد مجرد توجه اقتصادي، بل يمثل ركيزة أساسية لترسيخ قيم الفعالية والمسؤولية والثقة داخل البيئة التنظيمية،

هذا ما حفزنا على تناول هذا الموضوع سوسيولوجيا، قصد الكشف عن مدى اسهام توظيف الموارد البشرية في تحقيق عقلنة السلوك وتحسين الأداء المؤسسي.

5) مواكبة التوجهات الحديثة في الإدارة والحوكمة في ظل التحول نحو الإدارة الذاتية والحكومة الرشيدة، أصبح التركيز على تنمية المورد البشري أولوية باعتبار العنصر الذي يضمن الاستدامة التنظيمية والتحكم العقلاني في السلوك الوظيفي.

2: الأسباب الموضوعية:

1) أهمية الموضوع في السياق العالمي عامة والجزائري خاصة، حيث تشهد المؤسسات الجزائرية خاصة منها العمومية اختلالات تنظيمية وسلوكية تعيق تحقيق أهدافها واستثمار رأس المال البشري يمكن أن يمثل أحد الحلول العملية لتجاوز هذه الاختلالات.
2) قلة الدراسات التي تجمع بين رأس المال البشري والعقلنة التنظيمية رغم وجود بعض الدراسات في كلا المجالين، فان التكامل بين المفهومين لم يدرس بشكل كاف في البيئة الجزائرية، خاصة في سياقات ميدانية، هذا ما يمنح الموضوع أصالة وجدة.
3) الحاجة إلى مقاربة سوسيولوجية تحليلية تربط بين البعد الإنساني والتنظيمي في المؤسسة، وتسلط الضوء على كيفية استثمار رأس المال البشري كعنصر فاعل في ترسيخ قيم العقلانية التنظيمية.
4) تزايد الاهتمام برأس المال البشري باعتباره أحد أهم العناصر التنمية التنظيمية والاقتصادية في المؤسسات المعاصرة، مما يستدعي دراسة أثره في ترشيد السلوك المهني وتحسين الأداء داخل المؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد خاصة.

رابعا: أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من التحولات العميقة التي تعرفها المؤسسات الجزائرية في ظل سعيها إلى تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، وهو ما يجعل الاستثمار في رأس المال البشري ضرورة استراتيجية وليس خيارا ثانويا، فالعقلانية في السلوك التنظيمي لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال تنمية المورد البشري وتأهيله ليصبح قادرا على اتخاذ القرارات الرشيدة والممارسات التنظيمية السليمة وتتجلى أهمية هذه الدراسة في الجوانب الأتية:

أ- الأهمية النظرية:

1- تساهم في إثراء المعرفة العلمية حول العلاقة بين تنمية رأس المال البشري والسلوك التنظيمي العقلاني من خلال تسليط الضوء على أليات الربط بين العنصر البشري والتسيير الرشيد داخل المؤسسات.

2- تقدم إطارا مفاهيميا يوضح كيف يمكن للإستثمار في رأس المال البشري أن يشكل القاعدة الفكرية والتنظيمية لترشيد القرارات الإدارية والسلوكية.

3- تضيف بعدا جديدا إلى الدراسات التنظيمية من خلال التركيز على الجانب السلوكي والإداري للعقلنة ضمن سياق المؤسسات الجزائرية.

ب- الأهمية التنظيمية:

1- تمكن القائمين على تسيير الموارد البشرية من تبني مقاربات حديثة في تطوير الكفاءات وتوجيهها نحو تحقيق تسيير أكثر عقلانية ورشدا.

2- تساعد المؤسسات الجزائرية على تحسين أدائها التنظيمي من خلال بناء رأس مال بشري مؤهل يمتلك مهارات التفكير والتحليل واتخاذ القرارات الرشيدة.

3- تتيح نتائج الدراسة إمكانية صياغة سياسات تنموية فعالة تركز على المورد البشري كأداة لتحقيق الاستقرار التنظيمي والاستدامة الاقتصادية.

وبهذا يمكن القول إن أهمية هذه الأطروحة تكمن في تأكيد الدور المحوري لتنمية رأس المال البشري في إرساء تسيير راشد وعقلاني يسهم في رفع كفاءة المؤسسات الجزائرية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية التنظيمية المستدامة.

خامسا: أهداف الدراسة:

إن أي بحث علمي لا يكتمل دون تحديد واضح ودقيق لأهدافه فهي التي ترسم الطريق للباحث وتوجهه نحو الجوانب التي ينبغي التركيز عليها خلال الأطروحة.

وبالنسبة لموضوعنا الذي يتناول دور استثمار رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، فقد حاولنا من خلاله أن نضع أهدافا تجمع بين الجانب النظري والواقع العملي للمؤسسات.

ويتمثل الهدف من خلال هذه الأطروحة ليس فقط فهم العلاقة بين العنصر البشري والسلوك التنظيمي، بل التعمق أكثر في كيفية جعل السلوك الوظيفي أكثر عقلنة وانضباطًا واستجابة للتغيرات من خلال استثمار فعال في الكفاءات والقدرات البشرية المتوفرة داخل المؤسسة وبهذا ف:

الهدف العام:

تسعى هذه الأطروحة إلى تحليل دور استثمار رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية، من خلال إبراز الكيفيات التي يمكن بها تطوير الكفاءات البشرية وسياسات التسيير الحديثة في بناء ثقافة تنظيمية عقلانية قادرة على تحقيق الفعالية التنظيمية والاستقرار المؤسسي.

الأهداف الخاصة:

1) الكشف عن مدى مساهمة استثمار رأس المال البشري في تحسين السلوك التنظيمي وترشيده داخل المؤسسات الجزائرية.
2) الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية.
3) التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية التي يلتزم بها المورد البشري وبين تعزيز قيم المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
4) إبراز أهمية تنمية وتطوير رأس المال البشري باعتباره موردا استراتيجيا يساهم في ترسيخ مبادئ السلوك العقلاني في العمل.
5) تحديد مدى فاعلية سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية في دعم السلوك التنظيمي العقلاني وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة الجزائرية.

سادسا: تحديد المفاهيم:

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية والمسار الذي يحدد مضمون الدراسة وتوجهاتها على اعتبار أن المفهوم أصبح عبارة عن أداة منهجية يوجه الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، وطالما أن المفهوم يشير إلى دلالة ما توظفه الدراسة في إطارها النظري والإمبريقي.

وقبل التطرق الى تعريف المفاهيم الواردة في هذه الدراسة، يمكن الإشارة إلى أن هناك اِختلافات بين التعريفات يمكن إرجاعها إلى تباين الاستثناء النظري لصياغة المفهوم، وتباين الإيديولوجيات، حيث أن كل باحث ينطلق من افتراض معين.

بحيث يتضمن المفهوم مجموعة التعاريف الاصطلاحية التي تعبر عن قضايا وتصورات جزئية، كما يتضمن التعريف الإجرائي الذي أصبح من مستلزمات اية دراسة علمية.

«والمفهوم الإجرائي ناتج عن ترجمة للمعاني المختلفة المستخدمة في الدراسة بعد عرضها للاستفادة بها. وصبغها برأي الباحث، حتى يكون هو المرشد في معالجة الظاهرة محل الدراسة»[1].

بناءً على ذلك ومحاولة منا لتحديد مفاهيم الدراسة نعرض التعاريف اللغوية ومجموعة التعاريف الاصطلاحية، للوصول إلى تعريف إجرائي يتوافق مع أهداف وموضوع البحث.

1) تعريف الدور:

الدورلغة: لها معاني كثيرة منها:

مهمة ووظيفة. نقول: قام بدور / لعب دورًا: شارك بنصيب كبير.

كما يشير أيضًا في اللغة إلى الاضطلاع بمهمة.[2]

اصطلاحا:

لقد تعددت التعريفات التي ذكرها الكتاب لتوضيح مفهوم الدور، لعلى ذلك يرجع إلى انتشار استخدام هذا المفهوم في العديد من المجالات العلمية، حيث استخدم في علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي، والأنثروبولوجيا فقد عرف **"محمد عارف غيث"** الدور في قاموس علم الاجتماع، بأنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الأخرون كما يعتنقها الفرد نفسه، وقد نظر الى مفهوم الدور من زوايا مختلفة نذكر أهمها:

[1] محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1985، ص 66.

[2] المنجد الأبجدي، دار المشرق، بيروت، الطبعة الخامسة، 1987، ص 451.

1. متطلبات الدور، وهي توقعات الأخرين بشأن أداء شخص لدور معين في موقف ما.
2. توقعات الدور، وهي السلوك المتوقع والمرغوب الذي يرتبط بدور معين.
3. أداء الدور، وهو طريقة قيام الشخص بدوره في موقف معين[1]

فقد عرف **"أحمد زكي بدوي"** الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه «السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلب المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الاخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والاخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة»[2].

كما نجد أيضا من يعرفه: «في الدور تتمايز فيما بينها بحسب طبيعة المجال الذي يختص به الدور»، ومع ذلك فالدور في مفهومه العام يعني: «سلسلة من التعيينات، يتوقع أن يقوم بها الشخص المنوط به الدور، والذي يحتل موقعا في إطار مؤسسي أو مهني، وذلك في مقابل مواقع أخرى، مرتبطة أو متكاملة، ولكل منها واجبات وحقوق خاصة بالأداء، توضحها قواعد ومعايير ثابتة ومعروفة»[3].

هو تلك الحدود الواضحة التي تساعد كل شخص على فهم ما يجب عليه فعله وكيف يتعامل مع محيطه، بما يضمن الانسجام ويسير العمل بطريقة منطقية ومنظمة.

2/ تعريف الاستثمار:

الاستثمار لغة:

الاستثمار مأخوذ من الثمر، والثمر لغة حمل الشجر، ومنه قوله تعالى: {**كُلُوا مِن ثَمَرِهِإذاأثْمَرَ**} (الأنعام 141)[4]، ويطلق مجازًا على أنواع المال المستفاد، ومنه قوله تعالى: { **وَكَانَ لَهُ ثَمَرٌ**} (الكهف 34)[5]، فقد نسب الإمامان الطبري والنيسابوري إلى بعض المفسرين أن المواد بالثمر في هذا المقام الأموال الكثيرة.[6]

[1] محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، د.ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص ص 390، 393.

[2] أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، د.ط، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 395.

[3] عبد الله جمعة الكبيسي، محمود مصطفى قمير، دور مؤسسات التعليم العالي في التنمية الاقتصادية للمجتمع، الدوحة، دار الثقافة للطباعة والنشر، 2001، ص 9.

[4] سورة الأنعام الأية 141

[5] سورة الكهف الأية 34

[6] تفسير الطبري، 15/245- 246 – ط الحلبي، القرءان للنيسابوري:15/132

ويطلق مجازًا كذلك على الولد، تشبيها له بحمل الشجرة، ومنها قولهم (الولد **ثمرة الفؤاد**).

و الثامر: كل شيء خرج ثمره، وأرض ثميرة وثمراء، كثيرة الثمر، وثَمَّرَ ماله: نَمَّاهُ وكَثَّرَهُ، وأثمر الرجل وثمر- كنصر، كثر ماله، ويقال لكل نفع يصدر عن شيء: ثمرته، كقولك: ثمرة العلم العمل الصالح، وثمرة العمل الصالح الجنة.[1]

والخلاصة: أن ثمرة الشيء منفعته، وما تولد منه، وصيغة (استفعل) تقيد طلب الفعل، فيكون معنى استثمار الموارد: طلب الحصول على ثمرتها وينعتها ونمائها.

كما يمكن أن يقال بناء على ما تقدم بأن الاستثمار لغة هو: طلب تنمية المال وتكثيره.

الاستثمار اصطلاحًا:

لم يشتهر عند الفقهاء القدامى مصطلح الاستثمار، ولكن معناه كان معروفًا ومستخدمًا عندهم بألفاظ أخرى بديلة مثل الإتجار بالمال، الإستنماء، التنمية والتصرف في المال بقصد الربح. يفهم ذلك من حديثهم عن بعض وجوه الاستثمار كالمضاربة، حيث وصفوها بأنها: «عقد على نقد ليتصرف فيه العامل بالتجارة»[2]، «وبأنها استنماء المال»[3]، أو أن يدفع شيئًا من أحد النقدين الى انسان ليتصرف فيه على أن ما يرزق الله تعالى من الربح يكون بينهما.[4]

فهذا كله يدل على أن مفهوم الاستثمار كان واضحا لديهم ووجوهه كانت معروفة أيضا، وإن لم يشتهر هذا المصطلح على ألسنتهم وصفحات كتبهم.

فالاستثمار يعْني به أيضا: «الإنفاق على الأصول الرأسمالية خلال فترة زمنية معينة، بمعنى الإضافة إلى أصول المؤسسة وتشمل المعدات والآلات... والاصلاحات الجوهرية التي تؤدي إلى إطالة عمر الآلة وغيرها من الأصول أو زيادتها، وبالتالي فهو بذلك يعتبر الزيادة الصافية في رأس المال الحقيقي للمجتمع».[5]

[1] النفس عبد الله بن أحمد مدارك التنزيل التنزيل وحقائق التأويل، دار الفكر بيروت، جزء 15، ص 132.

[2] ابن منظور، محمد بن مكرم، لستن العرب، مادة ثمر، دار طابر، بيروت، جزء 4، ص100.

[3] القرطبي بن أحمد الأنصري، الجامع لأحكام القران، دار الكتب المصرية، القاهرة، جزء 08، ص 88

[4] البيضاوي، ناصر الدين عبد الله بن عمر، أنوار التنزيل وأسرار التأويل، دار إحياء التراث العربي، بيروت، جزء 04، ص 377

[5] هيكل عبد العزيز فهمي، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والاحصائية، دار النهضة العربية، ط 2، بيروت، 1985، ص 956.

ويعرفه **علي وشقربوع كمال** على أنه: «هو كل اكتساب لأموال من أجل الحصول على منتوج أو استهلاكه».[1]

كما يضاف إلى هذين التعريفين مفهوم آخر للاستثمار حيث عرفه المفكرون الليبراليون وعلى رأسهم **Y- Benard et J- Ccolli** على أنه: «حيازة وسائل الإنتاج... هو استخدام الدخل وتحويله إلى سلع تجهيزية».[2]

في حين يرى الماركسيون أصحاب التوجه الجديد أن الاستثمار: «هو عبارة عن اتفاق يتم من مقاول بغية تجديد أو تطوير الجهاز الانتاجي والذي يفسر انتقال الرأسمال النقدي إلى الرأس المال الإنتاجي».[3]

فمن خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن الاستثمار هو مجموعة التضحيات التي من شأنها زيادة الدخل وتحقيق الإضافات الفعلية إلى رأس المال الأصلي من خلال امتلاك الأصول التي تولد العوائد، نتيجة تضحية الفرد بمنفعة حالية للحصول عليها مستقبلاً بشكل أكبر من خلال الحصول على تدفقات مالية مستقبلية آخذاً بعين الاعتبار عنصري العائد والمخاطرة.

التعريف الاجرائي:

يقصد بالاستثمار في سياق هذا البحث، توظيف الموارد المتاحة (المالية، البشرية أو المادية) في أنشطة أو مشاريع تهدف الى تحقيق قيمة مضافة أو منفعة مستقبلية. ويتم قياسه من خلال مؤشرات مثل: حجم الموارد الموظفة، نوعية البرامج والمشاريع الاستثمارية ومستوى تنمية القدرات الناتج عن هذا الاستثمار، سواء في المجال البشري أو الإنتاجي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الاستثمار هو التغير في رصيد رأس المال خلال فترة زمنية محددة، وعلى ذلك فإن الاستثمار على خلاف رأس المال يمثل تدفق وليس رصيد قائم، وهذا يعني انه في حين يقاس رأس المال عند نقطة زمنية محددة، فإن الاستثمار يمكن قياسه خلال فترة زمنية معينة.

---

[1] علي وشقربوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 2.

[2] فارس فضيل، أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية، دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر والمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 4.

[3] نقلا عن Y- Benard et J- Ccolli, Vocabulaire économique et financier, édition de seuil, Paris, 1976, p 36

فالاستثمار لا يقتصر فقط على توظيف المال أو الموارد لتحقيق عائد، بل يتجاوز ذلك ليشمل البعد الاجتماعي، فهو عملية توجيه الجهد والطاقات نحو مشاريع أو مبادرات تعود بالنفع على المجتمع ككل فالاستثمار هو فعل واع يهدف الى بناء انسان قادر وجماعته متماسكة وبيئة اجتماعية أنثربولوجية، لذلك أراه أسلوب لترقية الحياة وتحسين العلاقات الاجتماعية من خلال خلق فرص وتعزيز الثقة ودعم قيم التعاون داخل المجتمع.

3/ مفهوم الرأس المال البشري:

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكده كتابات **شولتز** سنة **1961**، وكتابات **بيكر1964** وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى **آدم سميث** في القرن 18 وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات.

لمراجعة الأدب النظري لموضوع رأس المال البشري يلاحظ أن هناك الكثير من المفاهيم والتعريفات لهذا المصطلح، ومن هذه المفاهيم والتعريفات:

رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي، كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص، إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يستخدم فيه الأفراد كل ما تعلمونه وما يمتلكونه استخداما منتجا مرتبطا بالنشاط الاقتصادي (يقصد بالنشاط الاقتصادي ذلك النشاط الذي يحقق ثروة أو دخلا بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وهذا النشاط يدقق بصورة أساسية في المنظمات ومن خلال الأفراد مدفوعي الأجر، وكذلك فإنه تمتد ليشمل أي نشاط غير سوقي مثل بعض الأنشطة المجتمعية والتطوعية والأعمال التي تجري في المنازل.[1]

كما يعد رأس المال البشري العنصر الهام في رأس المال الفكري لكونه يعد محرك الإبداع والمورد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عمر المعرفة ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين، ويعرف رأس المال البشري من

[1] Wood Hall, Human capital concepts, In G. Pasacharopoiûos (Ed), Economics of education: Research and studies, Oxford, Pergamon, 1987, pp 221, 223.

المنظور الفردي بأنه حصيلة تفاعل أربعة عناصر هي : التعليم والإرث التاريخي والتجارب والخبرات وأخيرًا مواقف الفرد خلال حياته وعمله، أما من منظور المنظمة يعد رأس المال البشري مصدر للابتكار واستراتيجية للتجديد إضافة إلى الكفاءة والذكاء والقدرة الاجتماعية للتفاعل والاقتران مع الآخرين في الأداء والتميز، وينسب **Asnton** رأس المال البشري في المنظمة إلى المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر.[1]

الفرق بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري

يعد التميز بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري من العناصر الأساسية في فهم البنية المعرفية داخل المنظمات، فمن جهة يشير رأس المال البشري الى مجموع القدرات الفردية التي يحملها العاملون من مهارات و معارف وخبرات وقيم شخصية تسهم في تحسين الأداء ورفع جودة العمل.[2]

إن رأس المال الفكري أو البشري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات، بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية.

إن بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقاتها الفكرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها وضمن المحافظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعال لرأس مالها الفكري، ذلك التسيير الذي يهتم بقدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية ومدى اعتمادها على مبدأ التعاون والتوافق بين القدرات التكنولوجية، وتظهر أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري بشكل مستمر وهو سيؤدي حتما إلى:

زيادة قدرة الكفاءات على التخطيط للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

زيادة فعالية ونجاعة استراتيجية تنمية الكفاءات بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات، واستثمارها في عملية الابداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

---

[1] سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دوكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص .

[2] ستيوارت توماس، رأس المال الفكري: الثورة الجديدة للمنظمات، ترجمة خالد العامري، ط1، الرياض، مكتبة العبيكان 2003، ص 45- 47

يعد رأس المال الفكري من أهم الموارد غير الملموسة التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في تحقيق التميز والنجاح في القرن الحادي والعشرين، كونه يمثل المصدر الأساسي للابتكار وتعزيز القدرة التنافسية، إذ تمكن المعرفة والخبرات المتراكمة داخل المنظمة من تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين جودتها والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المتغيرة، ويتكون رأس المال الفكري أساسا من رأس المال البشري الذي يشمل مهارات العاملين وخبراتهم وقدراتهم الإبداعية، ونظم المعلومات و الإجراءات التنظيمية، و البرمجيات، و المعرفة المؤسسية، التي تبقى داخل المنظمة حتى بعد مغادرة الأفراد لها، وهو ما يجعل من رأس المال الفكري عنصرا استراتيجيا لضمان الاستمرارية و تحقيق الأداء المتفوق[1]

التعريف الإجرائي (رأس المال البشري):

هو ذلك المخزون المعرفي والمهارى و القيمي الذي يمتلكه الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، والذي يتجلى من خلال مستويات التعليم و التكوين و الخبرة العملية و الكفاءة المهنية و القدرة على الابتكار و حل المشكلات فضلا عن مدى انخراطهم الإيجابي في العمل الجماعي و المشاركة التنظيمية حيث يمثل رأس المال البشري أحداهم محددات الأداء التنظيمي إذ يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية و رفع الإنتاجية و تحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، وسيتم قياسه في هذه الدراسة من مؤشراته الفرعية و التي تشمل المؤهل العلمي و التكوين المستمر أيضا الخبرة المهنية و مستوى الكفاءة.

4/ مفهوم العقلنة:

لغة: عقل – عقلًا ومعقولًا، الغلام أدرك، فلان بعد الصبي، عرف الخطأ الذي كان عليه، عقل الشيء أي فهمه وتبره، فهو عاقل، وتعقل الغلام فهو عاقل، أي من العقل وهو النور روحاني أي أنه النفس ملا تدركه بالحواس[2].

اصطلاحا: استخدم المصطلح من قبل ماكس فيبر للدلالة على نمط معين من السلوك العقلاني الذي يحدد الوسائل والغايات في مقابل السلوك العاطفي والتقليدي، ويستخدم المصطلح في علم الإقتصاد

[1] بونتس نيك (BONTIS NICK) إدارة رأس المال الفكري، كيفية خلق القيمة من الأصول غير الملموسة، مجلة journal of intellectuel capital المجلد 02، العدد01، سنة 2001، ص ص 60.41

[2] فؤاد أقدام السبتاني، منجد الطلاب، الطبعة العاشرة، دار المشرق، بيروت، 1986، ص ص 90، 91.

حيث يعني الوسائل الصحيحة لبلوغ أهداف مرغوبة، تفكير أو فعل واع منبثق من قواعد المنطق والمعرفة الإمبريقية[1].

كما عرفها "**محمد أركون** "العقلنة تنطلق من فهم واقع الحياة اليومية للأفراد والجماعات والإحاطة بالمشاكل الحياة المطروحة في كل المجتمع لاستنباط ما يتعلق بها من تعاليم دينية وإبداعات ثقافية وأعراض سياسية ومصالح اقتصادية وتصورات إيديولوجية إلى آخر ذلك من العوامل التاريخية الشاملة للمجتمعات.[2]

فالعقلنة عملية تنظيمية وفكرية تهدف الى جعل السلوك والقرارات داخل أي مؤسسة منظمة، منطقية وقابلة للقياس، هي القدرة على ضبط الأداء و الاختيارات بعيدا عن العشوائية، بحيث تتوافق الاعمال مع الأهداف المرسومة وتحقق أكبر فائدة ممكنة بباسطة فالعقلنة تعني تحويل الأفكار و الخطط الى أفعال منهجية وفعالة، داخل بيئة العمل.[3]

التعريف الاجرائي للعقلنة:

فالعقلنة هي الطريقة التي يعتمد فيها على التفكير المنطقي والقرارات المدروسة داخل المؤسسة، بما ينعكس على سلوك الافراد وتنظيم العمل، ويظهر ذلك من خلال مدى التزام الموظفين بالقواعد واعتمادهم على التحليل والموضوعية في أداء مهامهم، بدلا من التصرفات العشوائية أو العاطفية وتقاس العقلنة من خلال مؤشرات عملية مثل وضوح الإجراءات، كفاءة اتخاذ القرار، الانضباط والاعتماد على المعايير المهنية في التعامل مع المواقف اليومية داخل التنظيم.

فالعقلنة في دراستنا هي القدرة على توجيه الفكر والسلوك داخل المؤسسة وفق منطق موضوعي قائم على التحليل والتخطيط أو اتخاذ القرارات على أسس علمية وعقلية بعيدة عن الانفعالات والعشوائية بما يضمن تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية، ورفع كفاءة الأداء التنظيمي وتتجسد العقلنة في تحول نمط التفكير والسلوك من التقليد والعاطفة، إلى الوعي والتحليل المنهجي القائم على الكفاءة والمسؤولية.

---

[1] مصطلح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي- عربي، الطبعة الأولى، دار علم الكتب، السعودية، 1999، ص 440.

[2] محمد أركون، نحو تقييم واستلهام الفكر الاسلامي، مجلة الفكر العربي المعاصر، العدد 29، 1984، ص 39.

[3] بودالي عبد القادر، واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجلة الواحات، جامعة الوادي، العدد 7. 2009 ص 19-40.

حيث سنحاول قياس مستوى العقلنة داخل المؤسسة من خلال المؤشرات الإجرائية منها:

- الموضوعية في اتخاذ القرار، أي مدى اعتماد الأفراد على أسس علمية وبيانات واقعية عند اتخاذ القرار.
- التحكم في الانفعالات قدرة الفرد على ضبط مشاعره وتجنب الاحكام العاطفية في المواقف المهنية.
- التخطيط والتنظيم الواعي للعمل من مدى التزام العاملين بوضح خطط واضحة وتنفيذها بطريقة منظمة ومنهجية.

5/ تعريف السلوك:

لغة: مأخوذ من سلك يسلك سلوكا أي اتخذ طريقا أو نهجا معينا، ويقال سلك الطريق أي سار فيه، والسلوك هو التصرف أو الفعل الظاهر الصادر عن الإنسان.[1]

اصطلاحا:

السلوك في الاصطلاح هو مجموعة الأفعال والاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة تفاعله مع البيئة المحيطة، وتشمل الافعال الظاهرة التي يمكن ملاحظتها وقياسها. وهو تعبير عن طريقة تعامل الفرد مع الاخرين والمهام، ويتأثر بعوامل نفسية واجتماعية وتنظيمية.[2]

أما من المنظور الاجتماعي، يعرف السلوك على أنه " مجموعة الأفعال و التصرفات التي يقوم بها داخل الجماعة، والتي تتأثر بالقيم، الأعراف، و التقاليد الاجتماعية المحيطة به".[3]

فالسلوك هنا ليس مجرد أفعال فردية، بل هو نتيجة التفاعل بين الفرد والمجتمع، ويعكس مدى التوافق أو التباين بين رغبات الشخص ومتطلبات الجماعة بمعنى اخر.

دراسة السلوك الاجتماعي تهدف الى فهم كيف تشكل التصرفات الإنسانية ضمن سياقات اجتماعية محددة، وكيف تساهم هذه التصرفات في بناء الأنماط الاجتماعية واستقرار المجتمع.

---

[1] ابن منظور، لسان العرب، المجلد 6، دار صادر، بيروت، بدون تاريخ، ص 60.

[2] زهران حامد عبد السلام، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص 54.

[3] جورج بيير، مقدمة في علم الاجتماع: السلوك الاجتماعي والتنظيم الاجتماعي، باريس، دار النشر الجامعية،2002، ص 15.

فمصطلح السلوك مهم جدا في بحثنا لأنه يظهر أن سلوك العاملين داخل المؤسسة ليس مجرد أفعال فردية عشوائية، بل هو نتاج تفاعل اجتماعي وثقافي داخل بيئة العمل.

6/ تعريف التنظيم:

لغة:

مأخوذ من نظم الشيء أي ربطه ورتبه وفق نسق معين، ويقال نظم الأمر أي جعله مرتبا ومنسقا، ويشير أصل الكلمة إلى الترتيب والتنسيق والانضباط في الأفعال أو الأشياء[1].

اصطلاحا:

التنظيم هو عملية مستمرة تهدف الى ترتيب وتنسيق الجهود والموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة، من أجل تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، ويتضمن تحديد الأدوار وتوزيع المهام، رسم خطوط السلطة والمسؤولية، ووضع اليات الرقابة والتواصل.[2]

فمن منظور علم الاجتماع، يعرف التنظيم بأنه: "الترتيب المنهجي للعلاقات بين الافراد و الجماعات داخل المجتمع، بحيث يتم تحديد الأدوار و المسؤوليات و السلطات لضمان تحقيق الأهداف المشتركة"[3]

فالتنظيم الاجتماعي لا يقتصر على الإجراءات الرسمية فحسب، بل يشمل القواعد غير المكتوبة، الأعراف والقيم المشتركة التي تنظم التفاعل بين الافراد، مما يضمن الانسجام والاستقرار داخل المجموعة.

إذ أن سلوك العاملين، داخل أي مؤسسة يتأثر بالهيكل التنظيمي وبالقواعد الاجتماعية التي يلتزم بها الافراد، ومن هنا يظهر أثر الاستثمار في رأس المال البشري على عقلنة السلوك التنظيمي، إذ أن تطوير مهارات ومعارف الموظفين لا يرفع الأداء الفردي فقط بل ساهم في تعزيز الانضباط، وضبط التفاعلات داخل المؤسسة وتوحيد السلوك نحو أهداف منظمة وواضحة.

[1] ابن منظور، لسان العرب، مادة نظم، المجلد 7، دار صابر، بيروت، ص 409.

[2] عبيدات ذوقان واخرون، البحث العلمي، مفاهيمه وأدواته وأساليبه، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، 2004، ص 161.

[3] سيمون هربرت، سلوك الاداريون والمنظمات: تحليل اجتماعي، ترجمة علي عبد الرحمان، الطبعة الاولى، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1997، ص 22.

07/ السلوك التنظيمي:

من خلال تعريفنا للسلوك والتنظيم نجدد مصطلح يجمع بينهما كأنهما لعملة واحدة للفرد، فنجد تعريفات كثيرة اهتمت بهذا المصطلح: (السلوك التنظيمي).

منهم (سيزلافيووالاست) بأنه "الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهات وصولهم وادائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها".[1]

فتعريفهما يجمع بين البعد الاجتماعي للسلوك التنظيمي (Czelarg) والبعد الاستثماري و التطوري لرأس المال البشري .WALLACE

أما عن العديلي «فيعتبر السلوك التنظيمي هو محاولة شاملة لفهم سلوك العاملين للمنظمة والمنشأة سواء كانوا افراد او جماعات صغيرة أو أفرادا كثيرين لوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها – المؤثرات والعوامل السياسية، الاقتصادية، التقنية، الاجتماعية، الثقافية الحضرية ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات... الخ»[2].

ونقول أن السلوك التنظيمي هي الأنماط الفعلية من التصرفات والمواقف التي يظهرها العاملون داخل المؤسسة أثناء تفاعلهم مع المهام، والزملاء، والهيكل الاداري، والأنظمة التنظيمية. ويقاس هذا السلوك من خلال المؤشرات العملية مثل: الانضباط المهني، الالتزام بالقواعد، القدرة على التعاون، التعامل مع التغيير، وتحمل المسؤولية. ويعد السلوك التنظيمي انعكاسا لثقافة المؤسسة ومناخها الداخلي، كما يعكس مدى عقلنة الاداء داخل التنظيم.

وبهذا نقول إن السلوك التنظيمي وتفاعل المتغيرات الانسانية والتغيرات التنظيمية لتحقيق ما سعت إليه الإدارة من كفاءة وعمل وأداء.

[1] محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، وائل للنشر، عمان، 2005، ص 19.

[2] يوسف عنصر و ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس و تشكيل سلوك العمل التنظيمي، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، المجلد 02 ، العدد 04، 01 جويلية 2014، ص ص 124- 144

8/ مفهوم المؤسسة:

لغة: مشتقة من الفعل "أسس" أي وضع الأساس أو القاعدة، وتطلق على كل ما يقوم على نظام أو هيكل ثابت، ويقال "أسس البناء" أي وضع له أساسا ومنه جاءت كلمة "مؤسسة" بمعنى الكيان المنظم الذي يقوم على قواعد محددة.[1]

اصطلاحا:

عرفها عواد سليمان أحمد في كتابه السلوك التنظيمي أنها وحدة اجتماعية واقتصادية منظمة، تنشأ لتحقيق أهداف محددة من خلال تجميع الموارد وتوظيفها ضمن هيكل إداري وقانوني، وتشمل مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تمارس بشكل منسق ومتكامل.[2]

أما بريفيسBriefs يعرف المؤسسة بأنها "ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي الى تكوين علاقات اجتماعية متميزة".[3]

التعريف الاجرائي:

في إطار هذا البحث نقصد بالمؤسسة الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يحتضن مجموعة من الافراد والموارد، ويعمل وفق أنظمة واجراءات تهدف الى تقديم خدمات أو انتاج سلع ضمن بيئة عمل محددة. وتقاس المؤسسة من خلال خصائص مثل: نوع النشاط، حجم الموارد، تسلسل الهيكل الإداري، مدى وضوح الأدوار ودرجة الانضباط الداخلي.

9/ الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية من المقومات الجوهرية التي يقوم عليها كيان أي مؤسسة، إذ تتمثل في الأفراد الذين يمتلكون القدرات الفكرية و المهارية اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم. ولا ينظر إليهم كمجرد عناصر تشغيلية، بل كاستثمار حيوي يسهم في رفع الكفاءة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية. وتتميز الموارد البشرية عن باقي الموارد الأخرى في كونها موردا حيا يتفاعل، يبدع ويتطور باستمرار، مما يجعل إدارتها عملية معقدة تتطلب رؤى استراتيجية مستدامة.

---

[2] ابن منظور، لسان العرب، مادة أسس، المجلد 6، دار صادر، بيروت، بدون تاريخ، ص 17.

[2] عواد سليمان أحمد، السلوك التنظيمي، المفاهيم والأسس السلوكية في التنظيم والادارة، د.ط، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 342.

[1] محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، د.ط، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1975، ص 221.

وقد عرَّف Gary Dessler الموارد البشرية بأنها "مجموعة السياسات والممارسات اللازمة لتنفيذ الجوانب الإدارية المتعلقة بالوظائف البشرية، مثل التوظيف، التدريب، التقييم والمكافأة إضافة إلى توفير بيئة أمنة للأفراد داخل المؤسسة".[1]

أمَّا في السياق العربي عرفها بوشناق عبد الكريم بأنها "الطاقة البشرية العاملة في المؤسسة، والتي تعد المحور الأساسي الذي يحدد نجاح المنظمة أو فشلها. تبعا لكفاءتها ودرجة تنظيمها، وهي أحد الموارد القليلة التي تنمو وتتطور مع مرور الزمن".[2]

كما أشار المغزاوي محمد الى أن "الموارد البشرية تشمل جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، بغض النظر عن درجاتهم أو مستواهم، وهي أساس التغيير والإبداع داخل التنظيم".[3]

وبالتالي يقصد بالموارد البشرية في دراستنا الأفراد العاملون داخل المؤسسة الجزائرية، والذين يمثلون محور العمليات التنظيمية، بما يملكونه من معارف، مهارات، وخبرات تمكنهم من اداء وظائفهم بفعالية. ويتم قياس فاعلياتهم من خلال مدى مساهمتهم في تحسين الأداء المؤسسي، ومستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار، وقدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية، إضافة إلى مساهمتهم في ترسيخ سلوك تنظيمي عقلاني داخل بيئة العمل.

سابعا: الدراسات السابقة:

ان الانطلاق من الدراسات السابقة يشكل إحدى الركائز العلمية التي يقوم عليها أي بحث أكاديمي، فهي تمثل الخلفية المعرفية والمنهجية التي تسمح للباحث بفهم أعمق لموضوعه وتحديد موقع اشكاليته ضمن الحقل المعرفي الذي ينتمي اليه.

وفي سياق هذا البحث الذي يعالج دور استثمار رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية، تبرز ضرورة العودة إلى مجموعة من البحوث السابقة التي قاربت هذا الموضوع من زوايا مختلفة سواء في البيئة الجزائرية او في السياقات العربية والدولية.

---

[1] Dessler Gary, human resource management, 9th edition, Prentice Hall, 2003, p 4.

2 عبد الكريم بوشناق، إدارة الموارد البشرية، د ط، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 22.

3 محمد المغزاوي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف، د ط، دار المسيرة، عمان، 2014، ص 18.

وقد هدفت هذه الدراسات إلى بحت العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وبين الأداء التنظيمي للأفراد، أو التركيز على أثر التدريب والتحفيز في تحسين الانضباط الوظيفي او دراسة مدى مساهمة البرامج التكوينية في ترشيد سلوك الافراد داخل المؤسسة، كما تنوعت ميادينها من القطاع العام والمؤسسات الاقتصادية والادارات المحلية بل وحتى القطاع الصحي، مما يتيح لنا رؤية شاملة ومتعددة الزوايا لموضوع البحث وبهذا سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة وفق تسلسل منهجي:

عنوان الدراسة، مشكلة البحث، فرضيات الدراسة، أهم النتائج، وأخيرا تبيان أوجه الاستفادة منها وعلاقتها بدراستنا.

1/ الدراسات الاجنبية:

1- دراسة Smith J.& Lee A.[1]:

عنوان الدراسة:

The impact of Human, Capital Investment on organizational Behavior, Rationalization Evidence from Multinational corporations.

أي تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على عقلنة السلوك التنظيمي دراسة ميدانية في شركات متعددة الجنسيات.

مشكلة الدراسة:

حاول الباحث من خلال هذه الأطروحة الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر الاستثمار في رأس المال البشري على السلوك التنظيمي داخل مؤسسات متعددة الجنسيات؟

اما عن التساؤلات الفرعية فكانت كالتالي:

- هل يساهم التعليم والتدريب في تحسين اتخاذ القرار المهني؟
- ما مدى تأثير نظم التحفيز والتقييم على التزام العاملين بالمعايير التنظيمية؟
- هل يساعد رأس المال المعرفي في الحد من السلوكيات التنظيمية غير العقلانية؟

[1]Smith J. & Lee A., Title the impact of human investment on organizational behavior rationalization, Type Research Article, journal international, journal of human resource management, Taylor & Francis Citation, vol 30(4), pp 512, 530.

أما عن فرضياتها:

- هناك علاقة ايجابية بين برامج التدريب المهني وعقلنة التصرفات التنظيمية.
- نظم التحفيز تؤثر على مستوى الالتزام بالقواعد التنظيمية.
- الاستثمار في رأس المال البشري يسهم في تعزيز ثقافة مؤسساتية قائمة على المنطق والكفاءة.
- اعتمدت الدراسة على منهجية كمية، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيانات معدة بعناية، تغطي جوانب رأس المال البشري وعقلنة السلوك التنظيمي، كما تم استخدام التحليل الاحصائي المتقدم مثل الانحدار الخطي وتحليل العوامل لاختبار الفرضيات.
- أما عن العينة كانت عينة طبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية بلغ عددها حوالي 300 موظف.
- وهدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على عقلنة السلوك التنظيمي في بيئة عمل دولية داخل الشركة.

لتصل الدراسة في الأخير إلى نتائج وهي:

- كشفت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر بشكل دوري في الكفاءات البشرية تظهر مستويات أعلى من الانضباط، الالتزام والعمل الجماعي.
- تبين أيضا أن الموظفين الحاصلين على تدريب منتظم يمتلكون قدرة أعلى على اتخاذ قرارات عقلانية، خاصة في بيئات الضغط التنظيمي.
- كما توصلت الدراسة الى ان ثقافة التنظيم تتطور بفضل توظيف رأس المال البشري كأداة استراتيجية وليس فقط كوسيلة إنتاجية.

أما عن جوانب الاستفادة من هذه الدراسة وعلاقتها ببحثنا:

تبرز هذه الدراسة أهمية الربط بين الاستثمار في العامل البشري والتوازن في الأداء التنظيمي، وهو ما يتوافق مع إشكالية بحثنا حول السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية، كما تعزز الدراسة فكرة أن العقلنة ليست ناجحة فقط عن عوامل تنظيمية جامدة، بل تتعدى أيضا من مستوى التأهيل الفردي والتكوين المستمر، ما يجعل من اعتماد سياسة استثمارية بشرية رشيدة أمرًا محوريًا لتطوير الأداء المؤسسي داخل السياق الجزائري.

1/ 2 – دراسة[1] Dr.MichaelL.Peterson

عنوان الدراسة:

The role of human capital in enhancingorganizationalbehavior astrategic perspectiveأي دور رأس المال البشري في تعزيز السلوك التنظيمي : منظور استراتيجي.

نوع الدراسة هي مقال علمي منشور في مجلة أكاديمية:

Journal of human resource and organizational development.

أما عن تساؤلات الدراسة فكانت على النحو التالي:

- إلى أي مدى يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين سلوك الأفراد داخل المؤسسة؟
- هل تؤثر البرامج التدريبية (الصلبة والمرنة) على مستوى التزام الموظفين وانضباطهم؟
- ما علاقة جودة بيئة العمل (ترقية، تقدير، تكوين) بعقلنة السلوك التنظيمي؟
- كيف ينعكس تطوير الكفاءات الفردية على تقليل السلوكيات السلبية داخل المؤسسة؟

أما عن فرضيات الدراسة فهي كالتالي:

- يوجد تأثير ايجابي ومباشر بين تنمية رأس المال البشري وعقلنة السلوك التنظيمي داخل المؤسسات.
- الاستثمار في الكفاءات (تكوين مستمر، تأهيل توظيفي) يساهم في تقليص السلوكيات الانفعالية والعشوائية لدى الأفراد.
- كلما توفرت بيئة عمل عادلة وشفافة، زاد الانضباط والتعاون بين الموظفين.

مارس الباحث هنا دراسة ميدانية تجريبية وليست نظرية حيث:

استخدم الاستبيان والمقابلات النوعية كأدوات لجمع البيانات، فشملت الدراسة عينة 250 موظفا في شركات متعددة الجنسيات.

واعتمد على التحليل الإحصائي والمقابلات الميدانية لتفسير سلوكيات الموظفين.

[1] Dr. Michael L. Peterson, the role of human capital in enhancing organizational behavior a strategic perspective, Journal of human resource and organizational development, University of Michigan, USA, 2020.

أهم النتائج:

- الاستثمار في تطوير المهارات Hard &Skills Soft
- يؤدي الى خفض النزاعات السلوكية داخل المؤسسات.
- رأس المال البشري يعد محركا أساسيا في خلق بيئة تنظيمية عقلانية مبنية على الالتزام والشفافية.
- كلما زادت كفاءة الموظفين وتقديرهم داخل المؤسسة، كلما زاد انضباطهم وتعاونهم مع الزملاء.
- وجود نظام عادل في الترقية والتكوين يقلل من السلوكيات الانفعالية والعشوائية.

أما عن أوجه الاستفادة من الدراسة فهي:

- تؤكد نتائج هذه الدراسة العلاقة الإيجابية بين تنمية رأس المال البشري والسلوك التنظيمي الراشد، وهو ما يدعم فرضيتنا الحالية في الدراسة.
- أيضا تقدم مقارنة مفيدة بين بيئات العمل الأجنبية والجزائرية من حيث أثر الإستثمار في الأفراد على مخرجات السلوك.

2/الدراسات العربية:

1/2 دراسة العبد الله يزن[1]

عنوان الدراسة: أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين السلوك الوظيفي. دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام الأردني، رسالة ماجيستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2018.

مشكلة الدراسة:

تتمحور اشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يسهم الاستثمار في العنصر البشري في تطوير السلوك الوظيفي داخل مؤسسات القطاع العام؟

أما عن الأسئلة الفرعية فقد كانت كالتالي:

[1] يزن عبد الله، أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين السلوك الوظيفي في القطاع العام الأردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2018.

- هل يؤثر التدريب المستمر بتحسين قدرة الموظفين على إحترام القواعد المهنية؟
- ما العلاقة بين العدالة في الترقية والرضا الوظيفي؟
- هل تؤثر البيئة الداعمة للتعلم في تقليل التصرفات السلبية داخل المؤسسة؟

أمَّا عن الفرضيات:

- توجد علاقة طردية بين الاستثمار في رأس المال البشري والسلوك التنظيمي الايجابي.
- العدالة المهنية تحسن من التفاعل الايجابي داخل المؤسسة.
- التكوين المستمر يقلل من الممارسات الغير منضبطة داخل بيئة العمل.

أما المنهج فتم الاعتماد على المنهج الكمي يهدف إلى قياس تأثير برامج تنمية رأس المال البشري مثل التدريب، والتأهيل وتطوير المهارات على تحسين السلوك الوظيفي كما ركز أيضا على مؤشرات الأداء والالتزام الوظيفي.

أما العينة: تألفت من موظفين في مؤسسات القطاع العام الأردني، حيث تم اختبار العينة بطريقة عشوائية لضمان التمثيل الجيد وبلغ عددها 250 موظفا في مختلف المستويات الوظيفية والإدارية.

نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج ان تحسين رأس المال البشري يفضي الى بيئة عملا أكثر التزاما ويقلل من الصراعات التنظيمية.
- تبين أن الرضا الوظيفي يرتبط بتحقيق فرص متساوية في الترقية ما ينعكس مباشرة على السلوك المهني للعاملين.
- كما خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تولي أهمية لبرامج التطوير المهني تشهد تحسنا تدريجيا في العلاقات الوظيفية.

جو انب الاستفادة من هذه الدراسة وعلاقتها ببحثنا:

تكتسب هذه الدراسة أهمية في بحثنا من خلال دعمها لفكرة أن تطوير ان العنصر البشري لا يقتصر على رفع الانتاجية فقط بل يساهم ايضا في ترشيد السلوك التنظيمي، وهذا يتقاطع مباشرة مع المحاور المتعلقة بعقلنة السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية من خلال الاستثمار في الافراد.

كما أن استخدام أدوات القياس النفسية والاجتماعية فيها يمكن أن يدعم التوجه المنهجي لأطروحتنا.

2/2 دراسة عويضة مجدي عبد الله الفتاح[1]:

بعنوان: أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات الحكومية، رسالة ماجيستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2018.

مشكلة الدراسة هي:

- ما مستوى تنمية رأس المال البشري في المنظمات الحكومية؟
- ما طبيعة السلوك التنظيمي السائد بين الموظفين؟
- هل توجد علاقة بين تنمية رأس المال البشري وتحسين السلوك التنظيمي؟

اما عن فرضيات الدراسة فكانت كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية رأس المال البشري والسلوك التنظيمي.
- تؤثر ابعاد رأس المال البشري (التكوين، التحفيز، الكفاءة) بشكل ايجابي على التزام الموظف وتنظيم سلوكه.

اعتمد ت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل أي وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقة بين مكوناتها باستخدام الأدوات الإحصائية واعتماد الاستبانة

تألفت العينة من موظفين يعملون في منظمات حكومية حيث تم اختيار العينة بشكل طبقي لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية والإدارية وقد بلغت 300 موظفا في مختلف القطاعات الحكومية.

أمَّا نتائج الدراسة فكانت كالتالي:

- وجود علاقة طردية قوية بين تنمية رأس المال البشري والسلوك التنظيمي.
- كلما ارتفعت نسبة التأهيل والتقدير والتحفيز قلت السلوكيات السلبية مثل الغياب والتأخر والمقاومة.

أمَّا عن جوانب الاستفادة من الدراسة:

تعزز فرضية البحث الحالي حول دور الاستثمار في المورد البشري في عقلنة التصرفات داخل المؤسسة.

[1] مجدي عبد الله عبد الفتاح عويضة، أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات الحكومية، رسالة ماجيستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2018.

ايضا تدعم توجه الادارة الجزائرية نحو التكوين والتحفيز كوسيلة لضبط سلوك الموظفين

3/2دراسة الموني رنا صالح عبد الله[1]:

بعنوان: أثر تنمية الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، 2019.

مشكلة الدراسة:

تمثلت في ظاهرة اتساع ظاهرة السلوك غير الرشيد داخل المؤسسات العامة الاردنية، وصعوبة التنبؤ بأداء الموظفين رغم توافر الموارد فكانت تساؤلات الدراسة:

- ما واقع ممارسات تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الاردني؟
- ما مستوى ترشيد السلوك التنظيمي في هذه المؤسسات؟
- ما مدى تأثير الموارد البشرية المؤهلة على تقويم هذا السلوك؟

اما فرضيات الدراسة فهي:

- توجد علاقة ايجابية بين تنمية الموارد البشرية وترشيد السلوك التنظيمي.
- التدريب المستمر والتحفيز المعنوي يقللان من السلوكيات السلبية.

نتائج الدراسة:

- المؤسسات التي تعتمد برامج تدريب مستمرة تسجل اداء تنظيميا اعلى.
- التكوين الداخلي المشفوع بالمشاركة في القرار يرسخ السلوكيات التنظيمية الرشيدة.
- العدالة التنظيمية شرط اساسي لعقلنة تصرفات الافراد.

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أي وصف الظاهرة كما هي في الواقع والتحليل العلاقة بين مكوناتها باستخدام الأدوات الإحصائية والاستبانة.

[1] رنا صالح عبد الله المومني، أثر تنمية الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، 2019.

أما عن العينة: تكونت من 350 موظف من العاملين في المؤسسات العامة الأردنية واختيارهم بطريقة عشوائية وتوزيعها على مجموعة من الوزارات والهيئات الحكومية لضمان تنوع في طبيعة المهام لتعزيز صدق النتائج على بيئة العمل الحكومية في الأردن.

اما جوانب الاستفادة من الدراسة:

تبرز أهمية البيئة الداخلية العادلة في دعم السلوك الإيجابي، يمكن أيضا استلهام هذه النتائج في البيئة الجزائرية، خاصة في قطاع الوظيف العمومي.

وتؤكد هذه الدراسة أيضا جدوى الاستثمار في المورد البشري لأجل تطوير الأداء التنظيمي الرشيد والذي هو عنصر مهم في دراستنا الحالية.

3/ الدراسات الجزائرية (المحلية):

1/3دراسة معمري ليلى:[1]

بعنوان: أثر تنمية رأس المال البشري على السلوك التنظيمي –مستشفى بسكرة، مذكرة ماجيستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022.

مشكلة الدراسة (التساؤلات):

سعت هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية التالية:

- الى اي مدى يؤثر الاستثمار في رأس المال البشري على عقلنة السلوك التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات الصحية؟

ومن الاسئلة الفرعية، نجد:

- ما أثر برامج التحفيز في الحد من السلوكيات السلبية داخل المستشفى؟
- ما أثر التكوين الصحي المستمر على التزام الطاقم الطبي والاداري؟
- ما العلاقة بين بيئة العمل المهنية والسلوك التنظيمي داخل المؤسسة الصحية؟

[1] معمري ليلى، أثر تنمية رأس المال البشري على السلوك التنظيمي –مستشفى بسكرة، مذكرة ماجيستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.

الفرضيات:

- يوجد ارتباط إيجابي بين برامج التكوين في قطاع الصحة وارتفاع الانضباط التنظيمي.
- التحفيز المادي والمعنوي يساهم في تقليص السلوكيات الغير منضبطة داخل المستشفى.
- الاستثمار في العنصر البشري يرفع مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الصحية.

المنهج: اعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليل حيث يهدف الى وصف الظاهرة الميدانية وتحليل العلاقة بين تنمية رأس المال البشري والسلوك التنظيمي في بيئة المؤسسات الصحية، واعدت أيضا استبانة خصيصا لقياس الأبعاد ومؤشراتها.

أما العينة: تكونت من 150 موظفا في مستشفى الحكيم سعدان في بسكرة واختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة لتمثيل مختلف الفئات الوظيفية مثل الأطباء والممرضين وإداريين.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى أن الأقسام التي خضع موظفوها لتكوينات منتظمة شهدت تحسنا في الالتزام بالقواعد التنظيمية واحترام المسارات الإدارية.

تبين أن غياب برامج التحفيز ساهم في انتشار سلوكيات مهنية غير عقلانية كالتأخرات وانخفاض التواصل المهني.

أكدت النتائج أن الرعاية برأس المال البشري في قطاع الصحة يعزز ثقافة الانضباط والمسؤولية المهنية مما يتعكس على جودة الخدمات الصحية.

جوانب الاستفادة من هذه الدراسة وعلاقتها ببحثنا:

تمثل هذه الدراسة دعما عمليا لأطروحتنا، لأنها تركز على بيئة تنظيمية حساسة (المستشفى) حيث السلوك المهني لا يؤثر فقط على الزملاء بل يؤثر ايضا على حياة المرضى، كما توضح العلاقة المباشرة بين التكوين المهني في المجال الصحي وعقلنة السلوك التنظيمي وهو ما يدعم اطروحتي حول ضرورة الاستثمار الاستراتيجي في العنصر البشري لضمان جودة العمل داخل المؤسسات الجزائرية خاصة الحيوية منها مثل المستشفيات.

2/3دراسة مومن نصيرة:[1]

بعنوان: أثر تنمية رأس المال البشري على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجيستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، 2020.

مشكلة الدراسة:

تمثلت في ملاحظة ضعف التزام العاملين بالسلوكيات التنظيمية الايجابية رغم الجهود المبذولة في التكوين وتحسين ظروف العمل.

تساؤلات الدراسة كانت:

- ما مدى مساهمة برامج تنمية رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تؤثر تلك البرامج على سلوكيات العاملين (مثل الانضباط، التعاون، الاستقرار)؟
- ما العلاقة بين بين الاستثمار في المورد البشري وتحسين السلوك التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنمية رأس المال البشري والسلوك التنظيمي.
- التكوين المستمر والتحفيز المادي والمعنوي يؤديان الى عقلنة تصرفات الموظفين.

المنهج: اعتمدت على منهج الوصفي التحليلي لكونه النسب لدراسة العلاقة بين المتغيرين هما تنمية رأس المال البشري والسلوك التنظيمي واعتماد أدوات كمية وأولها الاستبانة.

أما عن عينة الدراسة: قد تكونت من 200 موظف وموظفة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وتم اختيارهم بطريقة عشوائية لتمثيل مختلف المستويات الإدارية.

نتائج الدراسة:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة قوية بين الاستثمار في المورد البشري وتحسين الانضباط والتعاون المهني.

- التكوين الذي يتماشى مع الحاجات الحقيقية للعاملين له تأثير مضاعف على الأداء.

[1] نصيرة مومن، أثر تنمية رأس المال البشري على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجيستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، 2020.

جوانب الاستفادة من الدراسة:

- تعزيز فرضية البحث حول أهمية التكوين الداخلي في تحسين سلوك الأفراد.
- أيضا تبرز فعالية الموارد البشرية كعنصر تنظيمي محوري في المؤسسة الجزائرية.

3/3- دراسة زغلامي ياسين:[1]

بعنوان تأثير تنمية الموارد البشرية على ترشيد السلوك التنظيمي –دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف– المسيلة، مذكرة ماجيستير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، 2021.

مشكلة الدراسة:

رصدت سلوكيات تنظيمية غير عقلانية داخل المستشفى، مثل النزاعات، غياب التنسيق والتأخر ما أثار التساؤلات حول مدى تأثير تدريب وتأهيل الكوادر على عقلنة تلك السلوكيات.

اما عن التساؤلات فكانت على النحو التالي:

- ما مستوى تطبيق ممارسات تنمية الموارد البشرية داخل المستشفى؟
- كيف يؤثر التكوين والتحفيز على تصرفات المستخدمين؟
- هل توجد علاقة بين تلك التنمية وترشيد الاداء والسلوك المهني؟

الفرضيات:

- هناك تأثير ايجابي لتنمية الموارد البشرية على السلوك التنظيمي في المستشفى؛
- التكوين المتواصل يقلل من النزاعات ويعزز ثقافة العمل الجماعي والانضباط.

المنهج: المتبع هو الوصفي التحليلي بهدف وصف واقع تنمية الموارد البشرية في المستشفى و تحليل تأثيرها على ترشيد السلوك التنظيمي و جمع البيانات من خلال استبانات مهمة بعناية.

المنهج: المتبع هو الوصفي التحليلي بهدف وصف واقع تنمية الموارد البشرية في المستشفى وتحليل تأثيرها على ترشيد السلوك التنظيمي وجمع البيانات من خلال استبانات مهمة بعناية.

[1] ياسين زغلامي، تأثير تنمية الموارد البشرية على ترشيد السلوك التنظيمي –دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف– المسيلة، مذكرة ماجيستير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، 2021.

أما عن العينة: تألفت من 250 موظفا من العاملين في المستشفى محمد بوضياف بالمسيلة، واختيارهم بطريقة عشوائية.

توصلت الدراسة إلى نتائج وهي:

- الأقسام التي تتلقى دورات تكوينية دورية تسجل أداء أكثر انضباطا.
- التحفيز المعنوي يحفز الموظفين على الالتزام بالسلوكيات التنظيمية المرغوبة.

أما جوانب الاستفادة من الدراسة:

- تظهر أهمية الاستثمار في العنصر البشري داخل قطاع الصحة وهو ما يعكس جوانب من بحثنا.
- ايضا منحتنا خلفية ميدانية قوية لدعم دراستنا التطبيقية خاصة في مجال واحد وفي نفس مؤسسة الدراسة.

ومن خلال عرضنا وتحليلنا لهذه الدراسات السابقة تبين أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد عنصرا اساسيا في عقلنة السلوك التنظيمي بين الأفراد داخل المؤسسات، وقد أظهرت هذه الدراسات سواء في السياق الجزائري أو العربي أو الدولي، أن التكوين المستمر والتحفيز يساهمان في ترسيخ ممارسات مهنية أكثر التزاما وعقلانية وتشكل هذه النتائج دعما نظريا ومنهجيا لبحثنا وتبرز اهمية تعميق الدراسة في البيئة الجزائرية لفهم حدود هذه العلاقة في سياقها الواقعي.

الجدول رقم01: الجدول المقارن والملخص للدراسات السابقة

الرقم	عنوان الدراسة	الدولة الميدان	أداة الدراسة	أهم النتائج	أوجه الاستفادة من الدراسة
01	The impact of human capital investment on organizational behavionrationalizaton	دولية شركات متعددة الجنسيات	منهج تحليلي العينة 300 موظف	التدريب المستمر يؤدي الى التزام وظيفي و عقلنة القرار	تؤكد أثر التكوين على العقلنة و السلوك حتى في البيئات عالية الضغط
02	The role of human capital in enhancing organizational beharior	الولايات المتحدة الامريكية شركات متعددة الجنسيات	استبيان 250 موظف + مقابلات مع مدراء الموارد البشرية+ التحليل الاحصائي	تحسين المهارات يقلل من النزاعات نظام عادل يعزز الالتزام والانضباط	دراسة دولية تدعم فرضية البحث و توفر بعدا مقارنا بين بيئات العمل العالمية و المحلية
03	أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين السلوك الوظيفي	الأردن قطاع عام	المنهج الكمي استبيان + مقابلات العينة: 250 موظف	التحفيز والتكوين يحسننا العلاقات و السلوك داخل المؤسسة	تبرز دور العدالة في التحفيز المهني لعقلنة التصرفات

04	أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات الحكومية	مصر قطاع حكومي	استبيان وتحليل احصائي + العينة 300 مفردة	علاقة طردية بين تنمية راس المال البشري والسلوك التنظيمي، التحفيز والكفاءة يقللان من الغيابات والمقاومة	تدعم فرضية البحث حول عقلنة السلوك نموذج واقعي من بيئة عربية و قرية من الجزائر
05	أثر تنمية الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي في المؤسسات العامة	الأدرن قطاع عام	المنهج الوصفي التحليلي استبيان + مقابلات العينة: 350 موظف	العدالة التنظيمية تعزز السلوك الرشيد البنية التشاركية تقلل التصرفات غير المنضبطة	تبرز أهمية التكوين نتائج قابلة للتطبيق في القطاع العمومي الجزائري
06	أثر تنمية رأس المال البشري على السلوك التنظيمي مستشفى بسكرة	جزائرية ميدان صحي	منهج وصفي تحليلي دراسة ميدانية نوعية العينة: 150 موظف	الأقسام التي تخضع لتكوين منتظم مسجل سلوكا أكثر التزاما	ذات صلة بمؤسسات المستشفى و تدعم بجانب تطبيقي بحثي

07	أثر تنمية رأس المال البشري على السلوك التنظيمي	الجزائر مؤسسة اقتصادية عمومية	منهج وصفي تحليلي استبيان ميداني 200 عامل	تأثير كبير لرأس المال البشري على الالتزام و الانضباط	دراسة ميدانية تدعم السياق الجزائري و تعزز دور التدريب في تحسين السلوك المهني
08	مساهمة رأس المال البشري في تحسين الأداء و السلوك اللتنظيمي	الجزائر قطاع الصناعات التحويلية	منهج وصفي تحليلي استبيان + تحليل احصائي العينة: 250 موظف	علاقة إيجابية بين التأهيل الأكاديمي و السلوك المنظم، العدالة التنظيمية تدعم الانتماء و الالتزام	تعزز فكرة الاستثمار الداخلي في العنصر البشري نتائج قابلة للتعميم في قطاعات صناعية جزائرية.

المصدر: من إعداد الطالبة

ثامنا: المقاربة النظرية:

إن المقاربة النظرية لأي دراسة علمية لا تعد عنصرا تكميليا فحسب بل شكل الإطار المرجعي الذي يستند إليه البحث في تحليل الظواهر والتفاعل معها من زاوية علمية ممنهجة، وبالنسبة لموضوعنا فقد ارتئينا أن نتبنى مقارنة تجمع بين البعد السوسيولوجي التنظيمي والبعد الاداري والموارد البشرية، باعتبار أن السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية ليست مسألة تقنية بحت، وانما هي ناتجة عن تفاعلات ثقافية إدارية وانسانية معقدة.

لقد انطلقنا في هذه الدراسة من قناعة راسخة مفادها أن رأس المال البشري هو حجر الأساس في أي عملية تطوير مؤسسي، وأن تحسين سلوك الأفراد داخل المؤسسة لا يتم بالرقابة أو القوانين وحدها بل من خلال الاستثمار الواعي في قدراتهم، ومرافقة تطورهم المهني، وإشراكهم في اتخاذ القرار لذلك كانت الحاجة إلى إطار نظري متكامل يربط بين تنمية المورد البشري والعقلنة التنظيمية ويحلل العلاقة بينهما في ضوء التحديات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية وبهذا استندت هذه الدراسة أيضا إلى عدد من المقاربات النظرية التي ساهمت في بلورة الفهم الأعمق للمفاهيم الأساسية.

1/نظرية رأس المال البشريHuman Capital Theory:

تعود أصول هذه النظرية إلى الإقتصاد بين ثيودور شولتز وغاره بيكر في تسعينات القرن الماضي، حيث أكدا على أن الاستثمار في الأفراد من خلال التعليم والتدريب والرعاية، يعود على المؤسسات والمجتمع بمردودية إقتصادية عالية، إذ ينظر إلى الموظف ليس كتكلفة بل كأصل منتج قابل للتطوير، كما هو الحال مع رأس المال المادي.

وترى هذه النظرية ان المؤسسات التي تهتم بتكوين مواردها البشرية وتحفزها بشكل منصف، وتوفر لها مناخا مناسبا تكون أكثر قدرة على ضبط الأداء والتحكم في السلوك التنظيمي وتوجيهه نحو العقلنة والانضباط والفعالية.[1]

تستند هذه الدراسة إلى نظرية رأس المال البشري التي تعد من أهم الأسس النظرية المفسرة لأثر الاستثمار في الأفراد على الأداء التنظيمي والعقلنة داخل المؤسسات، فهذه النظرية تفترض أن الموارد

[1]Becker G., Human capital a theoretical and Empirical Analysis withe special Reference to Education, University of Chicago press, 1993, p43.

البشرية تمثل استثمارا استراتيجيا، وأن تطوير قدرات العاملين ومعارفهم يسهم في رفع كفاءة السلوك التنظيمي وترشيده.

وفي ضوء الدراسة الميدانية بمستشفى حيحي عبد المجيد قايس يتضح أن تنمية رأس المال البشري، عبر التدريب المستمر وتحسين بنية العمل، وتقدير الكفاءات، انعكست إيجابا على سلوك العاملين و اتخاذهم قرارات أكثر عقلانية، إذ أظهرت البيانات الميدانية أن العاملين الذين يستفيدون من برامج التكوين و التحفيز المهني، يميلون إلى ضبط سلوكهم الوظيفي، و احترام القواعد التنظيمية و المشاركة بفعالية في أهداف المستشفى، وعليه يتجسد تأثير رأس المال البشري هنا في كونه عاملا حاسما لترشيد السلوك التنظيمي من خلال تعزيز الادراك التنظيمي، وتوسيع المهارات المهنية و تحفيز الانتماء للمؤسسة الصحية.

2/نظرية الانظمة المفتوحة Open Systems Theory:

تعتمد هذه النظرية على فكرة ان المؤسسة ليست كيانا مغلقا، بل هي نظام مفتوح يتفاعل مع بيئة الداخلية والخارجية. ويعد المورد البشري أحد أبرز مكونات هذا النظام، إذ أن أي تغير في طريقة تسييره ينعكس مباشرة على بيئة العمل ككل، وعلى نمط السلوك السائد داخلها.

من هذا المنطلق تساعدنا هذه المقاربة على فهم كيف ان تحسين ظروف العمل وتنمية الكفاءات الفردية يؤدي بالضرورة الى بناء سلوك تنظيمي عقلاني قائم على المشاركة والتنسيق والتفكير الجماعي[1].

3/ المقارنة السوسيولوجية البيروقراطية العقلانية ماكس فيبر:

فقد اهتمت هذه النظرية بتحليل كيفية تصرف الافراد داخل المنظمات والعوامل التي توجه سلوكهم نحو الالتزام أو الفوضى، نحو التعاون أو الصراع، نحو الابداع أو الركود، وهنا يظهر دور العقلنة كآلية لضبط هذا السلوك وجعله يخضع لمنطق الأهداف، الانضباط والتفكير العلمي فالتفكير السوسيولوجي لماكس فيبر الذي رأى إن التنظيم المثالي هو التنظيم العقلاني الذي يقوم على التدرج الوظيفي غير أن هذا النموذج وإن كان نظريا يواجه تحديات في الواقع الجزائري بسبب التراكمات الثقافية والولاءات الشخصية والبيروقراطية غير الفعالة.

[1] Katz D., Kahn R., The social Psychology of organization, Wiley, 1978 p 39.

لكن بالرغم من ذلك يبقى هذا التصور مفيدا في توجيه هذه الدراسات نحو تحليل مدى ابتعاد المؤسسات الجزائرية عن النموذج العقلاني، ومدى قدرة رأس المال البشري على تقليص هذا الفارق.[1]

4/المقاربة التكاملية في السلوك التنظيمي:

تعد المقاربة التكاملية من أبرز الاتجاهات الحديثة في حراسة السلوك التنظيمي، حيث ظهرت كرد فعل على محدودية المقاربات الادارية التي ركزت أما على الجانب التقني للبحث أو على الأبعاد الانسانية فقط فالمؤسسة المعاصرة، بما تحمله من تعقيد وترابط بين عناصرها. أصبحت تتطلب مقاربة شاملة تراعي مختلف التأثيرات النفسية والاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية التي تشكل سلوك الفرد داخلها. وتنطلق هذه المقاربة من فرضية أن سلوك العامل لا يمكن تفسيره بشكل منعزل عن السياق العام الذي ينتمي اليه، والذي يشمل القيادة، طبيعة الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، المناخ الداخل إلى جانب الخصائص الفردية كالدوافع، الاتجاهات، والقدرات فهي تجمع بين ما جاءت به النظريات الكلاسيكية التي تهتم بالتنظيم الرسمي، وما طرحته النظريات السلوكية حول أهمية العلاقات الانسانية وما أضافته النظريات المعاصرة من مفاهيم كإدارة المعرفة ورأس المال البشري.

تبرز اهمية هذه المقاربة في كونها توفر رؤية متكاملة للباحث وصانع القرار، إذا تمكنه من تحليل السلوك التنظيمي من زوايا متعددة، مما يساهم في صياغة سياسات إدارية أكثر واقعية ومرونة، فهي لا تتعامل مع العامل باعتباره آلة تنفيذية فقط، بل ككائن اجتماعي له حاجات وأفكار ومشاعر، وفي الوقت نفسه عضو في تنظيم يسعى لتحقيق اهداف جماعية ضمن منظومة محددة.

وقد أكد بعض الباحثين أن فعالية أي مقاربة لدارسة السلوك التنظيمي ترتبط بقدرتها على ادماج مختلف الأبعاد المتفاعلة داخل التنظيم.[2]

كما يرى Storey أن المقاربة التكاملية بشكل أرضية خصبة لتحليل دور رأس المال البشري في تحسين الأداء، لأنَّها تنتظر للعامل باعتباره مصدرا استراتيجيا يتطلب فهما متعمقا وليس مجرد عنصرا إنتاجي.[3]

[1] Weher M., Economy and society, University of California press, 1978 p 142.

[2] Robbins S. P., Organisational Behavior, Prenticl Hall, 2001, p 22

[3] Storey J.,human Resource Management, Acritical Text, Cengage learning, 2007.

بناء على ما سبق فان المقاربة التكاملية تعتبر أداة تحليلية فعالة عند دراسة المشكلات التنظيمية المعقدة خاصة في المؤسسات التي تسعى الى تحقيق التوازن بين متطلبات الفعالية والكفاءة من جهة، واحتياجات العاملين النفسية والاجتماعية من جهة اخرى، كما هو الحال في العديد من المؤسسات الجزائرية التي تواجه تحديات تتعلق بالإصلاح الاداري وتحسين الأداء الوظيفي.

فالنظرية التكاملية التي تنظر إلى السلوك المهني داخل المؤسسة باعتباره نتاجا لتفاعل متكامل بين العوامل الفردية (كالقيم و المهارات و الدوافع) والعوامل التنظيمية (كالثقافة التنظيمية، الهيكل، القيادة) وفي تطبيقها على واقع مستشفى حيحي عبد المجيد قايس، برزت أهمية هذه المقاربة في تحليل العلاقة الديناميكية بين رأس المال البشري و السلوك التنظيمي، فالعقلنة هنا لا يمكن تفسيرها فقط عبر القدرات الفردية للعاملين بل أيضا من خلال انسجام نظم التسيير و تكامل الدوار بين مختلف الفئات المهنية من أطباء و ممرضين و إداريين.

وبذلك تبرهن المقاربة التكاملية على فعاليتها في تفسير كيفية تحقيق العقلنة التنظيمية من خلال تنمية رأس المال البشري وتنسيق الجهود داخل البيئة الاستشفائية.

فمن خلال النظريتين (نظرية "رأس المال البشري" و "المقاربة التكاملية في السلوك التنظيمي"، تبين أن تحقيق العقلنة داخل المؤسسات الصحية مستشفى حيحي عبد المجيد نموذجا، لا يتحقق إلا بتفاعل متوازن بين الاستثمار في العنصر البشري و تناغم مكونات البيئة التنظيمية، فنظرية رأس المال البشري تؤكد أن المورد البشري هو محرك التغيير و التطور و أن سمة التعليم و التدريب و التحفيز بشكل أساسا لتحسين الأداء وترشيد السلوك، بينما توضح المقارنة التكاملية أن هذا الأثر لا يظهر بفعالية إلا عندما تتكامل جهود الأفراد مع منظومة العمل التنظيمي.

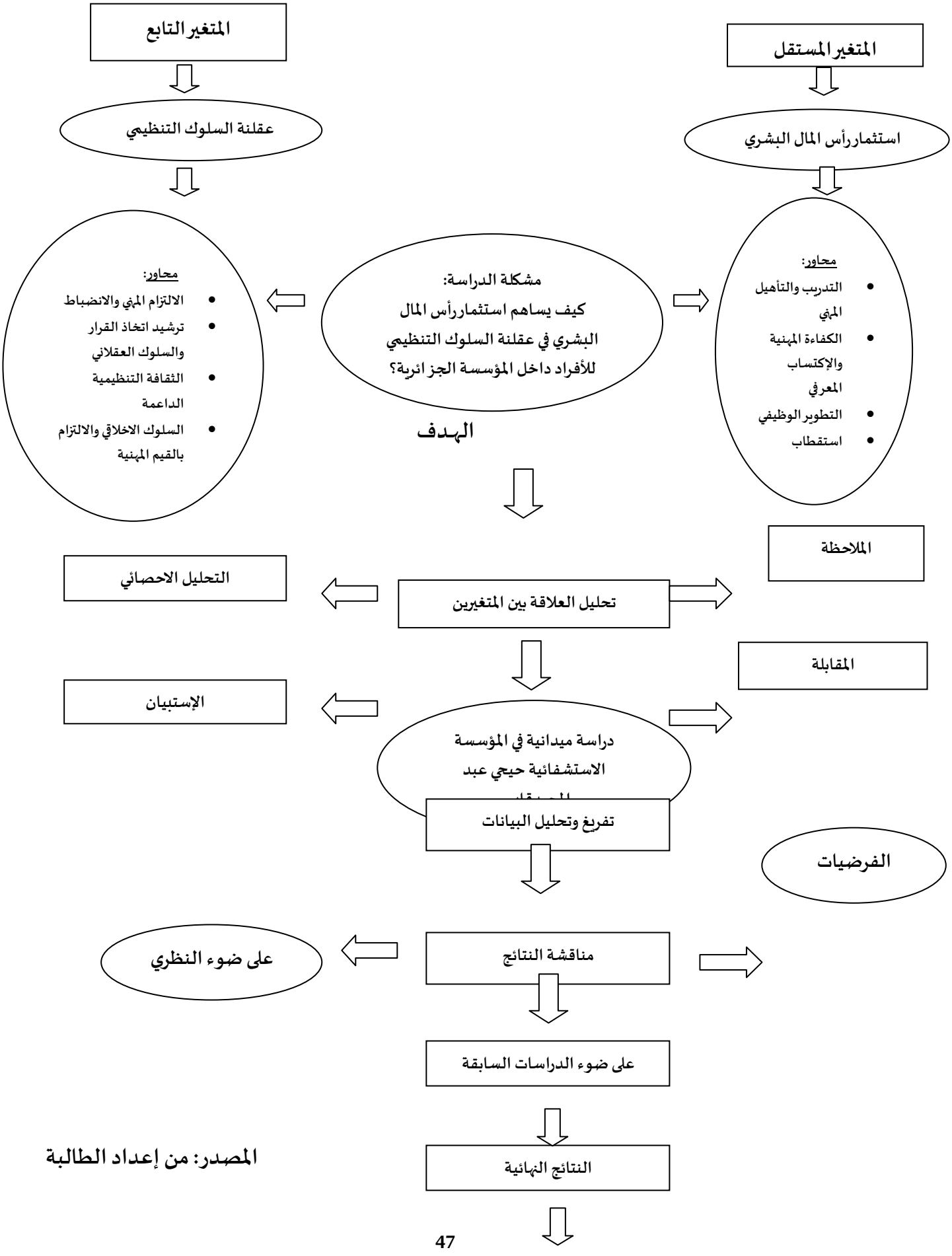
خلاصة:

حاول هذا الفصل أن يضع أسس الفهم النظري لموضوع البحث من خلال طرح الاشكالية التي تدور حول "تأثير استثمار رأس المال البشري في ترشيد السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسات الجزائرية". انطلقت الدراسة من فرضيات ترجح وجود علاقة بين المتغيرين إلا وهما تنمية العنصر البشري وتحسين سلوك الافراد داخل التنظيم.

وقد برزت أهمية هذا البحث كونه يسلط الضوء على الجانب الحيوي المهمل أحيانا في بيئتنا المؤسسية، وهو كيفية استثمار الانسان لا كأداة انتاج فقط، بل كعنصر قادر على تغيير منطق التسيير ذاته، كما تم تحديد مفاهيم أساسية لضبط الرؤية النظرية ثم عرض دراسات سابقة ومقاربة نظرية متعددة تدعم الإطار العام للباحث.

فهذا الفصل لا يقدم اجابات نهائية، بل يمهد الطريق لفهم أعمق عبر العمل الميداني والتحليل العلمي في الفصول القادمة بحول الله.

شكل رقم (02) يوضح الهيكل العام للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني:

ديناميكية الاستثمار في رأس المال البشري

بين الأهمية والعوامل المحددة

الفصل الثاني: ديناميكية الاستثمار في رأس المال البشري بين الأهمية والعوامل المحددة

تمهيد.

أولا: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري.

ثانيا: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

ثالثا: العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري

رابعا: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

خامسا: محددات الاستثمار في رأس المال البشري.

خلاصة.

تمهيد:

يعد رأس المال البشري اليوم من أبرز الرهانات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لضمان البقاء والتطور في البيئة تتسم بالتغيير المستمر، فقد أصبح العنصر البشري بما يمتلكه من معرفة، كفاءة، خبرة، المورد الأهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الميزة التنافسية.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، لم يعد الاستثمار في الآلات والتكنولوجيا وحده كافيا، بل باتت المؤسسات مطالبة بتبني سياسات فعالة في تنمية وتطوير مواردها البشرية.

وعليه يأتي هذا الفصل لتناول أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ثم الأبعاد لتليها العوامل المؤثرة فيها وصولا الى النظريات المفسرة لاستثمار رأس المال البشري وأخيرا محددات التي تؤثر في نجاح الاستثمار في رأس المال البشري.

أولا: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

من خلال الاهتمام بالاستثمار من الناحية الاقتصادية وما يخلف من اثار ايجابية وسلبية، ففي الآونة الأخيرة وجب الاهتمام أيضا بالاستثمار في الجانب البشري او ما أصبح يصطلح عليه بالاستثمار في رأس المال البشري، ويرجع ذلك الى مجموعة من الاهميات لنذكر منها:

1- الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤتي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية، إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل ولذا فان النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الاتفاقات التي تساهم على الأقل، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الاتفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري، ورفع كفايته الانتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية وتجدر الاشارة إلى أن عملية التعلم كصناعة تأتي نتائجها بعد مدة، ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمة يؤدي حتما الى اختلاف النوعيات والكفاءة الإنتاجية، فالعمال المتعلمين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام أكثر من ساعات من الاعمال الشاقة، ومن ناحية الاقتصادية فإن هذا يعني حيات انتاجية ولا يخفى أن المنظمات تقوم سياستها على الاستغلال الكامل لكل قدرات الافراد.[1]

فنجد أن الناحية الاجتماعية أيضا تتحسن من خلال الاهتمام بالجانب المادي والجانب المعنوي فكلما كان التعليم والصحة والاقتصاد جيدا انعكس ذلك ايجابا على المجتمع من سلوكيات ورفاهية والولاء لما يبذله الأفراد داخل المؤسسات المختلفة.

2- فشلت حاجة الدول النامية الى هذا النوع من الاستثمار تظهر بصفة خاصة في الاستثمار في رأس المال البشري، حتى يمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة، حيث يقترح " شولتز " الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الانشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعية رأس المال البشري ومن بين هذه الانشطة نذكر :[2]

أ- **الخدمات الصحية:** حيث انها تؤثر في رأس المال البشري كما ونوعا:

كما ⟵ عن طريق تخفيض الوفيات

[1] كامل بكري، الموارد البشرية واقتصاديها، د.ط، دار النهضة، بيروت، 1986، ص 320.

[2] كامل بكري، نفس المرجع السابق، ص 231.

نوعا ← عن طريق التأثير في مقاومة الافراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الانتاجية

ب- **التعليم:** بصفة عامة ومراكز التدريب المهني والتعليم الفني بصفة خاصة: اذ ان الاستثمار في هذه الانشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس المال البشري.

وبالإضافة الى ذلك وجب اعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور وتحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب والعرض على العمل.

وبهذا وجب الاهتمام بجانب الاستثمار المادي والمعنوي بمقتضى المرسوم التشريعي رقم 93- 12 المؤرخ في 19- ربيع الثاني عام 1414 الموافق لـ 5 أكتوبر سنة 1993 والمتعلق بترقية الاستثمار.[1]

ما نستنتجه عن أهمية رأس المال البشري في كونه المحرك الاساسي لتحقيق التطور المؤسسي والنمو الاقتصادي. فالعنصر البشري لم يعد ركيزة استراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها في بناء القدرات التنافسية للمؤسسات.

إن تمكين الأفراد من خلال التعليم، التدريب والرعاية الصحية يفضي إلى رفع كفاءتهم، مما يعزز من مستوى الإنتاجية وجودة الأداء داخل بيئة العمل، كما أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تنمية التفكير الابتكاري واتخاذ القرار الرشيد وهما عنصران حاسمان في مجابهة التحديات المتغيرة في الأسواق الحديثة.

إضافة إلى ذلك فإن المؤسسات التي تولي اهتماما حقيقيا لتنمية مواردها البشرية، تكون أكثر قدرة على التأقلم مع التحولات، واستيعاب التكنولوجيا وتحقيق استدامة الأداء على المدى الطويل. ومن هذا المنطلق فإن استثمار المؤسسة في أفرادها ليس فقط التزاما أخلاقيا، بل هو خيار استراتيجي ينعكس إيجابا على أرباحها وسمعتها واستقرارها الداخلي.

ثانيا: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

لا يعد الاستثمار في رأس المال البشري عملية عشوائية أو ذات بعد واحد، بل هو مفهوم معقد يتأسس على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي يمكن من خلالها قياس مدى نضج المؤسسة في إدارتها

[1] المرسوم التشريعي رقم 93- 12 المؤرخ في 19 ربيع الثاني 1414، والموافق لـ 5 أكتوبر 1993، بشأن ترقية الاستثمار، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمانة العامة للحكومة 1993.

لمواردها البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأداء العقلاني وبهذا جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها:

1- **البعد الاستراتيجي:** إن الدور الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري هو من أهم أدوار المنظمة إذا لم يكن أهمها للإسهام في نجاح المنظمة في مختلف القطاعات والأصعدة الحكومية والخاصة ويعتبر شريكا استراتيجيا، ومن العناصر اللازمة لذلك هي:

1. إثراء الثقافة التنظيمية.
2. المعرفة الإدارية.
3. إعادة تنظيم المنظمات وعمليات العمل.[1]

2- **البعد الحكومي والأنظمة:** إن التمويل الحكومي والانفاق على رأس المال البشري من أحد الأبعاد المهمة جدا والسياسة المالية المعتمدة لرسم الهياكل المؤسسية وفتح وظائف حكومية مدعومة بالتشريعات الاقتصادية والمعتمدة من قبل الحكومة لتتناسب مع الدستور ومقابلة الإطارات المجمعية ومن أمثلة التشريعات وضع ضوابط وقوانين تحد من انتشار معاهد تدريب لا تلتزم بالمعايير المحددة والتي تؤدي إلى ضياع المجهود والمال.

3- **البعد الاقتصادي:** بعد أن يتم إعداد الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة، ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات، إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليما وتدريبا لديه فرصة أكبر للعمل بصفته منتجا ويحقق فائدة مضافة تساهم في تنشيط التنمية الاقتصادية.

4- **البعد العلمي والتدريبي:** في هذا البعد يوفر الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يساهم في احداث التنقلات الحضرية المختلفة واحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

5- **البعد الامني:** ويقصد به توفير خدمات التدريب والتعليم في جو امن يخلو من المخاطر قدر الامكان اذ يفضل المتدرب المؤسسة التعليمة او التدريبية التي توفر له درجة أفضل من الامان والسلامة.

[1] منى جاسم الزايد، الاستثمار في رأس المال البشري، د.ط، دار الفكر العربي، بغداد، 2012، ص45.

6- **البعد الشخصي:** لتحقيق هذا البعد فانه ينبغي التركيز على فهم الافراد وإدراك حاجتهم التدريبية والتعليمية وينبغي عدم النظر الى هذه الحاجات من منظور واحد فقط انما يجب من منظور حاجات سوق العمل والمسؤولين وهنا يبرز دور معهد الادارة العامة في التأثير في المتدرب[1]

وابراز الحاجات الحقيقية من خلال الدراسات والاستبيانات والمقابلات الشخصية ومساعدة ادارة التدريب في المؤسسات الحكومية في ذلك وأيضا اقامة الملتقيات الثقافية.[2]

إن التعمق في دراسة أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري يسمح بفهم أكثر دقة للعوامل التي تحدد فاعليته داخل المؤسسات.

فغياب التوازن بين هذه الأبعاد أو إهمال أحدها قد يؤدي إلى نتائج عكسية تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية في الساق الجزائري يصبح من الضروري إعادة النظر في هذه الأبعاد مجتمعة، من خلال مقاربات تكاملية تشمل التخطيط الاستراتيجي، تحسين الأنظمة وتفعيل الدور الحكومي، مع تشجيع المبادرات الفردية وتوفير بيئة مستقرة وآمنة.

فكلما كانت هذه الأبعاد حاضرة ومتكاملة، كلما زادت فرص تحقيق سلوك تنظيمي عقلاني يعكس النضج المؤسسي والتسيير الرشيد للموارد البشرية.

ثالثا: العوامل المؤثرة في استثمار رأس المال البشري:

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، وخاصة في القطاع الصحي، حيث يرتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسات الاستراتيجية، إلا أن فعالية هذا الاستثمار لا يعتمد فقط على تخصيص الموارد المالية أو تقديم برامج التدريب، بل تتأثر بمجموعة من العوامل التعليمية، التنظيمية، البيئية والشخصية التي تحدد مدى استفادة الموظفين من هذه البرامج وقدرتهم على تطوير مهاراتهم وتطبيقها في بيئة العمل.

01: العوامل التعليمية والتكوينية:

[1] نفس المرجع السابق. ص 45

[2] نفس المرجع السابق، ص 45

تشير الكثير من الدراسات إلى أن المستوى التعليمي والتدريب المستمر يمثلان أهم العوامل المؤثرة في تطوير رأس المال البشري، فالبرامج التدريبية وورشات العمل المستمرة تساعد على رفع كفاءة الموظفين و تعزيز قدرتهم على حل المشكلات و اتخاذ القرارات المهنية الصحيحة.[1]

كما أظهرت دراسة معمري ليلى في مستشفى الحكيم سعدان أن التكوين المتخصص للموظفين ساهم في تحسين مستوى الأداء المهني وتعزيز عقلنة السلوك التنظيمي، مما يوضح أهمية التكوين المستمر كعنصر أساسي للاستثمار الفعال في رأس المال البشري[2]

02: العوامل التنظيمية والإدارية

تشمل العوامل التنظيمية والإدارية السياسات المؤسسية، الهيكل التنظيمي، نظام المكافأت، وثقافة المؤسسة، وهي عناصر تؤثر بشكل مباشر على كفاءة استخدام رأس المال البشري [3]

و إن جودة سياسات واضحة لتطوير الموارد البشرية و تشجيع المبادرات الفردية و الجماعية و تقدير الكفاءات يعزز من الالتزام التنظيمي للموظفين و يحسن من السلوك المهني كما أكدت دراسة عبد الله يزن أن الهياكل الإدارية المرنة و ثقافة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تمكن المؤسسات من استثمار مهارات العاملين بشكل أمثل.[4]

03: العوامل البيئية والاجتماعية

تؤثر البيئة المحيطة بالمؤسسة على فعالية الاستثمار في رأس المال البشري، حيث أشارت دراسة زغلامي ياسين إلى أن الدعم الاجتماعي و التكنولوجيا المتاحة، و الاستقرار الاقتصادي تعد عوامل مؤثرة على تطوير قدرات العاملين داخل المستشفيات [5] يعزز اكتساب المهارات و يؤثر إيجابا على السلوك التنظيمي.

---

[1] العبودي محمد، إدارة الموارد البشرية الحديثة، مفاهيم وتطبيقات القاهرة، دار الفكر العربي،2015 ص 102.

[2] معمري ليلى، أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الصحية رسالة دكتوراه. دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم سعدان بسكرة، الجزائر، 2020، ص 70.

[3] ROBLINS.S.P& JUDGE.T.A.(2020).ORGANIZATIONAL BEHARIOR.18 THE EDITION.PEARSON.PP.120.175.

[4] عبد الله يزن، أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين السلوك الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام الأردني، رسالة ماجيستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2017،ص 78.

[5] زغلامي ياسين، تنمية الموارد البشرية على ترشيد السلوك التنظيمي. دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف المسيلة، رسالة دكتوراه، جامعة المسيلة 2021. ص 120.

04: العوامل النفسية والشخصية

تتشكل الخصائص الفردية للموظفين مثل الدافعية والانضباط الذاتي والقدرة على التعلم المستمر عوامل مهمة في مدى استفادتهم من برامج الاستثمار في رأس المال البشري ومن خلال دراستنا في مستشفى حيحي عبد المجيد قايس أن الموظفين ذوي الدافعية والتفاعل مع برامج التدريب يظهرون تحسنا في عقلنة السلوك التنظيمي والالتزام بالمعايير المهنية.

وبهذا فإن نجاح الاستثمار في رأس المال البشري لا يعتمد فقط على الموارد المادية أو البرامج التدريبية بل على التكامل بين العوامل التعليمية، التنظيمية، البيئية والشخصية، وهذا التكامل يحقق ترشيد السلوك التنظيمي ويعزز الأداء المؤسسي ويضمن تطوير المهارات والمعارف داخل المؤسسة فالمؤسسات التي تراعي هذه العوامل قادرة على تحويل رأس المال البشري إلى قوة استراتيجية تدعم الأداء المؤسسي وتحسن جودة الخدمات الصحية.

رابعا: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري:

1- نظرية Capital Theory Investment In Human

من أشهر رواد هذه النظرية "أوم سميث" A.Smith، "ألفرد مارشال"A.Marchall، "جون شولتز ميل" S.S.Mil، "ديفيد ريكارد" D.Ricardo، "تيودور شولتز"T.Shults ، "جاري بيكر" G.Becker، تقوم هذه النظرية على أساس أن هناك علاقة إيجابية بين الاستثمار في التعليم (الاستثمار في رأس المال البشري) وبين زيادة دخل الفرد والمجتمع أي أنه كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري كلما زاد الدخل سواء على مستوى المجتمع أو مستوى الفرد.[1]

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث "شولتز" T.Shults. وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلقى الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت العديد من المحاولات التي هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري وادخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الإستثمار البشري لتحسين

[1] سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 429.

مهارات وانتاجية الفرد، بتقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري والناتجة عن هجرة العمالة والاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.

2- الاستثمار في التعليم وفق نظرية شولتز الاستثمار في رأس المال البشري:

نجد شولتز ركز جل اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري، طالما أنه أصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته، فإنه لا بيعه أو شرائه أو معاملته كحق مملوك للمنظمة، وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال مادام يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية وهذا كله في إطار المعرفة.

وبالرغم من تركيز دراسات"شولتز" في مجال الاستثمار البشري على التعليم إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب، ففي مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:[1]

1. الايرادات الضائعة للفرد وهي التي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه يلتحق بالتعليم.
2. الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

وأشار "شولتز" إلى أن هيكل الأجور والمرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب والصحة وأيضًا البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل، ويتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقًا كبيرًا من الموارد، وتشمل تلك الموارد كل من ايرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، والموارد اللازمة لتوفير المدارس.

ومن وجهة نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كلًا من التكلفة والايرادات المرتبطة بعملية التعليم فالسببية للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة يرجعها إلى:

1. أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.
2. تجاهل الباحثين لهذه الايرادات الضائعة.

[1] رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002. ص ص 65- 69.

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

وقد أثار "شولتز" نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

1. تجاهل واهمال دراسة رأس المال البشري.
2. العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الانسان.

وفي رأي "شولتز" أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري.[1]

من هذا التحليل فقد اعتقد البعض أن اعتبار التعليم وسيلة من وسائل تكوين رأس المال باعتبار الانسان هو العنصر الأساسي، وفي رأي "شولتز" يقول إن هؤلاء الباحثين قد بنوا اعتقاداتهم على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم، هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي، فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين من خلال اعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم والمعايير التي يؤمنون بها.

ويرى أيضا "شولتز" بان الغرض الاقتصادي للتعليم وحده، لا يمكن اهمال واغفال الجانب الثقافي وانما بكلتا الجانبين الثقافي والاقتصادي لتحسين من طاقات وقدرات الأفراد، اللازمة لأداء أعمالهم وادارة شؤونهم فكلتا الجانبين الثقافي والاقتصادي ماهي إلا نواتج مشتركة لعملية التعليم تظهر حاليًا في العلاقة بين التعليم والدخل من خلال تزويد القوة العاملة بالخبرات والمهارات العلمية والعملية والقدرات تظهر في شكل سلوكيات تزيد من قوة الانتاج من خلال ماذا؟

من خلال التعليم نجد المجتمعات الأكثر تعليمًا تؤدي إلى انتاج كثير وبالتالي تدفع لها أجور وحوافز الرقي بالمجتمع وهذا يكون في حد ذاته استثمار في الرأس المال البشري والذي ظهر في الآونة الأخيرة لدى أغلب الدول.[2]

[1] المرجع السابق، ص 56.

[2] المرجع نفسه، ص 66.

وبهذا ذكر "شولتز" أن مفتاح النمو الاقتصادي يعتمد على توعية السكان، ويمثل رأس المال البشري حسب "شولتز" القدرة والمعلومات التي بها قيمة اقتصادية، ورأس المال البشري يمثل مصدرًا قابل للتجدد وليس هناك أية حدود نظرية لمخزونه بخلاف الأنواع الأخرى، الأدبيات إلى أن البلدان التي تملك رأس مال بشريا مرتفعا تحقق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة.

وبهذا نخلص في كلام شولتز أن التعليم لا يعد مجرد وسيلة لنقل المعرفة أو اكتساب الشهادات، بل هو شكل فعال من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري، تماما كما يستثمر في الآلات او التكنولوجيا، فكلما زاد مستوى التعليم لدى الأفراد، زادت قدراتهم على أداء المهام بكفاءة أعلى، واتسعت فرصهم في سوق العمل، مما يسهم في رفع إنتاجيتهم ودخلهم، وبالتالي تحقيق نمو اقتصادي على مستوى الأفراد والمجتمعات.

وما يميز طرح شولتز هو أنه انتقل بالتعليم من كونه نشاطا اجتماعيا فقط، بل إلى كونه أداة اقتصادية محورية، يمكن أن ترفع من القيمة السوقية للفرد نفسه. فالتكاليف التي تنفق على التعليم سواء كان عموميا أو خاصا، تعد استثمارا يعود بعوائد مستقبلية على شكل مهارات، معارف، ابتكارات، وهو ما ينعكس إيجابا على المؤسسات والاقتصاد الوطني ككل.

لذلك فإن شولتز أعطى للتعليم وزنه الحقيقي في بناء رأس مال بشري قوي، مؤمنا بأن الاستثمار في العقول لا يقل أهمية عن الاستثمار في الموارد المادية، بل يفوقها تأثيرا واستدامة.

3- الاستثمار في التدريب وفق نظرية "بيكر" في الاستثمار رأس المال البشري:

يعد "بيكر" واحدا من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، فالكثير من الكتابات ظهرت فقط بعد نشر كتابه رأس المال البشري، سنة 1964، فقد حاول "بيكر" التركيز على دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم، وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، والتدريب يمكن أن يكون كاستثمار في الفرد وذكائه فتضعه في قلب عملية التغيير، هذه الوضعية تجعل عليه مسؤوليات جديدة لهذا يتعامل مع التدريب بمنطق الاستثمار وهو ما يجعلنا نرجع الى المفهوم الاقتصادي للاستثمار والذي يتميز بأنه:

1. إنفاق يجب أن يزيد من القدرة الانتاجية.
2. إنفاق يتراكم على شكل رأس مال قابل للاستهلاك في الإنتاجية المستقبلية.

3. انفاق لقيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق.[1]

في محتوى التعريف التقليدي للاستثمار فللتدريب بعض الخصائص تجعل منه استثمار.[2]

- هي دورة انتاجية جيدة، من خلال انه إنفاق حالي من أجل عائد متوقع مستقبلا في نظرية رأس المال البشري نسجل في هذه النظرية، بأن التدريب يعتبر كاستثمار منتج للفرد وللمنظمة كذلك، إذا استثمر الفرد نفسه، فهذا يمثل تكلفة بالنسبة له (تكلفة التدريب + فقد الدخل الذي كان سيكسبه) على أمل الحصول على عائد (زيادة الراتب)، أما إذا المنظمة استثمرت في الفرد، فهذا أيضًا يمثل تكلفة (تكلفة التدريب + فقد ما كانت تكسب من نشاط الموظف) على أمل في الحصول على عائد (زيادة الانتاجية).

- يساهم في تحسين قيمة ممتلكات المنظمة، مثلما هي مقيمة في السوق في هذه النظرة، التدريب يساهم كاستثمار غير مادي، تحت نفس العنوان كالأبحاث والتطوير والاستثمارات التجارية (الإشهار دراسة السوق... الخ) وبرامج التدريب يمكن أن تعتبر من ممتلكات المنظمة تمامًا كالاستثمارات المادية.

وتشبيه التدريب بالاستثمار يواجه بعض الصعوبات.[3]

1. التدريب ليس وسيلة للإنتاج مثل ما ستكون عليه الالة والمعدات.
2. التدريب لا يمكن أن يكون من أصول المنظمة، لأن المنظمة لا تملك الأفراد التي تقوم بتدريبهم، فالاستثمار في التدريب قد يفقد بمغادرة الفرد المتدرب لأن التدريب لصيق بالفرد المتدرب.

التدريب هو مختلف عن الاستثمار المادي ومن الصعب ضبطه بالأرقام، فيما يخص التكاليف (هناك تكاليف خافية) ولكن أكثر فيما يخص العائد.

ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الايرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الاخرى كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الاساسي والأكثر اهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري فإذا تساوت القيمة الحالية

[1] Christine Afriat, L'investissement dans l'intelligence, Paris, Presse universitaires de France, 1992, p 33.

[2] Jean Louis, Levesque Julio, Fernande Zet Monique, Cita put, Formation- travail, Travail- Formation ? Tome1, Montréal-Québec, édition Eska, 1993,p16.

[3] Mechel Verniers, Formation emploi, Paris, Édition Cuyas, 1993,p23

لصافي الايرادات لوظائف مختلفة، فان تكاليف الاستثمار ومعدل العائد يمكن تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الايرادات.

وقد افترض "بيكر " وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد.

وقد فرق "بيكر" بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب الخاص (المتخصص) كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعية التدريب السابقين ايضا أمكن التمييز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور والإنتاجية الحدية.

فالتدريب العام الذي يزيد من انتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم لدى التدريب وهذا يعني ان الفرد يمكنه ان يفيد منظمته بنفس مقدار الذي قد يفيد به المنظمات الاخرى المحتمل ان يعمل بها، فالمهندس مثلا المتدرب في مؤسسة معينة يمكنه استخدام مهارته المكتسبة من هذا التدريب في اي مؤسسة اخرى.

اما بالنسبة لتدريب المتخصص فهو يزيد من الانتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة اكبر من انتاجيته الحدية اذا ما عمل بأي منظمة او مؤسسة اخرى تعد تكلفة التدريب المتخصص مما سمح باستخدام القوى العاملة استخداما امثل، يدخل ضمن التكلفة اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريبا متخصصا بالنسبة للمنظمة فتقدم له اجرا عاليا نسبيا ويكون هذا الاجر مستقلا على الاجر المحتمل أن تقدمه أي منظمة اخرى، اما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المنظمة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فإنه يكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية المرتفعة والمهارات المكتسبة للمتدرب.

وتشكل الموارد البشرية أهم ما تملكه أي مؤسسة متخصصة فالمؤسسات تنمو وتزدهر وتجمد وتتآكل بقدوم ونمو ومغادرة الموظفين المتخصصين.[1]

بالتالي فنوع التدريب سواء كان عام او متخصصا فهما يؤثران كثيرا في تحديد مقدار التكلفة والإنتاج لتقديم التدريب حيث يحدد التكلفة (الفرد وقوانين المنظمة او اي مؤسسة حسب القانون

[1] ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الادارية ترجمة: محمد قاسم القريوتي، عبد الجبار ابراهيم، عمان المنظمة العربية للعلوم الادارية 1985، ص 65.

الخاص لها) وفي الاخير يحدد نوع ودرجة الربح والخسارة أو ما يسمى بدوران العمل أو ما يطلق عليه بالعائد على النجاح.

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الانتاجية التي يمكن ان تساهم في تحقيق تنمية لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يساهم التعليم في تراكم رأس المال البشري والذي بدوره يساعد في التقدم التقني والذي يعد مصدر من مصادر النمو المستدام.

وتشير ادبيات وتجارب التنمية الى ان رفع معدلات النمو المستديم يتم عن طريق زيادة الطاقة الانتاجية والاستثمارات في الاصول الملموسة والغير ملموسة (مثل الابتكار والتعليم والتدريب) وهو ما يشكل مركزا لتحقيق اهداف رفع الانتاجية ومستويات التشغيل على المدى الطويل ولقد وجد Barro Barro& Lee2000 بدراسة محددات النمو الاقتصادي في عدد كبير من دول العالم للفترة بين 1960 – 1995 ان من محددات النمو المهمة مخزون رأس المال البشري للبلدان.[1]

فتحليلنا لرأي بيكر أن التدريب المهني هو أحد أبرز أشكال الاستثمار في رأس المال البشري، حيث يسهم في تطوير مهارات الافراد العملية وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى داخل المؤسسة. فبحسب بيكر لا يقتصر الاستثمار في الأفراد على التعليم النظامي فقط، بل يشمل أيضا التدريب أثناء العمل، الذي يعد أكثر ارتباطا بواقع المؤسسة واحتياجاتها اليومية.

فكلما زادت فرص التدريب زادت قدرة العمال على الإنتاج والابتكار، وهو ما ينعكس مباشرة على الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

ما يميز تصور بيكر للتدريب هو تميزه بين التدريب العام الذي يرفع من كفاءة الفرد في أي مؤسسة يعمل بها، والتدريب الخاص الذي يعد العامل لمهام محددة داخل مؤسسة معينة. ويؤكد أن كلا النوعين يعدان استثمارا حقيقيا في الإنسان، تنفق عليه المؤسسات بهدف تحقيق عائد مستقبلي يتمثل في ارتفاع الإنتاجية وتقليل الأخطاء وتحسين الجودة.

وبالتالي يبرز بيكر كيف أن الإنفاق على التدريب لس عبئا ماليا، بل استراتيجية تنموية ذكية تسهم في تعزيز رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل.

[1] عماد الدين أحمد المصبح، رأس المال البشري في سورية، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، سوريا، 30 جويلية 2005، ص 6.

وهكذا فان التعليم و التدريب يوفران للعامل العادي ميزة اخرى هي المهارة بحث يصبح هناك تمايز بين العمال يقوم على المهارة، بحيث يصبح هناك تمايز بين العمال يقوم على المهارة المكتسبة، كما يصبح هناك عرض للعمال يعتمد على التخصص، والمهارة والكفاءة، وبالتالي فإن فرصة الحصول على وظائف قد تصبح متنوعة، مما يعني أن الطلب على العمال سيدخل فيه نوع من التنافس من قبل المؤسسات، مما يؤدي حتمًا الى تحسين مداخيل العمال من خلال ارتفاع الأجور المتوقفة.[1]

وهذا كله يؤدي الاستثمار في رأس المال البشري إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، تتمثل في تغير الصور الذهنية تجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية وتحسين الانتاجية وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى تحقيق مزيد من الخدمات والمنتجات وتحسين العلاقات بين العملاء والموردين.

خامسا: محددات الاستثمار في رأس المال البشري:

يمثل الاستثمار في رأس المال البشري أحد أهم الرهانات التي تقوم عليها فعالية المؤسسات الحديثة غير أن هذا الاستثمار لا يتم من فراغ بل يخضع لمجموعة من المحددات التي توجه وتؤثر على مدا هو فعاليته. فهذه المحددات تشكل الإطار العام الذي تبنى داخله سياسات واستراتيجيات تطوير المورد البشري سواء على مستوى التكوين، التأهيل أو التحفيز وتتنوع هذه المحددات بين ما هو اقتصادي وماهوا تنظيم وما هو اداري وغيرها وبهذا نقول ان عملية تنمية الموارد البشرية تقوم على جانبين اولهما يختص باكتساب العلم والمهارة مشكلا جانب التأهيل وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف وهذان الجانبان هما الاساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري وهي :

1- **التخطيط:** ويهتم بوضع الاسس اللازمة لبناء الانسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها من طرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.
2- **التنمية:** ويشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق اهداف محور التخطيط وانجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات كتنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العلمية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤوليته كمواطن منتج.

[1] قاسم محمد التل، التكاملية بين الاستثمارات البشرية والصادرات كمحددات للنمو الاقتصادي، رسالة ماجيستر غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2002، ص 12.

3- **التوظيف:** ويتم من خلاله اتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في انتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والاسهام في توفير احتياجاته.[1]

وفي ضوء ما سبق يتضح أن محددات الاستثمار في رأس المال البشري تلعب دورا حاسما في رسم ملامح هذا الاستثمار داخل المؤسسة. فكل محدد يشكل عامل دفع أو عرقلة، يؤثر على درجة اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وعلى آليات تطويرها.

ومن هذا المنطلق فإن أي محاولة لعقلنة السلوك التنظيمي لا يمكن أن تنجح دون فهم شامل لهذه المحددات، ومعالجتها بطريقة متكاملة تضمن توفير الظروف المثلى لبناء رأس مال بشري فعال. وبالنسبة للمؤسسة الجزائرية، يعد الوعي بهذه المحددات و الانطلاق منها في وضع السياسات خطوة أساسية نحو تنظيم أكثر عقلانية واستثمار أكثر استدامة في المورد البشري.

[1] محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري وآثاره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر 1970- 2011، رسالة دكتوراه في الاقتصاد كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2014- 2015، ص ص 73، 74.

خلاصة:

استعرض هذا الفصل الأسس النظرية التي يقوم عليها مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري، باعتباره اداة فعالة في تعزيز الاداء التنظيمي ودعم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وقد تبين ان هذا الاستثمار لا يقتصر على التكوين فقط، بل يشمل مجموعة من الابعاد المرتبطة بالتطوير، التحفيز، وتحسين بيئة العمل، كما تم التطرق إلى العوامل المؤثرة في هذا الاستثمار سواء كانت داخلية أو خارجية، مع الوقوف على أبرز القيود والتحديات التي تعيق تفعيله في المؤسسات لا سيما في السياق الجزائري.

ويميز هذا الفصل قاعدة مفاهيمية ضرورية لفهم العلاقة بين تنمية العنصر البشري وعقلنة السلوك التنظيمي، وهو ما سيتم التعمق فيه من خلال الفصول الموالية.

الفصل الثالث:

السلوك التنظيمي بين العقلنة

والخصائص

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي بين الخصائص و النظريات.

تمهيد.

أولا: خصائص السلوك التنظيمي.

ثانيا: مبررات دراسة السلوك التنظيمي.

ثالثا: أهمية وأهداف دراسة السلوك التنظيمي.

رابعا: عناصرونظريات السلوك التنظيمي.

خامسا: المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي.

خلاصة.

تمهيد:

يعد السلوك التنظيمي من المواضيع الجوهرية في علم الإدارة، إذ يتناول كيفية تصرف الافراد والجماعات داخل بيئات العمل، والعوامل التي تؤثر على هذا السلوك وتوجيهه، وقد أصبح فهم هذا السلوك ضرورة ملحة لكل مؤسسة تسعى لتحقيق الأداء الأمثل، لا سيما في ظل التحديات التنظيمية المتزايدة وتعقد العلاقات داخل بيئة العمل.

ويستمد السلوك التنظيمي أهميته من كونه يجمع بين المعرفة النفسية والاجتماعية والادارية لتقديم صورة شاملة عن اليات العمل داخل المنظمات، ومن خلال دراسة خصائصه وعناصره ونظرياته، يمكن للإدارة ان تخلق بيئة تنظيمية أكثر فعالية وتحقق الانسجام بين الأهداف الفردية والمؤسسية.

أولا : خصائص السلوك التنظيمي:

يعد السلوك التنظيمي أحد المرتكزات الأساسية لفهم كيفية تفاعل أي تنظيم دون الإلمام بالخصائص التي تميز هذا السلوك، فهذه الخصائص تمكن القائمين على الإدارة من تشخيص الواقع التنظيمي بدقة، واتخاذ قرارات مدروسة تتماشى مع طبيعة الأفراد والفرق داخل المؤسسة. وتنبع أهمية هذه الخصائص من كونها تعكس العلاقة التفاعلية بين الفرد والتنظيم، وتظهر كيف تتشكل التصرفات اليومية في ضوء الضوابط والقيم التنظيمية السائدة.

ومن هنا نقدم بعض الخصائص حتى تقدم إضافة لبحثنا وهي كالتالي:

1. يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددا من الموضوعات التنظيمية الأساسية.
2. يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة.
3. ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء، وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والانتاجية وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
4. يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والادراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي، بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار دائر حول أي الموضوع الذي يتوجب أن يحظى بقدر كبير من الأهمية.
5. إلى جانب التنظيم الرسمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة.
6. يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دورًا كبيرًا في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجال للبحث والدراسة.
7. حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية، واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد.[1]

[1] يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات البيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي - مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية 2014، ص ص 126، 127.

في ضوء ما تم تناوله، يتضح أن خصائص السلوك التنظيمي تمثل إطارا مرجعيا لفهم كيفية تصرف الأفراد داخل التنظيم، وما يميز هذا السلوك من طابع دينامي وتفاعلي يجعله يتأثر بالعديد من العوامل المرتبطة بطبيعة العمل، والثقافة التنظيمية، وهيكل السلطة، وحتى بالخصائص الشخصية للأفراد، ولأن السلوك التنظيمي ليس ظاهرة عشوائية، فإن وعي المؤسسة بخصائصه يعد خطوة محورية نحو ترشيده وتوجيهه بما يخدم أهدافها.

وانطلاقا من ذلك فإن الربط بين هذه الخصائص ورأس المال البشري يصبح ضرورة ملحة، إذ أن جودة الموارد البشرية واستثمارها بفعالية من خلال التدريب والتأهيل والتحفيز له أثر مباشر في عقلنة هذا السلوك وتطويره. فالأفراد المؤهلون والواعيون بأدوارهم التنظيمية يتبنون سلوكيات ايجابية تخدم المؤسسة وتدعم مناخها الداخلي وهو ما تسعى هذه الدراسة الى استكشافه وتحليله في السياق الجزائري، من خلال التركيز على رأس المال البشري في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسات نحو العقلانية والانضباط بما يحقق الأداء الأمثل والتسيير الفعال.

ثانيا: مبررات دراسة السلوك التنظيمي:

لأهمية السلوك التنظيمي داخل المؤسسات يدفعنا لمعرفة أهم الأسباب والعوامل التي تجعل من دراسة السلوك التنظيمي أمرا ضروريا يستحق الجهد والتفكير والدراسة بمعنى ما هي دواعي الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي؟

1. تشير التنظيمات الحديثة بكبر حجمها، وضخامة عدد العاملين بها، فنتيجة للمشكلات الحالية والتنظيمية والفنية وغيرها من المشكلات، تنتج عن ذلك مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق وفهم الحاجات الإنسانية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
2. أصبحت المنظمات إلى جانب كبر حجمها تأخذ بأساليب التقنية الأمر الذي أصبحت معه هذه المنظمات أكثر تعقيدا فقد أصبح الأفراد أكثر تخصصا، وأصبحت القوة العاملة تظم العديد من الفنيين والاداريين و المتخصصين وغيرهم، وقد فرضت التقنية الحديثة على العاملين العمل بطريقة اعتمادية سواء في شكل لجان عمل أو مجالس ادارات مما أوجد معه الحاجة الى فهم أعمق لعمليات الاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات[1]

[1] المرجع السابق، ص 25.

3. إلى جانب العاملين في المنظمات، فإن هناك فئة المتعاملين معها سواء لطالبي الخدمة أو السلعة، حيث تنفعهم احتياجاتهم ورغباتهم للسلوك بطريقة مختلفة من شخص إلى آخر، وقد تختلف عن سلوك العاملين أنفسهم مما يعني الحاجة إلى فهم أعمق لرغباتهم واحتياجاتهم.
4. إن الانسان بصفة عامة كائن معقد له دوافعه ويختلف تكوينه النفسي أو ما يعرف بالشخصية والإنمائية من فرد إلى آخر، مما يترتب على ذلك وجهة نظر الفرد وادراكه لعناصر وحقائق البيئة الخارجية (من أشخاص وأشياء) تعكس شخصية الفرد نفسه، فنحن نستطيع أن نفهم الشخص بدرجة أكبر إذا نظرنا إليه من داخله أي عن طريق تحليل شخصيته الذاتية ككل متعامل.
5. قد يفشل الانسان في محاولته للتكيف مع البيئة وينتج عنه القلق والاحباط والصراع الذي يهدد النفس البشرية ويفقد الشخص توازنه النفسي، ففي الالمام بعلوم السلوك ما قد يساعد على حماية النفس البشرية مما يهددها.[1]
6. تعتبر الادارة مسؤولة عن التغيير والتطوير، مما قد ينتج عنه مقومة العاملين للأفكار الجديدة فدراسة السلوك توفر للقياديين فرصة بث روح الفريق وتقبل التغيير والتعاون الاختياري والابداع وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل.
7. لا شك أن المديرين في كافة المستويات الإدارية أن تكتمل لهم مقومات القيادة الادارية الناجحة ما لم ينفقوا على حقيقة[2]مما سبق فإن دراسة السلوك التنظيمي لم تعد خيارا ثانويا في واقع المؤسسات المعاصرة، بل أصبحت ضرورة حتمية لفهم ديناميكيات العمل المعقدة وتسيير العنصر البشري بفعالية، إذ أن الالمام بهذا السلوك يساعد على معالجة الكثير من التحديات التنظيمية مثل ضعف الأداء، النزاعات أو انخفاض الرضا الوظيفي، كما يمكن من اتخاذ قرارات أكثر واقعية وإنسانية في آن واحد.
8. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى الربط بين السلوك التنظيمي واستثمار رأس المال البشري، بهدف عقلنة التصرفات داخل المؤسسة الجزائرية وجعلها أكثر انسجاما مع متطلبات الفعالية التنظيمية والتطور الإداري.

[1] المرجع السابق، ص 26.
[2] المرجع السابق، ص 26.

ثالثا: أهمية وأهداف دراسة السلوك التنظيمي:

يعد السلوك التنظيمي من المواضيع الجوهرية التي تحتل مكانة بارزة في علم الإدارة، لما له من تأثير مباشر على أداء الأفراد وفعالية التنظيم ككل. ففهم هذا السلوك لا يساهم فقط في تفسير تصرفات الأفراد داخل بيئة العمل، بل يساعد أيضا في توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتكمن أهمية دراسة هذا السلوك في كونه يمثل نقطة الالتقاء بين العنصر البشري ومتطلبات التنظيم، وهو ما يجعل الإلمام بأبعاده وأهدافه ضرورة لأي مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها وتطور مناخها الداخلي.

وبهذا سنحاول اولا تقديم أهمية السلوك التنظيمي على حدى حتى نوفيه حقه من البحث.

أ / أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

هنا كمجموعة من الاعتبارات من الممكن ان نستمد منها اهمية دراسة السلوك التنظيمي وهي:

1: هناك علاقة ايجابية بين بيئة العمل الداخلية: المادية والمعنوية وإنتاجية الموظف ومسؤولية الادارة في هذه الحالة معرفة العوامل البيئية التي تؤثر ايجابيا على سلوك الموظف وبالتالي انتاجيته؛

2: التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيف وما تضمنه من صراعات ونزعات تنعكس على سلوكيات منسوبي المنظمة ولا بد للقياديين من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه؛

3 : بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المنشأة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق اهدافها، لذا لابد من معرفة اسباب هذه الانحرافات وتقنية علاجها؛

4: سلوك الفرد محكوم بتلبية رغباته لذلك لابد من دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع سد هذه الحاجات بمعنى اخر، ماهي افضل السبل لاستخدام هذه الحاجات لتوجيه سلوك الفرد[1]ومن خلال هذه النقاط تظهر اهمية الموارد البشرية في التنظيم فتتطلب الاهتمام بفهم السلوك للأفراد داخل هذا التنظيم لتحقيق الاستثمار وزيادة الكفاءة وتحسين المهارات للوصول الى الطرق الصحيحة والمناسبة للارتقاء بالمؤسسة المنظمة؛

كما نجد أهمية اخرى.

[1] عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 52.

وهي تعزيز السلوك المستهدف لدى الفرد فمثلا اذا قام الموظف بعمل مميز وكفء ماديا أو معنويا فمن المحتمل أن يكون سلوك الموظف أكثر إيجابية وأن يستمر في أداء عمله بنفس الجودة ان لم يكن افضل اذا تهيئة له الفرصة وهذا ما يعرف بمبدأ التأكيد الايجابي[1].

وبالتالي يفرز العمل الفردي ليتحول بعده الى عمل جماعي من خلال المنافسة على الوصول الى أرقي الدرجات والمناصب.

كما نجد ايضا الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الافراد في المستويات الادارية مختلفة فغالبا ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا لدى الاشخاص شاغلي المستويات الادارية العليا بينما تؤثر الحوافز المادية ايجابيا في المستويات الادارية الاقل.

تحديد الفروق الفردية بين الافراد يساعد على معرفة القدرات والإمكانات الانتاجية لكل فرد وكيف يمكن تنمية هذه الافراد وتحسين سلوكهم[2].

ب/ أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

تهدف دراسة السلوك التنظيمي الى فهم الابعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته موظفا او عاملا و ذلك على اعتبار ان الانسان يخضع لقوانين وتعليمات واعراف تنظم سلوكه اداريا وتنظيميا سواء يقوم بهذا العمل منفردا او عضوا في الجامعة ذلك لان فهم المؤثرات الايجابية والسلبية على سلوك الموظف او العامل سواء كانت تلك المؤثرات من داخل المنظمة التي يعمل بها او من خارجها اي البيئة الاجتماعية الاكبر التي ينتمي اليها، يساهم ذلك الفهم في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لصالح العمل والمنظمة وبما ان السلوك التنظيمي يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر اهم عناصر الانتاج في المنظمة لذا فان نجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري وتحسين ادائه، وتستطيع تلخيص اهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة اهداف رئيسة وهي:[3]

[1] المرجع السابق، ص 54.

[2] المرجع السابق، ص 53.

[3] يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات للسيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية 2014، ص 131.

1/ فهو يساعد على تفسير السلوك الانساني من خلال التعرف على مسببات السلوك، التنبِؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك والتوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات فالتعرف على المسببات المؤدية الى السلوك يمكنها ان تقيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل اذا ما توفرت هذه المسببات بمعنى اخر انه يمكنه تبصير ما حولك ان تتعرف على بعض العناصر المسببة للسلوك وانه حال توفر هذه العناصر او المسببات، فانه يمكن اذن التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين ولم يزيد من التحليل يمكن القول انه يمكننا توجيه السلوك داخل العمل فالمنظمات ذات الفعلية العالية تشجع مديرها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي لان المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، ايضا هي اساس لتنبؤ بها و ايضا هي اساس السيطرة على هذا السلوك ووجود مديرين ذوي الخبرة ومعرفة علمية يمكنهم من تصميم انظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين وذلك لان تعتمد على معرفة علمية لكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الاخرين والتحكم فيه.

والتعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقوم بتقديم المبادئ والأصول التي بمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك، ولحسن الحظ فإن التقدم في العلوم السلوكية منذ بداية القرن الماضي وحتى الان استطاع أن يقدم لنا العديد من النظريات والنماذج التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة السلوك، وكيف تعمل هذه المسببات منفردة أو مجتمعة في التأثير على السلوك، إلا أنه في هذا المقام لا بد من توضيح بأن التحكم كليًا في سلوك العمال يبقى ضرب من الخيال، فالتحكم في السلوك تبقى عملية جزئية أو نسبية ذلك لأن هذه النظريات والنماذج تقدم للدارسين بعض وليس كل مسببات السلوك التنظيمي، كما لا يمكننا التنبؤ كليا بالسلوكيات التنظيمية بل يكون التنبؤ جزئيا بالسلوك المتوقع للأخرين، ولا يمكننا السيطرة كليًا على السلوك، بل يكون التحكم والسيطرة جزئيا[1].

فإن دراسة السلوك التنظيمي تكتسي أهمية بالغة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة، خاصة تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتحقيق الانسجام بين الأفراد والأهداف التنظيمية.

وتسمح هذه الدراسة بفهم أعمق للعوامل المؤثرة على تصرفات العاملين، كما توفر إطارا علميا يساعد على وضع سياسات إدارية أكثر فاعلية ومن هذا المنظور فإن التركيز على هذا السلوك في سياق

[1] المرجع السابق، ص 132.

البحث الأكاديمي يعد خطوة أساسية نحو عقلنته، لا سيما عند ربطه بالاستثمار في رأس المال البشري، كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه داخل المؤسسات الجزائرية.

رابعا: عناصر ونظريات السلوك التنظيمي الاداري:

أ/ عناصر السلوك التنظيمي

تتعدد عناصر التنظيم الاداري في المؤسسات المختلفة لتعدد عناصر العمليات ذاتها، وذلك باعتبار أن التنظيم كوظيفة من أهم وظائف العملية الإدارية، وله ارتباط وثيق وحيوي بجميع الوظائف الإدارية الأخرى، ولذلك فإن أهم عناصر التنظيم الاداري الجيد في تلك المؤسسات يمكن تحديدها فيما يلي:

أ. شمولية الأهداف:

يجب أن يكون لكل تنظيم اداري هدف يسعى الى تحقيقه والتنظيم الاداري السليم هو الذي يكون الهدف فيه محددا واضحا لجميع العاملين، بمعنى وجود هدف محدد لكل مؤسسة أو منظمة أو ادارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تقييم الهدف النهائي.

ب. وضوح الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تلك الصورة أو الشكل الرسمي لتنظيم المؤسسة ويقوم الاداريون والقيادات المسؤولة باقتراح هذا الشكل الرسمي بمستوياته المختلفة، وهو في أبسط صورة يأخذ شكل هرم يمثل قمته مدير المؤسسة أو الإدارة العليا، ويمثل جسمه وقاعدته العاملون بالمؤسسة في جميع مستوياتهم، وهو[1] البناء الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات فيها، ويتضمن الشكل الرسمي للهيكل التنظيمي تصورًا لعدد من المواقع الوظيفية التي ينبغي توافرها بالمؤسسة لكي تتمكن من تنفيذ عملياتها، وتحقق أهدافها مع توضيح ما بين تلك المواقع الوظيفية من علاقات وقنوات اتصال، تحقق سهولة وسير تدفق المعلومات وتدرج السلطات والمسؤوليات الادارية.

ويعتبر الهيكل التنظيمي الرسمي هو هرم الوظائف، حيث يتم تجميع بعض الأنشطة في وحدات أكبر، وهكذا يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز عنده المسؤولية والسلطة..

[1] فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 72، 73.

ج. تقسيم العمل:

ان تقسيم العمل مبني على أن كل وظيفة تحوي عملا واحدا للاستفادة من مزايا التخصص الدقيقة، وتقييم العمل يعني الاعتماد على التخصص، حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص طبقا لقدراته، وتقسيم العمل يتطلب بالضرورة وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف على أجزاء العمل المختلفة والتنسيق فيما بينها.[1]

د. تحليل العمل:

يهدف تحليل العمل إلى تزويدنا بوصف ما الذي يجب على كل واحد من العاملين أن يفعله أو يؤديه في الوظيفة التي تم اختياره لأداء مهامها، بحيث يغطي هذا الوصف جميع عمليات الأداء. ونوع التجهيزات والأدوات التي يمكن استخدامها، وشروط العمل والمخاطرة التي يمكن التعرض لها من خلال الأداء في هذا العمل.

ويقصد بها توصيف الوظيفة، وهو بيان تحليلي دقيق للواجبات التي تتضمنها تلك الوظيفة وكذلك الصلاحيات المخولة لشاغلها أي تحديد دقيق للمسؤوليات والسلطات المرتبطة بوظيفة معينة.

هـ. التنسيق:

ويقصد به الترتيب الهادف لجهود جماعة من الناس من أجل تحقيق هدف مشترك ولقد اختلف علماء الادارة في موقع التنسيق، فالبعض منهم اعتبره جزءًا من الوظائف الادارية والبعض الآخر اعتبره جزء لا ينفصل عن التنظيم...[2].

حيث أن التنسيق من العناصر الاساسية لتكامل العمل وكذا التناقص والتضارب والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلى فشل المؤسسة.

والتنسيق يعني تحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم، ويتحقق التنسيق عند وجود علاقة واضحة بين هدف الأفراد العاديين وبين هدف التنظيم من جانب:

[1] المرجع السابق ذكره، ص 72

[2] المرجع السابق ذكره، ص 73

ومن هنا يمكن القول بأن عناصر التنظيم الاداري تضم ما يلي:

1. الأعمال التي تمارسها المؤسسة لتحقيق أهدافها.
2. الأفراد أو العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم العملية أو الفنية الذين سيتولون القيام بهذه الأعمال.
3. الأدوات التي يستخدمها الأفراد في أدائهم لأنشطتهم المختلفة.
4. النظم والاجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال أو الأنشطة.
5. الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية بخطوط الاتصال.
6. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.[1]

وبهذا فعناصر تنظيم السلوك الاداري تشمل العناصر السالفة الذكر والتي تتركز في شمولية الأهداف المسطرة من قبل المسؤولين من أجل السير الجيد والمخطط لتحقيقها، أما عن وضوح الهيكل التنظيمي من أجل التخصص وتقسيم العمل فيما بين العاملين، أي لكل عامل مهامه الخاصة به لضمان السير الجيد للمؤسسة والارتقاء بها الى الأعلى وهذا لا يتعدى عنصر مهم وهو تحليل العمل ومعرفة الواجبات والحقوق التي تتضمنها الوظيفة أو ما يسمى بالتنسيق لتحقيق الربط والتكامل داخل المؤسسة.

وبهذا لا تقتصر على مجرد ضوابط إدارية، بل تشمل جوانب نفسية واجتماعية ومهنية تؤثر بشكل مباشر في كيفية تصرف الأفراد داخل بيئة العمل. إن التنسيق بين هذه العناصر بطريقة متكاملة يمكن المؤسسة من بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الفاعلية والانضباط، ويساعدها في عقلنة السلوك المهني بما يخدم الأهداف الاستراتيجية. ومن هذا المنظور تبدو أهمية هذه العناصر في دعم الجهود الرامية الى استثمار رأس المال البشري بشكل أكثر عقلانية وفعالية داخل المؤسسات الجزائرية وهو ما تسعى أليه هذه الدراسة.

ب/ نظريات السلوك التنظيمي:

كما هو معروف لدينا إن تفاعل عوامل البيئة الداخلية والخارجية وانعكاس تأثيرها على الأفراد العاملين في المنظمة سواء كان تأثيرا سلبيا أو ايجابيا فإن تلك العوامل تؤدي إلى ظهور أنشطة جديدة

[1] المرجع السابق ذكره، ص 73.

وأنماط سلوكية جديدة ولا بد للإدارة من التعرف على طبيعة هذا السلوك وفهمه من أجل السيطرة والتحكم فيه من خلال عملية البحث والدراسة وسبب الاهتمام بالسلوك التنظيمي بروز العديد من النظريات كل منها حاولت تفسير سلوك الأفراد داخل بيئة العمل من زاوية خاصة. ولأن هذا السلوك لا يبنى فقط على المعطيات الظاهرة، بل يرتبط كذلك بدوافع داخلية ونفسية كان من الضروري الاعتماد على عدة نظريات لفهم أبعاده المتعددة[1].

من خلال هذا العنصر يمكن الوقوف على أبرز هذه النظريات التي ساهمت في تشكيل الفهم الحالي للسلوك التنظيمي منها النظرية السلوكية التي ركزت على التعلم والتعزيز، ونظرية الرشد التي اهتمت باتخاذ القرار العقلاني، إلى جانب نظرية التحليل النفسي التي فسرت السلوك انطلاقا من الصراعات اللاواقعية وغيرها من النظريات التي أغنت الحقل المعرفي بمجموعة من التصورات الدقيقة والمتكاملة. والان سنعرض كل نظرية على حدي وبموجز بسيط يشرح أهم الأفكار لكل توجه وهي كالتالي:

أ. النظرية السلوكية:

تقدم هذه النظرية تفسيرات مختلفة للسلوك عن ما قدمته النظريات الأخرى، حيث تنظر هذه النظرية إلى الأنماط السلوكية للأفراد بأنها لا تنشأ لوجود دوافع داخلية في الفرد، وانما تكون ناتجة بسبب بعض المنبهات الحسية والحركية التي تؤدي إلى تحريك بعض الأفعال مما ينتج أنماطا سلوكية مختلفة.

ب. نظرية الرشد:

تقول هذه النظرية إن الانسان يمتلك قدرة ممتازة من الرشدانية في تحديد واختيار أنماطه السلوكية بما يتناسب مع موارده وممتلكاته بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة وفقا لتخيلاته وتصوراته، والانسان يبذل جهده وطاقته حتى يشيع أهدافه ويحققها بأكبر قدر ممكن.

ج. نظرية التحليل النفسي:

يقسم عالم النفس فرويد صاحب هذه النظرية السلوك لدى الانسان إلى قسمين غريزة الحياة وغريزة الموت، إن غريزة الحياة تتعلق بالأفعال الإيجابية التي يقوم بها الانسان فيما يتعلق بغريزة الموت

[1] عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي ، ص 96

الأفعال العدوانية الناشئة عن الانسان فالأفراد الذين يعيشون في مجتمعات تسودها المعايير والقواعد سواءً كانت سلوكية أم اجتماعية فإن غريزة الموت لدى الأفراد ستزول وتنتهي.[1]

د. نظرية جشطالت :

تقول هذه النظرية إن البيئة التي يعيش فيها الإنسان تتكون من مجموعة عناصر متداخلة فيما بينها وإذا حصل تغيير على هذه العناصر فإنها ستؤدي إلى حالة من عدم التوازن مما يحقق حالة من القلق والتوتر، فعندما يفكر الانسان بهذا المنطق فإنه سيجري عمليات دراسة وبحث لكي يسلك سلوكا معينا حتى يخفف التوتر والقلق لديه.

هـ. نظرية السلوك الغريزي والابدال:

تشير هذه النظرية إلى أن الانسان يؤدي أعمالا كثيرة ولكن بطريقة فطرية (غريزية)، وهذه الأعمال تأخذ بالتغيير والارتقاء، يقول ماكد وجال، إن هذه الغرائز تتغير من حيث المثيرات حيث تفقد طبيعتها الغريزية الفطرية وتستبدلها بمثيرات أخرى، والغرائز الفطرية تتغير وتسمو إلى ارتقاء والتطور بشكل أكثر تنظيما من أجل اشباع رغبات الأفراد من جانب ومواكبته المجتمع ومبتدئه من جانب آخر.

و. النظرية الوجودية:

تشير إلى أن الانسان يبحث عن وجود له في الحياة لأن بيئته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية متغيرة وبشكل مستمر ويترتب على هذا التغيير متطلبات جديدة، وتركز هذه النظرية على تحليل وجود الفرد في عالم يسوده التعقيد في كافة جوانب الحياة.[2]

إن تنوع النظريات التي تطرقت إلى السلوك التنظيمي يعكس طبيعة هذا المفهوم المعقد، ويؤكد على أنه لا يمكن تفسيره من زاوية واحدة فقط. فكل نظرية من النظريات المدروسة - سواء التي ركزت على البعد الغريزي أو التحليل النفسي أو الإدراك العقلي أو حتى الوجود الإنساني - قدمت إضافات هامة تسهم في بناء فهم شامل للسلوك داخل التنظيم. ومن خلال هذا التنوع النظري، يمكن للمؤسسة أن

[1] المرجع السابق ص 47

[2] عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال سنة المنظمة الداخلية كمتغير معدل_دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، 2015، ص 47.

تختار ما يناسبها من أدوات تفسير وتوجيه لسلوك أفرادها، خاصة إذا ارتبط ذلك باستثمار فعال في رأس المال البشري، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تبيانه في سياقها التحليلي داخل الواقع الجزائري.

خامسا: المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي:

لا يمكن فهم السلوك التنظيمي داخل المؤسسات بمعزل عن الإطار الاجتماعي الذي يتحرك فيه الفرد. فالسلوك لا ينبع فقط من خصائص فردية، بل يتأثر بمنظومة من المحددات الاجتماعية التي تساهم في توجيهه، وتعكس تأثير البيئة المحيطة على تصرفات العاملين داخل التنظيم. ومن أبرز هذه المحددات: الجماعات التي ينتمي إليها الفرد داخل المؤسسة، ثم القيادة التي تعد أداة توجيه إلى جانب القيم المشتركة وغيرها من المحددات التي تتداخل فيما بينها لتشكل لنا مناخا اجتماعيا له تأثير مباشر في كيفية تصرف العاملين وبناء على هذا سنفصل في هذه المحددات حتى نعطيها حقها في بحثنا هذا ولتعزيزه على الصعيد النظري للوصول الى نتائج مهمة في الجانب التطبيقي وهذه المحددات هي كالتالي:

1. الجماعات:

وهي أحد المقاييس والمعايير السوسيولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للمعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقاتها بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل، إن أهمية جماعات العمل تنبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل منظمات الأعمال يوميا أن عادة ما تتم داخل جماعات العمل، لذلك فإنه من المهم للمدير أن يتذكر دائما أنه من خلال أنشطته وسلوكيات جامعات العمل يمكن تحقيق الأهداف التي بعد مسؤولا عنها شخصيا، والتي تعد بدورها جزءا من أهداف المنظمة ككل، وعرف "Tosi" جماعات العمل بانها "الجماعة اجتماع عدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة[1] ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة" وعرفها "الينوكمب" "الجماعة هي عدة أفراد يعملون مع بعضهم البعض، ويكون لكل فرد منهم دور محدد في هذه الجماعة"

[1] أبو سيف عنصر، أنامي ليتيم، أهم المحددات السوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية 2014، ص 138.

وعرفها "Devis" "الجماعة هي عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها، وهو تعريف يشير إلى مفهوم التداخل والتفاعل بين أعضاء الجماعة".[1]

من خلال هذه التعاريف المشتركة فيما بينها في آن الجماعة هي مجموعة من الأفراد يقومون بعلاقات وتفاعلات حيث تظهر في شكل سلوكيات تفسرها وهذا ينعكس على التنظيم في حد ذاته لأنه يحوي في طياته مجموعة تفاعلات وسلوكيات يقوم بها الأفراد داخل المنظمة.

2. القيادة:

هي أحد المقاييس والمعايير السوسيولوجية التي تعتمد على فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها ويقول الدكتور شوقي ناجي جواد في هذا الإطار "القيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الأخرين نحو غرض معين" فالقيادة الإدارية إذن هي نمط سلوكي وكلمة تحمل معن عدة وهي وظيفة لا يستطيع القيام بها إلا عدد قليل من الأفراد، ويشير مصطلح القيادة إلى الوظيفة التي يتم بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في افكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم حتى يؤذوا الأعمال المناطة بهم.

وقد عرفها (Kohn) القيادة على أنها "نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد".[2]

كما عرف الباحثان (كانز وكاهن) القيادة على أنها:

"هي تلك القدرة على أحداث كم من التأثير على المرؤوسين يزيد عن ذلك الكم يمكن ان يحدثه الرؤساء والمديرون"، نجد القيادة الإدارية تبعا لمطلقاتهم النظرية، إذ لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من قبل هؤلاء المتخصصين وقد يرجع ذلك إلى صعوبة الفصل بين ما ينبغي أن يكون عليه السلوك القيادي وبين العوامل التي تسهم في ظهور قيادات من أنواع معينة تبعا للظروف والمتغيرات المكانية والزمانية.

وقد عرفت القيادة أيضا بأنها عملية التأثير في أنشطة فرد أو مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف موقف ما، ويعني ذلك أن محاولة استخدم التهديد أو الإرغام يخرج عن نطاق القيادة، كما أن

[1] المرجع السابق، ص 138.

[2] المرجع السابق، ص 139.

الشخص الذي يحقق مستويات مرضية من الأداء في غياب تأثير أو توجيه رئيسي أو مسؤولية مباشرة يخرج عن نطاق القيادة.[1]

وبهذا يبين لنا من خلال القيادة الإدارية عملية التفاعل بين الأفراد والمدير أو المسؤول من أجل تكاثف الفرص والأعمال لتوحيد الأراءات وتنظيمها بحكم السلطات المخولة لهم"، حيث يقترح هذا التعريف بأن رئيس أو مدير يمكن أن يوصف بأنه قائد إداري فقط عندما يستطيع التأثير على مرؤوسيه بشكل يجعلهم يذعنون لأوامره وتوجيهاته بمحض إرادتهم ورغباتهم الشخصية وليس بسبب اللوائح والتعليمات أو الخوف من العواقب التنظيمية التي يمكن أن تترتب على عدم الإذعان.

3. الاتصال:

الاتصال هو أحد المقاييس والمعايير السوسيولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، ويقول د. شوقي ناجي جواد في هذا السياق:

"يعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد المناسب من المعلومة المطلوبة" حيث يمكن تشبيه الاتصالات[2] داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم، فلا شك أن إخبار وإعلام الأفراد بنشاط المنظمة، سياساتها، والمقاصد والغايات يؤدي إلى وجود برنامج ضخم من شبكة الاتصال، ولا يمكن تسيير أمور المنظمات، ولا يمكن للمديرين أن يؤدوا أعمالهم ما لم تكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم[3]، فالاتصال هو عبارة من مجموعة من العبارات المنطوقة والمكتوبة أو بشكل إيماءات تنتقل من المرسل إلى المرسل إليه في شكل رسالة لها معنى ومدلول، إذ يعتبر عملية مهمة في حياة الفرد داخل الجماعات باختلافها مؤسسات اجتماعية، عمومية وإدارية تنظيمية تظهر في شكل سلوكيات معبرة تكون بين شخصين أو أكثر..

[1] عبد الحق علي إبراهيم، مرجع سابق، ص 87.
[2] المرجع السابق، ص ص 138، 139.
[3] المرجع السابق، ص 139.

4. القيم:

هو أحد المقاييس والمعايير السوسيولوجية التي تعتمد على فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها[1]وقد عرفت القيم بأنها "حكم يصدره الإنسان على شيء ما مهتديا بمجموعة المبادئ والمعايير التي ارتضاها الشرع محددا المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك".[2]

وبهذا نجد أن التعريف الأخير يرجع أن كل القيم والمعايير والمبادئ التي تحدد المرغوب فيه وغير المرغوب إلى حكم الشرع.

فإن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد، وتعبر عما يعتقد الفرد أو الجماعة شيء معين، ويلتزمون به، ويؤثر في اختياراتهم لطرف وأساليب وغايات التصرف، وهي معان لها أهميتها من قبل المديرين، وذلك لتأثيرها الكبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويمكن تعريف القيم بأنها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتنصف بالثبات النسبي".

وهذه القيم تنمو مع الفرد ويتمسك بها مع مرور الوقت وتؤثر في سلوكه، وإن معيار الالتزام بها يختلف من مجتمع إلى مجتمع أخر ومن نظام إلى نظام أخر وهناك الكثير من التصنيفات للقيم التي تبيناها العامل والتي تحدد سلوكياته التنظيمية، ومنها القيم الفكرية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية وغيرها من القيم الأخرى.[3]

ولهذا يعتبر عامل القيم عامل مهم وأساسي في عملية التواصل والسلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسات التنظيمية لتحقيق النوعية والجودة والأهداف المبنية من طرف المسؤولين عليها، وفق مبادئ وقيم وعادات متوارثة.

---

[1] المرجع السابق، ص ص 140، 141.

[2] مانع المانع، القيم بين الاسلام والعرب، دراسة تاصيلية مقارنة، دار الفضيلة، ط1، 1426، ص ص 140، 141.

[3] مانع المانع، المرجع السابق ص 140.

5. البيئة والثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التي ينشأ فيها الشخص والظروف الاجتماعية وأنماط السلوك العائلية والصدقات والجماعات والتجارب الشخصية دورا أساسيا في تكوين الشخصية، فعلى سبيل المثال نجد أن الثقافة هي التي تكون الأنماط والاتجاهات والقيم والمعتقدات والتي تورث للأجيال، فإن البيئة هي التي تفرق بين شخصية الفرد والاخر، ويرون أن الصغير هو أكثر خرقا لعادات الاجتماعية والأنماط الثقافية السائدة.[1]

أما عن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما.

وتشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها وقد كشفت الدراسة التي أجراها Peters et Wareman حول المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة، وقد وجدا أن هيمنة الثقافة[2]، وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متوقعة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب (Jaybarny) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى انتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة قيمة، أي معنى تساعد على إنجاز والأداء الأفضل وان تكون نادرة وغير قابلة للتنفيذ، وبهذا فالبيئة والثقافة التنظيمية هما أحد المقاييس والمعايير السوسيولوجية التي تعتمد فإن فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، فالنسبة للبيئة يمكن أن تميز بين البيئة الدامية والبيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية، اجتماعية سياسية واقتصادية لها تأثير الواضح على سلوك الأفراد والثقافة التنظيمية فهي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم[3]وتمثل الثقافة التنظيمية الموروث الحضاري

---

[1] عبد الله بن الغني الطحم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي (المفاهيم النظرية- التطبيقات)، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، 2003، ص 70.

[2] عبد الحق علي إبراهيم، مرجع سابق، ص 142.

[3] المرجع السابق، ص 141.

والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الافراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي يمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة وسياسات وقوانين المنظمة، فالثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الاستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات، وتآزرها داخل التنظيم، إذا أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة، كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد، وحسب (Gibson) تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، وإن ثقافة المنظمة تعبر في الكثير من الأحيان عن هويتنا الشخصية[1]وبهذا فالبيئة والثقافة والتنظيمية كأساس داخل عالم المنظمات باعتبارها جانب حيوي واستراتيجي لتحقيق الأداء التنظيمي بشكل ناجح باعتبار العنصر البشري هو أساس قيام المنظمات وبهذا يرتبط بدراسة الفعل السلوكي داخلها مما يسهل العملية ويحقق الرقي والازدهار.

وهكذا فإن فهم المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي يمكن المؤسسة من التعامل بوعي مع ديناميكيات التفاعل داخل بيئة العمل، ويساعد في ضبط السلوك الفردي والجماعي في إطار من الانسجام والتكامل. كما أن إدراك تأثير الجماعات، وفعالية القيادة، وأهمية الاتصال، ودور القيم والثقافة التنظيمية، يعتبر أساسا لتصميم بيئة عمل إيجابية تساهم في تحسين الأداء.

ومن هذا المنظور فإن أي استثمار فعلي في رأس المال البشري لا يمكن أن ينجح دون مراعاة هذه المحددات، لأنها تشكل الخلفية الاجتماعية التي ينشط فيها هذا الرأس المال، وهو ما تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء عليه داخل السياق المؤسسي الجزائري.

[1] المرجع السابق، ص 141.

خلاصة:

تبين من خلال هذا الفصل أن السلوك التنظيمي يشكل أداة حيوية لفهم التفاعلات البشرية داخل المؤسسة إذ يرتبط بمجموعة من العناصر والمقررات التي تحدد كيفية تصرف الأفراد والجماعات.

كما أن النظريات المتنوعة للسلوك التنظيمي تساعد في تفسير أنماط الأداء، وتدعم متخذ القرار في التعامل مع المشكلات التنظيمية بفعالية، وقد أظهر التطرق إلى المقاربة الاجتماعية كيف أن العوامل الثقافية والاجتماعية تلعب دورا في تشكيل السلوك داخل المؤسسات الجزائرية وعليه فإن فهم السلوك التنظيمي لا يعد فقط خيارا إداريا بل ضرورة استراتيجية لبناء مؤسسة عقلانية، مرنة، وأكثر قدرة على الاستثمار في مواردها البشرية.

الفصل الرابع:

رأس المال البشري وعقلنة السلوك التنظيمي

الفصل الرابع: رأس المال البشري وعقلنة السلوك التنظيمي.

تمهيد.

أولا: أهمية التنظيم العقلاني داخل التنظيمات الاقتصادية.

ثانيا: دوراستثمارراس المال البشري في تحقيق العقلانية التنظيمية

ثالثا: أثرتنمية رأس المال البشري على انماط السلوك التنظيمي.

رابعا: انعكاسات العلاقة بين رأس المال البشري وعقلنة السلوك التنظيمي على الأداء المؤسسي

خلاصة

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بنية الأعمال، لم يعد من الممكن تسيير المؤسسات بأساليب تقليدية تعتمد على الأوامر والتعليمات فقط، بل أصبح من الضروري تبني أساليب عقلانية تراعي الأبعاد الانسانية والتنظيمية، ويعد رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتحقيق هذا التحول، حيث يمثل القوة المتحركة نحو سلوك تنظيمي أكثر وعيا وانضباطا وفعالية، من هذا المنطلق يتناول هذا الفصل العلاقة بين رأس المال البشري وعقلنة السلوك داخل المؤسسة مع التركيز على الأطر النظرية والتطبيقية لهذا التفاعل.

أولا: أهمية التنظيم العقلاني داخل التنظيمات الاقتصادية.

في خصم التغيرات العميقة التي تشهدها البيئة الاقتصادية المعاصرة تزداد الحاجة إلى تبني تنظيم عقلاني داخل المؤسسات الاقتصادية، سواء كانت عمومية أو خاصة لا ينحصر هذا التنظيم في مجرد تقسيم العمل أو تحديد المسؤوليات بل يتعداه ليشكل شقا للعمل أو تحديد المسؤوليات بل يتعداه ليشكل شقا متكاملا من المبادئ والاجراءات التي تهدف إلى توجيه الجهود الجماعية نحو أهداف محددة لفعالية وشفافية ويصفني البحث في مجال السلوك التنظيمي أن التنظيم العقلاني لم يعد خيارًا إداريا فقط بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية في بنية تتسم بالديناميكية.

يرتكز هذا النوع من التنظيم على المنطق والتخطيط والتجريد ويهدف إلى استبعاد العشوائية والتداخلات الشخصية في سير العمل إن ما يميز التنظيم العقلاني هو قدرته على تحديد الأدوار بوضوح وتوزيع السلطة وفق تسلسل هرمي مدروس مما يخلق نوعا من الاتساق الداخلي الذي يمكن كل فاعل داخل المؤسسة من فهم موقعه صور مسؤوليته ومسار التفاعل مع غيره، ومن هنا يتولد انضباط تنظيمي ايجابي ينعكس على الاداء الفردي والجماعي، كما نجد أنَّ:

1- الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات، ويحدد الاهداف والمسالك التي يمكن الوصول إليها مع العمل على توجيه الجهود وزيادة فاعلية الأفراد.
2- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وذلك بتحديد لمهام لكل فرد في المنظمة.
3- سهولة الاتصال بين مختلف الادارات والأقسام والفروع في المنظمة.
4- ارتباط السلطة (الإدارة المؤسسة) بالقانون فهو الذي يحدد حدودها ومقدارها ، ومن له الحق في ممارستها ، مع قدرة صاحب السلطة على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بالتصرف كونه يمثل سلطة رسمية أو قدرات شخصية أو كليهما معا.[1]

وبهذا نجد أن التنظيم العقلاني له دور كبير في استغلال الطاقات والمؤسسة الجزائرية خاصة.

كما أكد فاويل على أهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات العاملة بالمشروعات، مع حسن اختيار وتدريب العمال و المرؤوسين والعمل على تنفيذ وظيفة التنظيم التي تشمل على تنظيم

[1] محمد قريوتي، مهدي زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان، المطابع المركزية، ط3، 1993، ص 166.

الموارد وتشمل القوى العاملة، وراس المال والمواد الازمة للإنتاج مثل المواد الخام والطاقة وغيرها، كما ركز أيضا على البناء التنظيمي للمنظمة المركزية وتقسيم العمل والتخصص[1].

يمكن اعتبار المبادئ الأربعة عشر لفايول مبادئ تتسم بالعقلانية والمنطق خصوصا إذا طورت وأثريت لتكون صالحة للواقع التنظيمي الذي يعيشه كثير من المؤسسات الادارية أو حتى الاقتصادية.

كما تكمن الأهمية أيضا على العلاقات الاجتماعية العقلانية التي تعتمد على عنايات أساسية، ومصالح بعيدة المدى، ولا تعتمد على مصالح أمنية مادية، المصالح العقلانية هي تخرج كل أفكار الأنانية والاستفراد ومحاولة الحصول على الأرباح السريعة والطمع، وتذهب نحو عقلنة العلاقات الاجتماعية، والعقلنة في غايات أساسية نحو المستقبل، وهذه العقلانية هي التي تؤسس لمجتمع صحيح، فتبتعد عن الجهل والتطرف والتشدد والتنازع والتصارع.[2]

ولهذا فالعقلنة لها أهمية كبيرة في محاولة تنظيم سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات المختلفة لتحقيق غايات المؤسسة والارتقاء بها مستقبلا.

وبهذا نقول إن غياب التنظيم العقلاني غالبا ما يفرز مشاكل في التواصل وتضارب في الصلاحيات، وتداخل في الأحوال وهي عوامل تؤدي إلى انخفاض المردودية، وخلق بيئة تنظيمية مشحونة بالتوتر وفقدان الثقة، من هنا فإن تبني هذا النموذج في التنظيم لا يعد ترفا إداريا، بل هو أساس لتقوية البنية الداخلية للمؤسسة وتحسين مناعتها ضد الأزمات.

ولهذا يمكن التأكيد أن التنظيم العقلاني يشكل ركيزة أساسية في بناء مؤسسات اقتصادية فعالة، منضبطة، وقادرة على مواجهة التحديات، هو ليس مجرد تطبيق حرفي لقواعد ادارية، بل هو ثقافة تنظيمية عميقة تقوم على احترام النظام وتحفيز العقل، وتحقيق التوازن بين البنية الادارية الصلبة والروح الانسانية للعمل الجماعي.

ثانيا: دوراستثمارراس المال البشري في تحقيق العقلانية التنظيمية

يعد رأس المال البشري من الركائز الأساسية لتحقيق العقلانية داخل المؤسسات إذ تمثل الموارد المعرفية و المهارية و الخبراتية للأفراد التي يمكن استثمارها لتحسين الأداء و اتخاذ قرارات عقلانية.

[1] مهدي زويلف، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، المكتبة الإدارية، الأردن، 1996، ص 46.

[2] http://m.annabaa.org/arabic/ahlalbayt/31501 15.07_2022./21 :101

تتمثل أهمية دراسة هذا العنصر في فهم كيف يمكن لاستثمار رأس المال البشري أن يحول الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة الى سلوك عقلاني منظم، يضمن تحقيق الاهداف.

فرأس المال البشري من منظور سوسيولوجي يعكس قدرة الفرد على التفاعل الفعال مع بيئة العمل واتخاذ قرارات مدروسة ضمن النظام التنظيمي[1].

2- 1 مكونات رأس المال البشري ودورها في العقلانية التنظيمية

أ- المعرفة والتأهيل: هي المعلومات النظرية والعملية التي يمتلكها الأفراد حول عمل المؤسسة واجراءاتها و سياستها حيث:

- يمكن الافراد من فهم العمليات التنظيمية واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية.
- تقلل من الاخطاء الناجمة عن الممارسة العشوائية[2]
- تدعم قدرة الموظفين على التخطيط و تنظيم العمل بكفاءة كما نجد أن المعرفة من أهم مكونات الرأس المال البشري، إذ تمكن الفرد من فهم المهام و الانظمة وبالتالي تساهم في تقليل السلوك العشوائي و تعزيز القرارات المستندة الى معايير موضوعية.[3]

ب- المهارة والخبرة:

كلما ارتفع مستوى الكفاءة المهنية زادت قدرة الفرد على التصرف بفعالية وبطريقة رشيدة داخل بيئة العمل، حيث نجد في مختلف الدراسات أن العاملين ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسات يتميزون بقدرة أكبر على حل المشكلات وتنظيم العمل الجماعي.

ج- القيم والسلوكيات التنظيمية:

والتي تمثل المبادئ والمعايير التي تحدد السلوك المقبول والمرفوض داخل المؤسسة، ودورها يكمن في:

- توجيه الافراد نحو اتخاذ قرارات منضبطة وعقلانية.
- تعزيز الالتزام بالقوانين والاجراءات التنظيمية

[1] Schultz.t.w.(1961) Inredtment in Human Capital.the American Economic Revient. 51

[2] Dess.g.&picken.j (2000).changing roles Leadershi p in the 21 st Century. Organization al Dynamics.28 p.22/25

[3] جون فيليب، إدارة المعرفة والتنظيمات الحديثة، مجلة التنمية الإدارية المجلد 12- العدد4- 2020

- دعم التعاون و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة،[1] فالقيم المهنية مثل احترام الوقت، التعاون، الشفافية، تساهم في بناء مناخ تنظيمي عقلاني تسوده الثقة و المسؤولية و تتيسر الدراسات السوسيولوجية الى أن غياب القيم المهنية يؤدي الى تفسي اللامبالاة الادارية و السلوك الانفعالي داخل المؤسسات.[2]

وبهذا يمكن تلخيص أثر رأس المال البشري في النقاط التالية:

1- تحسين صورة القرارات التنظيمية، فالأفراد المتدربين والمؤهلين يملكون القدرة على تحليل المعلومات بدقة واتخاذ قرارات عقلانية.
2- ترشيد الموارد من خلال المعرفة والمهارات تضمن الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية.
3- تعزيز الانضباط الداخلي: من خلال القيم والمعايير الاخلاقية تحافظ على الالتزام بالالتزامات المؤسسية.
4- رفع القدرة على التكيف فرأس المال البشري القوي يتيح الاستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية دون تأثير سلبي على الأداء.

ثالثا: أثر تنمية رأس المال البشري على انماط السلوك التنظيمي.

يعتبر رأس المال البشري من أهم الموارد التي تضمن تحقيق العقلانية التنظيمية، داخل المؤسسات، حيث تمثل العنصر الحيوي الذي يربط بين المعرفة والمهارة والسلوك الفعلي للموظف، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

إن تنمية رأس المال البشري لا تقتصر على التدريب والتأصيل، بل تشمل تعزيز الكفاءات، التحفيز المادي والمعنوي.

وتطوير القيم المهنية والأخلاقية، وهي عوامل أساسية لترشيد السلوك داخل المؤسسة وضمان التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.[3]

---

[1] Dess.g.&picken.j (2000).changing roles Leadershi p in the 21 st Century. Organization al Dynamics 28.p 28

[2] بلقاسم سميرة، الثقافة التنظيمية والسلوك المهني في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجيستير، جامعة باتنة 2021 ص 120

[3] العبدلي محمد، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، رسالة غير منشورة، جامعة الملك سعود، قسم إدارة الأعمال،2010، ص 45- 48.

كما ظهر في دراستنا أن المؤسسات التي تستثمر بفعالية في تنمية رأس المال البشري تحقق سلوكا تنظمينا أكثر عقلانية وانضباطا مقارنة بالمؤسسات التي تتجاهل هذه الموارد البشرية.

3- 1 التدريب والتأهيل كأداة لعقلنة السلوك التنظيمي

يشير التدريب والتأهيل إلى عمليات تطوير المعرفة والمهارات العملية للأفراد بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية واتخاذ قرارات عقلانية

يعتبر التدريب استثمارا استراتيجيا. في رأس المال البشري لأنه يضمن تخفيض الأخطاء التشغيلية ترشيد استخدام الموارد ورفع مستوى الأداء المؤسسي.[1]

أما عن آليات تأثير التدريب على السلوك التنظيمي نقدمها في نقاط وهي:

- تحليل المشكلات واتخاذ القرارات العقلانية من حيث التدريب المستمر يرفع قدرة الموظفين على تقسيم المعلومات واتخاذ القرارات بناء على أسس علمية.

- تعزيز الالتزام والانضباط المؤسسي حيث أن التدريب يساعد على ملائمة السلوك مع السياسات والمعايير التنظيمية

- رفع القدرة على التكيف، يجهز التدريب الموظفين لمواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية دون تعطيل العمليات المؤسسية.

2- 3 الكفاءة المهنية ودورها في تعديل أنماط السلوك التنظيمي

تعتبر الكفاءة المهنية أحد المؤشرات الرئيسية لمدى تطور رأس المال البشري داخل أي مؤسسة، فالعامل الكفء، هو الذي يمتلك المعرفة والقدرة على تطبيقها بذكاء في سياقات العمل المختلفة بما يحقق الفعالية التنظيمية

وفي هذا الصدد يرى الخميسي أن الكفاءة المهنية تمثل انعكاسا لمستوى الاستثمار في الإنسان ، وكلما زادت هذه الكفاءة أصبح السلوك التنظيمي أكثر عقلانية واستقرارًا.[2]

فأثر الكفاءة على السلوك التنظيمي تظهر فيما يلي:

[1] الشمري أحمد، تنمية رأس المال البشري في المؤسسات العربية، دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإدارية، 2015- العدد 22 ص 67- 70

[2] الخميسي ناصر، رأس المال البشري والسلوك التنظيمي الرشيد، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة 2020، ص 65.

- تحقيق الأداء الحالي، الموظفون المتمكنون يستخدمون أساليب علمية ومنهجية في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات

- توجيه السلوك نحو الأهداف المؤسسية الكفاءة تضمن أن تكون جهود الافراد متوافقة مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية

- تعزيز التعاون والتعامل المؤسسي ، تعامل القدرات الفردية يسهم في رفع الانتاجية والكفاءة الجماعية[1]

فالمؤسسات الجزائرية التي ركزت على تطوير الكفاءات للموظفين العاملين داخلها، تلاحظ تحسنا ملحوظات الانضباط التنظيمي وزيادة فعالية العمل مقارنة بالمؤسسات التي لم تستمر في برامج التأهيل

3 - 3 التحفيز وتأثيره على السلوك التنظيمي:

التحفيز: هو عملية إثارة الرغبة والدافعية لدى الموظف للقيام بسلوكيات معينة، سواء كانت سلوكيات إنتاجية أو سلوكيات تنظيمية متوافقة مع أهداف المؤسسة ، وتعتبر عنصرًا محوريا في إدارة رأس المال البشري لأنه يساعد على توجيه الجهود القوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة يشكل عقلاني ومنضبط.[2]

وبهذا الصدد يقسم التحفيز إلى قسمين:

- تحفيز مادي: يشمل المكافآت المالية، الحوافز المادية العلاوات والمكافآت السنوية

- تحفيز معنوي: يشمل التقدير المعنوي، الشكر، الترقيات الوظيفية، الإشادة بالجهود والانجازات.

آليات تأثير التحفيز على السلوك التنظيمي.

1 - توجيه السلوك نحو الأهداف التنظيمية.

- الموظف المحفز يكون أكثر التزاما بخطة المؤسسة وأهدافها ويقبل لديه الميل للسلوك العشوائي أو التصرفات غير المنضبطة.
- التحيز يربط الأداء الشخصي بالأهداف العامة المؤسسة ويزيد من عقلانية اتخاذ القرارات.

2 - تعزيز الانضباط المؤسسي

* التحفيز يدعم الالتزام بالقواعد والسياسات التنظيمية وتقليل السلوكيات المفرطة أو غير المنضبطة.

[1] الزهيري ساسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات العربية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2017، ص 80.

[2] العبدلي محمد، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 50- 52

- وفقا للعبيدي أن المؤسسات التي تطبيق برامج تحفيزية واضحة وموضوعية سجلت انخفاضا فيا المستقلات السلوكية داخل المؤسسات العربية[1]

3- رفع مستوى الانتماء المؤسسي

- الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والاهتمام المؤسسي يظهرون انتماء أكبر، مما ينعكس على سلوكياتهم اليومية ويجعلها أكثر عقلانية

- التحفيز المعنوي مثل الإشادة بالجهود ومنح المسؤوليات الإضافية يعزز الثقة بين الموظف والمؤسسة ويزيد من التزامه بالقيم التنظيمية [2]

- زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات

- لموظف المحفز يكون أكثر استعدادا للتعامل مع التغيرات الإدارية أو التكنولوجية، إذ يمتلك دافعية أكبر لتعلم المهارات الجديدة وتطبيقها بشكل عقلانية

كما أشار أيضا العبدلي إلى أن برامج التحفيز المعنوي والمادي المرتبطة بتطوير المهارات ساهمت في رفع قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية نسبية ملحوظة.[3]

وبهذا يتضح أن التحفيز عامل أساسي في ترشيد السلوك التنظيمي من خلال:

- توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عقلاني.
- تعزيز الالتزام والانضباط الداخلي.
- رفع الانتماء المؤسسي والولاء التنظيمي.

زيادة القدرة على التحقيق مع المتغيرات الإدارية والتكنولوجية.

ويظهر أيضا حاليا أن التكامل بين التحفيز المادي والمعنوي يحقق نتائج أفضل في ضبط السلوك التنظيمي ورفع الفعالية المؤسسة.

[1] العبيدي حسن، تنمية رأس المال البشري و أثره على الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الإدارية،2012 – العدد 19 ص 67

[2] الزهيري، مرجع سابق ص 84- 85

[3] العبدلي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

رابعا: انعكاسات العلاقة بين رأس المال البشري وعقلنة السلوك التنظيمي على الأداء المؤسسي

تشير الدراسات الحديثة إلى أن رأس المال البشري يمثل المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق الأداء المتميز، إذ أن تطوير مهارات ومعارف وخبرات الموظفين لينعكس مباشرة على جودة القرارات التنظيمية وكفاءة العمل.[1] ومن ناحية أخرى. يلعب ترشيد السلوك التنظيمي دورا حاسما في ضبط الإجراءات الداخلية وتوجيه السلوك الفردي والجماعي نحو أهداف المؤسسة، مما يعزز فعالية الأداء الكلي للمؤسسة [2]

وبالتالي فالمؤسسات التي تشتهر بشكل فعال في رأس المال الذي تحقق تحسن ملحوظ في الأداء وتحقيق الإنتاجية

1- 4- تأثير رأس المال البشري على الأداء المؤسسي.

يعتبر رأس المال البشري من أهم الموارد غير المادية الري تحدد الفترة التنافسية المؤسسات، فكلما زادت كفاءة الموظفين و معارفهم ، ارتفع مستوى الإنتاجية وفعالية العمليات وسير التجار إلى أن تطوير الكفاءات البشرية يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السوقية ويقلل الأخطاء التشغيلية كما يرفع مستوى جودة القرارات اليومية.[3]

فاختيار الكفاءات المناسبة لكل وظيفة بريد من فاعلية الأداء ويقلل من الصراعات التنظيمية. ولهذا فدور عقلنة السلوك التنظيمي في تقرير الأداء تظهر جليا في نقاط متحدة ونذكر منها:

- ضبط الإجراءات وتنظيم العمليات.

- السلوك العقلاني يعني الالتزام بالمعايير والسياسات التنظيمية، وعدم الانحراف عن الأهداف المرسومة.[4]

[1] الشريف يوسف، إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء المؤسسي عمان، دار الفكر الجامعي، 2016، ص 78

[2] الخطيب أحمد، التنظيم العقلاني وأثره على الأداء المؤسسي، القاهرة، مركز الدراسات الإدارية، 2019، ص 52

[3] النجار سامي، إدارة رأس المال البشري و أثره على الإنتاجية المؤسسية عمان، دار البازوري العلمية ، 2017، ص 35

[4] الزايدي علي، السلوك التنظيمي العقلاني و أثره على الأداء الإداري، مجلة الإدارة و العلوم، العدد 20، 2018، ص 103

- المؤسسات التي تعتمد عقلانية السلوك التنظيمي تشهد انخفاضا في الأخطاء التشغيلية، وضمان جودة العمليات

ب - تعزيز التنسيق بين الفرق والأقسام.

- عقلنة السلوك تسهم في تحقيق التناغم بين الإدارات المختلفة و تسريع عمليه اتخاذ القرار مما يرفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.[1]

ج تحسين جودة القرارات.

- السلوك العقلاني يجعل القرارات مستندة على معلومات دقيقة وتحليل موضوعي، وبالتالي تقل الأخطاء وتزداد فعالية استخدام المواد.[2]

وفي الأخير نجد الانعكاسات المتبادلة بين رأس المال البشري وعقلنة السلوك التنظيمي على الأداء تظهر في نقاط أساسية وهي:

أ- تحسين الأداء الكلي المؤسسة.

- الدمج بين تنمية رأس المال البشري وترشيد السلوك التنظيمي يخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وانضباطا.[3]
- لمؤسسات التي تطبق هذه العلاقة بشكل فعال تسجل تحسنا في مؤشرات الأداء المالي والإداري.

ب - تعزيز القدرة التنافسية

المؤسسة التي تطور موظفيها ويعمل على عقلنة سلوكهم تمتع بقدرة أعلى على مواجهة المنافسة الابتكار والاستجابة للبحيرات السوقية.[4]

ج) تحسين رضا الموظفين والانتماء المؤسسي وهي الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والتحفيز والمشاركة في برامج السلوك التنظيمي داخلها.

[1] الخطيب، مرجع سابق، ص 52

[2] الزهيري، مرجع سبق ذكره، ص 91

[3] صالح محمد، رأس المال البشري وعلاقته بالكفاءة التنظيمية في المؤسسات العربية، 2018- مجلة العلوم الإدارية الحديثة، العدد 25، ص 94.

[4] الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 79

- تطوير المهارات يظهرون انتهاء أقوى المؤسسة والتزاما أكبر بالسياسات التنظيمية.[1]

د. تقليل الهدر والمشكلات التنظيمية

الاستثمار في رأس المال البشري وعقلنة السلوك يقلل من الأخطاء الإدارية إعادة العمل والموارد المهدورة.[2]

وبهذا نخلص إلى أن العلاقة بين رأس العمال البشري وترشيد السلوك التنظيمي تمثل حجر الزاوية في تحسين الأداء المؤسسي، فالاستثمار الفعال في الإنسان لا بد من اصطحابه للانضباط والسلوك العقلاني ليؤدي إلى:

- رفع الكفاءة والإنتاجية

- تحسن عودة القرارات وتقليل الهدر.

- تقرير الانتماء والرضا الوظيفي

- زيادة القدرة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات فلا بد لنجاح المؤسسة الاعتماد على رأس المال البشري وعقلنته.

[1] الزهراني فهد، العلاقة بين رأس المال البشري و الأداء المؤسسي في المؤسسات العربية، الرياض، دار العلوم 2019، ص 48.
[2] الخطيب، مرجع سابق، ص 53.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل بين أن العلاقة من رأس المال البشري وعقلنة السلوك التنظيمي علاقة متبادلة ومتكاملة فاستثمار المؤسسة في العنصر البشري من خلال التكوين، التدريب والتحفيز، يسهم في رفع مستوى الوعي والانضباط داخل بنية العمل، مما يجعل السلوك التنظيمي أكثر عقلانية وموضوعية كما أن عقلنة السلوك تسهم بدورها في توجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

لقد أظهرت الدراسات أن تطوير الرأس المال البشري وترشيد السلوك التنظيمي ينعكسان إيجابا على الأداء العام للمؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية، جودة القرارات وتقوية روح الانتماء والمسؤولية وبذلك، يمكن القول بأن نجاح المؤسسة في تحقيق التميز يعتمد أساسا على قدرتها على الاستثمار في الانسان وترشيد سلوكه بما يخدم مصلحة التنظيم.

الفصل الخامس:

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

تمهيد.

أولا: مجالات الدراسة

ثانيا: منهج الدراسة

ثالثا: أدوات جمع البيانات

رابعا: عينة الدراسة

خامسا: أساليب تحليل البيانات

تمهيد:

يشكل الجانب الميداني في البحث مرحلة حاسمة، حيث ينتقل الباحث من التأصيل النظري إلى محاولة اختبار الفرضيات على أرض الواقع، ومن خلال هذا الجانب، يتم جميع البيانات والمعطيات التي تسهم في التحقق من صحة التساؤلات المطروحة، وتساعد في تقديم إجابات علمية دقيقة حول العلاقة بين المتغيرات المدروسة ، ولتحقيق ذلك يجب أن يراعي الباحث اختيار المنهج الملائم، والأدوات المناسبة لجميع المعلومات، وفقا لطبيعة الموضوع، مع مراعاة شروط الدقة و الموضوعية في عرض النتائج وتحليلها، فالبحث العلمي لا يكتمل إلا بتكامل بين ما هو نظري وما هو تطبيقي، مما يسمح بفهم أعمق وأشمل للظاهرة قيد الدراسة.

أولا: مجالات الدراسة:

تعد مرحلة تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي دراسة ميدانية بحثية، حيث يتم تحديد مكان الدراسة وتحديد عينة البحث دون اغفال الفترة الزمنية للدراسة وبهذا يكون البحث بطريقة أكاديمية ناجحة.

1-1 المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد قايس ولاية خنشلة، شرق الجزائر، تعد هذه المؤسسة من بين الهياكل الصحية العمومية ذات الطابع الاستشفائي التي تقدم خدماتها لفائدة سكان دائرة قايس والمناطق المجاورة طبعا، حيث تشمل عدة مصالح طيبة وجراحية، مما يجعلها بيئة مناسبة بدراسة الظواهر التنظيمية ذات الصلة لتسيير الموارد البشرية والخدمات الصحية، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظرا لخصوصيتها من حيث البنية التنظيمية، وعدد العاملين فيها، و طبيعة التحديات التي تواجهها في مجال التسيير والإدارة.

- **موقع المستشفى:** حي مكرسي السعيد قايس ولاية خنشلة، وتتمثل حدودها فيما يلي:

شمالا: المسبح والملعب البلدي

جنوبا: جزء من حديقة مقابلة لمصنع الأجر ومساحة بين المستشفى والمصنع.

شرقا: طريق مؤدي الى بلدية الرميلة ومزرعة لعطر لخميسي.

غربا: قطب التنمية الرياضية – الوحدة متعددة الرياضات الشهيد محمد رداح قايس.

- **موقع المجمع الصحي الاخوة بن عمران: حي الزيتون قايس ولاية خنشلة**

شمالا: حي 08 ماي

جنوبا: قطب التنمية الرياضية – الوحدة متعددة الرياضات الشهيد محمد رداح قايس- .

شرقا: مسبح + مساحة بين المسبح وقطب التنمية.

غربا: شارع فالق مهوب + سكنات المواطنين.

- **كما هو موضحا في البطاقة التقنية عن المؤسسة حسب الملحق رقم (06)**
- **وكذا المخطط التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية حسب الملحق رقم (03)**

2-1 المجال البشري:

يعتبر المجال البشري من بين أهم الخطوات في الجانب الميداني وهو تحديد مجتمع الدراسة، ويعرف بأنه "كل العناصر المراد دراستها، إن سحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم عينة والعملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة".[1]

ويتمثل المجال البشري لهذه الدراسة في مجموعة من العاملين بالمؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد قايس ولاية خنشلة والذين ينتمون إلى مختلف المصالح الطبية والإدارية.

وقد تم اختيار العينة بناء على معايير قصدية تراعي تنوع الوظائف والمستويات المهنية داخل المؤسسة، بهدف الحصول على بيانات متنوعة وموضوعية تعطي الواقع التنظيمي للمؤسسة، شملت العينة فئات مختلفة منها:

- الأطباء، الممارسون العامون، الممرضون، وشبه الطبيين؛
- الاطارات الادارية (رؤساء المصالح، التقنيون، اداريون)؛
- أعوان وموظفون في أقسام الدعم والخدمات

وقد بلغ عدد أفراد العينة **(152)** موظفا وموظفة، تم توزيع أداة البحث عليهم بشكل مباشر، مع تقديم شروحات حول اهداف الدراسة وضمان السرية والخصوصية التامة للمعلومات المجموعة وفقا للأخلاقيات العلمية البحث.

3-1 المجال الزمني:

طبعا لما هو معروف عليه، أكاديميا لأي دراسة جانب أولي وهو ال جانب النظري للبحث من خلال اختيار الموضوع والبحث عن مفاهيم المتغيرات الخاصة بعنوان الأطروحة يتم صياغة خطية أولية للدراسة، انطلاقا بتحديد الإشكالية وأسباب البحث أيضا الأهداف والأهمية للوصول إلى صياغة الفرضيات والتي تعد هي البوابة للولوج إلى الجانب الميداني.

تكون الانطلاقة بعدها في الجانب الميداني في ثلاث مراحل:

[1] منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، ط2، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص 100.

1- مرحلة الإعداد الميداني:

وهي مرحلة تمهيدية وتمثلت في القيام بزيارات استطلاعية متكررة إلى المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد قايس ولاية خنشلة، هدفت هذه الزيارات إلى التعرف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومصالحها المختلفة إضافة إلى بناء علاقات أولية مع المسؤولين والموظفين، مما يساعد على تهيئة الأرضية المناسبة لإجراء البحث، كما مكنت هذه المرحلة من تحديد الفئات المساعدة بالدراسة بدقة، وضبط أدوات البحث وفقا لخصوصيات المؤسسة منها، الملاحظة والمقابلة الحرة والاستبيان.

2- مرحلة تنفيذ أدوات البحث:

انطلقت هذه المرحلة بعد التأكد من جاهزية الأدوات البحثية واعتمادها من طرف المختصين، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة الممثلة لموظفي المؤسسة من مختلف المصالح (الطبية، الإدارية ...).

حيث قسمت كالتالي:

- الدراسة الاستطلاعية: تمحورت لمدة أسبوع وذلك من 06 جويلية الى غاية 13 جويلية 2025.
- المقابلات مع المدراء ورؤساء المصالح كانت في شهر أوت لمدة أسبوع وذلك من 03 الى 10 أوت 2025

تم فيها إجراء مقابلات موجهة مع بعض الاطارات الادارية والمسؤولين، وذلك بهدف دعم البيانات الكمية بمعطيات توعية أكثر عمقا، تعكس واقع التنظيم وظروف العمل داخل المؤسسة.

وقد استغرقت هذه المرحلة وقتا معتبرا لضمان استرجاع أكبر عدد ممكن من الاستبيانات واجراء المقابلات في ظروف مناسبة.

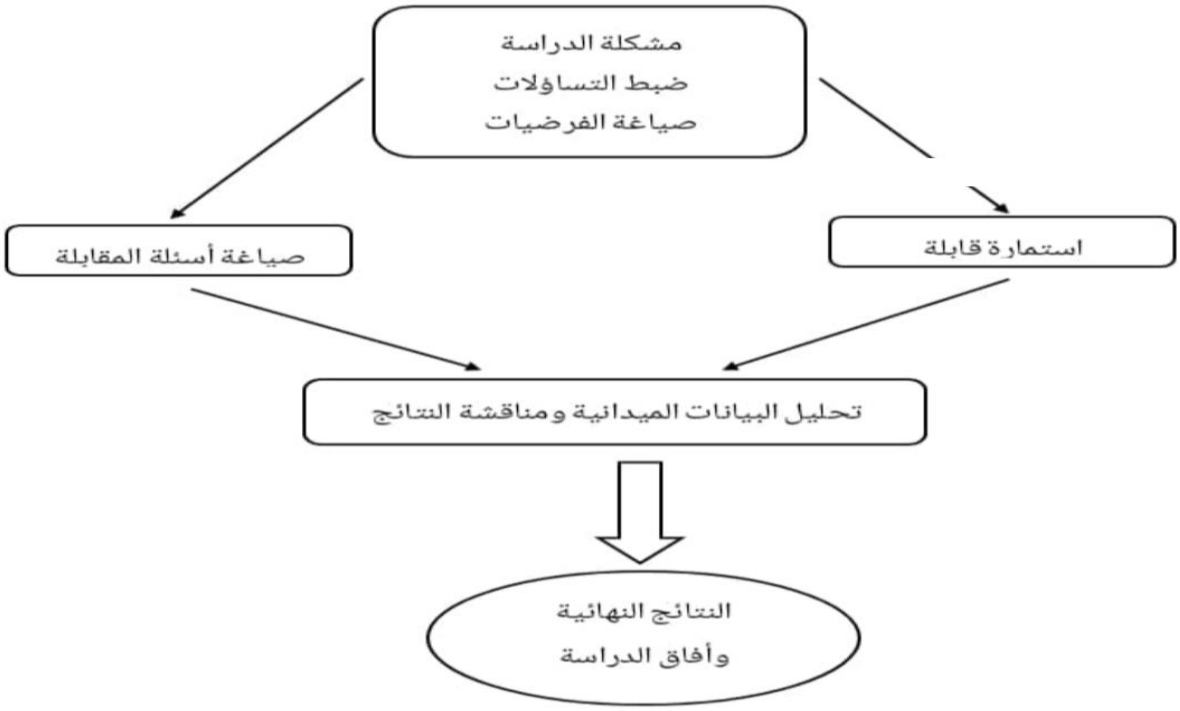
- توزيع الاستمارات: كانت في سبتمبر 2025 من 15 سبتمبر الى 25 سبتمبر
- الدراسة الإحصائية: عن طرق برنامج SPSSفقد تم بداية تفريغ الاستمارات في النصف الثاني من شهر أكتوبر وبعدها تم تحليل وتفسير البيانات

3- مرحلة تحليل البيانات وعرض النتائج:

بعد الانتهاء من جمع المعطيات، تم الانتقال الى تفريغ البيانات وتصنيفها، سواء من الاستبيانات أو من مضامين المقابلات، تلت هذه الخطوة عملية تحليل المعطيات باستخدام الأساليب المناسبة (يدويا واحصائيا) من خلال برنامج SPSS، الاحصائي تم عرض النتائج بشكل منظم، مع مناقشتها وربطها بالإطار

النظري والفرضيات المطروحة سابقا، وقد ساهم هذا التحليل في الكشف عن أوجه القوة والقصور في واقع رأس المال البشري والسلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

الشكل رقم 03: يتعلق بهيكل الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: منهج الدراسة.

بما أن هذه الدراسة تهدف إلى فهم علاقة رأس المال البشري بعقلنة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد قايس ولاية خنشلة، فقد اقتضت طبيعة الموضوع الاعتماد على المنهج الوصفي، كونه الأنسب لتحليل الواقع التنظيمي وتشخيص ابعاده من خلال دراسة ميدانية تستند إلى أدوات علمية ممنهجة.

يرتكز هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، تم تحليلها واستنتاج العلاقات القائمة بين متغيراتها وقد عرف المنهج الوصفي بأنه:

«الطريقة التي تهدف إلى دراسة الظواهر كما توجد في الواقع والتعبير عنها وصفا كميا أو كيفيا يوضح خصائصها ويحاول تفسيرها.[1]

وقد تم اختيار هذا المنهج لعدة اعتبارات اهمها:

- ملائمته للدراسات التنظيمية التي تهدف إلى وصف واقع المؤسسات وتحليل ممارستها.
- قدرته على التعامل مع البيانات الكمية والكيفية مما يسمح باستخدام أدوات مختلفة كالاستبيان والمقابلة.
- مرونته في تحليل العلاقات بين المتغيرات خصوصا في بيئة العمل المعقدة كالمؤسسات الصحية.
- كما تم الاعتماد على هذا المنهج لدراسة واقع رأس المال البشري في المؤسسة، وتشخيص مدى مساهمته في تحسين أنماط السلوك التنظيمي من خلال رصد آراء العاملين وتحليل المؤشرات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد قايس ولاية خنشلة.

و باعتبار أن المنهج يجمع بين الأسلوب الكمي والأسلوب النوعي:

فالجانب الكمي الاعتماد على أداة الاستبيان والذي كان عن طريق برنامج ليكرت الخماسي لبرنامج SPSS والتي تم توزيعها على عينة العاملين بالمؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد قايس بهدف جمع بيانات كمية قابلة للقياس الاحصائي والتحليل العددي.

أما الجانب النوعي، فتمثل في استخدام المقابلة كأداة علمية للتعمق في فهم الجوانب التي لا يمكن حصرها عدديا، مثل الممارسات التنظيمية اليومية أنماط التفاعل طبيعة العلاقات بين الموظفين وتصوراتهم حول التكوين والتحفيز والقيادة.

وقد سمح اعتماد هذا النوع من المنهج بتوفير رؤية شاملة ومتكاملة حول الظاهرة المدروسة.

إذ مكن من دمج الأبعاد الموضوعية والذاتية وتفسير الأرقام في ضوء السياقات التنظيمية والاجتماعية المؤسسة.

[1] عبد الرحمن عدس، أساسيات البحث التربوي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص 86.

ويؤكد Creswell على أهمية هذا التوجه بقوله: "يسمح المنهج المختلط الباحث بالجمع بين مزايا كل من المناهج الكمية والنوعية، كما يسهم في تعميق الفهم وتحقيق توازن بين التفسير والمعالجة الاحصائية للبيانات".[1]

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

تعد أدوات جمع البيانات من أهم الوسائل التي يعتمد عليها الباحث لفهم الظاهرة البحثية وترجمتها إلى معطيات قابلة للتحليل والمناقشة، وتختلف هذه الأدوات لاختلاف طبيعة الموضوع، والأهداف المتوخاة، حيث تراعي في اختبارها مدى صدقها وثباتها وملائمتها للسياق التطبيقي للدراسة.

ونظرا لأبعاد الموضوع، الذي يتناول رأس المال البشري وعقلنة السلوك التنظيمي داخل بيئة استشفائية، فقد ارتأينا الاعتماد على ثلاث أدوات تكمل بعضها البعض ألا وهي الملاحظة، المقابلة والاستبيان، باستخدام SPSS، فكل أداة أسهمت بشكل كبير في تغطية جانب معين من الدراسة، كما يضمن تحقيق درجة من الشمولية والعمق في فهم الواقع التنظيمي.

01: الملاحظة:

تعد الملاحظة من أقدم أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، حيث نستخدم لرصد السلوكيات والظواهر في ميدانها الطبيعي دون تدخل الباحث في مجريات الأحداث، وتتميز هذه الأداة بقدرتها على تقديم بيانات أولية واقعية، مما يعزز من مصداقية النتائج.

وعرفت الملاحظة بأنها «المعاينة المباشرة للشيء أو مشاهدته على النحو الذي هو عليه، أو هي المعاينة المباشرة للظاهرة أو الموقف بقصد جمع بيانات ترتبط به».[2]

وتنقسم الملاحظة إلى مباشرة وغير مباشرة.

الملاحظة المباشرة: وهي التي يجريها الباحث بنفسه، من خلال حضوره الميداني، ويقوم بتسجيل ما يشاهده أو يسمعه بكل حيادية، وتستخدم هذه الطريقة بشكل واسع في الدراسات السوسيولوجية والتنظيمية، خاصة حينما يتعلق الامر بتحليل علاقات التفاعل البشري، وتقسيم أداء العمال داخل المؤسسات.

[1] Creswell J. W., Research design, Quantitative, and mixed methods approaches, 4th ed, SAGE publications, 2014, p 101.

[2] علي عبد الرزاق جلبي وآخرون، مناهج البحث، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط 2، 2008، ص 197.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة المباشرة من خلال الدراسة الاستطلاعية للمصلحة الاستشفائية حيحي عبد المجيد قايس وهي أول خطوة للنزول للميدان، بالإضافة إلى ملاحظة الوظائف الادارية والطاقم الطبي والشبه طبي وطريقة العمل لهذه الموارد المؤهلة في هذه المصلحة.

وكذا قمت بالولوج إلى مختلف المصالح داخل المستشفى (كالاستعجالات، مصلحة الاستقبال، الإدارة إلخ.....) وتدوين الملاحظات المتعلقة بكيفية توزيع المهام، أنماط التواصل المهني، مدى الالتزام بالضوابط التنظيمية، ومستوى التنسيق بين الاطر الصحية، وقد أتاح هذا النوع من الملاحظة رصد العديد من السلوكيات التي لا تظهر من خلال الأدوات الاخرى مثل التأخر في اتخاذ القرار، أو طريقة التعامل مع المرضى في حالات الضغط خاصة في الفترة المسائية.

أما **الملاحظة الغير مباشرة:** فقد تم الاستعانة بها من خلال فحص بعض السجلات الداخلية وتقارير الأداء الأسبوعي والشهري، وكذلك أيضا من خلال الاطلاع على المراسلات الادارية سابقة وبيانات احصائية موثقة، وقد سمحت هذه الطريقة بجمع معطيات حول تطور الأداء عبر الزمن، ومدى فعالية آليات التقييم الداخلي في ضبط سير العمل.

ويعزز استخدام الملاحظة في مثل هذا النوع من البحوث مصداقية النتائج، حيث لا يعتمد فقط على ما يصرح به العاملون، بل على ما يمارس فعليا في الميدان.

2 : المقابلة

2-1: المقابلة الحرة

تبرز المقابلة كإحدى الأدوات النوعية الأكثر فعالية، ليس فقط في جمع البيانات، بل في الغوص في عمق الواقع التنظيمي من خلال تفاعل مباشر مع الفاعلين في المؤسسة.

فالمقابلة تسمح بفهم التصورات والاتجاهات والمشكلات التي يعيشها الأفراد داخل مؤسساتهم، مما يمنح الباحث نظرة شمولية تتجاوز المعطيات السطحية.

فقد عرف ريحي مصطفى عليان المقابلة بأنها «لقاء بين الشخص والمقابل (الباحث) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المبحوثين وجها لوجه، ويقوم الباحث بتسجيل الاجابات على الاستمارات.[1]

[1] ريحي مصطفى عليان، طرق جمع المعلومات و البيانات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء، ط1 ، 2009، ص ص 77، 78.

كما أشار أيضا الباحث "كوتلر" إلى أن دور المقابلة تمكن الباحث من تفسير المواقف التنظيمية في ضوء المعايير الثقافية الداخلية، وليس فقط من خلال المعطيات الكمية.[1]

كما نجد أيضا الكاتب بلقاسم وبوسنان اللذان اعتبرا أن المقابلة «هي الاعتماد في دراسة السلوك التنظيمي يعتبر مدخلا لتحليل الفروقات بين ما هو رسمي و ما هو فعلي في الممارسات اليومية داخل المؤسسات.[2]

وقد تم اعتماد المقابلة في هذه الأطروحة لأنها تتماشى مع طبيعة الموضوع الذي يتطلب التحقق من المؤشرات غير المعلنة في بيئة العمل مثل: مستوى الرضا الوظيفي، الاحساس بالعدالة التنظيمية، تقييم فعالية البرامج التكوينية، ومدى تحفيز الأفراد على الإبداع والانضباط، والاداء الجيد، فاختيارنا لأداة المقابلة يتيح لنا:

- الكشف عن تجارب شخصية يصعب قياسها كميا؛
- فهم الآليات غير الرسمية التي تحكم التفاعل داخل التنظيم المؤسساتي داخلها؛
- ملاحظة لغة الجسد والانفعالات؛
- التحقق من الواقع العلمي وملاحظة ما هو مصرح به وما يمارس فعليا.

ونظرا الطابع المعقد والانساني للعمل داخل المؤسسات الصحية فإن المقابلة أداة ضرورية لفهم كيف يدار رأس المال البشري وكيف ينعكس ذلك على السلوك التنظيمي للأطقم الطبية والادارية ولهذا تم اجراء مقابلات مع عينة متنوعة من العاملين تم اختيارهم بناء على معيار التمثيل الوظيفي والتجربة المهنية من خلال إعداد دليل ارشادي يتضمن مجموعة من الاسئلة المفتوحة تغطي محاور البحث الاساسية، مع مراعاة اختلاف المهام والمسؤوليات داخل المستشفى، ثم الاتصال بالمصالح الادارية بتحديد مواعيد ملائمة لأجراء المقابلات، مع ضمان احترام الخصوصية وسرية المعلومات.

المصالح التي تم استهدافها:

[1] Kotler Philip, understanding organization behavior, Mc Graw, Hill Education, New York, 2011, p 112.

[2] بلقاسم فريد، عبد المالك بوسنان، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، الجزائر، ص 203.

-1 مصلحة الموارد البشرية: تم اجراء مقابلة مع رئيس المصلحة يوم 2025/08/03 على الساعة 10:00 صباحا بمكتبه وقد دام اللقاء حوالي 35 دقيقة حيث تطرقنا إلى آليات استقطاب الكفاءات وبرامج التكوين المهني، وأثرها على الانضباط والأداء العام داخل المؤسسة.

-2 مصلحة التمريض: في يوم2025/08/03 التقيت بمشرف التمريض على الساعة 13:30 بعد الظهر، حيث كان الحوار ثريا حول التحديات اليومية في ادارة الفريق التمريضي، ومدى تأثير نوعية التكوين والخبرة على السلوك التنظيمي خاصة في أوقات الضغط وأيام العطل.

-3 مصلحة الاستعجالات الطبية: حظيت بلقاء مع طبيب عام وطبيب جراح لتلك المناوبة وذلك يوم 2025/08/05 على الساعة 15:00 وبحضور مسؤول المناوبة، تحدثنا عن الانضباط في أوقات الطوارئ وكيفية التعاون بين أفراد الفريق، ودور القيادة في ضمان سير العمل بسلاسة.

-4 المصلحة الادارية: (المدير الفرعي) يوم 2025/08/10 على الساعة 9:00 صباحا، أجريت مقابلة مع المدير الفرعي المصالح الاقتصادية، تناولنا فيها علاقة الإدارة بالموظفين ومدى وجود آليات واضحة لتحفيز رأس المال البشري وتحقيق الاستقرار المهني داخل المؤسسة.

من خلال هذه اللقاءات الميدانية، لاحظت تفاوتا في درجة الموظفين بأهمية رأس المال البشري، كما برزت إشارات واضحة الى وجود علاقة بين جودة التكوين والتحفيز من جهة، وسلوك الموظف داخل التنظيم من جهة أخرى.

كما اكشفت بعض المقابلات عن معوقات تنظيمية، تتعدد المهام غير المتناسقة أو ضعف التواصل الأفقي داخل الفرق، ما قد يؤثر سلبا على عقلنة السلوك التنظيمي.

فقد كانت هذه الأداة فعالة جدا. إذ سمحت لي بجمع معطيات دقيقة وعميقة، لا يمكن لأي استبيان أن يكشف عنها بهذه الدرجة من التفاصيل خاصة حين يتعلق الامر بتجارب شخصية أو مواقف تنظيمية معقدة.

-3 الاستبيان:

في إطار دراستنا لواقع رأس المال البشري وأثره في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسات الجزائرية اعتمدنا على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الكمية من أفراد العينة المبحوثة، وقد كان اختيارنا لهذه الأداة من قناعتنا بأهميتها في تمكين الباحث من الوصول إلى عدد كبير من

المبحوثين في وقت وجيز وبأقل التكاليف، خاصة في مؤسسة واسعة ومهمة لمستشفى حيحي عبد المجيد قايس.

فقد عرف الاستبيان بأنه «مجموعة من الأسئلة التي يطلب من المفحوصين الإجابة عنها، إما باختيار الإجابة المناسبة أو بكتابة آرائهم الشخصية حول موضوع معين».[1]

تعد هذه الأداة من أكثر الوسائل استعمالا في البحوث الاجتماعية، لكونها تضمن قدرا من الموضوعية وتسهل عملية تصنيف وتحليل البيانات.

إن طبيعة موضوع دراستنا تتطلب فهم توجهات الموظفين ومواقفهم وانطباعاتهم حول عدة محاور كبرامج التكوين تقنيات التقييم، الرضا الوظيفي ومستوى الانضباط داخل التنظيم وبما أن هذه الأبعاد يمكن قياسها كما فقد كان الاستبيان هو الخيار الأنسب لذلك، خاصة وأنه يسمح بتوظيف مقياس ليكرت الخماسي الذي اعتمدناه في استبياننا لأنه يعكس درجة الموافقة أو الرفض بطريقة كمية قابلة للتحليل الاحصائي.

فقد تم إعداد الاستبيان ومروره بمراحل:

أولا: صياغة استمارة أولية انطلاقا من تساؤلات الدراسة وفرضياتها وتبعا الجانب النظري أكيد.

وعرضها على الدكتورة المشرفة حيث طالبت بتعديل الاستمارة واضافة بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر.

وبعد التعديلات تم عرض الاستمارة على المحكمين، لجنة التحكيم أنظر الملحق رقم (07).

وبهذا قد تم الاستبيان بعناية سديدة وضبط محاوره لتكون منسجمة مع الفرضيات الأساسية للبحث وقد تم تقسيمه إلى ثلاث محاور اساسية:

1 - المحور الأول: البيانات الديموغرافية:

تتعلق بالعمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة والوظيفة، (من العبارة 01 إلى 08).

2 -المحور الثاني: محور استثمار في رأس المال البشري، عنصر أساسي في تطوير الفكر التنظيمي وتحسين طرق التسيير داخل المؤسسات من العبارة (01 إلى21) وهذا المحور مقسم الى ثلاث أبعاد

[1] عبد الحميد علي، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار الفكر العربي، 2008، ص 205.

-البعد الأول: التدريب.

- البعد الثاني: كفاءة المورد
- البعد الثالث: الثقافة التنظيمية

3 - المحور الثالث: عقلنة السلوك التنظيمي، تنظيم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وجعله أكثر منطقية وانسجامًا مع الأهداف، من خلال اعتماد قواعد واضحة وطرق علمية في العمل والتواصل من العبارة (01 إلى 22) وهذا المحور مقسم الى ثلاث أبعاد:

- البعد الأول: التسيير
- البعد الثاني: سلوك الافراد
- البعد الثالث: بعد قيم المؤسسة

وأخيرا توزيع الاستبيان:

حيث تم توزيع الاستبيان بشكل يدوي خلال شهر أكتوبر سنة 2025 مستهدفا عينة من مختلف المصالح داخل المؤسسة منها:

- مصلحة التمريض.
- مصلحة الاستعجالات.
- مصلحة التخذير.
- مصلحة الأشعة.
- المصالح الادارية.

وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 152 استبيانا واسترجاع 152 استبيانا منها صالحة للتحليل.

اعتمدت على تنسيق واضح في الورقة المستعملة لتسهيل الإجابة، كما تم تقديم مقدمة قصيرة توضح أهداف البحث وتؤكد سرية المعلومات وطابعها الأكاديمي ما ساهم في تعزيز الموظفين في الإجابة.

لاحظت أثناء توزيع الاستبيان وجود بعض التحديات منها:

- حاجة بعض الموظفين إلى شرح بعض العبارات التقنية؛
- خوف البعض في التعبير عن آرائهم بحرية رغم التأكيد على السرية؛
- وجود فئة غير معتادة على حل هذه الأدوات خاصة من ذوي المستوى المحدود.

لكن رغم ذلك، وفر الاستبيان كما مهما من البيانات المنظمة، التي ساعدتنا على اختبار الفرضيات بدقة ورسم صورة تقريبية عن واقع رأس المال البشري والسلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

وبهذا اثبتت هذه الأداة فعاليتها في هذا البحث خاصة من حيث السهولة في التحليل الكمية خاصة مع برنامج SPSSو القدرة على جميع بيانات موحدة وقابلة للمقارنة.

أداة التحليل الاحصائي: SPSS

تعد أداة التحليل الاحصائي (SPSS) من أكثر البرمجيات استعمالا في البحوث الإدارية و الاجتماعية، لما توفره من دقة و مرونة في معالجة البيانات الكمية و استخلاص المؤشرات الإحصائية التي تساعد الباحث على تفسير الظواهر موضوع الدراسة.[1]

وقد تم اعتماد هذه الأداة في هذه الدراسة باعتبارها الوسيلة الأنسب لتحليل الاستمارات الموجهة الى عينة من الأطباء وشبه الطبي والإداريين داخل المؤسسة الجزائرية.

يتيح برنامج SPSSتطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية (كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية)، والأساليب الاستدلالية (كالارتباط والانحدار) مما يسمح بفهم العلاقات بين متغيرات البحث واختيار فرضياتنا بدقة و موضوعية.

فمن خلال هذه البيانات يمكن تحويلها الى نتائج كمية قابلة للتفسير والتحليل الاحصائي.

وبالتالي فقد ساهمت هذه الأداة في تحقيق التكامل بين التحليل الاحصائي والتفسير السلوكي، بدقة حول أثر استثمار رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

ويعد جمع الاستبيانات من العينة المكونة من الأطباء وشبه الطبيين والإداريين داخل المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد قايس ولاية خنشلة.

تم ادخال البيانات الميدانية ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، لأنه الأنسب لتحليل العلاقات الإحصائية بين متغيرات البحث.

[1] عبد الحميد فريد، التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSSفي البحوث التربوية والاجتماعية، ط2، دار البازوري العلمية، عمان 2009، ص 45.

رابعا: عينة الدراسة

يعتبر تحديد مجتمع البحث من أهم المراحل التي تساعد الباحث على الخضوع الى دراسة ميدانية ناجحة.

فقبل الشروع في الدراسة الميدانية، قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة (حيحي عبد المجيد قايس)، وذلك بهدف التعرف على طبيعة النشاط التنظيمي داخلها، وعلى الفئات المهنية العاملة بها، إضافة الى اختبار مدى ملائمة أدوات البحث، خصوصا الاستبيان، من حيث وضوح العبارات وسهولة تطبيقها كما سمحت أيضا الزيارة ببناء تصور دقيق عن بيئة العمل، وطبيعة العلاقات التنظيمية السائدة بين الأفراد، وهو ما ساعد في تحديد مجتمع البحث، واختيار العينة المناسبة، وبعد تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هو موضح في الملحق رقم (4.) تبين أن مجتمع البحث يضم ثلاث فئات أساسية من العاملين هي: الأطباء، شبه الطبيين، الإداريين، ونظرا لاختلاف مهام ومسؤوليات هذه الفئات، فقد تم اعتماد العينة الطبقية لأنها تمكن من تمثيل كل طبقة مهنية بما يناسب من حجمها داخل المجتمع الأصلي، مما يضمن نتائج أكثر موضوعية ودقة في التعميم.

وقد أكد محمد عبد الحميد في كتابه أن" العينة الطبقية تعد من أكثر الأساليب دقة في الدراسات الميدانية لأنها تراعي التنوع الداخلي لمجتمع الدراسة وتقلل من أخطاء التمثيل الإحصائي".[1]

يتكون مجتمع البحث من مجموع العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة والبالغ عددهم 608 موظفا موزعين على ثلاث فئات رئيسية وهي: الأطباء، شبه الطبيين، الإداريين.

يمثل الأطباء فئة مهنية متخصصة بلغ عددهم 118 طبيبا بينما يشكل شبه الطبيين النسبة الأكبر ب عدد432، أما الإداريين فعددهم 58 موظفا.

تم اعتماد عينة طبقية من هذا المجتمع بلغ حجمها 152 مفردة أي ما يعادل 25 %من المجتمع الأصلي، وذلك بهدف تمثيل كل فئة من فئات العاملين تمثيلا متوازنا يتيح تعميم النتائج بدرجة مقبولة من الدقة.

وقد تم اختيار هذه العينة استنادا الى طبيعة الدراسة التي تتناول رأس المال البشري ودوره في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية، إذ أن تنوع المناصب والمستويات المهنية داخل

[1] محمد عبد الحميد، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة،2009، ص 115.

المجتمع يوفر تنوعا في وجهات النظر والسلوكيات التنظيمية، ما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة لاحقا من التحليل الإحصائي SPSS.

يتكوّن مجتمع البحث من مجموع العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، والبالغ عددهم 608موظفًا، موزعين على ثلاث فئات مهنية رئيسية، هي :الأطباء، وشبه الطبيين، والإداريين.

وتُعد هذه الفئات المكونات الأساسية لرأس المال البشري داخل المؤسسة الاستشفائية، نظرًا لاختلاف أدوارها، ومستوياتها المهنية، ومسؤولياتها التنظيمية.

وقد بلغ عدد الأطباء بوصفهم فئة مهنية متخصصة 118طبيبًا، في حين تمثل فئة شبه الطبيين العدد الأكبر داخل المؤسسة، حيث بلغ عددهم 432موظفًا، أما فئة الإداريين فقد بلغ عددها 58موظفًا.

وانطلاقًا من حجم مجتمع البحث وتنوع فئاته، تم اعتماد العينة الطبقية(Stratified Sample) ، باعتبارها من أنسب أساليب المعاينة في الدراسات التنظيمية التي تتسم بتعدد الفئات المهنية. وقد بلغ حجم العينة 152مفردة، أي ما يعادل 25%من مجتمع البحث الأصلي، وهو حجم كافٍ إحصائيًا يسمح بتعميم النتائج بدرجة مقبولة من الدقة والموضوعية.

فئة الأطباء:

$$29 = \frac{118}{100} \times 25$$

فئة الممرضين

$$108 = \frac{432}{100} \times 25$$

فئة الإداريين

$$15 = \frac{58}{100} \times 25$$

يعني:

$$29 + 108 + 15 = 152$$

وقد تم اختيار العينة بطريقة طبقية،بطريقة التناسبيةبما يضمن تمثيلًا متوازنًا لمختلف فئات العاملين، وبما يعكس التنوع المهني والتنظيمي داخل المؤسسة، الأمر الذي يخدم طبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحليل دور استثمار رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية.

كما أن هذا التنوع في المناصب والمستويات المهنية يساهم في إثراء التحليل الإحصائي، ويعزز من مصداقية النتائج المستخلصة باستخدام برنامج SPSS.

- **شرح العينة الطبقية (Stratified Sampling)**

العينة الطبقية هي أسلوب من أساليب المعاينة الاحتمالية، يتم فيه تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات متجانسة داخليًا ومختلفة فيما بينها)الأطباء، شبه الطبيين، الإداريين)، ثم اختيار عينة من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها داخل المجتمع.

ويكمن الهدف من هذا النوع من العينات في:

- ضمان تمثيل جميع الفئات المهنية.
- التقليل من التحيز في النتائج.
- زيادة دقة التقديرات الإحصائية.
- تعزيز إمكانية تعميم النتائج على مجتمع البحث[1].

ثالثًا: حساب النِّسَب المئوية لفئات مجتمع البحث

1 .قانون حساب النسبة المئوية

تعتمد النسبة المئوية على القانون التالي:

$$\mathrm{nh} = \frac{Nh}{N} \times 100$$

= **h** ^{n}حجم العينة للطبقة h

= **N** $_{h}$عدد الفئة ^{للطبقة} h

= **N**حجم مجتمع البحث

ن =حجم العينة بأكملها

أي:

[1] عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2015، ص 162- 165

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد الفئة}}{\text{عدد الإجمالي لمجتمع البحث}} \times 100$$

2.حساب النسب المئوية لفئات مجتمع البحث

فئة الأطباء

$$24.57 = \frac{29}{118} \times 100$$

➡ تمثل فئة الأطباء حوالي 24.57 % من إجمالي الأطباء.

فئة الممرضين

$$25 = \frac{108}{432} \times 100$$

➡ تمثل فئة شبه الطبيين النسبة الأكبر، حيث تشكل حوالي 25% من إجمالي الممرضين، وهو ما يبرز ثقلها التنظيمي والوظيفي داخل المؤسسة الاستشفائية.

فئة الإداريين

$$25.86 = \frac{15}{58} \times 100$$

➡ تمثل فئة الإداريين حوالي 25.86% من إجمالي الإداريين.

3 .تفسير النسب المئوية

تُظهر هذه النتائج أن فئة شبه الطبيين تشكل العمود الفقري للمؤسسة الاستشفائية من حيث العدد، وهو ما يجعلها فئة محورية في دراسة السلوك التنظيمي، في حين تلعب فئتا الأطباء والإداريين أدوارًا تكاملية ذات طابع تخصصي وتنظيمي.

ويُسهم هذا التوزيع النسبي في توفير صورة شاملة عن واقع رأس المال البشري داخل المؤسسة، بما يسمح بتحليل أدق لآليات استثماره وانعكاساته على عقلنة السلوك التنظيمي.

رابعًا: حساب نسبة العينة من مجتمع البحث

$$25 = \frac{152}{608} \times 100$$

➡تمثل العينة ربع مجتمع البحث، وهي نسبة معتبرة إحصائيًا في البحوث الاجتماعية والتنظيمية، وتسمح بإجراء التحليل الإحصائي بثقة وموضوعية.

خامسا: أساليب تحليل البيانات

تتطلب عملية تحليل البيانات الميدانية جهدًا علميًا ومنهجيًا من قبل الباحث، إذ يتم من خلالها تحويل المعطيات الجزئية الخام إلى مؤشرات ونتائج عامة قابلة للتفسير العلمي، وذلك بالاعتماد على أدوات وأساليب تحليل تتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة والمنهج المعتمد فيها[1].

وفي إطار هذه الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن دور استثمار رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية، وتحقيقًا لأهدافها، وبالنظر إلى طبيعة البيانات الميدانية وحجم عينة البحث، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 20، لما يتيح من إمكانيات متقدمة في تحليل بيانات البحوث الاجتماعية والتنظيمية.

وقد سمح هذا البرنامج باستخدام مجموعة من مقاييس الإحصاء الوصفي والاستدلالي، مثل مقاييس النزعة المركزية، ومقاييس التشتت، والتكرارات، والنسب المئوية، بما يسهم في تفسير الظاهرة المدروسة تفسيرًا علميًا دقيقًا. واعتمد الباحث في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

أولًا: الأسلوب الكمي

يُعد الأسلوب الكمي من أهم أساليب تحليل البيانات في الدراسات التنظيمية، حيث يسمح بتحويل المعطيات الكيفية إلى بيانات رقمية قابلة للقياس الإحصائي، بما يضمن قدرًا أكبر من الموضوعية والدقة العلمية، ويحدّ من التأويلات الذاتية. ولتحقيق ذلك تم استخدام برنامج SPSSباعتباره من أكثر البرامج اعتمادًا في بحوث علم الاجتماع التنظيمي والعمل.

[1] عبد الله عبد الكريم، المنهج المختلط في البحوث الاجتماعية، دار صفاء، عمان، 2017، ص 88

- 1معالجة البيانات وإدخالها للحاسوب

ويقصد بها تحويل البيانات الخام إلى بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، وقد تمت وفق المراحل الآتية:

1 -1مراجعة البيانات

تمت مراجعة استمارات الاستبيان للتأكد من اكتمال الإجابات وصلاحيتها للتحليل، مع استبعاد الاستمارات غير المكتملة أو غير الصالحة أنظر الملحق رقم 05.

2 -1ترميز البيانات

تم تحويل البيانات الكيفية إلى رموز رقمية(Coding) ، من خلال إعداد دليل ترميز خاص بمتغيرات الاستبيان في نافذة تعريف المتغيرات (Variable View) ببرنامجSPSS ، حيث بلغ عدد المتغيرات متغيرين، مع مراجعة هذا الدليل للتأكد من خلوه من أي تناقض (انظر الملحق رقم09)

3 -1تعريف المتغيرات ومراجعتها

شملت عملية تعريف المتغيرات تحديد اسم المتغير، نوعه، وصفه، قيمه، القيم المفقودة، وعرض المتغير، ثم مراجعتها لتصحيح أي أخطاء محتملة أنظر الملحق رقم 08.

4 -1تفريغ البيانات ومراجعتها

تم إدخال بيانات الاستبيانات في نافذة Data View، ثم مراجعتها مراجعة نهائية، مما جعلها جاهزة لإجراء التحليل الإحصائي.

- 2التحليل الإحصائي للبيانات

أُجريت المعالجات الإحصائية اللازمة على البيانات الميدانية مع مراعاة شروط تطبيق كل اختبار، وذلك باستخدام الأساليب التالية:

- **معامل الثبات :(Cronbach's Alpha)** لقياس مدى اتساق فقرات الاستبيان.
- **معامل الصدق:** من خلال احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة توزيع استجابات أفراد العينة حول فقرات الاستثمار في رأس المال البشري والسلوك التنظيمي.
- **المتوسط الحسابي:** لقياس مستوى استجابات المبحوثين لكل فقرة أو بعد من أبعاد الدراسة.

- **الانحراف المعياري:** لقياس درجة تشتت الإجابات ومدى تجانسها.
- **معامل ارتباط بيرسون:** لدراسة العلاقة بين متغير استثمار رأس المال البشري ومتغير عقلنة السلوك التنظيمي.
- **اختبار التوزيع الطبيعي :(Kolmogorov–Smirnov) للتحقق** من ملائمة البيانات للاختبارات المعلمية.

ثانيًا: الأسلوب الكيفي

تم الاعتماد على الأسلوب الكيفي بوصفه مكملًا للتحليل الكمي، لما يوفره من عمق تفسيري للنتائج، وذلك من خلال:

- 1أسلوب التحليل الموضوعاتي(Analyse Thématique)

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب التحليل الموضوعاتي باعتباره أداة تحليل كيفية مكملة للتحليل الكمي، لما يتيح من قدرة على تفسير الأبعاد غير القابلة للقياس الإحصائي المرتبطة باستثمار رأس المال البشري وانعكاساته على عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية .وقد ارتكز هذا الأسلوب على قراءة معمقة ومنظمة لإجابات المبحوثين الواردة في استمارات الاستبيان، إضافة إلى تحليل المقابلات الموجهة للمسئولين والإطارات داخل المؤسسة محل الدراسة[1].

وقد مكّن التحليل الموضوعاتي الباحث من الوقوف على الكيفيات العملية التي يتم من خلالها استثمار رأس المال البشري، مثل سياسات التكوين، أساليب التحفيز، فرص الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، ونمط القيادة السائد، وربطها بمظاهر عقلنة السلوك التنظيمي كاحترام القوانين الداخلية، ترشيد استخدام الموارد، الالتزام الوظيفي، التعاون بين الزملاء، وتحسين الأداء المهني.

كما ساهم هذا الأسلوب في إبراز التباين في تمثلات العاملين والمسؤولين حول مدى فعالية استثمار رأس المال البشري داخل المؤسسة الجزائرية، والكشف عن الفجوة المحتملة بين التصورات الإدارية والممارسات التنظيمية الفعلية. وأتاح ذلك فهماً أعمق للعوامل التنظيمية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل العمل، والتي لا يمكن الإحاطة بها اعتمادًا على المؤشرات الكمية فقط.

[1] محمد شفيق، البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 134- 140.

ومن خلال الربط بين نتائج التحليل الموضوعاتي ونتائج التحليل الإحصائي، أمكن تعزيز تفسير العلاقة بين استثمار رأس المال البشري بوصفه متغيرًا مستقلاً، وعقلنة السلوك التنظيمي بوصفه متغيرًا تابعًا، في ضوء خصوصيات المؤسسة الجزائرية وسياقها التنظيمي. وبذلك أسهم هذا الأسلوب في دعم النتائج المتوصل إليها، وتعزيز مصداقيتها، وبناء رؤية تحليلية شاملة تخدم أهداف الدراسة وتجيب عن إشكاليتها المركزية.

- 2أسلوب قياس الاتجاهات

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات الأفراد نحو استثمار رأس المال البشري ومدى انعكاسها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، باعتباره من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الاجتماعية والتنظيمية لقياس الاتجاهات والمواقف.

وقد تم تحديد بدائل الإجابة وفق تدرّج خماسي، حيث تم ترميزها على النحو الآتي:

(موافق بشدة = 1، موافق = 2، محايد = 3، غير موافق = 4، غير موافق بشدة = 5)، بما يسمح بتحويل الاستجابات الكيفية إلى قيم رقمية قابلة للمعالجة الإحصائية.

وقد جرى تفسير نتائج هذا المقياس بالاعتماد على المتوسطات الحسابية المرجحة، وفق الحدود المعتمدة في الأدبيات المنهجية لبحوث علم الاجتماع التنظيمي والعمل، بما يتيح تحديد مستوى الاتجاهات السائدة لدى أفراد العينة، سواء كانت إيجابية أو سلبية أو حيادية، تجاه آليات استثمار رأس المال البشري وتأثيرها في عقلنة السلوك التنظيمي.

كما مكّن هذا المقياس من إجراء المقارنات الإحصائية بين مختلف فئات العاملين داخل المؤسسة، وتحليل الفروق في الاتجاهات بما يخدم أهداف الدراسة ويساهم في تفسير نتائجها تفسيرًا علميًا دقيقًا.

جدول رقم 02: يمثل درجات قياس مقياس ليكرت الخماسي

القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	**01**	**02**	**03**	**04**	**05**

المصدر: وليد خالد الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائيSPSS

الفصل السادس

تحليل وتفسير البيانات الإحصائية

الفصل السادس: تحليل وتفسير بيانات الاستبيان

تمهيد

أولا: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

ثالثا: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

أ- تحليل خصائص الدراسة

ب- التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان

رابعا: اختبار الفرضيات

خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء:

أ. الفرضيات

أ- الدراسات السابقة

ب- المقاربة النظرية

سادسا: نتائج عامة للدراسة

خاتمة

تمهيد

بعد أن عرضنا في الفصل السابق الأدوات والمنهجية المعتمدة في هذه الدراسة خطوة بخطوة، ننتقل في هذا الفصل إلى عرض نتائج التحقق من صدق وثبات أداة البحث، ثم تقديم التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان. كما سيتم اختبار الفرضيات المطروحة ومناقشة النتائج.

سيبدأ الفصل بعرض إجراءات التحقق من الصدق (الظاهري والمحتوى) والثبات باستخدام المؤشرات الإحصائية المناسبة، ثم تقديم النتائج الوصفية (التكرارات والنسب والمتوسطات) لكل محور من محاور الاستبيان. بعد ذلك سيتم عرض نتائج الاختبارات الإحصائية المتعلقة بفرضيات الدراسة مع بيان دلالاتها.

في الختام، تتم مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مع إبراز ما تعكسه من واقع التسيير والإدارة بالمؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد بقايس، وصولًا إلى استنتاجات وتوصيات يمكن أن تسهم في تطوير الأداء وتحسين الممارسات لتحقيق غاية البحث.

أولا: صدق أداة الدراسة(الاستبيان)

قامت الباحثة في هذا المطلب بتأكيد **صدق الاستبيان** من خلال الأخذ بآراء المحكّمين، مبرزة ما يُسمّى **بالصدق الظاهري**، ثم أكّدته من خلال **الصدق الاستطلاعي** باعتماد عيّنة استطلاعية عشوائية مكوّنة من اثنتي عشرة (12) مفردة من مجتمع الدراسة. كما تمّ لاحقًا التأكيد على **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان** والصدق **البنائي** .ونبرز ذلك فيما يلي:

أ- الصدق الظاهري (آراء المحكّمين)

قامت الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكّمين، تألّفت من أساتذة من ذوي الخبرة في الهيئة التدريسية، وفق الملحق رقم 06، وقد استجابة الباحثة لآراء المحكّمين، وأجرت ما يلزم من حذف أو تعديل أو إضافة في ضوء المقترحات المقدّمة، وذلك بهدف التأكّد من مدى قياس الاستبيان لما ينبغي قياسه فعليًا (مدى تطابق بنوده مع موضوع الدراسة). وقد استفادت الباحثة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص شكل الاستبيان، ومحتواه، وتناسق عباراته، وترابط محاوره، حيث أُخذت جميعها بعين الاعتبار في إطار التصحيح، بما يتماشى مع ما تمّ التنبيه إليه من ضرورة التعديل أو الحذف أو الإضافة، وربّما إعادة الصياغة، وذلك بعد مناقشة المشرفة والأخذ برأيها وموافقتها.

ب- الصدق الاستطلاعي (العينة الاستطلاعية)

بعد الأخذ بآراء المحكّمين واتّخاذ الإجراءات التصحيحية المشار إليها، قامت الباحثة بتوزيع (12) استمارة على عيّنة عشوائية من مجتمع الدراسة، وذلك للتعرّف على آرائهم حول عبارات الاستبيان، ومدى تقبّلهم لها، وفهمهم لمضامينها، ومعرفة ما إذا كانت العبارات واضحة وبسيطة، أم أنّها تحتاج إلى جهد ووقت من المبحوث في تفسير معناها أو تأويله.

ج- صدق البنائي لأداة الدراسة (كل محاور الاستبيان)

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الموجهة

بغية التحقّق من **صدق الاتساق الداخلي** لعبارات الاستبيان، قامت الباحثة بحساب معاملات الاتساق الداخلي على العيّنة الاستطلاعية المشار إليها سابقًا، والبالغ عددها (12) مبحوثًا. وتمّ ذلك من خلال حساب **معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** لكل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، ثم مع **الدرجة الكلية للمقياس** (أي مجموع عبارات الاستبيان). كما قامت الباحثة بحساب

معاملات الارتباط بين **المحاور بعضها مع بعض**، وكذلك بين **كل محور** والدرجة الكلية للمقياس، وذلك بهدف التأكّد من ترابط الفقرات وتجانس محاور المقياس ومدى اتساقها في قياس الظاهرة المدروسة.

الجدول رقم 03: يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

Corrélations				
		المحور الأول :رأس المال البشري	المحور الثاني : السلوك التنظيمي	المحور الكلي للدراسة
المحور الأول :رأس المال البشري	Corrélation de Pearson	1	,789**	,972**
	Sig. (bilatérale)		,002	,000
	N	12	12	12
المحور الثاني :السلوك التنظيمي	Corrélation de Pearson	,789**	1	,911**
	Sig. (bilatérale)	,002		,000
	N	12	12	12
المحور الكلي للدراسة	Corrélation de Pearson	,972**	,911**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	12	12	12
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

بناءً على نتائج تحليل الاتساق الداخلي والثبات، وبالاستناد إلى قيم معاملات ارتباط بيرسون ومعامل الثبات (كرونباخ ألفا)، يتضح أن الاستمارة المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والاتساق الداخلي، مما يجعلها صالحة للتطبيق الميداني وجديرة بالاعتماد العلمي في قياس الظاهرة المدروسة.

فيما يخص الاتساق الداخلي(InternalConsistency) ، أظهرت معاملات الارتباط بين المحاور الثلاثة (رأس المال البشري – السلوك التنظيمي – المحور الكلي للدراسة) قيمًا مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، تراوحت بين (0.789 و0.972). تدل هذه القيم على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد الاستبيان، مما يعني تجانس العبارات التي تقيس كل محور وتوافقها في الاتجاه العام للإجابات، وغياب التشتت أو التناقض بين مكونات الأداة، الأمر الذي يعزز صدقها الداخلي.

أما فيما يتعلق بالصدق البنائي(ConstructValidity) ، فإن قوة العلاقات بين المحاور الفرعية والمحور الكلي (r = 0.972) للمحور الأول، و r = 0.911للمحور الثاني (تشير إلى أن كل محور يساهم بشكل كبير في تفسير البناء الكلي للاستبيان، وأن الأداة تقيس فعلاً المفاهيم النظرية التي وضعت لقياسها (رأس المال البشري والسلوك التنظيمي في سياق العلاقة التنظيمية داخل المؤسسة). بالتالي، يؤكد الترابط القوي بين المحاور تطابقًا بين الجانب النظري للدراسة (المفاهيم والمحددات النظرية) والجانب التطبيقي (القياس الميداني)، مما يثبت صدق البناء المفاهيمي.

من جهة أخرى، أظهرت نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا قيمًا مرتفعة جدًا تجاوزت (0.88 إلى 0.96)، وهو ما يعكس استقرار الإجابات وتجانسها عبر مختلف العبارات، مما يمنح الاستمارة درجة موثوقية عالية.(High Reliability)

ختامًا، يمكن الجزم بأن الاستمارة تتميز بصدق وموثوقية مرتفعين، وتتوفر فيها شروط الاتساق الداخلي والصدق البنائي، مما يجعلها صالحة للتطبيق الميداني وقادرة على قياس مفاهيم الدراسة بدقة وموضوعية، مع إمكانية الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي والتفسير العلمي للظاهرة محل البحث.

ثانيا: ثبات الاستمارة

الجدول رقم 04: يمثل معامل الثبات

	المحور الأول: رأس المال البشري	المحور الثاني: عقلنة السلوك التنظيمي	المحور الكلي للدراسة
معامل الثبات	0.908	0.918	0.938
عدد العبارات	21	21	42
عدد أفراد العينة	12		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

أظهر اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) أن الاستبيان المستخدم يتمتع بدرجة عالية جدًا من الاتساق الداخلي والموثوقية، مما يؤكد صلاحيته للاستخدام الميداني في قياس متغيرات الدراسة. فقد بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الأول الخاص برأس المال البشري(α = 0.908) ، وهي قيمة مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (0.70)، مما يدل على تجانس العبارات المكونة لهذا

المحور وترابطها في قياس مفهوم رأس المال البشري. كما وصلت قيمة الثبات للمحور الثاني المتعلق بعقلنة السلوك التنظيمي إلى($\alpha = 0.918$) ، وهي قيمة عالية تعكس تجانس الإجابات واتساقها الداخلي الكبير، مما يشير إلى أن فقرات هذا المحور تقيس بُعدًا واحدًا بوضوح ودقة. أما معامل الثبات للمحور الكلي للدراسة، فقد بلغ($\alpha = 0.938$) ، وهي قيمة ممتازة تدل على ترابط وتكامل جميع عبارات الاستبيان في قياس البناء العام للدراسة.

بناءً على هذه النتائج، يتضح أن الاستمارة تتميز بدرجة عالية من الثبات والموثوقية. وتشير الإجابات الصادرة عن العينة ($N = 12$) إلى درجة استقرار وتجانس معتبرة، مما يبرهن على صلاحية أداة القياس للاستخدام البحثي وقدرتها على أن تكون مؤشرًا دقيقًا لقياس المتغيرات محل الدراسة، سواء المتعلقة برأس المال البشري أو عقلنة السلوك التنظيمي. وهذا يعزز الصدق البنائي والاتساق الداخلي للاستبيان، ويؤكد قدرته على إنتاج نتائج علمية موثوقة وقابلة للتعميم في حدود مجتمع الدراسة

تُعد القاعدة النهائية المستخلصة من نتائج العينة الاستطلاعية هي أن الاستمارة البحثية صالحة ومناسبة تمامًا للتطبيق الميداني النهائي، سواء من حيث الثبات أو الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي، مما يؤكد نجاح مرحلة الاختبار الأولي للأداة. فقد أظهرت مؤشرات التحليل الإحصائي أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور الفرعية والمحور الكلي للدراسة تراوحت بين (0.789 و0.972)، وهي قيم مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)، الأمر الذي يثبت وجود اتساق داخلي قوي بين مكونات الاستبيان وتجانس العبارات في قياس الظاهرة المدروسة. كما بيّنت نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ ارتفاعًا ملحوظًا في جميع المحاور ($\alpha = 0.908$ للمحور الأول، $\alpha = 0.918$ للمحور الثاني، و $\alpha = 0.938$ للمحور الكلي)، وهي قيم تتجاوز المعايير الإحصائية المعتمدة، مما يدل على أن الاستمارة تتمتع بموثوقية عالية جدًا وتُنتج إجابات مستقرة ومتناسقة. وعليه، يمكن تقرير القاعدة النهائية الآتية: بناءً على نتائج العينة الاستطلاعية، تُعد أداة البحث (الاستبيان) صادقة وثابتة وقابلة للاعتماد، وتتوفر فيها شروط الاتساق الداخلي والصدق البنائي بدرجة عالية، مما يجعلها صالحة للتطبيق الميداني على العينة الكلية للدراسة واستخدامها بثقة في التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج العلمية.

- اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قامت الباحثة باستخدام اختبار**كولومجروف - سيمنرف**($_{\text{Sample k- s}}$ **-1**) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية

تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من (sig0.05‹).

جدول رقم (05): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف - سيمنروف 1- Sample k-s)

المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	قيمة الاختبار Z	م. المعنوية (sig)
الأول	استثمار في رأس المال البشري	21	0.217	0.200**
الثاني	عقلنة السلوك التنظيمي	22	0.174	0.164**
	كل المحاور	43	0.166	0.183**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج **SPSS**

نلاحظ من نتاج الجدول (04) أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من (sig0.05‹) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ج- التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان

تم استخدام مقياس ليكرت(**Likert**) الخماسي لتحليل عبارات الاستبيان حيث يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات وفق ما يلي:

الجدول رقم 06: يوضح توزيع مقياس ليكارت الخماسي ومستوى الأهمية

المتوسط المرجع	الاستجابة	مستوى الأهمية
من 1 إلى 1.80	موافق بشدة	مرتفع بشدة
من 1.81 إلى 2.61	موافق	مرتفع
من 2.62 إلى 3.42	محايد	متوسط
من3.43 إلى 4.23	غير موافق	ضعيف
من 4.24 إلى 5	غير موافق بشدة	ضعيف جدا

المصدر:

وليد خالد الفرا، *تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائيSPSS* ، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1997، ص 26.

ثالثًا: نتائج التحليل الإحصائي

أ- تحليل خصائص الدراسة

اشتملت خصائص عيّنة الدراسة، كما وردت في الاستبيان المرفق في الجدول رقم 06 على مجموعة من المتغيرات الديموغرافية، وهي: **الجنس** (ذكور، إناث)، **الفئة العمرية**، **الأقدمية في العمل**، **والمستوى الدراسي**.

وسيتم اعتماد **التكرارات**، **النِّسَب المئوية**، **والمدرجات التكرارية** في عرض خصائص أفراد العيّنة وتحليلها.

جدول رقم 07: يوضح خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

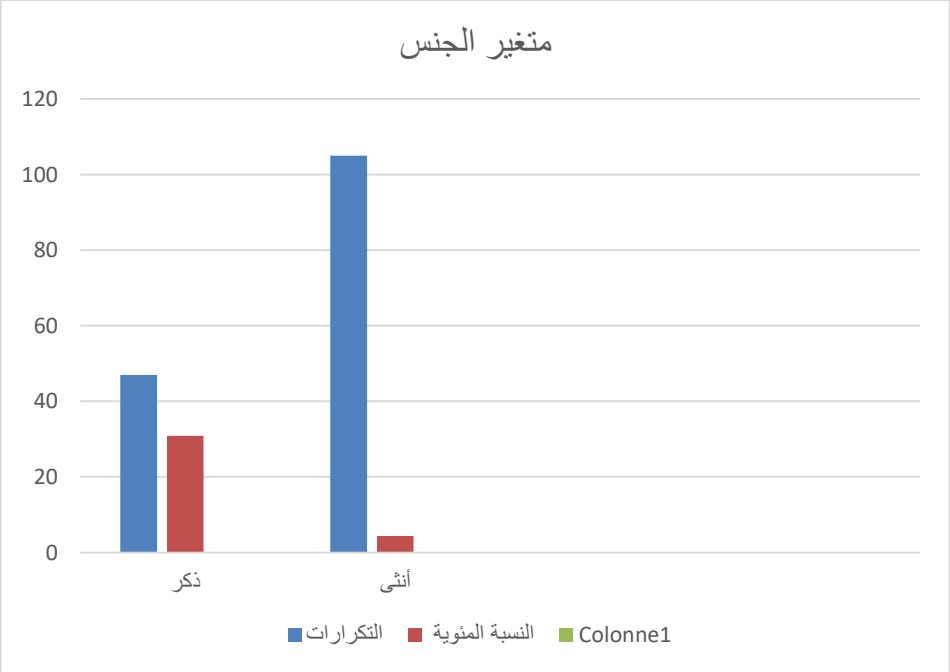
المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	47	30,9
	أنثى	105	69,1
المجموع		152	100
العمر	أقل من 30 سنة	62	40,8
	بين 31 الى 40 سنة	55	36,2
	بين 41 الى 50 سنة	18	11,8
	أكثر من 51 سنة	17	11,2
المجموع		152	100
المستوى التعليمي	ثانوي	24	15,8
	جامعي	125	82,2
	أخرى	03	02
المجموع		152	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	51	33,6

	بين 05 الى 10 سنوات	48	31,6
	بين 11 الى 20 سنة	29	19,1
	أكثر من 20 سنة	12	15,8
المجموع		152	100
الوظيفة	ممرض	108	71,1
	طبيب	29	19,1
	إداري	15	9,9
المجموع		152	100
المجموع		152	100

المصدر :إعداد الطالبة باعتمادعلى مخرجات برنامجSPSS

- تحليل بيانات الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم 04: يمثل أعمدة بيانية حول متغير الجنس



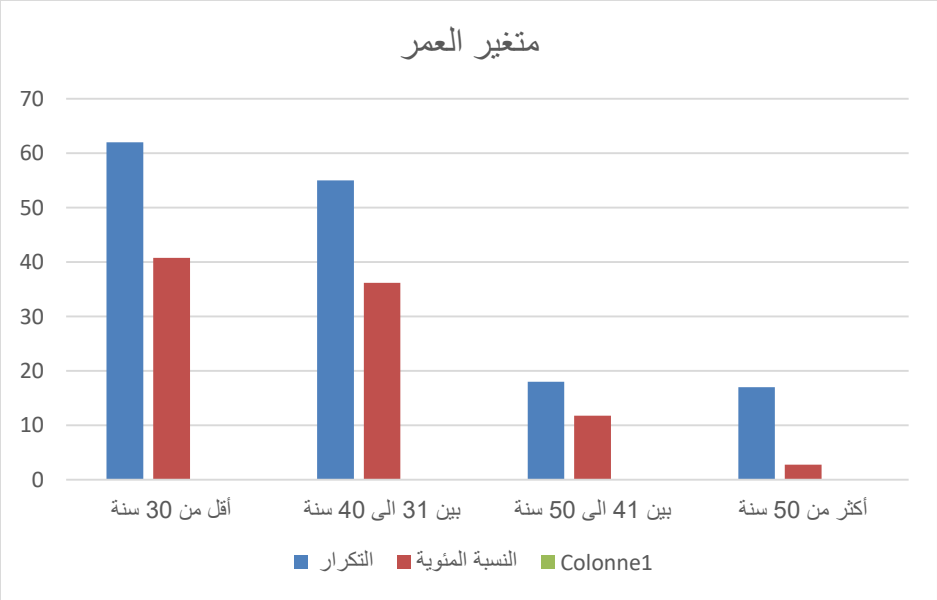
المصدر: من إعداد الطالبة

تكشف المعطيات أن فئة الإناث تمثّل ما يقارب ثلثي العمال داخل المؤسسة، وهو ما يعكس التحول البنيوي في سوق العمل الصحي الجزائري، حيث أصبحت المرأة تحتل مكانة مركزية داخل المهن شبه الطبية. هذا التركز النسوي في قطاع التمريض يعيد تشكيل العلاقات المهنية داخل المؤسسة، إذ تميل النساء—بحكم التنشئة الاجتماعية—إلى أنماط تواصل أكثر تعاونًا وأقل صدامية، مما يجعل السلوك التنظيمي أكثر قابلية للضبط والانسجام.

كما يسمح ذلك بتفسير كيف يمكن لاستثمار رأس المال البشري (التكوين، التحفيز، الدعم) أن يكون أكثر فعالية عندما تكون الأغلبية من فئة ذات استعداد اجتماعي للتفاعل الإيجابي مع قواعد الضبط المؤسسي.

- تحليل بيانات الدراسة حسب متغير العمر

الشكل رقم 05: يمثل أعمدة بيانية حول متغير العمر



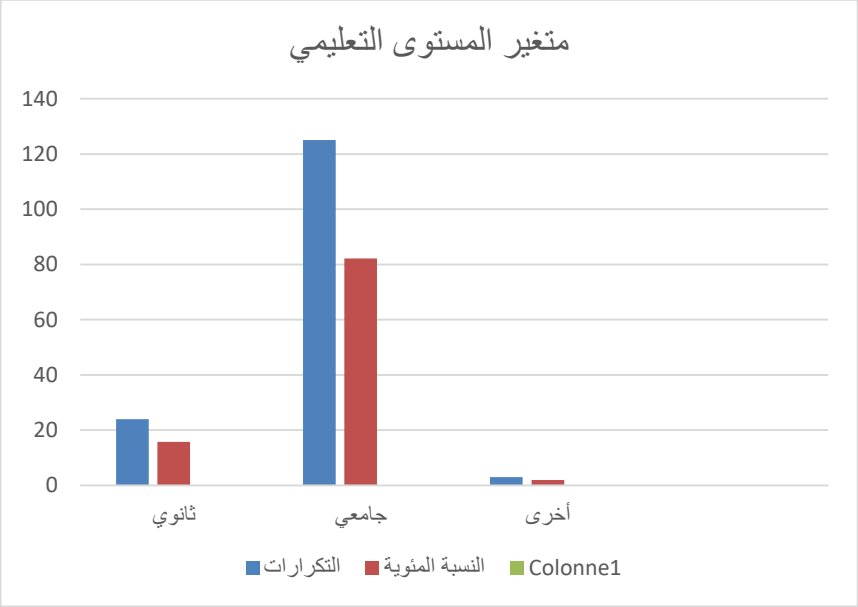
المصدر: من إعداد الطالبة

تشير الأرقام إلى أن أغلب العاملين شباب تقل أعمارهم عن 40 سنة، وهي خاصية ترتبط بديناميكية مؤسسات الصحة العمومية التي تعرف تجديدًا مستمرًا للطاقات البشرية. هذه الفئة الشابة—بحكم دخولها الحديث نسبيًا لعالم الشغل—تكون عادةً في مرحلة بناء الهوية المهنية، ما يجعلها أكثر قابلية لاستيعاب ثقافة المؤسسة وقواعدها التنظيمية.

من منظور سوسيولوجي، يشكّل هذا الأمر فرصة مهمّة لتعزيز الانضباط المهني، لأن الفرد في بدايات مساره المهني يكون في وضعية "تفاوض بين توقعاته الذاتية ومعايير التنظيم". وبالتالي، فإن الاستثمار في رأس المال البشري في هذه المرحلة يساهم مباشرة في تشكيل سلوك تنظيمي عقلاني، قائم على الالتزام بالقيم المهنية واحترام الهيكلة الرسمية للعمل.

- تحليل بيانات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم 06: يمثل أعمدة بيانية لمتغيرات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة

هيمنة الشهادات الجامعية داخل المؤسسة (أكثر من 80%) تؤشر إلى وجود رأس مال معرفي معتبر. في علم الاجتماع التنظيمي، يُنظر للمعرفة باعتبارها قوة تُوَلّد قابلية أعلى للتكيف مع التغيرات، وتزيد من الشعور بالفاعلية المهنية، وتُحسن القدرة على فهم القواعد والإجراءات.

ومع وجود هذا المستوى التعليمي المرتفع، يصبح الاستثمار في الموارد البشرية—من خلال التكوين المستمر، إعادة التأهيل، وتأطير العمل—عاملاً يُمكّن المؤسسة من تحويل "المعرفة الفردية" إلى "معرفة تنظيمية"، وهو ما يسمح بنشر السلوك العقلاني داخل التنظيم، أي السلوك المبني على:

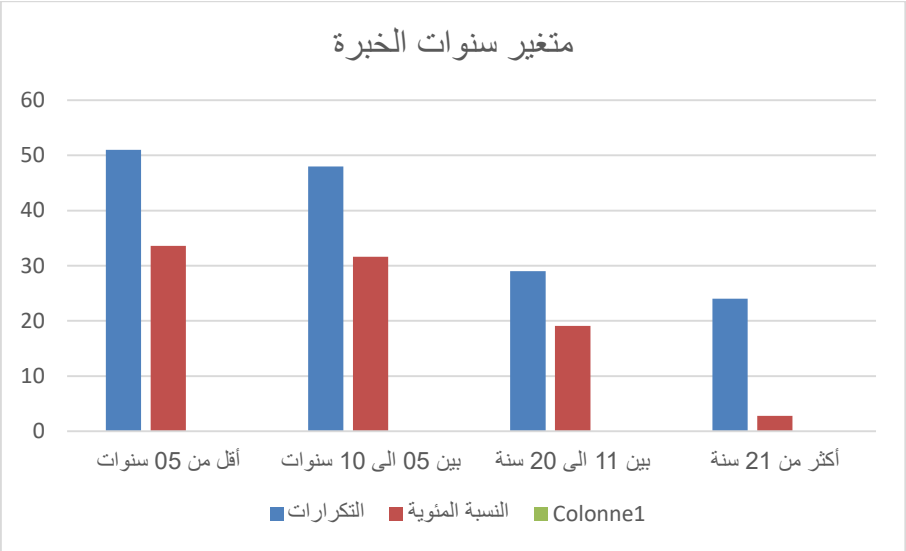
- العمل المنهج
- احترام المساطر
- التوجه نحو حل المشكلات

- تبني قيم المهنية والكفاءة

هذه القاعدة المعرفية القوية تعزز أيضًا من انتشار "ثقافة الالتزام"، وهي عنصر مركزي في السلوك التنظيمي.

- تحليل بيانات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الشكل رقم 07 : يمثل بيانات الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة

تظهر البيانات أن نسبة معتبرة من العمال يمتلكون خبرة تفوق 10 سنوات، مما يخلق داخل المؤسسة **هرمية خبراتية** تُعيد تشكيل علاقات السلطة الرمزية بين الأفراد.

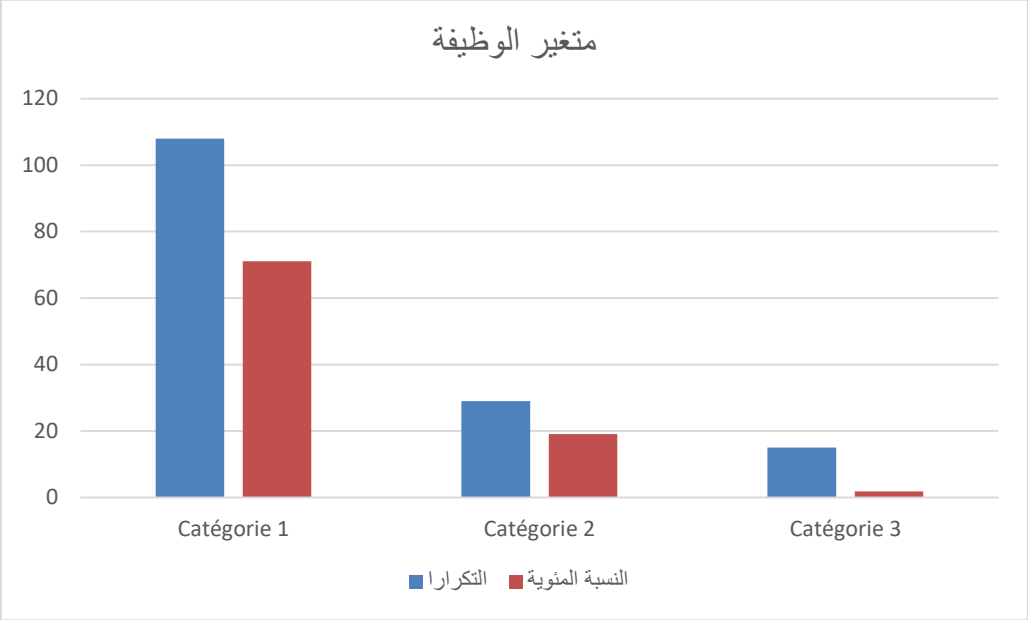
فالخبرة الطويلة عادة تصنع مكانة مهنية يُنظَر إليها—سوسيولوجيًا—كمورد رمزي يؤثر على الممارسات اليومية وعلى نوعية العلاقات بين الأجيال المهنية.

ومع وجود توازن بين العمال الجدد وذوي الخبرة، يمكن للمؤسسة أن تنتج "نظام تلاقح مهني" حيث يتم نقل الثقافة التنظيمية من القدماء إلى الجدد عبر التفاعل اليومي. وهنا يصبح دور الاستثمار في رأس المال البشري حاسمًا:

فبرامج التكوين والتطوير تساعد في تحويل الخبرة الفردية إلى خبرة مشتركة، مما يسمح بتحقيق سلوك تنظيمي أكثر نضجًا، قائم على التعلم الجماعي واحترام التسلسل الوظيفي.

- تحليل بيانات الدراسة حسب متغير الوظيفة

الشكل رقم 08: يمثل بيانات الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة

يمثل الممرضون حوالي 71% من مجموع العاملين، ما يعطي هذه الفئة الدور المركزي في تشكيل المناخ التنظيمي. في علم اجتماع المنظمات، الفئة الأكثر عددًا تكون عادة صاحبة التأثير الأكبر على "ثقافة العمل" لأن حضورها الميداني مستمر، ولأنها الطرف الأكثر احتكاكًا بالمرضى والزملاء.

هذا يجعل العقلنة التنظيمية مرتبطة أساسًا بكيفية الاستثمار في مهارات التمريض، خاصة في:

- إدارة الضغط النفسي
- التعامل الإنساني
- أخلاقيات المهنة
- التواصل بين الفرق
- احترام بروتوكولات العمل

كما أن عدد الأطباء والإداريين الأقل نسبيًا يلعب دورًا تكميليًا في ضبط السلوك التنظيمي من خلال الإشراف واتخاذ القرار.

أ- التحليل الاحصائي لعبارات الدراسة

تحليل عبارات المحور الأول

تم جمع البيانات عن مستوى إستثمار رأس المال البشري عن طريق 21 عبارة قسمت إلى ثلاثة أبعاد في الاستبيان الذي تم توزيعه على افراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي:

تحليل عبارات البعد الأول: بعد التدريب: يحتوي هذا البعد على 05 عبارات تتعلق بجودة مؤهلات أعضاء الهيئة التدريسية والعمل على تطويرها لضمان الجودة والتحسين المستمر للعمليات التعليمية.

جدول رقم (08): يوضح النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، النتيجة ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات البعد الأول:

رمز ورقم العبارة	موافق بشدة (1)	موافق (2)	محايد (3)	غير موافق (4)	غير موافق بشدة (5)	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الدلالة	النتيجة	الترتيب
رقم العبارة	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار							
	%	%	%	%	%							
A1	32	91	14	12	03	**152**	2.10	0.890	42.4	0.00	موافق	**03**
	21.1	59.9	9.2	7.9	2.0	**100%**						
A2	13	66	13	39	21	**152**	2.93	1.261	44.7	0.00	موافق	**08**
	8.6	43.4	8.6	25.7	13.8	**100%**						
A3	18	58	17	36	23	**152**	2.92	1.305	43	0.00	موافق	**07**
	11.8	38.2	11.2	23.7	15.1	**100%**						
A4	23	74	30	18	07	**152**	2.42	1.033	42.7	0.00	موافق	**05**

						100%	4.6	11.8	19.7	48.7	15.1
A5	26	88	26	10	02	152	2.17	0.836	38.5	0.00	موافق	02
	17.1	57.9	17.1	6.6	1.3	100%						
A6	49	77	21	05	00	152	1.88	0.763	40.6	0.00	موافق	01
	32.2	50.7	13.8	3.3	00	100%						
A7	25	63	42	18	04	152	2.43	0.987	40.6	0.00	موافق	06
	16.4	41.4	27.6	11.8	2.6	100%						
A8	26	73	36	11	06	152	2.33	0.987	42.4	0.00	موافق	04
	17.1	48	23.7	7.2	3.9	100%						
مجموع عبارات ا لبعد الأول: بعد التدريب							**2.40**	1.01	42.08	0.00	موافق	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج، SPSSقيمة T الجدلية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 127 هي 1.96

الجدول (08) يبين أراء أفراد عينة الدراسة في عبارات البعد الأول (بعد التدريب) من المحور الأول من الاستبيان مرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

- **جاءت العبارة رقم(A6)** في المرتبة الأولى، والتي تنص على:" يساهم مستوى تأهيل واستثمار المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة ككل".وقد حققت متوسطًا حسابيًا **1.88**، وانحرافًا معياريًا **0.763**، ومعامل اختلاف **40.6%**، أي أن المتوسط أقل بكثير من المتوسط النظري (3)، مما يعبر عن **موافقة عالية جدًا** من أفراد العينة، مع تباين محدود في الإجابات.

وهذا يدل على أن المشاركين يدركون أهمية الاستثمار في تأهيل المورد البشري كعامل رئيسي لتحسين الأداء المؤسسي العام.

- **جاءت العبارة رقم(A5)** في المرتبة الثانية، والتي تنص على":يعكس الأداء بعد التكوين مستوى أعلى من الاحترافية والالتزام" .وقد بلغ المتوسط الحسابي **2.17**، والانحراف المعياري **0.836**، ومعامل الاختلاف **38.5%**، مما يشير إلى **مو افقة مرتفعة** وتجانس واضح في آراء العينة.

وهذا يعكس أن التكوين داخل المؤسسة يثمر في تحسين سلوك وأداء العاملين ويزيد من مستوى احترافيتهم بعد تلقي التدريب المناسب.

- **جاءت العبارة رقم(A1)** في المرتبة الثالثة، والتي تنص على" :يلاحظ تحسين في سلوك الموظفين بعد تلقي التكوين المناسب".وقد حققت متوسطًا حسابيًا **2.10**، وانحرافًا معياريًا **0.890**، ومعامل اختلاف **42.4%**، وهو ما يعبر عن **مو افقة مرتفعة** من طرف أفراد العينة، مما يدل على أن التدريب له أثر إيجابي ملموس في سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل.
- **جاءت العبارة رقم(A8)** في المرتبة الرابعة، والتي تنص على: *"يتخذ القائد قراراته بناءً على معطيات موضوعية وتحليل عقلاني"* .

وقد بلغ المتوسط الحسابي **2.33**، والانحراف المعياري **0.987**، ومعامل الاختلاف **42.4%**، أي بدرجة **مو افقة معتبرة**.

وهذا يعني أن القيادة داخل المؤسسة تُمارس بأسلوب عقلاني وتحليلي يدعم اتخاذ القرارات الصائبة بعد التدريب.

- **جاءت العبارة رقم(A4)** في المرتبة الخامسة، والتي تنص على" :*بعد كل تدريب يتم توظيف المعارف الجديدة في تحسين أساليب العمل.*

وحققت متوسطًا حسابيًا **2.42**، وانحرافًا معياريًا **1.033**، ومعامل اختلاف **42.7%**، مما يشير إلى **مو افقة متوسطة إلى مرتفعة**

ويدل ذلك على أن التدريب لا يظل مجرد نشاط نظري، بل يُترجم ميدانيًا في تطوير أساليب العمل لدى الموظفين.

- **جاءت العبارة رقم(A7)** في المرتبة السادسة، والتي تنص على" :*يمتلك القائد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة"* .

قد سجلت متوسطًا حسابيًا **2.43**، وانحرافًا معياريًا **0.987**، ومعامل اختلاف **40.6%**، مما يعبر عن **مو افقة متوسطة**.

وهذا يدل على وجود وعي استراتيجي لدى القيادة، وإن كان بدرجة متفاوتة بين المستجيبين.

- **جاءت العبارة رقم(A3)** في المرتبة السابعة، والتي تنص على:

"تحرص المؤسسة على توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين". وقد بلغ المتوسط الحسابي **2.92**، والانحراف المعياري **1.305**، ومعامل الاختلاف **43%**، مما يعكس **موافقة ضعيفة نسبيًا**، أي أن برامج التدريب المستمرة ليست بالقدر الكافي في نظر العينة.

- **جاءت العبارة رقم(A2)** في المرتبة الأخيرة (الثامنة)، والتي تنص على*"تفرض المؤسسة برامج تكوين داخلي بشكل دوري لمختلف الموظفين".* وحققت متوسطًا حسابيًا **2.93**، وانحرافًا معياريًا **1.261**، ومعامل اختلاف **44.7%**، وهي أدنى العبارات من حيث درجة الموافقة.

وهذا يشير إلى أن تطبيق برامج التكوين الداخلي بشكل دوري لا يزال محدودًا داخل المؤسسة، مع تفاوت في إدراك الأفراد لذلك.

يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت **أقل من المتوسط النظري(3)** ، مما يدل على أن آراء أفراد العينة تميل إلى **الموافقة العامة** على العبارات المتعلقة بالتدريب داخل المؤسسة. كما تراوحت معاملات الاختلاف بين **38.5%و44.7%**، وهي مقبولة إحصائيًا وتشير إلى **تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة**.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أفراد العينة **يقرّون بأن التدريب له دور فعّال في تحسين أداء العاملين وتعزيز كفاءاتهم، وأن القيادة المؤسسية تتبنى في الغالب نهجًا عقلانيًا وتحليليًا في قراراتها**، غير أن هناك **حاجة لتعزيز التنظيم الدوري للتدريب وضمان استمراريته ضمن رؤية استراتيجية واضحة**.

2-1- تحليل عبارات البعد الثاني: كفاءة المورد: يحتوي هذا البعد على 06 عبارات

جدول رقم (09): يوضح النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، النتيجة ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات البعد الثاني: (بعد كفاءة المورد)

رمز ورقم العبارة	موافق بشدة (1)	موافق (2)	محايد (3)	غير موافق (4)	غير موافق بشدة (5)	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدلالة	النتيجة	الترتيب
رقم العبارة	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار							
	%	%	%	%	%							
B1	10	101	24	10	07	152	2.36	0.881	37.37	0.00	موافق	03
	6.6	66.4	15.8	6.6	4.6	100%						
B2	8	56	38	32	18	152	2.97	1.127	37.97	0.00	محايد	06
	5.3	36.8	25	21.1	11.8	100%						
B3	13	61	44	22	12	152	2.73	1.067	39.05	0.00	موافق	05
	8.6	40.1	28.9	14.5	7.9	100%						
B4	52	77	08	10	05	152	1.94	0.978	50.41	0.00	موافق	01
	34.2	50.7	5.3	6.6	3.3	100%						
B5	21	60	31	24	16	152	2.70	1.202	44.52	0.00	موافق	04
	13.8	39.5	20.4	15.8	10.5	100%						
B6	32	86	15	15	04	152	2.16	0.959	44.35	0.00	موافق	02
	21.1	56.6	9.9	9.9	2.6	100%						
مجموع عبارات البعد الثاني: بعد كفاءة المورد							2.48	1.04	41.77	0.00	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج، SPSS قيمة T الجدلية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 127 هي 1.96

يبين الجدول 09 آراء أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني المتعلق بـ **كفاءة المورد البشري** من الاستبيان، مرتبة ترتيبًا تصاعديًا حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة

وفق سلم ليكرت العكسي (1 = موافق بشدة، 5 = غير موافق بشدة).

ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (1.94) و(2.97)، أي أقل من المتوسط النظري (3)، مما يدل على أن أفراد العينة **يميلون إلى المو افقة** على العبارات الخاصة بهذا البعد. وفيما يلي تحليل مفصل للنتائج:

✓ **جاءت العبارة رقم(B4) في المرتبة الأولى**، والتي تنص على":كلما ارتفعت كفاءة العاملين زاد ميلهم لتحقيق الأفضل وقد حققت وسطًا حسابيًا قدره **(1.94)**وانحرافًا معياريًا **(0.978)**ومعامل اختلاف **(50.41%)**، وهي نسبة تدل على **مو افقة عالية جدًا** من أفراد العينة، مع تباين نسبي في الإجابات، ما يعكس إيمانهم القوي بأن رفع كفاءة العاملين يدفعهم إلى تحقيق مستويات أفضل من الأداء والإنتاجية.

✓ **جاءت العبارة رقم(B6) في المرتبة الثانية**، والتي تنص على" *:تساعد القدرات المكتسبة للعاملين على دعم عملية اتخاذ القرار بشكل صحيح"*.وقد حققت وسطًا حسابيًا **(2.16)**وانحرافًا معياريًا **(0.959)**ومعامل اختلاف **(44.35%)**، مما يشير إلى **اتفاق معتبر** من قبل أفراد العينة على أن القدرات المهنية المكتسبة تعزز من جودة القرارات داخل المؤسسة.

✓ **جاءت العبارة رقم(B1) في المرتبة الثالثة**، والتي تنص على" *:يتميز المورد البشري بالقدرة على حل المشكلات وتحسين الأداء"*.وقد سجلت وسطًا حسابيًا **(2.36)**وانحرافًا معياريًا **(0.881)**ومعامل اختلاف **(37.37%)**، وهي نسبة منخفضة نسبيًا، تدل على **تجانس كبير في آراء العينة** وموافقة واضحة حول فعالية المورد البشري في حل المشكلات وتحسين الأداء العام.

✓ **جاءت العبارة رقم(B5) في المرتبة الرابعة**، والتي تنص على" *:تعتمد المؤسسة على الكفاءات والخبرات المهنية عند اتخاذ القرارات المهمة"*.وقد حققت وسطًا حسابيًا **(2.70)**وانحرافًا معياريًا **(1.202)**ومعامل اختلاف **(44.52%)**، مما يدل على **مو افقة متوسطة** من العينة، أي أن المؤسسة تراعي إلى حدٍّ ما الكفاءة والخبرة عند اتخاذ قراراتها.

✓ **جاءت العبارة رقم(B3) في المرتبة الخامسة**، والتي تنص على" *:يتم اختيار العاملين بناءً على كفاءتهم وقدرتهم على اتخاذ قرارات فعالة"*.وقد سجلت وسطًا حسابيًا **(2.73)**وانحرافًا معياريًا **(1.067)**ومعامل

اختلاف **(39.05%)**، مما يشير إلى **موافقة متوسطة**، تعكس إدراكًا عامًا بوجود معايير اختيار تستند إلى الكفاءة، لكنها قد لا تُطبق بانتظام في جميع الحالات.

✓ **جاءت العبارة رقم(B2) في المرتبة الأخيرة السادسة**، والتي تنص على" *تستثمر المؤسسة في تكوين وتدريب موظفيها بما يضمن جودة الأداء*".وقد حققت وسطًا حسابيًا **(2.97)**وانحرافًا معياريًا **(1.127)**ومعامل اختلاف **(37.97%)**، وهي قيمة تدل على **اتجاه نحو الحياد**، ما يعني أن برامج التكوين والتدريب قد تكون **غير كافية أو غير منتظمة** من وجهة نظر أفراد العينة.

وبصفة عامة، فقد بلغ **المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثاني(2.48)** ، والانحراف المعياري **(1.04)**، ومعامل الاختلاف الكلي **(41.77%)**، مما يدل على أن **كفاءة المورد البشري داخل المؤسسة إيجابية**، وأن أفراد العينة **يميلون إلى الموافقة** على أن العاملين يمتلكون القدرات والكفاءات التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم اتخاذ القرار، رغم وجود بعض التباين في درجة الإدراك لمستوى الاستثمار في التدريب والتكوين.

1-3-تحليل عبارات البعد الثالث: الثقافة التنظيمية: يحتوي هذا البعد على 07 عبارات

جدول رقم (10): يوضح النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الإختلاف، النتيجة ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات البعد الثالث: (الثقافة التنظيمية)

رمزورقم العبارة رقم العبارة	موافق بشدة (1)	موافق (2)	محايد (3)	غيرموافق (4)	غيرموافق بشدة (5)	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدلالة	النتيجة	الترتيب
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار							
	%	%	%	%	%							
C1	32	86	15	18	09	**152**	2.02	0.92	45.54	0.00	موافق	**04**
	14.5	57.9	9.9	11.8	5.9	**100%**						
C2	38	79	16	10	09	**152**	2.08	0.98	47.12	0.00	محايد	**07**
	25	52	10.5	6.6	5.9	**100%**						
C3	48	79	08	11	06	**152**	1.86	0.84	45.16	0.00	موافق	**03**
	31.6	52	5.3	7.2	3.9	**100%**						
C4	49	80	06	10	07	**152**	1.80	0.81	45.00	0.00	موافق	**02**

	32.2	52.6	3.9	6.6	4.6	**100%**					
C5	61	69	07	09	06	**152**	1.65	0.73	44.24	0.00	**مو افق**	**01**
	40.1	45.4	4.6	5.9	3.9	**100%**						
C6	37	65	35	10	05	**152**	2.23	0.97	43.5	0.00	**مو افق**	06
	24.3	42.8	23	6.6	3.3	**100%**						
C7	41	90	11	08	02	**152**	2.00	0.89	44.5	0.00	موافق	05
	27	59.2	7.2	5.3	1.3	**100%**						
مجموع عبارات البعد الثالث: الثقافة التنظيمية							**1.95**	0.88	45.12	0.00	**مو افق**	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج، SPSS قيمة T الجدلية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 127 هي 1.96

يبين الجدول 10 آراء أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث المتعلق بـ **الثقافة التنظيمية** من الاستبيان، مرتبة ترتيبًا تصاعديًا حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة وفق

سلم ليكرت العكسي(1=موافق بشدة، 5 = غير موافق بشدة).

ويُلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (**1.65**) و(**2.23**)، أي أقل من المتوسط النظري (3)، مما يدل على أن أفراد العينة يميلون إلى **المو افقة على العبارات** الخاصة بهذا البعد. وفيما يلي تحليل مفصل للنتائج:

✓ **جاءت العبارة رقم(C5)** في المرتبة الأولى، والتي تنص على":بيئة العمل القائمة على التعاون والاحترام تعزز تحفيزي الشخصي".وقد حققت وسطًا حسابيًا قدره (**1.65**) وانحرافًا معياريًا (**0.73**) ومعامل اختلاف(**44.24%**) ، وهي نسبة منخفضة نسبيًا تدل على **درجة عالية من الاتفاق** بين آراء المبحوثين، ما يعكس اقتناعهم بأن التعاون والاحترام داخل بيئة العمل يسهمان بقوة في رفع روح التحفيز والانتماء المؤسسي.

✓ **جاءت العبارة رقم(C4)** في المرتبة الثانية، والتي تنص على":أسلوب التواصل الفعال في المؤسسة يعزز روح الثقة والاحترام".وقد حققت وسطًا حسابيًا (**1.80**) وانحرافًا معياريًا (**0.81**) ومعامل اختلاف (**45.00%**)، ما يدل على **مو افقة قوية** من طرف أفراد العينة، ويؤكد أهمية التواصل الفعال كقيمة محورية في بناء الثقة بين العاملين والإدارة.

✓ **جاءت العبارة رقم(C3)** في المرتبة الثالثة، والتي تنص على":الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين يسهل إنجاز المهام".وقد سجلت وسطًا حسابيًا (**1.86**) وانحرافًا معياريًا (**0.84**) ومعامل اختلاف (**45.16%**)، مما يعبر عن **اتفاق معتبر** حول دور الاتصال التنظيمي الجيد في تسهيل العمل وتحقيق الانسجام بين مختلف المستويات الإدارية.

✓ **جاءت العبارة رقم(C1)** في المرتبة الرابعة، والتي تنص على":تعزز الثقافة التنظيمية في المؤسسة روح التحفيز بين الموظفين".وقد حققت وسطًا حسابيًا (**2.02**) وانحرافًا معياريًا (**0.92**) ومعامل اختلاف(**45.54%**)، وهو ما يشير إلى **مستوى جيد من المو افقة**، حيث يرى المبحوثون أن ثقافة المؤسسة تدعم الحماس والتحفيز ولكن بدرجات متفاوتة بين الأقسام.

✓ **جاءت العبارة رقم(C7)** في المرتبة الخامسة، والتي تنص على":التعاون في المصالح يعزز تحقيق أهداف المؤسسة".وقد سجلت وسطًا حسابيًا (**2.00**) وانحرافًا معياريًا (**0.89**) ومعامل اختلاف(**44.50%**) ، مما يدل على **تو افق إيجابي** بين المبحوثين على أن التعاون بين الموظفين له دور أساسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

✓ **جاءت العبارة رقم(C6)** في المرتبة السادسة، والتي تنص على":أشعر بالانتماء لمؤسستي وأفتخر بالعمل فيها".وقد سجلت وسطًا حسابيًا (**2.23**) وانحرافًا معياريًا (**0.97**) ومعامل اختلاف(**43.50%**) ، وهي قيمة تشير إلى **مو افقة متوسطة** تميل إلى الإيجابية، ما يعكس وجود شعور بالانتماء لدى غالبية الموظفين، مع بعض الاختلاف في درجة الإحساس بالارتباط بالمؤسسة.

✓ **أما العبارة رقم(C2)** فجاءت في المرتبة الأخيرة، والتي تنص على":إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يزيد من مستوى تحفيزهم".وقد حققت وسطًا حسابيًا (**2.08**) وانحرافًا معياريًا (**0.98**) ومعامل اختلاف (**47.12%**)، مما يعكس **تباينًا طفيفًا في الآراء**، حيث يرى البعض أن المشاركة في القرار ما زالت محدودة داخل المؤسسة.

وبصفة عامة، بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثالث(**1.95**) ، والانحراف المعياري الكلي(**0.88**) ، ومعامل الاختلاف الكلي(**45.12%**) ، مما يدل على أن **الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة إيجابية بوجه عام**، وأنها تُسهم في تعزيز التحفيز والثقة وروح التعاون بين الموظفين، غير أن إشراكهم في صنع القرار يحتاج إلى مزيد من التطوير لترسيخ ثقافة تنظيمية أكثر تشاركية وتفاعلية.

يُظهر الجدول رقم (...)، الذي يعرض آراء أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (التدريب وكفاءة المورد البشري والثقافة التنظيمية)، أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات جاءت أقل من المتوسط النظري (3)، مما يدل على أن إجابات المستجيبين تميل بصفة عامة إلى الموافقة الإيجابية على مضامين هذا المحور، مع تباين محدود في وجهات النظر.

ففيما يتعلق بالبعد الأول (التدريب)، جاءت العبارة» :(A6) يساهم مستوى تأهيل واستثمار المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة ككل» في المرتبة الأولى بمتوسط (1.88) وانحراف معياري (0.763)، مما يدل على إدراك قوي لدى المبحوثين لأهمية الاستثمار في العنصر البشري كعامل حاسم في تطوير الأداء المؤسسي. تلتها العبارة (A5) بمتوسط (2.17)، والتي أبرزت أثر التكوين في رفع الاحترافية والالتزام المهني، ثم العبارة (A1)بمتوسط (2.10) التي أشارت إلى تحسن ملموس في سلوك الموظفين بعد التدريب. أما العبارات (A4) و (A8)و (A7)فقد عبّرت عن مستوى متوسط من الموافقة حول تطبيق المعارف المكتسبة ووجود رؤية قيادية عقلانية داخل المؤسسة، في حين جاءت العبارتان (A3) و (A2)في المراتب الأخيرة، وهو ما يعكس الحاجة إلى تعزيز انتظام برامج التدريب وتفعيلها بشكل دوري ومنهجي.

أما في البعد الثاني (كفاءة المورد البشري)، فقد جاءت العبارة (B4): «كلما ارتفعت كفاءة العاملين زاد ميلهم لتحقيق الأفضل» في المرتبة الأولى بمتوسط (1.94) وانحراف معياري (0.978)، لتؤكد اقتناع العينة بأثر الكفاءة في تحسين الأداء. تلتها العبارة (B6) حول دور القدرات المكتسبة في دعم القرار بمتوسط (2.16)، ثم (B1) بمتوسط (2.36) التي ركزت على قدرة المورد البشري في حل المشكلات. بينما عبّرت العبارات (B3) و(B5) عن موافقة متوسطة، في حين جاءت (B2) بمتوسط (2.97) لتشير إلى محدودية استثمار المؤسسة في تكوين موظفيها. وبلغ المتوسط العام للبعد (2.48) والانحراف المعياري (1.04)، ما يدل على وجود مستوى مقبول من الكفاءة المهنية، مع الحاجة إلى تطوير سياسات تكوين أكثر انتظامًا واستدامة.

وفي البعد الثالث (الثقافة التنظيمية)، تميزت النتائج بمتوسطات منخفضة دالة على موافقة مرتفعة من طرف المبحوثين، إذ جاءت العبارة» :(C5) بيئة العمل القائمة على التعاون والاحترام تعزز تحفيزي الشخصي» في المرتبة الأولى بمتوسط (1.65) وانحراف معياري (0.73)، تلتها (C4) و (C3) بمتوسطات (1.80) و(1.86) على التوالي، مما يعكس إدراكًا قويًا لأهمية التواصل الفعّال والتعاون المهني في بيئة العمل. بينما أظهرت العبارات(C1) ، (C7)، و (C6)موافقة متوسطة تميل إلى الإيجابية، تدل على انتشار روح الانتماء والتحفيز داخل المؤسسة، مع تفاوت بسيط في درجات الشعور بالانتماء. وجاءت (C2)

في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.08)، ما يشير إلى محدودية إشراك الموظفين في صنع القرار. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (1.95)، والانحراف المعياري (0.88)، ومعامل الاختلاف (45.12%)، مما يعكس ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التعاون والاحترام، لكنها تحتاج إلى مزيد من المشاركة الفعلية.

وبصفة عامة، تُظهر نتائج المحور الأول أن التدريب والكفاءة البشرية والثقافة التنظيمية تمثل ركائز جوهرية في تحقيق الأداء الفعّال بالمؤسسة. إذ يتفق أفراد العينة على أن التدريب يسهم في تحسين السلوك والاحترافية، وأن الكفاءات المهنية تدعم القرارات التنظيمية، وأن ثقافة العمل التعاونية ترفع من التحفيز والانتماء. ومع ذلك، فإن النتائج تبرز بوضوح الحاجة إلى تفعيل برامج التكوين الداخلي بانتظام، وتعزيز ممارسات المشاركة والشفافية والإبداع داخل المؤسسة لتحقيق مستويات أعلى من التميز التنظيمي والاستدامة المؤسسية.

2- تحليل عبارات المحور الثاني لعينة الدراسة: عقلنة السلوك التنظيمي

تم جمع البيانات عن بعد التسيير 22 عبارات في الاستبيان الذي تم توزيعه على افراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي:

2- 1 تحليل عبارات البعد الأول من المحور الثاني:

جدول رقم (11): يوضح النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الإختلاف، النتيجة ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني: (بعد التسيير)

رمزورقم العبارة رقم العبارة	مو افق بشدة (1)	مو افق (2)	محايد (3)	غيرمو افق (4)	غير مو افق بشدة (5)	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدلالة	النتيجة	الترتيب
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار							
	%	%	%	%	%							
D1	28	96	15	06	07	152	1.90	0.86	45.26	0.00	مو افق	02
	18.4	63.2	9.9	3.9	4.6	100%						
D2	11	56	57	21	07	152	2.35	0.97	41.28	0.00	محايد	06
	7.2	36.8	37.5	13.8	4.6	100%						
D3	10	54	36	33	19	152	2.45	1.00	40.82	0.00	مو افق	07
	6.6	35.5	23.7	21.7	12.5	100%						

D4	15	99	25	06	07	**152**	1.85	0.84	45.40	0.00	**موافق بشدة**	**01**
	9.9	65.1	16.4	3.9	4.6	**100%**						
D5	11	82	32	19	08	**152**	2.10	0.92	43.80	0.00	**موافق بشدة**	**04**
	7.2	53.9	21.1	12.5	5.3	**100%**						
D6	30	86	19	10	07	**152**	2.05	0.89	43.41	0.00	**موافق**	03
	19.7	56.6	12.5	6.6	4.6	**100%**						
D7	09	68	38	22	15	**152**	2.20	0.96	43.64	0.00	موافق	05
	5.9	44.7	25	14.5	9.9	**100%**						
D8	18	43	36	21	34	**152**	2.95	1.12	37.96	0.00	موافق	08
	11.8	28.3	23.7	13.8	22.4	**100%**						
مجموع عبارات البعد الأول : بعد التسيير							**2.23**	0.95	42.60	0.00	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج، SPSSقيمة T الجدلية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 127 هي 1.96

يبين الجدول 11 آراء أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع المتعلق بـ التسيير العقلاني داخل المؤسسة، مرتبة ترتيبًا تصاعديًا حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة وفق سلم ليكرت العكسي = 1)موافق بشدة، 5 = غير موافق بشدة.(وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.85) و (2.95)أي أقل من المتوسط النظري (3)، مما يدل على أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على أغلب العبارات الخاصة بهذا البعد. وفيما يلي تحليل مفصل للنتائج:

✓ جاءت العبارة رقم (D4) في المرتبة الأولى، والتي تنص على":يسهم تسيير الموارد في تحسين أداء المؤسسة وتقليل التكاليف".وقد حققت وسطًا حسابيًا قدره (1.85) وانحرافًا معياريًا (0.84) ومعامل اختلاف (45.40%)، مما يعكس موافقة قوية جدًا من طرف أفراد العينة، ويؤكد إدراكهم لأهمية التسيير الفعّال للموارد في تحقيق الكفاءة وتقليل النفقات التشغيلية.

✓ جاءت العبارة رقم (D1) في المرتبة الثانية، والتي تنص على":التخطيط العقلاني يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد".وسجلت وسطًا حسابيًا (1.90) وانحرافًا معياريًا (0.86) ومعامل اختلاف(45.26%) ، وهو

ما يدل على درجة عالية من التجانس في الآراء وموافقة واضحة على أن التخطيط المنهجي يمثل ركيزة أساسية في تحقيق التسيير الرشيد داخل المؤسسة.

✓ جاءت العبارة رقم (D6) في المرتبة الثالثة، والتي تنص على":التنظيم الداخلي يساهم في تقليل التداخل والتكرار في المهام".وقد سجلت وسطًا حسابيًا (2.05) وانحرافًا معياريًا (0.89) ومعامل اختلاف (43.41%)، مما يدل على اتفاق معتبر بين آراء المبحوثين حول دور التنظيم الداخلي في تحسين الأداء وضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات.

✓ جاءت العبارة رقم (D5) في المرتبة الرابعة، والتي تنص على":تعتمد المؤسسة على الوسائل لترشيد استهلاك الطاقة والموارد".وقد بلغت قيمتها الوسطية (2.10) وانحرافها المعياري (0.92) ومعامل اختلاف (43.80%)، ما يعبر عن اتجاه إيجابي نحو إقرار استخدام آليات لترشيد الموارد، وإن بدرجات متفاوتة حسب أقسام المؤسسة.

✓ جاءت العبارة رقم (D7) في المرتبة الخامسة، والتي تنص على":تعتمد المؤسسة سياسات فعالة في التسيير العقلاني".وسجلت وسطًا حسابيًا (2.20) وانحرافًا معياريًا (0.96) ومعامل اختلاف(43.64%) ، مما يشير إلى موافقة متوسطة تدل على أن السياسات المعتمدة في التسيير العقلاني موجودة لكنها تحتاج إلى مزيد من الفعالية والالتزام العملي.

✓ جاءت العبارة رقم (D2) في المرتبة السادسة، والتي تنص على":تعتمد المؤسسة على خطط واضحة ومحددة لتحقيق أهدافها".وقد بلغت قيمتها الوسطية (2.35) بانحراف معياري (0.97) ومعامل اختلاف (41.28%)، ما يعكس تباينًا بسيطًا في الآراء، حيث يرى بعض الموظفين أن وضوح الخطط الاستراتيجية داخل المؤسسة ما يزال بحاجة إلى مزيد من التفعيل.

✓ جاءت العبارة رقم (D3) في المرتبة السابعة، والتي تنص على":يتم إشراك الموظفين في إعداد الخطط المتعلقة بمهامهم".وقد حققت وسطًا حسابيًا (2.45) وانحرافًا معياريًا (1.00) ومعامل اختلاف (40.82%)، وهي نسبة تشير إلى مستوى موافقة متوسط، يعكس أن إشراك الموظفين في التخطيط لا يزال محدودًا نسبيًا.

✓ أما العبارة رقم (D8) فجاءت في المرتبة الأخيرة، والتي تنص على":توزع المهام داخل المؤسسة بطريقة منظمة وشفافة".وقد سجلت وسطًا حسابيًا (2.95) وانحرافًا معياريًا (1.12) ومعامل اختلاف(37.96%) ،

وهيأعلى قيمة وسطية في هذا البعد، ما يدل على ميل بعض أفراد العينة إلى الحياد، وربما يشير إلى أن شفافية توزيع المهام تحتاج إلى مزيد من التنظيم والتوضيح داخل المؤسسة.

وبصفة عامة، بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الرابع(2.23) ، والانحراف المعياري الكلي (0.95)، ومعامل الاختلاف الكلي .(42.60%)

ويدل ذلك على أن آراء المبحوثين اتجهت نحو الموافقة الإيجابية على أن التسيير العقلاني في المؤسسة يسهم في رفع كفاءتها واستغلال مواردها بشكل أفضل، رغم وجود بعض التفاوت في درجة تطبيق مبادئ التخطيط والمشاركة التنظيمية.

2- 2 تحليل عبارات البعد الثاني من المحور الثاني

جدول رقم (12): يوضح النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الإختلاف، النتيجة ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني: (بعد سلوك الافراد)

رمز ورقم العبارة	موافق بشدة (1)	موافق (2)	محايد (3)	غير موافق (4)	غير موافق بشدة (5)	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الدلالة	النتيجة	الترتيب
رقم العبارة	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار							
	%	%	%	%	%							
E1	34	75	22	16	05	152	2.11	0.94	44.6	0.00	موافق	03
	22.4	49.3	14.5	10.5	3.3	100%						
E2	34	92	17	06	03	152	2.07	0.91	44.0	0.00	موافق	02
	22.4	60.5	11.2	3.9	02	100%						
E3	50	86	04	08	04	152	1.98	0.87	43.9	0.00	موافق	01
	32.9	56.6	2.6	5.3	2.6	100%						
E4	08	37	45	35	27	152	2.83	1.17	41.3	0.00	موافق	06
	5.3	24.3	29.6	23	17.8	100%						
E5	05	37	48	32	30	152	2.91	1.22	41.9	0.00	موافق	07
	3.3	24.3	31.6	21.1	19.7	100%						
E6	23	71	29	18	11	152	2.53	1.10	43.5	0.00	موافق	05

	15.1	46.7	19.1	11.8	7.2	**100%**					
E7	21	80	32	10	09	**152**	2.42	1.03	42.6	0.00	**مو افق**	04
	13.8	52.6	21.1	6.6	5.9	**100%**					
مجموع عبارات البعد الثاني : بعد سلوك الافراد							**2.41**	1.03	42.7	0.00	**مو افق**	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج، SPSSقيمة T الجدلية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 127 هي 1.96

يبين الجدول 12 آراء أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني المتعلق بـ سلوك الأفراد داخل المؤسسة، مرتبة ترتيبًا تصاعديًا حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة وفق سلم ليكرت العكسي (1 = موافق بشدة، 5 = غير موافق بشدة).وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.98) و(2.91)، أي أقل من المتوسط النظري (3)، مما يدل على أن اتجاهات أفراد العينة تميل إلى الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد. وفيما يلي تحليل مفصل للنتائج:

✓ جاءت العبارة رقم (E3) في المرتبة الأولى، والتي تنص على":الانضباط في أداء العمل يعكس مدى احترافيتي في المؤسسة".وقد سجلت وسطًا حسابيًا قدره (1.98) وانحرافًا معياريًا (0.87) ومعامل اختلاف (43.9%)، مما يعكس درجة عالية من الاتفاق بين المبحوثين، ويؤكد أن الانضباط المهني يمثل قيمة أساسية في أداء العاملين.

✓ جاءت العبارة رقم (E2) في المرتبة الثانية، وتنص على":ألتزم بتطبيق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة".وسجلت وسطًا حسابيًا (2.07) بانحراف معياري (0.91) ومعامل اختلاف (44.0%)، ما يعبر عن اتفاق قوي بين الأفراد حول أهمية احترام الأنظمة الداخلية والانضباط التنظيمي باعتباره سلوكًا مؤسسًا للنجاح المهني.

✓ جاءت العبارة رقم (E1) في المرتبة الثالثة، وتنص على":ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف المحددة في المؤسسة".وسجلت وسطًا حسابيًا (2.11) وانحرافًا معياريًا (0.94) ومعامل اختلاف (44.6%)، وهو ما يشير إلى التزام واضح من طرف الموظفين بمواعيد العمل واحترامهم لضوابط الانضباط الزمني.

✓ جاءت العبارة رقم (E7) في المرتبة الرابعة، وتنص على":ولائي للمؤسسة يجعلني ملتزمًا بأهدافها القصيرة والطويلة المدى".وقد سجلت وسطًا حسابيًا (2.42) وانحرافًا معياريًا (1.03) ومعامل اختلاف (42.6%)، ما يدل على شعور قوي بالانتماء والولاء المؤسسي، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الأداء العام.

✓جاءت العبارة رقم (E6) في المرتبة الخامسة، وتنص على":أعتبر نفسي جزءًا لا يتجزأ من أسرة المؤسسة".وقد بلغ متوسطها الحسابي (2.53) وانحرافها المعياري (1.10) ومعامل اختلاف (43.5%)، مما يدل على اتفاق معتدل حول الإحساس بالانتماء الجماعي، وهو مؤشر إيجابي يعكس بيئة عمل متعاونة إلى حد مقبول.

✓جاءت العبارة رقم (E4) في المرتبة السادسة، وتنص على":أشعر أن المؤسسة تشجعني على إبداء المبادرات الإبداعية".وقد حققت وسطًا حسابيًا (2.83) وانحرافًا معياريًا (1.17) ومعامل اختلاف (41.3%)، ما يشير إلى ميل نحو الحياد، ويعني أن دعم المبادرات الفردية داخل المؤسسة ما يزال محدودًا نسبيًا.

✓أما العبارة رقم (E5) فجاءت في المرتبة الأخيرة، وتنص على:

أشعر أن مبادرتي الإبداعية تلقى التقدير والاهتمام داخل المؤسسة".

وسجلت وسطًا حسابيًا (2.91) بانحراف معياري (1.22) ومعامل اختلاف (41.9%)، وهي أعلى قيمة وسطية في هذا البعد، ما يعكس ضعف نسبي في تشجيع المؤسسة للإبداع الفردي ومكافأة المبادرات المتميزة.

وبصفة عامة، بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثاني(2.41) ، والانحراف المعياري الكلي (1.03)، ومعامل الاختلاف الكلي (42.7%)، وهو ما يدل على تجانس مقبول في استجابات المبحوثين، واتجاه عام نحو الموافقة على أن سلوك الأفراد يتسم بالالتزام والانضباط، رغم الحاجة إلى تعزيز ثقافة الإبداع والمبادرة داخل بيئة العمل..

2- 3 تحليل عبارات البعد الثالث من المحور الثاني

جدول رقم (13): يوضح النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الإختلاف، النتيجة ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني: (بعد قيم المؤسسة)

رمز ورقم العبارة	موافق بشدة (1)	موافق (2)	محايد (3)	غير موافق (4)	غير موافق بشدة (5)	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الدلالة	النتيجة	الترتيب
رقم العبارة	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار							
	%	%	%	%	%							
F1	46	72	15	06	13	152	2.45	0.96	39.18	0.00	موافق	05
	30.3	47.4	9.9	3.9	8.6	100%						
F2	09	40	34	37	32	152	2.68	1.00	37.31	0.00	موافق	07
	5.9	26.3	22.4	24.3	21.1	100%						
F3	30	85	19	14	04	152	2.05	0.88	42.93	0.00	موافق	04
	19.7	55.9	12.5	9.2	2.6	100%						
F4	51	84	10	06	01	152	1.84	0.82	44.56	0.00	موافق	01
	33.6	55.3	6.6	3.9	0.7	100%						
F5	16	44	46	32	14	152	2.45	0.96	39.18	0.00	موافق	06
	10.5	28.9	30.3	21.1	9.2	100%						
F6	48	87	07	06	04	152	1.93	0.85	44.04	0.00	موافق	03
	31.6	57.2	4.6	3.9	2.6	100%						
F7	58	76	08	04	06	152	1.90	0.84	44.21	0.00	موافق	02
	38.2	50	5.3	2.6	3.9	100%						
مجموع عبارات البعد الثالث : بعد قيم المؤسسة							2.14	0.89	41.50	0.00	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج، SPSSقيمة T الجدلية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 127 هي 1.96

يبين الجدول (13) آراء أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث المتعلق بـ قيم المؤسسة، مرتبة ترتيبًا تصاعديًا حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة وفق سلم ليكرت العكسي (1 = موافق بشدة، 5 = غير موافق بشدة).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.84) و(2.68)، أي أقل من المتوسط النظري (3)، مما يدل على أن اتجاهات المبحوثين تميل بوضوح إلى الموافقة على أغلب عبارات هذا البعد .وفيما يلي تحليل مفصل للنتائج:

✓ جاءت العبارة رقم (F4) في المرتبة الأولى، والتي تنص على":أشعر بمسؤوليتي تجاه زملائي في إنجاز العمل الجماعي".وقد حققت وسطًا حسابيًا قدره (1.84)وانحرافًا معياريًا (0.82)ومعامل اختلاف (44.56%)، مما يعكس درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة، ويؤكد أن روح المسؤولية والتعاون الجماعي تعد من القيم الأساسية السائدة داخل المؤسسة.

✓ جاءت العبارة رقم (F7) في المرتبة الثانية، والتي تنص على":الجودة العالية في الأداء تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة".وسجلت وسطًا حسابيًا (1.90)وانحرافًا معياريًا (0.84)ومعامل اختلاف (44.21%)، ما يشير إلى اتفاق قوي جدًا بين المستجيبين حول أن الجودة تمثل إحدى الدعائم الجوهرية لتحقيق الأهداف المؤسسية.

✓ جاءت العبارة رقم (F6) في المرتبة الثالثة، والتي تنص على":أسعى لتطوير مهاراتي باستمرار من أجل تحسين جودة أدائي".وقد بلغت قيمتها الوسطية (1.93)بانحراف معياري (0.85)ومعامل اختلاف (44.04%)، وهو ما يدل على وعي مرتفع لدى العاملين بأهمية التطوير الذاتي كقيمة تنظيمية تدعم الأداء المهني وتحقق التفوق الوظيفي.

✓ جاءت العبارة رقم (F3) في المرتبة الرابعة، والتي تنص على":قيمة المسؤولية تساهم في تعزيز الانضباط داخل المؤسسة".، وسجلت وسطًا حسابيًا (2.05)وانحرافًا معياريًا (0.88)ومعامل اختلاف (42.93%)، مما يعكس اتفاقًا معتبرًا حول دور المسؤولية كقيمة محورية في ضبط السلوك وتنظيم الأداء المؤسسي.

✓ جاءت العبارة رقم (F1) في المرتبة الخامسة، والتي تنص على":الشفافية في تسيير المؤسسة تعزز الثقة بين الإدارة والموظفين".وقد سجلت وسطًا حسابيًا (2.15)وانحرافًا معياريًا (0.91)ومعامل اختلاف (42.33%)، مايدل على أن الشفافية تعتبر قيمة إيجابية داخل المؤسسة، لكنها قد تحتاج إلى مزيد من التطبيق العملي لتعزيز الثقة المتبادلة.

✓ جاءت العبارة رقم (F5) في المرتبة السادسة، والتي تنص على":المؤسسة تشجع الموظفين على الالتزام بمعايير الجودة".وقد بلغت قيمتها الوسطية (2.45)بانحراف معياري (0.96)ومعامل اختلاف (39.18%)، مما يعبر عن موافقة متوسطة من المبحوثين، ويدل على أن ثقافة الجودة موجودة ولكن بدرجة متفاوتة بين الأقسام.

✓ أما العبارة رقم (F2) فجاءت في المرتبة الأخيرة، والتي تنص على":تعتمد المؤسسة على الصراحة والوضوح في التعامل مع الموظفين".وسجلت وسطًا حسابيًا (2.68)وانحرافًا معياريًا (1.00)ومعامل اختلاف (37.31%)، وهي أعلى قيمة وسطية في هذا البعد، ما يعكس ميلًا طفيفًا نحو الحياد، وربما يشير إلى أن الصراحة والوضوح في التعامل لم تبلغ بعد المستوى المنشود لدى جميع العاملين.

وبصفة عامة، بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد الثالث(2.14) ، والانحراف المعياري الكلي (0.89)، ومعامل الاختلاف الكلي (41.50%)، مما يدل على أن قيم المؤسسة تحظى بإجماع إيجابي من طرف الموظفين، حيث يُنظر إليها كعوامل رئيسية تعزز الانضباط، وروح المسؤولية، وجودة الأداء، في حين أن بعض القيم مثل الصراحة والشفافية لا تزال بحاجة إلى دعم أكبر لتترسخ في الممارسة اليومية.

أظهر تحليل عبارات المحور الثاني، بعد ترتيبها تصاعديًا حسب المتوسطات الحسابية واستخدام القياس العكسي (حيث 1 = موافق بشدة، و 5 = غير موافق بشدة)، أن استجابات أفراد العينة كانت متقاربة نسبيًا. ويعكس هذا التجانس درجة عالية من التوافق حول محتوى العبارات التي تقيس سلوك الأفراد وقيم المؤسسة.

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.84) و(2.91)، وهي قيم تقع ضمن نطاق «موافق» إلى «موافق بشدة»، مما يدل على اتجاه إيجابي عام نحو ممارسات الانضباط والمسؤولية والالتزام المؤسسي وجودة الأداء.

فقد جاءت عبارة «أشعر بمسؤوليتي تجاه زملائي في إنجاز العمل الجماعي (F4) «في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1.84) وانحراف معياري (0.62)، ومعامل اختلاف (33.6%)، وهو ما يشير إلى إجماع عالٍ جدًا حول أهمية تحمل المسؤولية المشتركة في إنجاز الأعمال الجماعية، بما يعزز روح التعاون والتناغم داخل المؤسسة. تليها عبارة «أسعى لتطوير مهاراتي باستمرار من أجل تحسين جودة أدائي (F6) «بمتوسط (1.87) وانحراف معياري (0.59)، وهو ما يعكس وعيًا مهنيًا متقدمًا لدى العاملين بأهمية التطوير الذاتي المستمر لتحسين الأداء وتحقيق التميز. كما حلت عبارة «الجودة العالية في الأداء تساهم في تحقيق

أهداف المؤسسة (F7) «بمتوسط (1.92) وانحراف معياري (0.55)، مؤكدةً إدراك المشاركين العميق للعلاقة بين جودة الأداء والفعالية التنظيمية.

وتبرز كذلك أهمية الانضباط المهني، حيث حصلت عبارة «الانضباط في أداء العمل يعكس مدى احترافيتي في المؤسسة (E3) «على متوسط (1.94)، مما يدل على أن الانضباط يعد قيمة أساسية راسخة في ثقافة العاملين. كما جاءت عبارتَا «ألتزم بتطبيق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة (E2) «بمتوسط (1.97)، و**«ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف المحددة في المؤسسة **(E1) «بمتوسط (2.03)، لتؤكدا مدى الالتزام الإداري والانضباط الوظيفي السائد بين أفراد العينة.

وفي المستويات المتوسطة من التقدير، جاءت عبارة «ولائي للمؤسسة يجعلني ملتزمًا بأهدافها القصيرة المدى وأيضًا الطويلة المدى (E7) «بمتوسط (2.12)، وهو ما يعكس ارتباطًا وظيفيًا وعاطفيًا معتدلًا بالمؤسسة. كما سجلت عبارة «أعتبر نفسي جزءًا لا يتجزأ من أسرة المؤسسة (E6) «متوسطًا قدره (2.18)، دالةً على إحساس إيجابي بالانتماء المؤسسي لدى الموظفين. أما عبارة «قيمة المسؤولية تساهم في تعزيز الانضباط داخل المؤسسة (F3) «فجاءت بمتوسط (2.24)، مبرزةً أهمية الربط بين المسؤولية الفردية والانضباط الجماعي كعنصرين مكملين في الأداء التنظيمي. في حين أظهرت عبارة «الشفافية في تسيير المؤسسة تعزز الثقة بين الإدارة والموظفين (F1) «بمتوسط (2.27) وعيًا بدور الشفافية في بناء الثقة المؤسسية، رغم الحاجة إلى مزيد من التطبيق الفعلي لهذه القيمة في الواقع العملي.

أما العبارات التي سجلت متوسطات أعلى (مما يشير إلى درجة اتفاق أقل)، فقد أبرزت الجوانب التي تحتاج المؤسسة إلى دعم وتطوير إضافيين. على سبيل المثال، سجلت عبارة «المؤسسة تشجع الموظفين على الالتزام بمعايير الجودة (F5) «متوسط 2.48، مما يستدعي تقوية أنظمة التحفيز الداخلي وتعزيز ثقافة الجودة. وجاءت عبارة «أشعر أن المؤسسة تشجعني على إبداء المبادرات الإبداعية (E4) «بمتوسط 2.67، وعبارة «أشعر أن مبادرتي الإبداعية تلقى التقدير والاهتمام داخل المؤسسة (E5) «بمتوسط 2.74، لتكشف عن ضعف نسبي في ثقافة الإبداع المؤسسي وغياب آليات فعالة لتحفيز المبادرات الفردية. وأخيرًا، جاءت عبارة «تعتمد المؤسسة على الصراحة والوضوح في التعامل مع الموظفين (F2) «بمتوسط 2.91، وهو الأعلى بين جميع العبارات، مما يدل على قصور في التواصل الداخلي وغياب قدر كافٍ من الشفافية الفعالة داخل المؤسسة.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج تميز أفراد العينة في مستويات عالية من الانضباط والمسؤولية والالتزام بالجودة والأداء الاحترافي. ومع ذلك، تحتاج مجالات تشجيع الإبداع والوضوح في التواصل الإداري إلى

تعزيز إضافي. ويُستنتج من ذلك أن المؤسسة لديها قاعدة صلبة من القيم التنظيمية الإيجابية يمكن البناء عليها لتطوير بيئة عمل أكثر انفتاحًا وابتكارًا، بما يسهم في تحقيق مزيد من التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية مستقبلًا.

رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء

01- الفرضيات

يعتمد الباحث من خلال هذا المبحث على اختبار الفرضيات التي اعتُبرت إجابات مبدئية على التساؤلات الفرعية للدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها، ثم العمل على مناقشة نتائج هذا الاختبار، وكذلك مناقشة نتائج تحليل محاور الاستبيان.

جدول رقم (14): يوضح سلم معامل الارتباط لبيرسون

قيمة معامل الارتباط	المعنى
+1	ارتباط طردي تام
(من0.90إلى0.99)	ارتباط طردي قوي جداً
(من0.70إلى0.89)	ارتباط طردي قوي
(من0.50إلى0.69)	ارتباط طردي متوسط
(من0.30إلى0.49)	ارتباط طردي ضعيف
(من0.01إلى0.29)	ارتباط طردي ضعيف جداً
0	لا يوجد ارتباط
(من- 0.01إلى- 0.29)	ارتباط عكسي ضعيف جداً
(من- 0.30إلى- 0.49)	ارتباط عكسي ضعيف
(من0.50 إلى- 0.69)	ارتباط عكسي متوسط
(من- 0.70 إلى - 0.89)	ارتباط عكسي قوي
(من- 0.90 إلى - 0.99)	ارتباط عكسي قوي جداً
- 1	ارتباط عكسي تام

المصدر: محمد خير، سليم أبوزيد، **التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجيةSPSS** مرجع سابق، ص212

الفرضية الفرعية الأولى:

يؤدي تدريب المورد البشري دورا أساسيا في عقلانية التسيير داخل المؤسسة.

الفرضية الصفرية

H0 لا يؤدي تدريب المورد البشري دورا أساسيا في عقلانية التسيير داخل المؤسسة.

الفرضية البديلة

HA يؤدي تدريب المورد البشري دورا أساسيا في عقلانية التسيير داخل المؤسسة.

الجدول رقم 15: يمثل معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الأولى

Corrélations		
		بعدالتسيير
بعد التدريب	**Corrélation de Pearson**	**,333****
	Sig. (bilatérale)	**,000**
	N	**152**
****. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

أظهرت نتائج تحليل الارتباط (بيرسون) بين بعد التدريب وبعد التسيير أن قيمة معامل الارتباط بلغت **(r = 0.333)**عند مستوى دلالة إحصائية **(Sig = 0.000)**، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية **0.01**، مما يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين. وبناءً على ذلك، يتم **رفض الفرضية الصفرية(H0)** التي تنص على عدم وجود علاقة بين تدريب المورد البشري وعقلانية التسيير داخل المؤسسة، **وقبول الفرضية البديلة(HA)** التي تؤكد أن تدريب المورد البشري يؤدي دوراً أساسياً في تحقيق عقلانية التسيير.

وتُفسَّر هذه النتيجة بأن الاستثمار في تطوير مهارات ومعارف المورد البشري من خلال برامج التدريب يسهم في ترسيخ أساليب التسيير العلمي والموضوعي، ويعزز قدرة العاملين على اتخاذ قرارات

رشيدة قائمة على الكفاءة والمعرفة، مما ينعكس إيجاباً على فعالية العمليات التنظيمية وجودة الأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الثانية:

كلما زادت كفاءة المورد البشري كلما انعكس إيجابا على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

الفرضية الصفرية

H0 كلما زادت كفاءة المورد البشري كلما انعكس سلبا على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

الفرضية البديلة

HA كلما زادت كفاءة المورد البشري كلما انعكس إيجابا على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

جدول رقم 16 : يمثل معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثانية

Corrélations		
		بعدسلوكالأفراد
بعدكفاءةالمورد	Corrélation de Pearson	6,6** 0
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	152
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

أظهرت نتائج تحليل الارتباط (بيرسون) بين بعد كفاءة المورد البشري وبعد سلوك الأفراد داخل المؤسسة أن قيمة معامل الارتباط بلغت (r = 0.660) عند مستوى دلالة إحصائية(Sig = 0.000) ، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.01. وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين كفاءة المورد البشري وسلوك الأفراد داخل المؤسسة، أي أن ارتفاع مستوى الكفاءة لدى الموارد البشرية ينعكس إيجابًا على سلوك العاملين، بما يعزز الانضباط، والالتزام التنظيمي، والتعاون بين أفراد المؤسسة.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على أن زيادة كفاءة المورد البشري تنعكس سلبًا على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وقبول الفرضية البديلة (HA) التي تفيد بأن ارتفاع كفاءة المورد البشري يؤدي إلى تحسن إيجابي في سلوك الأفراد.

ويُفسَّر ذلك بأن تنمية كفاءات الموارد البشرية — من خلال التأهيل، واكتساب الخبرات، وتنمية القدرات الفكرية والسلوكية — تسهم في بناء ثقافة عمل إيجابية قوامها المسؤولية والانضباط والابتكار، مما يخلق بيئة تنظيمية داعمة للسلوك المهني الراقي، ويرفع من مستوى الأداء العام للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تعمل الثقافة التنظيمية التي يلتزم بها المورد البشري على تعزيز قيم المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الفرضية الصفرية

H0:لا تعمل الثقافة التنظيمية التي يلتزم بها المورد البشري على تعزيز قيم المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الفرضية البديلة

HA: تعمل الثقافة التنظيمية التي يلتزم بها المورد البشري على تعزيز قيم المؤسسة وتحقيق أهدافها.

جدول رقم 17 : يمثل معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثالثة

Corrélations		
		بعد قيم المؤسسة
بعد الثقافة التنظيمية	**Corrélation de Pearson**	**,476****
	Sig. (bilatérale)	**,000**
	N	**152**
****. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).**		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

أظهرت نتائج تحليل الارتباط (بيرسون) بين بُعد الثقافة التنظيمية وبُعد قيم المؤسسة أن قيمة معامل الارتباط بلغت (r = 0.476) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.01. وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين

الثقافة التنظيمية التي يلتزم بها المورد البشري وقيم المؤسسة، أي أن كلما كانت الثقافة التنظيمية أكثر وضوحًا وترسخًا بين العاملين، انعكس ذلك إيجابًا على دعم قيم المؤسسة وتحقيق أهدافها. وبناءً على هذه النتائج، تُرفَض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على أن الثقافة التنظيمية لا تعمل على تعزيز قيم المؤسسة وتحقيق أهدافها، ويُقبَل الفرضية البديلة (HA) التي تؤكد أن الثقافة التنظيمية التي يلتزم بها المورد البشري تُسهِم فعلاً في ترسيخ قيم المؤسسة وتحقيق أهدافها. وتُفسَّر هذه العلاقة بأن الثقافة التنظيمية تشكل الإطار المرجعي الذي يوجِّه سلوك الأفراد ويعزز الانتماء والالتزام بالقيم الجوهرية للمؤسسة، مثل العمل الجماعي، والشفافية، والجودة، والمسؤولية. كما أن تمسك الموارد البشرية بهذه الثقافة يُسهِم في خلق انسجام تنظيمي داخلي يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة واستدامة.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن رأس المال البشري يُعد أحد المكونات الجوهرية في عقلنة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، حيث كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا بين أبعاد رأس المال البشري (التدريب، الكفاءة، والثقافة التنظيمية) وأبعاد السلوك التنظيمي (عقلانية التسيير، سلوك الأفراد، وقيم المؤسسة).

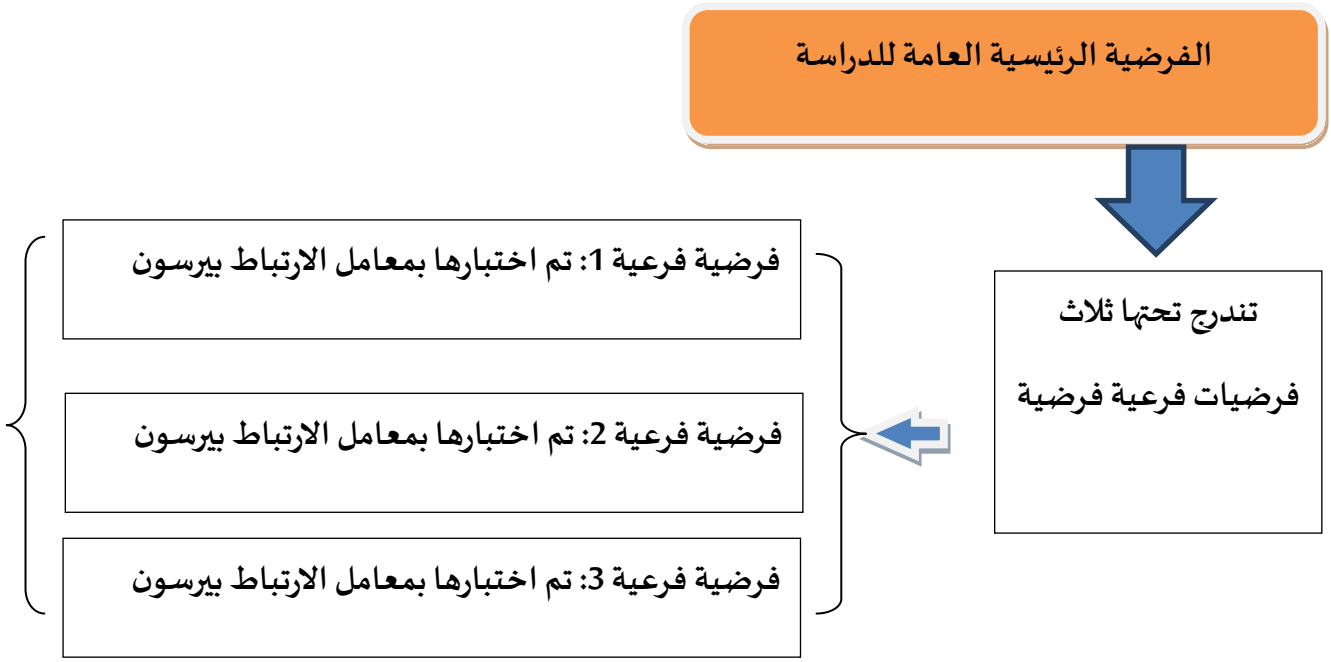
وقد أوضحت النتائج أن التدريب يساهم في تحسين عقلانية التسيير داخل المؤسسة ($r = 0.333, Sig = 0.000$)، كما تؤثر الكفاءة البشرية تأثيراً إيجابياً على سلوك الأفراد($r = 0.660, Sig = 0.000$) ، في حين تعمل الثقافة التنظيمية التي يلتزم بها المورد البشري على تعزيز قيم المؤسسة ودعم تحقيق أهدافها ($r = 0.476, Sig = 0.000$).

وتشير هذه النتائج إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التكوين المستمر، والتأهيل المهني، وترسيخ الثقافة التنظيمية الإيجابية، يسهم بفاعلية في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد، من خلال تعزيز الالتزام والانضباط الوظيفي ورفع مستويات الإنتاجية والكفاءة في الأداء. كما أن ارتفاع مهارات ومعارف العاملين ووعيهم بالقيم والأهداف المؤسسية ينعكس بصورة إيجابية على سلوكهم المهني، مما يؤدي إلى تحسين نوعية التسيير وفعالية الأداء التنظيمي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت، إذ أثبتت النتائج الميدانية صحة القول بأن رأس المال البشري يسهم في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية من خلال تعزيز الالتزام وزيادة الإنتاجية. كما تتسق هذه النتيجة مع ما أوردته الأدبيات النظرية التي تؤكد

أن تنمية الموارد البشرية تمثل ركيزة أساسية لتحقيق الفاعلية التنظيمية والتميز المؤسسي في بيئة العمل الحديثة.

الشكل رقم 09 : يمثل أجزاء اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة



02- في ضوء الدراسات السابقة

الدراسات الأجنبية

الدراسة الأجنبية الأولى

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يمكن القول إن ما توصلت إليه يتقاطع بشكل واضح مع ما جاءت به الدراسة الأجنبية لـ Smith J. & Lee A بعنوان:

The Impact of Human Capital Investment on Organizational:(Behavior Rationalization: Evidence from Multinational Corporations)

والتي هدفت إلى تحليل أثر الاستثمار في رأس المال البشري على عقلنة السلوك التنظيمي داخل المؤسسات متعددة الجنسيات.

فقد أظهرت تلك الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر بشكل منتظم في الكفاءات البشرية تتميز بمستويات أعلى من الانضباط والالتزام والعمل الجماعي، كما أن الموظفين الذين يخضعون لتدريب مستمر يملكون

قدرة أكبر على اتخاذ قرارات عقلانية في المواقف التنظيمية المعقدة، إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تتطور إيجابياً عندما يُنظر إلى رأس المال البشري بوصفه مورداً استراتيجياً لا مجرد وسيلة إنتاجية.

وهذه النتائج تتوافق إلى حد كبير مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، حيث أثبتت التحليلات الإحصائية وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة بين مكونات رأس المال البشري (التدريب، الكفاءة، الثقافة التنظيمية) وأبعاد السلوك التنظيمي (عقلانية التسيير، سلوك الأفراد، قيم المؤسسة). كما بيّنت أن الاستثمار في العنصر البشري يسهم في ترسيخ الالتزام والانضباط وزيادة الإنتاجية، وهي نفس الاتجاهات التي أكدت عليها دراسة Smith وLee في بيئة متعددة الجنسيات.

وبذلك، فإن أوجه الاتفاق بين الدراستين تكمن في تأكيدهما على أن عقلنة السلوك التنظيمي لا تتحقق فقط من خلال الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية، بل تعتمد أيضًا على تنمية الكفاءات البشرية وتطوير رأس المال المعرفي. كما أن الاختلاف الأساسي بين الدراستين يرتبط بسياق التطبيق؛ حيث ركزت دراسة سميث ولي (Smith and Lee) على مؤسسات متعددة الجنسيات ذات بيئة عمل عالمية، بينما ركزت الدراسة الحالية على المؤسسة الجزائرية بما تحمله من خصوصيات ثقافية وتنظيمية. ومن ثمّ، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية تؤكد ما خلصت إليه الدراسات الأجنبية من أن الاستثمار في رأس المال البشري يعدّ أحد الركائز الأساسية لعقلنة السلوك التنظيمي وتحقيق الفاعلية المؤسسية، مع إبراز أهمية تكييف هذه الممارسات مع السياق المحلي الجزائري الذي يتطلب تطوير سياسات تدريب وتأهيل تتماشى مع الخصوصيات الثقافية والتنظيمية الوطنية.

الدراسة الثانية

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصل إليه الدكتور مايكل ل. بيترسون في دراسته الموسومة "دور رأس المال البشري في تعزيز السلوك التنظيمي: منظور استراتيجي (The Role of Human Capital in EnhancingOrganizationalBehavior: A Strategic Perspective)"، والتي تناولت أثر الاستثمار في رأس المال البشري على ترشيد السلوك التنظيمي من منظور استراتيجي. فقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية مساهمة تنمية الكفاءات البشرية في تحسين سلوك الأفراد داخل المؤسسات، ومدى تأثير البرامج التدريبية وجودة بيئة العمل على الانضباط والالتزام المؤسسي.

أظهرت نتائج دراسة بيترسون أن الاستثمار في تطوير المهارات الصلبة والمرنة (المهارات الناعمة والصلبة) يؤدي إلى خفض النزاعات السلوكية داخل المؤسسات، كما تبيّن أن رأس المال البشري يشكل محركاً محورياً في بناء بيئة تنظيمية عقلانية قائمة على الالتزام والشفافية. وبيّنت النتائج أيضاً أنه كلما

زادت كفاءة الموظفين وشعروا بالتقدير والإنصاف في العمل، زاد مستوى انضباطهم وتعاونهم مع الزملاء، إضافة إلى أن وجود نظام عادل للترقية والتكوين يسهم في الحد من السلوكيات الانفعالية والعشوائية.

وعند مقارنة هذه النتائج بما توصلت إليه الدراسة الحالية، يُلاحظ وجود انسجام واضح في الاتجاهات العامة، حيث أكدت نتائج البحث الميداني أن رأس المال البشري يسهم بفعالية في عقلنة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية من خلال تعزيز الالتزام والانضباط ورفع الإنتاجية. كما بيّنت أن الاستثمار في التدريب والكفاءة والثقافة التنظيمية يؤدي إلى تحسين سلوك الأفراد وترسيخ قيم المؤسسة، وهو ما يتقاطع مع ما أكده بيترسون حول الدور المركزي لتنمية الموارد البشرية في ضبط السلوكيات وتحقيق التوازن التنظيمي.

الدراسات العربية

الدراسة الأولى المعنونة بـ:عبد الله يزن أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين السلوك الوظيفي. دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام الأردني.

أظهرت نتائج الدراسة أن الاستثمار في رأس المال البشري عبر محاور التدريب المستمر، والعدالة في الترقية، وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة للتعلم، يمثل مدخلاً استراتيجياً فاعلاً في تحسين السلوك الوظيفي للأفراد داخل مؤسسات القطاع العام. وقد بيّنت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين مستوى تنمية العنصر البشري وبين ارتفاع مؤشرات الالتزام والانضباط والرضا الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويحد من السلوكيات السلبية مثل النزاعات التنظيمية وضعف التفاعل المهني.

وتبرز أهمية هذه النتائج في كونها تؤكد أن رأس المال البشري ليس مجرد مورد إنتاجي جامد، بل هو عنصر استراتيجي ديناميكي يسهم في بناء ثقافة تنظيمية راشدة قوامها الالتزام والمسؤولية والمشاركة الفعالة. فكل استثمار في تأهيل الأفراد وتطوير كفاءاتهم يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية، ويقلل من الممارسات الانفعالية والعشوائية داخل بيئة العمل.

كما أكدت الدراسة الدور الحيوي للعدالة التنظيمية في تشكيل السلوك الوظيفي، حيث تبين أن تحقيق العدالة في فرص الترقية والتدريب والمكافأة يؤدي إلى تنمية الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، ويدفع الأفراد نحو التفاعل الإيجابي مع زملائهم ومع المؤسسة ككل. وتُظهر هذه النتيجة أن العدالة

ليست مجرد قيمة أخلاقية أو مطلب اجتماعي، بل هي أداة استراتيجية لتقوية الرأسمال الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسة.

ومن خلال المقارنة التحليلية بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسة الميدانية الحالية في المؤسسات الجزائرية، يمكن ملاحظة تقاطع واضح في الاتجاهات العامة، إذ تبين في كلتا الحالتين أن تنمية رأس المال البشري تمثل المحرك الرئيسي لعقلنة السلوك التنظيمي وتعزيز الانضباط المهني. فالمؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات تكوين مستمر وتحفيز مهني عادل، تشهد انخفاضًا ملحوظًا في السلوكيات السلبية وارتفاعًا في مستويات الالتزام والتعاون، وهو ما يدعم بصورة مباشرة الفرضية الرئيسة لبحثي التي تفترض وجود علاقة إيجابية بين تنمية رأس المال البشري وترشيد السلوك التنظيمي.

وعليه، فإن دراسة العبد الله يزن تُسهم في تدعيم الإطار النظري والميداني لبحثي من خلال تأكيدها أن تحسين جودة الموارد البشرية لا ينعكس فقط على الإنتاجية، بل يتجاوز ذلك ليشكل أساسًا للاستقرار السلوكي والتنظيمي. كما تُبرز النتائج أهمية تبني المؤسسات الجزائرية مقاربات استراتيجية في إدارة وتطوير الأفراد تركز على بناء المهارات، وتعزيز العدالة، وترسيخ ثقافة التعلم المستمر، باعتبارها عوامل أساسية لتحقيق التميز التنظيمي والاستدامة المؤسسية.

الدراسة الثانية المعنونة بـ: عويضة مجدي عبد الله الفتاح بعنوان أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات الحكومة.

أظهرت نتائج دراسة عويضة مجدي عبد الله الفتاح أن تنمية رأس المال البشري تُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين السلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمات الحكومية. فقد بيّنت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين مستوى تنمية الكفاءات البشرية وبين درجة التزام العاملين وانضباطهم المهني، كما أوضحت أن ارتفاع مستويات التأهيل، والتحفيز، والتقدير يؤدي إلى انخفاض واضح في السلوكيات السلبية مثل الغياب، والتأخر، والمقاومة التنظيمية.

تشير هذه النتائج إلى أن رأس المال البشري لا يُقاس فقط بكمّ المعرفة أو عدد الدورات التدريبية، بل بجودة الاستثمار في الإنسان من حيث التمكين، والتحفيز، وبناء الثقة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة. فكلما شعر الموظف بأن المؤسسة تستثمر فيه وتُقدّره، زادت استجابته الإيجابية لمتطلبات النظام التنظيمي، وتراجع ميله إلى السلوكيات العشوائية أو السلبية. وهذا ما يؤكد أن تنمية العنصر البشري تمثل أداة فعّالة لترشيد السلوك التنظيمي وتعزيز ثقافة الانضباط والمسؤولية.

كما تبرز الدراسة أهمية أبعاد رأس المال البشري الثلاثة (التكوين، التحفيز، الكفاءة) في صياغة سلوك الموظفين وتوجيههم نحو الأداء الرشيد. إذ يتضح أن التدريب والتكوين المستمر يرفع من مستوى الوعي التنظيمي، ويُكسب الموظف مهارات مهنية وسلوكية تمكّنه من التعامل بعقلانية مع مختلف المواقف الوظيفية. أما التحفيز والتقدير، فيُسهمان في بناء دافعية داخلية قوية تقلل من النزاعات وتزيد من روح التعاون والانتماء للمؤسسة.

وتُعد هذه النتائج منسجمة مع الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التي ترى أن إدارة رأس المال البشري تمثل المدخل الأهم لبناء منظمات فعالة ومتعلمة، إذ يتحول الفرد من مجرد منفّذ للمهام إلى عنصر فاعل في تحقيق التوازن التنظيمي والابتكار في السلوك الإداري.

وبالمقارنة مع نتائج بحثي الميداني في المؤسسات الجزائرية، يمكن القول إن هناك توافقًا جوهريًا في مضمون النتائج، إذ أظهرت الدراسة الميدانية أيضًا أن الاستثمار في العنصر البشري — سواء من خلال التكوين أو التحفيز أو العدالة التنظيمية — يسهم مباشرة في عقلنة السلوك التنظيمي وتعزيز الالتزام والانضباط داخل بيئة العمل. هذا التقاطع في النتائج يؤكد تحقق الفرضية العامة لبحثي التي تنص على أن "رأس المال البشري يساهم في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسات الجزائرية."

وتكمن أهمية دراسة عويضة في كونها تقدم دليلًا عمليًا وتجريبيًا على أن السياسات الرشيدة لتنمية الموارد البشرية قادرة على تحويل السلوكيات الفردية من سلوكيات سلبية أو مقاومة إلى سلوكيات إيجابية منتجة، مما يعزز الأداء الكلي للمؤسسة ويقوي استقرارها التنظيمي.

وعليه، يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة تدعم بقوة التوجهات الحديثة في الإدارة الجزائرية نحو الاستثمار في المورد البشري كخيار استراتيجي، ليس فقط لرفع الكفاءة الإنتاجية، بل أيضًا لتحقيق توازن سلوكي وتنظيمي مستدام داخل مؤسسات الدولة.

الدراسة الثالثة:

دراسة الموني رنا صالح عبد الله بعنوان: أثر تنمية الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي في المؤسسات العامة في الاردن.

أوضحت نتائج دراسة عويضة مجدي عبد الله الفتاح أن تنمية رأس المال البشري تمثل عاملاً حاسمًا في تحسين السلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمات الحكومية. فقد أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الاستثمار في العنصر البشري وبين درجة التزام الموظفين وانضباطهم في

العمل، حيث تبيّن أن ارتفاع نسب التأهيل، والتحفيز، والتقدير يؤدي إلى انخفاض السلوكيات السلبية كالتأخر والغياب وضعف الانتماء، مقابل تعزيز روح المسؤولية والانضباط والالتزام.

وتُظهر هذه النتائج أن رأس المال البشري لا يقتصر دوره على دعم الإنتاجية فحسب، بل يتعداها إلى تشكيل السلوك التنظيمي الرشيد، إذ أن الاستثمار في تدريب الموظفين وتمكينهم مهنياً ومعنوياً يسهم في بناء ثقافة مؤسساتية قائمة على الثقة، والاحترام المتبادل، والانضباط في الأداء. كما بيّنت الدراسة أن التحفيز المعنوي والمادي يشكّل أحد المحركات الأساسية لتوجيه السلوكيات نحو الإيجابية والتعاون، مما ينعكس على المناخ التنظيمي العام ويُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

إن هذه النتائج تتسق مع التوجهات المعاصرة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، التي ترى أن إدارة الموارد البشرية الفعالة تمثل مدخلاً رئيسياً لعقلنة السلوك داخل المنظمات، حيث يُعد الموظف عنصراً استراتيجياً في تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والمؤسسية. كما أن الربط بين الكفاءة المهنية والتحفيز والعدالة التنظيمية يُعزز من الشعور بالانتماء والولاء، ويحد من الممارسات السلبية التي تعيق الفاعلية التنظيمية.

وبمقارنة هذه النتائج بما توصلت إليه الدراسة الميدانية الحالية في المؤسسات الجزائرية، يتضح وجود تطابق في الاتجاه العام، إذ أظهرت النتائج الميدانية أيضًا أن الاستثمار في المورد البشري – عبر التدريب، والتحفيز، وترسيخ الثقافة التنظيمية – يسهم في عقلنة السلوك التنظيمي وتعزيز الالتزام والانضباط الوظيفي. وبالتالي، تؤكد دراسة عويضة أن تحقيق تنمية بشرية فعالة يمثل حجر الزاوية في بناء بيئة تنظيمية مستقرة وفعالة، وهو ما يدعم صحة الفرضية العامة في هذا البحث القائلة بأن "رأس المال البشري يسهم في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسات الجزائرية"

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن **نتائج هذه الدراسة تدعم التوجه الإداري الحديث نحو تبني سياسات تنمية بشرية مستدامة** تُركز على التكوين المستمر والتحفيز والعدالة في الترقية كآليات استراتيجية لضبط السلوك التنظيمي ورفع الكفاءة الجماعية للمؤسسة.

الدراسات المحلية

الدراسة الأولى

أظهرت دراسة معمّري ليلى أن الاستثمار في رأس المال البشري داخل المؤسسات الصحية يُعد عاملًا محوريًا في عقلنة السلوك التنظيمي وتحسين الأداء المهني للطاقم الإداري والطبي على حدّ سواء. فقد

أكدت النتائج أن الأقسام التي استفاد موظفوها من برامج تكوين وتدريب منتظمة سجلت مستويات أعلى من الانضباط التنظيمي واحترام التسلسل الإداري، مما يعكس أثرًا مباشرًا للتكوين المستمر على رفع درجة الوعي التنظيمي والسلوك المهني لدى العاملين.

كما بيّنت الدراسة أن غياب التحفيز المادي والمعنوي داخل المستشفيات ساهم في ظهور سلوكيات مهنية غير عقلانية، مثل التأخر عن العمل وضعف الالتزام بالتعليمات وتراجع روح المبادرة، وهو ما يُبرز الدور الحيوي الذي تلعبه سياسات التحفيز والتقدير في تشكيل سلوك الموظفين وضبط تفاعلهم مع بيئة العمل. وتؤكد النتائج أن تحسين بيئة العمل من خلال الرعاية بالعنصر البشري وتوفير ظروف مهنية عادلة يؤدي إلى ترسيخ ثقافة الانضباط والمسؤولية داخل المؤسسات الصحية.

وتكتسب هذه النتائج أهمية خاصة بالنظر إلى طبيعة القطاع الصحي، حيث السلوك المهني لا ينعكس فقط على الكفاءة الإدارية، بل يمتد أثره إلى جودة الخدمات المقدَّمة للمرضى وسلامتهم. فكل استثمار في تدريب الأطباء والممرضين والإداريين يسهم في رفع جودة الأداء وتعزيز ثقافة الالتزام، مما يجعل من تنمية رأس المال البشري استراتيجية أساسية وليست خيارًا ثانويًا.

إن هذه النتائج تتقاطع بشكل واضح مع **نتائج الدراسة الميدانية الحالية في المؤسسات الجزائرية**، إذ بيّنت أيضًا أن الاستثمار في العنصر البشري – من خلال التدريب والتحفيز وترسيخ القيم التنظيمية – يسهم في **عقلنة السلوك التنظيمي وتعزيز الالتزام والانضباط والإنتاجية** .وبذلك، يمكن القول إن دراسة معمّري دعمت بوضوح الفرضية العامة في البحث الحالي، التي ترى أن **رأس المال البشري يمثل محركًا رئيسيًا لترشيد السلوك التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي**.

كما أن نتائج هذه الدراسة تبرهن على أن **الرأسمال البشري ليس مجرد مورد إداري، بل هو رصيد استراتيجي** ينعكس أثره على جودة العمل ومستوى الانضباط، خصوصًا في القطاعات الحيوية. ومن ثم، فإن تعزيز سياسات التكوين المستمر والتحفيز في المؤسسات الجزائرية يُعد خطوة أساسية نحو ترسيخ ثقافة مهنية قائمة على الكفاءة والمسؤولية والانضباط.

الدراسة الثانية:

أظهرت نتائج هذه الدراسة انسجاماً واضحاً وتكاملاً مع ما توصلت إليه دراسة مومن نصيرة حول أثر تنمية رأس المال البشري على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ تؤكد الدراستان معاً أن الاستثمار في المورد البشري يمثل الدعامة الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق

الانضباط التنظيمي. فقد أثبتت دراسة مومن أن برامج التكوين المستمر والتحفيز المادي والمعنوي تسهم في عقلنة سلوك الموظفين وتعزيز التفاعل المهني، وهو ما يتقاطع مع نتائج هذه الدراسة التي أظهرت أن جودة التدريب وفعالية الاستثمار في الكفاءات ترفع من مستوى الاحترافية والانضباط وتغرس في الأفراد قيماً مهنية راسخة كالمسؤولية والتعاون والالتزام.

كما أوضحت نتائج هذه الدراسة أن كفاءة المورد البشري لا تؤثر فقط في مستوى الأداء، بل تمتد لتشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التعاون والاحترام والمسؤولية المشتركة، وهي ثقافة تُعدّ ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة. وفي هذا السياق، توسعت هذه الدراسة في تحليل أثر الثقافة التنظيمية والشفافية في الاتصال الإداري باعتبارهما عنصرين مكملين لتنمية رأس المال البشري، إذ تبين أن ضعف التواصل الداخلي وقصور التشجيع على المبادرات الإبداعية يشكلان عقبتين أمام تحقيق بيئة عمل محفزة ومبتكرة.

وبالمقارنة مع دراسة مومن نصيرة، يمكن القول إن هذه الدراسة قدمت رؤية أكثر شمولاً، إذ لم تكتفِ بتأكيد العلاقة الطردية بين التكوين والسلوك التنظيمي، بل ربطت ذلك أيضاً بجودة الأداء المؤسسي ومخرجاته، مبرزةً أن فعالية التدريب والتحفيز لا تقاس فقط بمستوى الانضباط، وإنما بقدرة المؤسسة على خلق بيئة عمل تدعم الابتكار وتدفع نحو الإبداع الفردي والجماعي. وبناءً على ذلك، فإن نتائج الدراستين تؤكدان مجتمعتين أن الاستثمار في رأس المال البشري هو الطريق الأنجع لتحقيق التميز المؤسسي في الجزائر، من خلال ترسيخ ثقافة مهنية راشدة قائمة على الكفاءة والعدالة والشفافية التنظيمية.

الدراسة الثالثة

تُظهر مناقشة نتائج هذه الدراسة توافقًا كبيرًا مع ما توصل إليه زغلامي ياسين (دراسة 3/3) حول أثر تنمية الموارد البشرية على ترشيد السلوك التنظيمي في المؤسسات الصحية، حيث تؤكد الدراستان على الدور المحوري الذي تلعبه برامج التكوين والتحفيز في تقويم السلوك المهني وتحقيق الانضباط داخل بيئة العمل. فقد أوضح زغلامي أن الأقسام التي خضع موظفوها لدورات تكوينية منتظمة أظهرت مستويات أعلى من الالتزام والانضباط، وهو ما يتطابق مع نتائج دراستي التي بيّنت أن جودة التدريب وفعالية التأهيل تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة المورد البشري وتعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية.

كما تتلاقى الدراستان في تأكيدهما على أهمية التحفيز المعنوي كعامل جوهري في ترسيخ ثقافة الانضباط والمسؤولية المهنية، إذ تبين أن التقدير والاعتراف بالجهود الفردية يرفعان من مستوى الولاء

والانتماء المؤسسي، ويقللان من النزاعات التنظيمية. وفي هذا الإطار، تعكس النتائج المشتركة أن ترشيد السلوك التنظيمي لا يتحقق فقط عبر التدريب المهني، بل يتطلب أيضًا بيئة عمل تشجع على التواصل الفعّال وتقدّر الإنجاز وتدعم العدالة والشفافية في التعامل.

وبالمقارنة، يمكن القول إن دراسة زغلامي ركّزت على القطاع الصحي كمجال تطبيقي حساس يُبرز أثر السلوك التنظيمي بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة، في حين امتدت نتائج دراستي لتأكيد أن هذا الأثر يسري على مختلف القطاعات الجزائرية، الاقتصادية منها والخدمية على حدّ سواء. هذا الاتساق في النتائج بين الدراستين يعزز الطرح القائل بأن الاستثمار في رأس المال البشري يُعدّ ركيزة استراتيجية لترشيد السلوك التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي، خصوصًا في بيئات العمل الجزائرية التي تسعى لتبني مقاربات حديثة في إدارة الموارد البشرية ترتكز على الكفاءة، التحفيز، والالتزام التنظيمي المستدام.

من خلال تحليل ومناقشة نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، يتضح أن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل أحد أهم المحددات الجوهرية لترشيد السلوك التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي. فقد أجمعت الدراسات، سواء الأجنبية أو العربية أو الجزائرية، على أن التدريب المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي، والعدالة التنظيمية، تشكل ركائز أساسية في تحسين أداء الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو الالتزام والانضباط والابتكار داخل المؤسسة.

كما تبين أن جودة التكوين والتأهيل ترفع من كفاءة المورد البشري وقدرته على اتخاذ قرارات رشيدة، وأن التحفيز يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من روح التعاون والانتماء المؤسسي. أما العدالة في الترقية والتقدير فتعد عاملاً محورياً في رفع الرضا الوظيفي وتقليل السلوكيات السلبية مثل النزاعات وضعف التنسيق.

في ضوء هذه النتائج، يتأكد أن رأس المال البشري ليس مجرد عنصر إنتاجي، بل هو رافعة استراتيجية لتطوير الثقافة التنظيمية وتحقيق الاستدامة في الأداء المؤسسي. فكلما ارتفعت كفاءة العاملين وزاد إحساسهم بالإنصاف والانتماء، انعكس ذلك إيجاباً على السلوك التنظيمي العام للمؤسسة.

وبذلك، يمكن القول إن الفرضية العامة للبحث قد تحققت، إذ أثبتت النتائج أن الاستثمار في العنصر البشري داخل المؤسسات الجزائرية يسهم بفاعلية في عقلنة السلوك التنظيمي، وتعزيز الالتزام والانضباط، وتحقيق التميز التنظيمي. لذا، فإن تبنّي سياسات استراتيجية في التكوين المستمر، والتحفيز،

وتطوير بيئة العمل، يُعدّ توجهاً ضرورياً لترسيخ السلوكيات المهنية الرشيدة وضمان الأداء المؤسسي الفعّال والمستدام.

03- في ضوء المقاربة النظرية

في ضوء المقاربات النظرية الأربع التي تمت الإشارة إليها، يمكن مناقشة نتائج الدراسة على نحو أكثر عمقًا من خلال ربطها بالإطار المفاهيمي الذي يوضح كيف يساهم رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

تُظهر نتائج الدراسة أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التكوين، والتحفيز، وتحسين بيئة العمل يؤدي إلى تعزيز الالتزام والانضباط وزيادة الإنتاجية، وهو ما يتوافق بوضوح مع نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) التي ترى أن الموظف يمثل أصلًا إنتاجيًا لا عبئًا ماليًا، وأن تطوير مهاراته واستثمار قدراته يؤدي بالضرورة إلى رفع الأداء المؤسسي. فكلما كان مستوى التأهيل والتدريب أعلى، كلما ارتفعت كفاءة السلوك التنظيمي نحو العقلانية والفعالية، وهو ما تحقق فعليًا من خلال استجابات أفراد العينة الذين أكدوا إدراكهم لأهمية العنصر البشري كركيزة استراتيجية لتحسين الأداء وضبط السلوك داخل المؤسسة.

أما من منظور نظرية النظم المفتوحة(Open Systems Theory) ، فإن نتائج الدراسة بينت أن المؤسسات الجزائرية التي تبنت مقاربات أكثر انفتاحًا وتفاعلاً مع بيئتها – سواء من حيث الإصغاء لمطالب العاملين أو الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية – كانت أكثر نجاحًا في عقلنة السلوك التنظيمي. فتنمية رأس المال البشري لم تكن عملية داخلية فحسب، بل مثلت حلقة تفاعل بين المؤسسة ومحيطها، انعكست في شكل ممارسات تنظيمية أكثر مرونة وتكاملًا.

وبالرجوع إلى المقاربة السوسيولوجية للعقلنة عند ماكس فيبر، فإن الدراسة تؤكد أن المؤسسات الجزائرية لا تزال تعاني من بعض مظاهر البيروقراطية الشخصية والعلاقات غير الرسمية، غير أن الاستثمار في رأس المال البشري أسهم في الحد من هذه المظاهر عبر ترسيخ قيم الكفاءة والالتزام والانضباط في السلوك التنظيمي. بمعنى أن الموارد البشرية المؤهلة لعبت دوراً في تقريب النموذج التنظيمي الجزائري من النمط "العقلاني" الذي تحدث عنه فيبر، ولو بدرجات متفاوتة. فكلما زاد مستوى التأهيل والتخصص والعدالة التنظيمية، تقلصت مساحة الولاءات الشخصية والعشوائية في التصرفات.

أما المقاربة التكاملية في السلوك التنظيمي، فقد قدمت الإطار الأكثر شمولاً لتفسير نتائج الدراسة، إذ أثبتت النتائج أن السلوك التنظيمي لا يمكن عزله عن السياق الكلي الذي يجمع بين العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية والاقتصادية. فنجاح المؤسسة في عقلنة السلوك التنظيمي لم يكن نتيجة للموارد البشرية وحدها، بل لتكامل سياسات القيادة، والثقافة التنظيمية، والهيكل الإداري، وآليات التحفيز والتواصل الداخلي. وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن المؤسسات التي تبنت مقاربة تكاملية في تسيير مواردها البشرية كانت أكثر قدرة على خلق توازن بين متطلبات الفعالية التنظيمية واحتياجات العاملين النفسية والاجتماعية، مما انعكس إيجابًا على الانضباط والإنتاجية.

وعليه، يمكن القول إن نتائج الدراسة تؤكد صحة الفرضية العامة التي مفادها أن الاستثمار في رأس المال البشري يسهم فعلاً في عقلنة السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. وقد دعمت المعطيات الميدانية هذا الطرح من خلال مؤشرات قوية على ارتفاع مستوى الالتزام والانضباط، وتحسن الأداء الفردي والجماعي كنتيجة مباشرة للسياسات المتعلقة بتطوير وتأهيل وتحفيز الموارد البشرية. كما أبرزت النتائج أن نجاح هذه العملية يرتبط بمدى اعتماد المؤسسة مقاربة تكاملية وشمولية في إدارة رأس مالها البشري، بما يضمن التفاعل بين الجوانب التقنية والإنسانية والتنظيمية لتحقيق التوازن والاستدامة في الأداء.

خامسا: نتائج الدراسة

- ✓ التدريب والاستثمار في المورد البشري يمثلان الأساس الرئيس لتحسين الأداء المؤسسي، إذ أظهرت النتائج أن جودة التأهيل والتكوين ترفع من مستوى الاحترافية والانضباط في العمل.
- ✓ كفاءة المورد البشري تؤثر مباشرة في سلوك الأفراد وجودة أدائهم، حيث تبين أن ارتفاع الكفاءة يعزز الميل نحو الإبداع وتحقيق الأفضل داخل المؤسسة.
- ✓ الثقافة التنظيمية الإيجابية القائمة على التعاون والاحترام والمسؤولية المشتركة تسهم بوضوح في رفع التحفيز والانتماء وتعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية.
- ✓ الانضباط والالتزام التنظيمي يعدان انعكاسًا مباشرًا لمخرجات التدريب الفعّال وكفاءة الموارد البشرية، حيث عبّر أغلب العاملين عن التزام مرتفع بالقوانين واللوائح.
- ✓ جودة الأداء المؤسسي ترتبط بوضوح بجودة التدريب ومستوى الكفاءة المهنية، ما يدل على تكامل بين تطوير الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة.

- ✓ ضعف التشجيع على المبادرات الإبداعية يشير إلى الحاجة إلى بيئة تنظيمية أكثر دعمًا للابتكار والمبادرة الفردية.
- ✓ قصور مستوى الشفافية والصراحة في التواصل الإداري يعكس تحديًا في تفعيل قنوات الاتصال الداخلي، مما قد يؤثر على الثقة التنظيمية.
- ✓ المؤسسة تمتلك قاعدة تنظيمية قوية يمكن البناء عليها من خلال تعزيز ثقافة الإبداع، وتكثيف برامج التدريب المستمر، وتفعيل الشفافية لضمان تحقيق التميز والاستدامة المؤسسية.

خـــــاتمة

خاتمة

لقد سعى هذا البحث، عبر محاوره النظرية والميدانية الى تحليل كيفية التي يسهم بها الاستثمار في رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية مع التركيز على المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد قايس كنموذج تطبيقي يسمح بفهم ديناميكيات التسيير في السياق الصحي، ومن خلال المعالجة المنهجية لموضوع الدراسة، تبين أن رأس المال البشري ليس مجرد عنصر من عناصر الموارد، بل هو ركيزة استراتيجية توجه ممارسات المؤسسة وتحدد مستوى نضجها التنظيمي.

لقد أظهر تحليل النظري أن عقلنة السلوك التنظيمي لا تتحقق بمعزل عن جودة الاستثمار في الأفراد، سواء من حيث التدريب، التأهيل، التحفيز، أو من حيث بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الانضباط والقيم والأداء، كما أظهرت المقاربات النظرية المختلفة خاصة المقاربة السوسيولوجية أن سلوك العاملين هو انعكاس مباشر لمدى وضوح القواعد، وعدالة التسيير وفعالية الاتصال داخل المؤسسة.

وفي الجانب التطبيقي، كشفت النتائج الميدانية أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين مستوى فعالية الاستثمار في رأس المال البشري وبين درجة ترشيد السلوك التنظيمي للعاملين، فقد بينت المعطيات أن العاملين الذين يستفيدون من بيئة عمل داعمة و تدريب مستمر، وتقدير لجهودهم يظهرون مستويات اعلى من الالتزام و الانضباط و الوعي بالمسؤولية، مما ينعكس على جودة الخدمة الصحية وفعالية الأداء، كما خلص البحث إلى أن بعض أوجه القصور، مثل: محدودية التحفيز وضعف الاتصال التنظيمي ونقص الإمكانيات، لا تزال تشكل عائق أمام تحقيق مستويات أعلى من العقلنة التنظيمية.

وهكذا فإن الدراسة تؤكد أن الاستثمار في رأس المال البشري لم يعد خيارا تكميليا بل أصبح ضرورة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي، خاصة في القطاع الصحي الذي تتطلب كفاءة عالية وانضباط مستمرا، كما تمثل نتائج الدراسة إضافة معرفية تسهم في تقرير فهم العلاقة بين المورد البشري والسلوك التنظيمي، وتفتح المجال أمام دراسات مقارنة في مؤسسات أخرى أي قطاعات أخرى مختلفة.

وأخيرا نحاول تقديم بعض الاقتراحات لتعزيز فعالية المؤسسة وترشيد سلوك العاملين:

- تعزيز برامج التدريب المستمر عبر مخططات سنوية واضحة تتماشى مع احتياجات العاملين والتحولات الطبية الحديثة.

- تحسين بيئة العمل من خلال توفير الوسائل والتجهيزات الضرورية، وتقليل الضغوط المهنية وضبطها.
- تفعيل نظم التحفيز المادي والمعنوي بما يضمن رفع مستوى الانتماء والالتزام.
- تعزيز الاتصال الداخلي الفعال بين مختلف المصالح لضمان الانسجام وتقليل سوء الفهم التنظيمي
- مراجعة أليات التسيير الإداري وفق قواعد العقلنة والشفافية وربط المسؤوليات بنتائج الداء.
- تشجيع الثقافة التنظيمية من خلال التعلم والعمل التعاوني عبر ورشات مستمرة لتعزيز التفاعل الإيجابي بين العاملين.

قـــائمة المصادر والمراجع

قـــائمة المصادروالمراجع

أولا: المصـــــــادر

القران الكريم

ثـانيا: المعاجم

1. ابن منظور، لسان العرب، المجلد 6، دار صادر، بيروت، دون تاريخ.
2. ابن منظور، لسان العرب، مادة أسس، المجلد 6، دار صادر، بيروت، دون تاريخ.
3. ابن منظور، لسان العرب، مادة نظم، المجلد 7، دار صابر، بيروت.
4. ابن منظور، محمد بن مكرم، لستن العرب، مادة ثمر، دار طابر، بيروت، جزء 4،
5. البيضاوي، ناصر الدين عبد الله بن عمر، أنوار التنزيل وأسرار التأويل، دار إحياء التراث العربي، بيروت، جزء 04
6. تفسير الطبري، 15/245- 246 – ط الحلبي، القرءان للنيسابوري:132/15
7. القرطبي بن أحمد الأنصري، الجامع لأحكام القران، دار الكتب المصرية، القاهرة، جزء 08
8. النفس عبد الله بن أحمد مدارك التنزيل وحقائق التأويل، دار الفكر بيروت، جزء 15

ثـالثـا: الكتب

9. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
10. بلقاسم فريد، عبد المالك بوسنان، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، الجزائر.
11. جورج بيير، مقدمة في علم الاجتماع: السلوك الاجتماعي والتنظيم الاجتماعي، باريس، دار النشر النشر الجامعية،2002.
12. الخطيب أحمد، التنظيم العقلاني وأثره على الأداء المؤسسي، القاهرة، مركز الدراسات الإدارية، 2019.
13. رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
14. ربحي مصطفى عليان، طرق جمع المعلومات و البيانات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء، ط1 ، 2009،
15. زهران حامد عبد السلام، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب، القاهرة، 2003.

16. الزهراني فهد، العلاقة بين رأس المال البشري والأداء المؤسسي في المؤسسات العربية، الرياض، دار العلوم 2019.
17. الزهيري ساسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات العربية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2017.
18. ستيوارت توماس، رأس المال الفكري: الثورة الجديدة للمنظمات، ترجمة خالد العامري، ط1، الرياض، مكتبة العبيكان 2003.
19. كامل بكري، الموارد البشرية واقتصاديها، دار النهضة، بيروت، 1986.
20. سيمون هربرت، سلوك الاداريون والمنظمات: تحليل اجتماعي، ترجمة علي عبد الرحمان، القاهرة، دار الفكر العربي، ط1، 1997.
21. الشريف يوسف، إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء المؤسسي عمان، دار الفكر الجامعي، 2016.
22. عبد الحميد علي، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار الفكر العربي، 2008، ص 205.
23. عبد الحميد فريد، التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS في البحوث التربوية و الاجتماعية، ط2، دار البازوري العلمية، عمان 2009.
24. عبد الرحمن عدس، أساسيات البحث التربوي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
25. عبد الكريم بوشناق، إدارة الموارد البشرية، د ط، دار الهدى، الجزائر، 2012.
26. عبد الله بن الغني الطحم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي (المفاهيم النظرية-التطبيقات)، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4، 2003.
27. عبد الله جمعة الكبيسي، محمود مصطفى قمير، دور مؤسسات التعليم العالي في التنمية الإقتصادية للمجتمع، الدوحة، دار الثقافة للطباعة والنشر، 2001.
28. عبد الله عبد الكريم، المنهج المختلط في البحوث الاجتماعية، دار صفاء، عمان، 2017.
29. العبودي محمد، إدارة الموارد البشرية الحديثة، مفاهيم وتطبيقات القاهرة، دار الفكر العربي،2015.
30. عبيدات ذوقان واخرون، البحث العلمي، مفاهيمه وأدواته وأساليبه، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، 2004.
31. علي عبد الرزاق جلبي وآخرون، مناهج البحث، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط 2، 2008،
32. علي وشقربوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

33. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2015.

34. عواد سليمان أحمد، السلوك التنظيمي، المفاهيم والأسس السلوكية في التنظيم والادارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2010.

35. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005.

36. فؤاد أقدام السبتاني، منجد الطلاب، دار المشرق، الطبعة العاشرة، بيروت، 1986.

37. مانع المانع، القيم بين الاسلام والعرب، دراسة تأصيلية مقارنة، دار الفضيلة، ط1، 1426،

38. محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، د ط، القاهرة، 1975.

39. محمد المغزاوي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف، د ط، دار المسيرة، عمان، 2014.

40. محمد خير، سليم أبوزيد، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية**SPSS** ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010

41. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، وائل للنشر، عمان، 2005.

42. محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1985.

43. محمد شفيق، البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.

44. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.

45. محمد عبد الحميد، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة،2009

46. محمد عبد الحميد، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة،2009.

47. محمد قريوتي، مهدي زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، عمان، المطابع المركزية، ط3، 1993.

48. مصطلح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي- عربي، دار علم الكتب، الطبعة الأولى، السعودية، 1999.

49. المنجد الأبجدي، دار المشرق، بيروت، الطبعة الخامسة، 1987.

50. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط 2، 2009.

51. منى جاسم الزايد، الاستثمار في رأس المال البشري،د.ط، دار الفكر العربي، بغداد، 2012

52. مهدي زويلف، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، المكتبة الإدارية، الأردن، 1996.

53. ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الادارية ترجمة: محمد قاسم القريوتي، عبد الجبار ابراهيم، عمان المنظمة العربية للعلوم الادارية 1985.

54. النجار سامي، إدارة رأس المال البشري وأثره على الإنتاجية المؤسسية عمان، دار البازوري العلمية، 2017.

55. هيكل عبد العزيز فهمي، موسوعة المصطلحات الاقتصادية والاحصائية، دار النهضة العربية، ط 2، بيروت، 1985.

رابعا: المجلات

56. أبو سيف عنصر، أنامي ليتيم، أهم المحددات السوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية 2014.

57. جون فيليب، إدارة المعرفة والتنظيمات الحديثة، مجلة التنمية الإدارية المجلد 12- العدد 4- 2020.

58. بودالي عبد القادر، واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجلة الواحات، جامعة الوادي، العدد 7. 2009.

59. الزايدي علي، السلوك التنظيمي العقلاني وأثره على الأداء الإداري، مجلة الإدارة والعلوم، العدد 20، 2018.

60. الشمري أحمد، تنمية رأس المال البشري في المؤسسات العربية، دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الإدارية، 2015- العدد 22.

61. صالح محمد، رأس المال البشري وعلاقته بالكفاءة التنظيمية في المؤسسات العربية، 2018- مجلة العلوم الإدارية الحديثة، العدد 25.

62. العبيدي حسن، تنمية رأس المال البشري وأثره على الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الإدارية،2012 – العدد 19

63. عماد الدين أحمد المصبح، رأس المال البشري في سورية، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، سوريا، 30 جويلية 2005.

64. محمد أركون، نحو تقييم واستلهام الفكر الاسلامي، مجلة الفكر العربي المعاصر، العدد 29، 1984.

65. يوسف عنصر وناجي ليتيم، أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمل التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 02 – العدد 04 – 01 جويلية 2014.

66. يونتيس نيك (BONTIS NICK)، إدارة رأس المال الفكري، كيفية خلق القيمة من الأصول غير الملموسة. مجلة journal of intellectual capital المجلد 02 – العدد 01 – سنة 2001.

خـــامسا: الأطروحات

67. بلقاسم سميرة، الثقافة التنظيمية والسلوك المهني في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجيستير، جامعة باتنة 2021.

68. الخميسي ناصر، رأس المال البشري والسلوك التنظيمي الرشيد، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة 2020.

69. رنا صالح عبد الله المومني، أثر تنمية الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، 2019.

70. زغلامي ياسين، تنمية الموارد البشرية على ترشيد السلوك التنظيمي. دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف المسيلة، رسالة ماجيستير، جامعة المسيلة 2021.

71. سملاتي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

72. العبدلي محمد، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، رسالة ماجسيتير غير منشورة، جامعة الملك سعود، قسم إدارة الأعمال،2010.

73. عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال سنة المنظمة الداخلية كمتغير معدل-دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، 2015.

74. عبد الله يزن، أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين السلوك الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام الأردني، رسالة ماجيستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2017،

75. فارس فضيل، أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية، دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر والمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005.

76. قاسم محمد التل، التكاملية بين الاستثمارات البشرية والصادرات كمحددات للنمو الاقتصادي، رسالة ماجيستر غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2002.

77. مجدي عبد الله عبد الفتاح عويضة، أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات الحكومية، رسالة ماجيستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2018.

78. محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري وآثاره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر 1970-2011، رسالة دكتوراه في الاقتصاد كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2014- 2015.

79. معمري ليلى، أثر تنمية رأس المال البشري على السلوك التنظيمي –مستشفى بسكرة، مذكرة ماجيستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.

80. معمري ليلى، أثر تنمية رأس المال البشري في تحسين السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الصحية رسالة دكتوراه. دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم سعدان بسكرة، الجزائر، 2020.

81. نصيرة مومن، أثر تنمية رأس المال البشري على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجيستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، 2020.

سادسا: المواثيق والمراسيم

82. المرسوم التشريعي رقم 93- 12 المؤرخ في 19 ربيع الثاني 1414 والموافق ل 05 أكتوبر 1993م. بشأن ترقية الاستثمار، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمانة العامة للحكومة 1993.

المراجع باللغة الأجنبية

83. Becker G., Human capital a theoretical and Empirical Analysis withe special Reference to Education, University of Chicago press, 1993,

84. Christine Afriat, L’investissement dans l’intelligence, Paris, Presse universitaires de France, 1992

85. Creswell J. W., Research design, Quantitative, and mixed methods approaches, 4thed, SAGE publications, 2014.

86. Dess.g.&picken.j (2000).changing roles Leadershi p in the 21 st Century. Organization al Dynamics 28.
87. Dessler Gary, human resource management, 9th edition, Prentice Hall, 2003.
88. Dr. Michael L. Peterson, the role of human capital in enhancing organizational behavior a strategic perspective, Journal of human resource and organizational development, University of Michigan, USA, 2020.
89. http://m.annabaa.org/arabic/ahlalbayt/31501 15.07-2022./21 :10
90. Jean Louis, Levesque Julio, Fernande Zet Monique, Cita put, Formation- travail, Travail- Formation ? Tome1, Montréal- Québec, éditionEska, 1993
91. Katz D., Kahn R., The social Psychology of organization, Wiley, 1978.
92. Kotler Philip, understanding organization behavior, Mc Graw, Hill Education, New York, 2011.
93. Mechel Verniers, Formation emploi, Paris, Édition Cuyas, 1993,
94. Robbins S. P., Organisational Behavior, Prenticl Hall, 2001,
95. ROBLINS.S.P& JUDGE.T.A.(2020).ORGANIZATIONAL BEHARIOR.18 THE EDITION.PEARSON.
96. Schultz.t.w.(1961) Inredtment in Human Capital.the American Economic Revient.
97. Smith J. & Lee A., Title the impact of human investment on organizational behavior rationalization, Type Research Article, journal international, journal of human resource management, Taylor & Francis Citation, vol 30(4).
98. Storey J., human Resource Management, Acritical Text, Cengage learning, 2007.
99. Weher M., Economy and society, University of California press, 1978.
100. Wood Hall, Human capital concepts, In G. Pasacharopoiûos (Ed), Economics of education: Research and studies, Oxford, Pergamon, 1987.
101. Y- Benard et J- Ccolli, Vocabulaire économique et financier, édition de seuil, Paris, 1976.



الملاحق

الملحق رقم 01: تقديم حالة المؤسسة

1- بطاقة تقنية عن المؤسسة:

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2007/05/19، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها، المعدل و المتمم، تم انشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية ، الشهيد حيحي عبد المجيد بقايس، مرفق عام ذات طابع إداري ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية السيد الوالي، و تتكون من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي، تتكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية لسكان بلدية قايس وبلديات دائرة قايس و دائرة بوحمامة ودائرة الحامة و بعض المناطق المجاورة من ولاية خنشلة كباتنة و أم البواقي و تبسة وبسكرة . و تشتمل على 14 مصلحة حسب القرار الوزاري .

المشترك رقم 2661 المؤرخ في 2007/09/21 المتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية قايس، منها 10 مصالح استشفائية و 4 مصالح تقنية، و هي حاليا بطاقة استيعاب 304 سرير تقني حسب القرار الوزاري المشترك المذكور أعلاه *و هي مصنفة في الفئة ب حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2012/01/15 المحدد لمعايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

تشتمل المؤسسة على مبنيين، الأول يتمثل في مبنى المستشفى يتربع على مساحة 24025 م^2 ،وهو عبارة عن بناء جاهز من خمس طوابق و الثاني يتمثل في المجمع الصحي الإخوة بن عمران و الذي يتربع على مساحة 7989 م^2 و الذي يضم وحدة تصفية الدم والقصور الكلوي ووحدة الفحوصات الطبية المتخصصة الخارجية.





2-أهداف المؤسسة :

للمؤسسة طابع حيـــوي و اسـتراتيجي نظرا للدور الفعال الذي تقوم به في إطار محلى، و ذلك طبق اللمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2007/05/19، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها، المعدل و المتمم ،والقرار الوزاري المشترك رقم 2661 المؤرخ في 2007/09/21 المتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية قايس ،و بالتالي فان من أهم أهدافا لمؤسسة :

*ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي الاستشفاء،

*تطبيق البرامج الوطنية للصحة ،

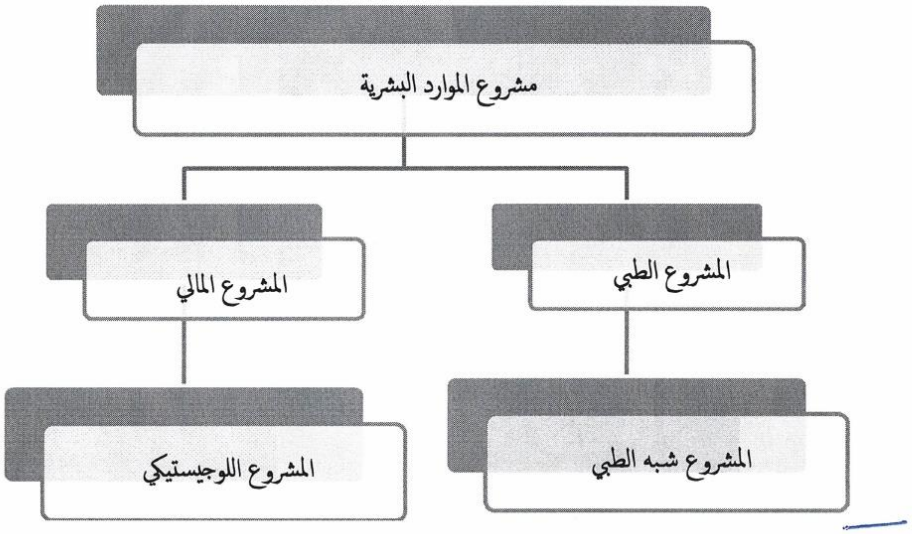
*ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية،

*ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم ،

و كنشاط ملحق تستخدم المؤسسة كيدان للتكوين الطبي و شبه الطبي و التكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين،

و لتحقيق الأهداف المسطرة تم إعداد مشروع المؤسسة على مدى ثلاث سنوات2024/2022طبقا للمذكرة رقم 01 المؤرخة في 2014/04/16 حيث تم تقسيمه إلى خمسة أقسام:

المشروع الطبي والمشروع شبه الطبي ومشروع الموارد البشرية و المشروع المالي والمشروع اللوجيستيكي و مشروع النظام الإعلامي،حيث سيتم التطرق إلى تقييم النشاطات للمؤسسة من سنة 2014 إلى سنة 2021 ، وهذا التقييم الذي من خلاله تم تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة من حيث الموارد المادية و البشرية.و سيتم وضع خطة عمل لسنة 2022 لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا المشروع.



3-نقاط القوة و الضعف للمؤسسة:

تمتع المؤسسة بنقاط قوة تميزها بالولاية عن باقي المؤسسات إضافة إلى نقاط الضعف التي تحول دون التحقيق الأمثل لأهدافها و تعرقل عملية التسيير.

3-1- نقاط القوة :

1.تعداد الأسرة المتمثل في 304 سرير تقنية و 238 منظمة(منها 18 سرير لوحدة تصفية الدم و 8 أسرة لوحدة العزل كوفيد بالطابق التقني و 26سرير لوحدة كوفيد_19 بالطابق الثالث 4 أسرة بالإنعاش الجراحي) وهي موزعة على 9 مصالح بالشكل الذي يضمن ولو نسبيا التغطية الجيدة لتعداد السكان بالمنطقة و المناطق المجاورة لها،

2- توفر وحدة الاستشفاء المنزلي،

3-توفر وحدة الكشف المبكر عن سرطان عنق الرحم بمجمع الإخوة بن عمران،

4-وحدة كوفيد -19 بـ: 34 سرير،

5- -وحدة إعادة التأهيل و التكييف بمجمع الإخوة بن عمران،

6-توفر وحدة حقن الدم بالطابق التقني للمستشفى،

7- -وحدة التغذية،

8-استغلال الكفاءات كالنفسانيين العياديين والنفسانيين في تصحيح التعبير اللغوي وكذا المختصين في التغذية والمساعدات الاجتماعية، و تفعيل دورهم بالمؤسسة من خلال إشراكهم في التسيير بمختلف اللجان و الفعاليات و إعداد الدراسات و الاستبيانات الخاصة بالتكفل بالمرضى و المستخدمين،

9-توفر عدد من التخصصات الطبية الضرورية للتكفل بالحالات الاستعجالية، و المزمنة، و تغطية مختلف نشاطات المؤسسة، لاسيما طب النساء و التوليد ، والجراحة العامة،وجراحة العظام والرضوض و الصدمات،وجراحة المسالك البولية،وجراحة الأنف والأذن و الحنجرة ،و الامراض المعدية ،و الطب الباطني،و طب أمراض الكلى،وأمراض الدم ،و أمراض القلب،والأمراض الصدرية و أمراض الغدد و داء السكري و التخدير والإنعاش ،

10- تنظيم العمل و استقبال المرضى ،و التكفل بالحالات الاستعجالية، عن طريق مكتب الفرز الذي تم فتحه على مستوى مصلحة الاستعجالات الطبية و الجراحية ،

11- وحدة تصفية الدم و القصور الكلوي التي تقدم خدمات بمعدل 21 حصة في اليوم،

12- توفر المؤسسة على 36 سكن وظيفي لفائدة الممارسين الاخصائيين حسب التنظيم المعمول به ،

13- استفادة الممارسين المتخصصين الموجهين للمؤسسة لعلاوة المنطقة الغير متوفر في مؤسسات بمناطق أخرى من الوطن والمقدرة بـ: 40.000،00دج

14- تعداد المستخدمين الشباب بجميع الأسلاك و هو ما يضمن الفعالية و الأداء الجيد.

15- استفادة المؤسسة خلال سنة 2021 من منتوج التكوين شبه الطبي الذي تم استغلاله لإعداد برنامج ثابت بوحدة كوفيد 19 .

16- تتوفر المؤسسة على جهاز تعقيم و إتلاف النفايات الاستشفائية،

الملحق رقم 02: تجهيزات المؤسسة

*توفر المؤسسة على عدد من التجهيزات الطبية المهمة بمختلف المصالح و تتمثل خاصة في :

المصلحـــة	الأجهـــزة	العـــدد
الأشعـــة	جهاز السكانير (scanner)	01
	أجهزة التصوير بالأشعة المتنقلة(radio mobile)	02
	أجهزة التصوير بالأشعة ثابتة(radio fixe)	03
	أجهزة التصوير بالصدى(échographier)	01
	Numériseur	01
تصفية الدم و القصور الكلوي	أجهزة تصفية الدم و القصور الكلوي	20
	محطة المياه(Station d'eaux)	02
	كاشف الوريد(Détecteur des viens)	01
	BCM précision du poids sec chez mamade hémodialyse	01
العمليات الجراحية	جهاز المنظار (Célioscopie)	01
	Générateur lithotripteur pneumatique	01
	Amplificateur de brillance	01
	Table de réanimation nouveau nées	02
	Bistouri électrique	05
	Appareille d'anesthésier	07
	Autoclave	02
طب الأطفال	حاضنة حديثي الولادة (Couveuse)	11
	Table de réanimation nouveau nées	01
	Photothérapie intensive	01
	Photothérapie	02
	Table chauffante	02
	Belli check	01
	Cipap nasal	01
الطب الداخلي رجال	Echocardiographie doppler	01
	Appareille ECG	01
	Appareille ECG	01
الـــولادة	table de réanimation nouvelle née	01
	table d'accouchement	07
	أجهزة التصوير بالصدى (échographier)	02
الأمراض التنفسية	Spiromètre	02
	EFR	02
	Appareille ECG	02
المخبر المركزي	Auto analyseur hématologie	02
	Spectrophotomètre	03
	Centrifugeuse	02
	Ionogramme	02

	Chaine Elisa	01

02-2-نقاط الضعف :

1-نقص الاعتمادات المالية بميزانية تسيير المؤسسة بالمقارنة مع نشاطها المكثف و الإصلاحات اللازم انجازها و كذا التجهيزات الواجب توفرها ،

2-هيكل المؤسسة المركب و الذي وضع حيز الخدمة سنة 1989 و بالتالي نسبة اهتلاكه الكبيرة التي تحول دون المضي في تحقيق مخططات المؤسسة المختلفة نتيجة معالجة المشاكل الاستعجالية بالهيكل،

3-اهتراء و اهتلاك التجهيزات الطبية لاسيما أجهزة التعقيم بقاعة العمليات الجراحية و أجهزة تصفية الدم و أجهزة التصوير الطبي و أجهزة قياس الموجات فوق الصوتية و أجهزة المخبر المركزي،..... و كذلك التجهيزات المرافقة كالمسخن و المولد الكهربائي و المصاعد الكهربائية،...

4-عدم توفر أعوان مؤهلين بالصيانة لا سيما في الترصيص و الكهرباء وغيرها من التخصصات المطلوبة و تعويضهم بالعمال المهنيين من المستوى الاول نتيجة عدم توفر مناصب مالية في المستويين الثالث و الرابع،

5- عدم توفر مناصب مالية خاصة بالطباخين مما يضطر المؤسسة إلى الاستعانة بالعمال المهنيين من المستوى الاول أو إبرام اتفاقيات مع مؤسسات خاصة لضمان خدمة إطعام المرضى و المستخدمين المناوبين،

6-نسجل نقص فادح في أعوان الأمن لتغطية المستشفى و مجمع الاخوة بن عمران وخاصة في رتبي "عون وقاية وامن"و"حارس" إذ يقدر عددهم 12 منهم 05 أعوان أمن ووقاية و07 حراس و يتم تدعيم خلية الأمن بالعمال المهنيين من المستوى الأول،

7-نقص في تعداد الاطباء المختصين في بعض التخصصات الطبية و الجراحية لاسيما منها :الانعاش الطبي، الاشعة، جراحة الرضوض و الصدمات، طب النساء و التوليد ، طب امراض الغدد وداء السكري ، و طب الأمراض التنفسية و طب أمراض القلب،لان هذه الاختصاصات من بين الاختصاصات التي تخضع لالزامية الخدمة المدنية، و بالتالي عند انتهاء فترة الخدمة المدنية يتم تقديم الاستقالة مما يؤثر سلبا على استمرارية الخدمات الصحية و التكفل بالمرضى،

8-نقص في تعداد القابلات و الأعوان الطبيين في التخدير و الانعاش، والممرضين في العلاجات العامة و المكثفة،و مساعدي التمريض، والممرضين في قاعة العمليات، و الممرضات في رعاية المواليد، والمختصون في التغذية ،و المختصون في حفظ الصحة للصحة العمومية، والمساعدون الاجتماعيون و المساعدون الطبيون،

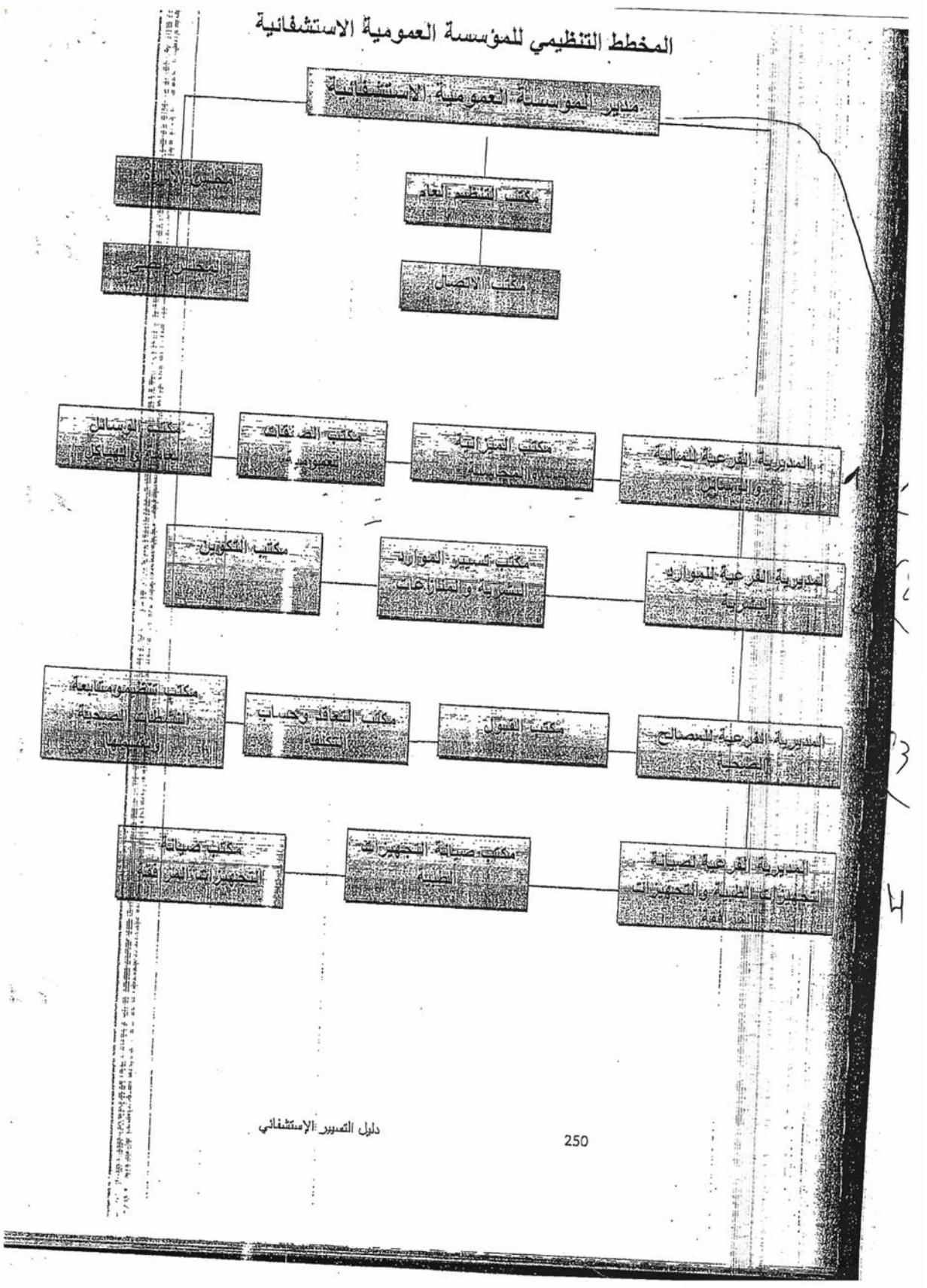
9- قدم و اهتراء العتاد بحظيرة السيارات بمختلف أصنافها، حيث 60 % من سيارات إسعاف المؤسسة تخطت 10 سنوات خدمة ،كما ان منها شاحنة نوع سوناكم و سيارتين إدارية نوع اكسبراس تخطت 30 سنة خدمة فعلية، و هو ما يترجم نسبة الاستهلاك التصاعدية في مصاريف الحظيرة لتوفير قطع الغيار للحظيرة و كذا إجراء التصليحات اللازمة لدى تقنيي كهرباء السيارات و غيرها من التصليحات التي تتخطى مؤهلات العمال بمصلحة الحظيرة .

10- المؤسسة تحوز على 03 قاعات جراحية مجهزة واحدة مخصصة لطب النساء و التوليد والثانية مخصصة لجراحة العظام و والرضوض والثالثة يتداول عليها كل من الجراحين العامين و الجراحين في المسالك البولية و الجراحين في الأنف و الأذن و الحنجرة،مما يعيق برمجة العمليات الجراحية و التكفل بالمرضى المسجلين في قوائم الانتظار،

أما القاعة الرابعة الموجودة على مستوى مصلحة الاستعجالات فهي غير مؤهلة للقيام بالعمليات الجراحية لنقص الأجهزة الخاصة بمثل هذه العمليات إلا اننا نستعملها للعمليات الجراحية الصغيرة (petite chirurgie)،

11- ضيق مختلف المكاتب و المقرات و المصالح بالمقارنة مع تعداد المستخدمين و نشاطاتهم خاصة فيما يتعلق بإدارة المؤسسة (04 موظفين بمكتب واحد مساحته 4*4م)،و مصلحة الاستعجالات الطبية و الجراحية،و مصلحة الصيدلية،

الملحق رقم 03: المخطط التنظيمي للمستشفى



التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية

توضع إدارة المؤسسة تحت سلطة مدير معين بقرار من السيد وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

المدير

يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنهي مهامهما حسب الأشكال نفسها.

المدير مسؤول عن حسن سير المؤسسة.

وبهذه الصفة:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية،
- هو الآمر بالصرف في المؤسسة،
- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة ،
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة ،
- يتقد مداولات مجلس الإدارة ،
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه،
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات والأتفاقات في إطار التنظيم المعمول به،
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته،
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم،
- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين.

يشتمل التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، الموضوع تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال على ما يأتي:

1. المديرية الفرعية للمالية والوسائل،
2. المديرية الفرعية الموارد البشرية،
3. المديرية الفرعية المصالح الصحية،
4. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

يعين نواب المديرين بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

1. تشتمل المديرية الفرعية للمالية والوسائل على ثلاثة (03) مكاتب:
   - مكتب الميزانية والمحاسبة،
   - مكتب الصفقات العمومية،
   - مكتب الوسائل العامة والهياكل.
2. تشتمل المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكتبين (02):
   - مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات،
   - مكتب التكوين.
3. تشتمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية على ثلاثة (03) مكاتب:
   - مكتب القبول،
   - مكتب التعاقد وحساب التكاليف،
   - مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.
4. تشتمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة على مكتبين (02):
   - مكتب صيانة التجهيزات الطبية،
   - مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

يكلف نائب مدير المالية والوسائل بما يلي:

- تجميع تقديرات الميزانية للمديريات الفرعية والمصالح لأعداد مشروع الميزانية.
- أعداد الوضعيات المالية خلال الثلاثي، السداسي والسنوي.
- أعداد الحساب المالي للمؤسسة وكل الوثائق التي تخص المحاسبة العامة.
- تسيير مصالح الأعلام الآلي، المكتبات وكذا حفظ الوثائق.
- مسؤول عن كل المخازن الموجودة في المؤسسة ولا يسمح بدخول أو خروج مادة من المخازن إلا بإذنه.

يمسك كل مفاتيح المخازن، السيارات والمنشآت التقنية وكل المصالح الحيوية ومنافذ اللجدة.
يستعمل سلطته على كل الأشخاص الموضوعين تحت مسؤوليته على اختلاف مهامهم.
-مسؤول على كل السجلات الإدارية الموضوعية تحت تصرفه على أن تكون مرقمة ومؤشرة من طرف مدير المؤسسة ويحافظ عليها (كتابة مرئية – ممنوع التشطيب)وهي كالتالي:
-سجل البريدة،
-سجل الشركات،
-سجل الأمر بالمهمة،
-السجل الكبير،
-بطاقة الموتين،
-سجل الإلتزامات،
-سجل الوقود،
-مسؤول على وجود بطاقات التخزين داخل المخازن وأن يسهر على مراقبة تنقل المواد وحركتها من والي المخزن ومن المخزن إلى المصالح.
-مسؤول عن السير الحسن للحضرية بما فيها السيارات الإدارية ' سيارات الإسعاف وسيارات نقل العمال مع الحرص على ضبط سجلات السيارات أثناء كل التنقلات.
-مسؤول على تقديم شهريا إلى مدير المؤسسة الوضعية المالية موضحا فيها الميزانية الابتدائية ' التعهدات والتخليص.
-يقدم الحساب الإداري للمدير.
-هو مسؤول ورئيس اللجنة المشرفة على مراقبة استقبال كل المواد الغذائية مهما كان نوعها التي تدخل المؤسسة للاستهلاك للمرضى وعمال المناوبة ومسؤول على تسجيل كل ملاحظة على السجل المخصص لهذا الغرض.
-مسؤول على توفير الطبق الشاهد على مستوى مصلحة المطبخ على أن يوضع داخل الثلاجة ويحفظ لمدة 72 ساعة.
-مسؤول على السير الحسن على مصلحة الطبخ وعلى كل عمالها ومسؤول على احترام تطبيق الوجبات اليومية التي موجودة على بطاقة الإطعام اليومي.
-مسؤول على الحفاظ على كل العتاد الموجودة داخل المؤسسة وأن يحصي ويخصص أماكن لائقة للعتاد المستهلك أي الغير قابل للاستعمال من أجل طرحة للبيع في المزاد العلني حسب الشروط القانونية.
-مسؤول على تقديم كل الحسابات والكتابات نهاية كل شهر موضحا فيها حالة المخازن وعدد المواد المتبقية فيها والتي خرجت منها.
-مسؤول على مسابقات المقتصد..... مع جرد كل العمليات التي تجرى يوميا في السجل الخاص بذلك.
-مسؤول على كل مودعات المرضى ' نقود ' حلي ' أشياء ثمينة ولا يعطي لأي أحد غير أصحابها بطلب من الطبيب المعالج ورئيس المصلحة مع تقديم بيان ممضي من طرفيهما.
-يسمح له بالإمضاءات التالية باسم المدير وتحت مسؤوليته الخاصة وفي الإطار القانوني بمايلي:
* الأوامر بالمهمة،
* طلبات السند،
* مذكرات لتسيير المديرية الفرعية،
* جدول المناوبة لكل العناصر الموجودة تحت مسؤوليته (أعوان الحماية والأمن الكهربائي، عمال الصيانة)
-مسؤول على نظافة المحيط.
يحدد تصنيف للمؤسسة العمومية الاستشفائية حسب الفئة بقرار مشترك بين الوزرين المكلفين بالصحة والمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الملحق رقم 04: قرار اعتماد المستشفى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،

قرار رقم 2661 مؤرخ في
يتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على مستوى
المؤسسة العمومية الإستشفائية قايس

وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،

مقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-173المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 04 جوان سنة 2007،
ضمن تعيين أعضاء الحكومة،
مقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93-153 المؤرخ في 08 محرم عام 1414 الموافق 28 جوان سنة 1993 ، يتضمن
ياء النشرة الرسمية لوزارة الصحة والسكان،
مقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96 -66 المؤرخ في 07 رمضان عام 1416 الموافق 27 جانفي سنة 1996 ،
دد صلاحيات وزير الصحة والسكان،
مقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007،
ضمن إنشاء المؤسسات الحضرية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، و تنظيمها وسيرها،

يقـــــــرر

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها التابعة للمؤسسة العمومية الإستشفائية
قايس.

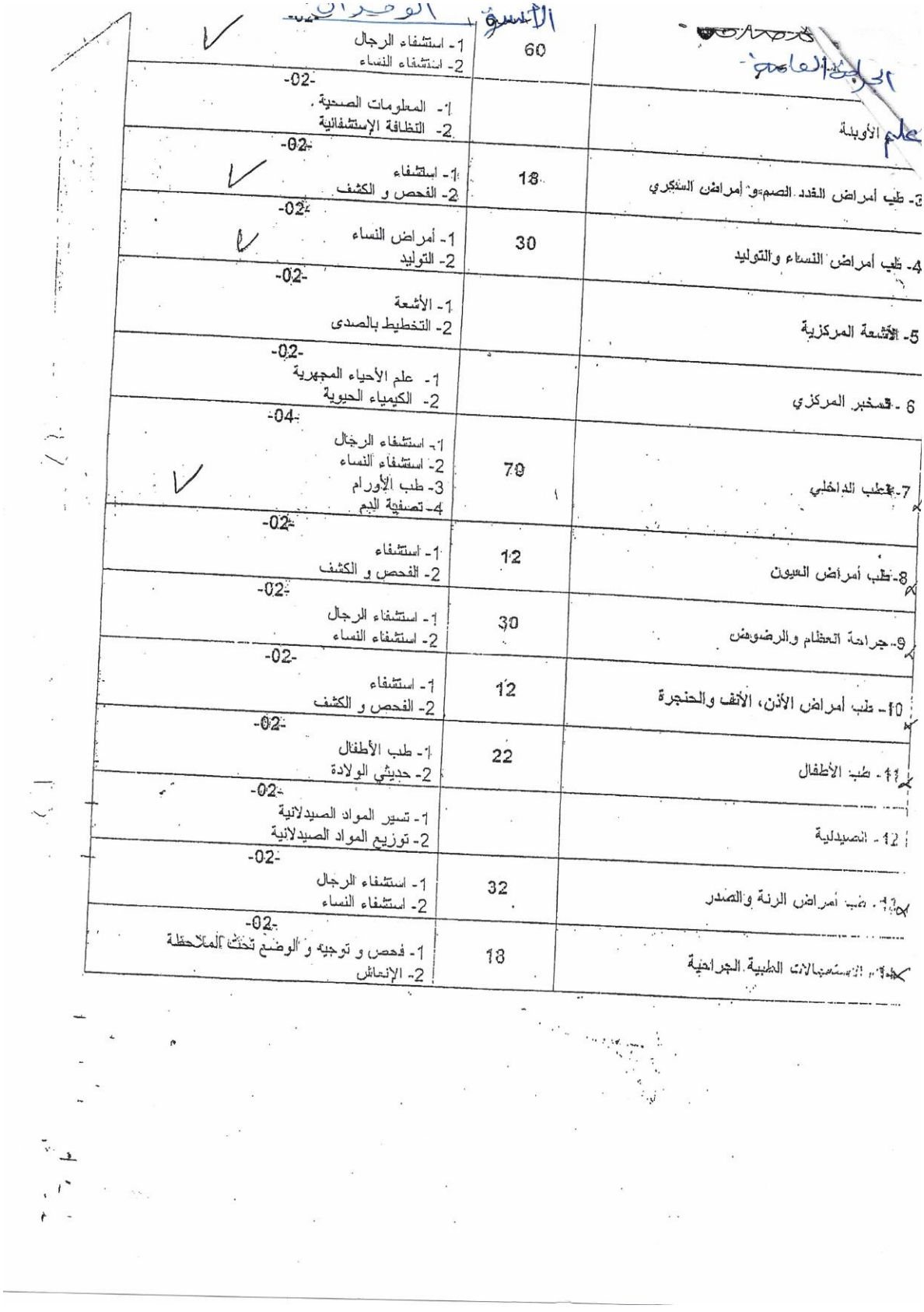
المادة 2 : تنشأ على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية قايس المصالح و الوحدات المكونة لها المحددة وفقا
لملحق المرفق بهذا القرار.

المادة 3: تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القرار.

المادة 4: ينشر هذا القرار في النشرة الرسمية لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

المادة 5: يكلف مدير الصحة والسكان لولاية خنشلة بتنفيذ هذا القرار.

وزير الصحة والسكان
وإصلاح المستشفيات



	60	1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء -02-
علم الأوبئة		1- المعلومات الصحية . 2- النظافة الإستشفائية -02-
3- طب أمراض الغدد الصم و أمراض السكري	18	1- استشفاء 2- الفحص و الكشف -02-
4- طب أمراض النساء والتوليد	30	1- أمراض النساء 2- التوليد -02-
5- الأشعة المركزية		1- الأشعة 2- التخطيط بالصدى -02-
6 - المخبر المركزي		1- علم الأحياء المجهرية 2- الكيمياء الحيوية -04-
7- الطب الداخلي	70	1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء 3- طب الأورام 4- تصفية الدم -02-
8- طب أمراض العيون	12	1- استشفاء 2- الفحص و الكشف -02-
9- جراحة العظام والرضوض	30	1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء -02-
10- طب أمراض الأذن، الأنف والحنجرة	12	1- استشفاء 2- الفحص و الكشف -02-
11- طب الأطفال	22	1- طب الأطفال 2- حديثي الولادة -02-
12 - الصيدلية		1- تسيير المواد الصيدلانية 2- توزيع المواد الصيدلانية -02-
13- طب أمراض الرئة والصدر	32	1- استشفاء الرجال 2- استشفاء النساء -02-
14- الاستعجالات الطبية الجراحية	18	1- فحص و توجيه و الوضع تحت الملاحظة 2- الإنعاش -02-

الملحق رقم 05: استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان

حول:

دور استثمار رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية
-دراسة ميدانية بمستشفى حيجي عبد المجيد قايس-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه للطور الثالث

تخصص: تنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

الطالبة:	المشرفة:	المشرف المساعد:
زيتوني غنية	أ.د. حمزاوي سهى	د. مامن فيصل

تحية طيبة وبعد:

عزيزي/عزيزتي المبحوث،

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه، نسعى من خلال هذا الاستبيان إلى جمع بيانات ومعلومات دقيقة حول موضوع البحث، نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة. لا يتطلب الاستبيان كتابة أي بيانات شخصية. نرجو منكم التكرم بالإجابة بدقة وشفافية على الأسئلة المطروحة، علما أنَّ مساهمتكم القيّمة ستكون ركيزة أساسية لنجاح هذا البحث.

شاكرين لكم تعاونكم وتخصيصكم الوقت للإجابة.

تعليمات الإجابة:

- الرجاء قراءة كل سؤال بعناية قبل الإجابة؛
- يرجى وضع علامة "×" في الخانة المناسبة، أو كتابة الإجابة في المكان المخصص؛
- إذا واجهت أي صعوبة في فهم أي سؤال، لا تتردد في الاتصال بالباحث.

2026/2025

المحور الأول :البيانات الشخصية

يرجى إختيار الإجابة المناسبة بوضع العلامة "×" بجانب الخيار الأنسب:

1- الجنس:

ذكر ☐

أنثى ☐

2- العمر:

أقل من 30 سنة ☐

بين 31- 40 سنة ☐

بين 41- 50 سنة ☐

أكثر من51 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

ثانوي ☐

جامعي ☐

أخرى ☐

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐

بين 5- 10 سنوات ☐

بين 11- 20 سنة ☐

أكثر من 21 سنة ☐

5- الوظيفة:

ممرض ☐

طبيب ☐

إداري ☐

عامل دعم ☐

أخرى ☐

القسم الثاني: رأس المال البشري ودوره في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية.

المحور الأوَّل: رأس المال البشري

رقم المتغير	الفقرات المفسرة	بدائل الإجابة (سلم القياس)				
		غير موافق بشدة (5)	غير موافق (4)	محايد (3)	موافق (2)	موافق بشدة (1)
1- بعد التدريب						
1	يلاحظ تحسين في سلوك الموظفين بعد تلقي التكوين المناسب.					
2	تفرض المؤسسة برامج تكوين داخلي بشكل دوري لمختلف الموظفين.					
3	تحرص المؤسسة على توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين.					
4	بعد كل تدريب يتم توظيف المعارف الجديدة في تحسين أساليب العمل.					
5	يعكس الأداء بعد التكوين مستوى أعلى من الاحترافية والالتزام.					
6	يساهم مستوى تأهيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة ككل.					
7	يمتلك القائد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة.					

8	يتخذ القائد قراراته بناءً على معطيات موضوعية و تحليل عقلاني.					
2- بعد كفاءة المورد.						
9	يتميز المورد البشري بالقدرة على حل المشكلات وتحسين الأداء.					
10	مؤسستكم تستثمر في تكوين وتدريب موظفيها بما يضمن جودة الأداء.					
11	يتم إختيار العبارات بناءً على كفائتهم وقدراتهم على إتخاذ قرارات فعالة.					
12	كلما ارتفعت كفاءة العاملين زاد ميلهم لتحقيق الأفضل.					
13	تعتمد المؤسسة على الكفاءات والخبرات المهنية عند إتخاذ القرارات المهمة.					
14	تساعد القدرات المكتسبة للعاملين على دعم عملية إتخاذ القرار بشكل صحيح.					
3- بعد الثقافة التنظيمية						
15	تعزز الثقافة التنظيمية في المؤسسة روح التحفيز بين الموظفين.					
16	إشراك الموظفين في إتخاذ القرار يزيد من مستوى تحفيزهم.					
17	الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين يسهل إنجاز المهام.					
18	أسلوب التواصل الفعال في المؤسسة يعزز روح الثقة والاحترام.					
19	بيئة العمل القائمة على التعاون والاحترام تعزز تحفيزي الشخصي.					
20	أشعر بالانتماء لمؤسستي وأفتخر بالعمل فيها.					
21	التعاون في المصالح يعزز تحقيق أهداف المؤسسة.					

المحور الثاني: عقلنة السلوك التنظيمي.

رقم المتغير	الفقرات المفسرة	بدائل الإجابة (سلم القياس)				
		غير موافق بشدة (5)	غير موافق (4)	محايد (3)	موافق (2)	موافق بشدة (1)
1- بعد التسيير						
1	التخطيط العقلاني يساعد على الاستغلال الأمثل للحوار.					
2	تعتمد المؤسسة على خطط واضحة ومحددة لتحقيق أهدافها.					
3	يتم إشراك الموظفين في إعداد الخطط المتعلقة بمهامهم.					
4	يسهم تسيير الموارد في تحسين أداء المؤسسة وتقليل التكاليف.					
5	تعتمد المؤسسة على الوسائل لترشيد استهلاك الطاقة والموارد.					
6	التنظيم الداخلي يساهم في تقليل التداخل والتكرار في المهام.					
7	تعتمد المؤسسة سياسات فعالة في التسيير العقلاني.					
8	توزع المهام داخل المؤسسة بطريقة منظمة وشفافة.					
2- بعد سلوك الأفراد						
9	التزم بمواعيد الحضور والانصراف المحددة في المؤسسة.					
10	التزم بتطبيق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة.					
11	الانضباط في أداء العمل يعكس مدى					

	احترافيتي في المؤسسة.					
12	أشعر أنَّ المؤسسة تشجعني على إبداء المبادرات الإبداعية.					
13	أشعر أنَّ مبادراتي الإبداعية تلقى التقدير والاهتمام داخل المؤسسة.					
14	أعتبر نفسي جزءً لا يتجزأ من أسرة المؤسسة.					
15	ولائي للمؤسسة يجعلني ملتزمًا بأهدافها القصيرة المدى وأيضًا الطويلة المدى.					
3- بعد قيم المؤسسة.						
16	الشفافية في تسيير المؤسسة تعزز الثقة بين الإدارة والموظفين.					
17	تعتمد المؤسسة على الصراحة والوضوح في التعامل مع الموظفين.					
18	قيمة المسؤولية تساهم في تعزيز الانضباط داخل المؤسسة.					
19	أشعر بمسؤوليتي تجاه زملائي في إنجاز العمل الجماعي.					
20	المؤسسة تشجع الموظفين على الالتزام بمعايير الجودة.					
21	أسعى لتطوير مهاراتي باستمرار من أجل تحسين جودة أدائي.					
22	الجودة العالية في الأداء تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.					

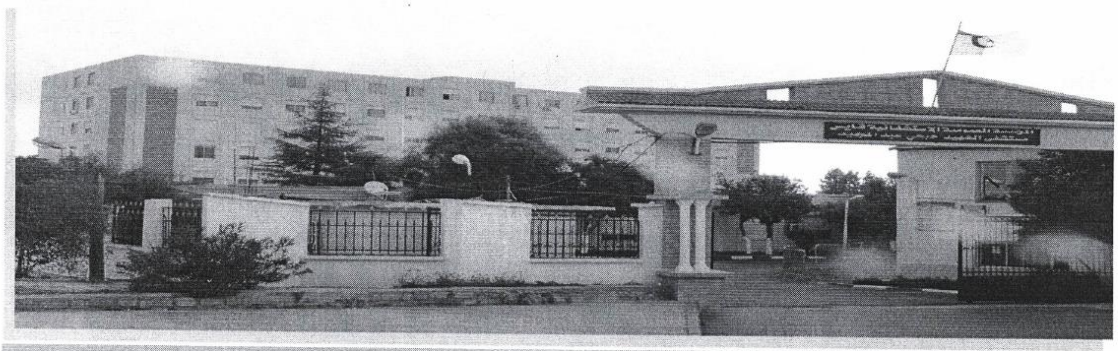
الملحق رقم 06: بطاقة تقنية حول المؤسسة

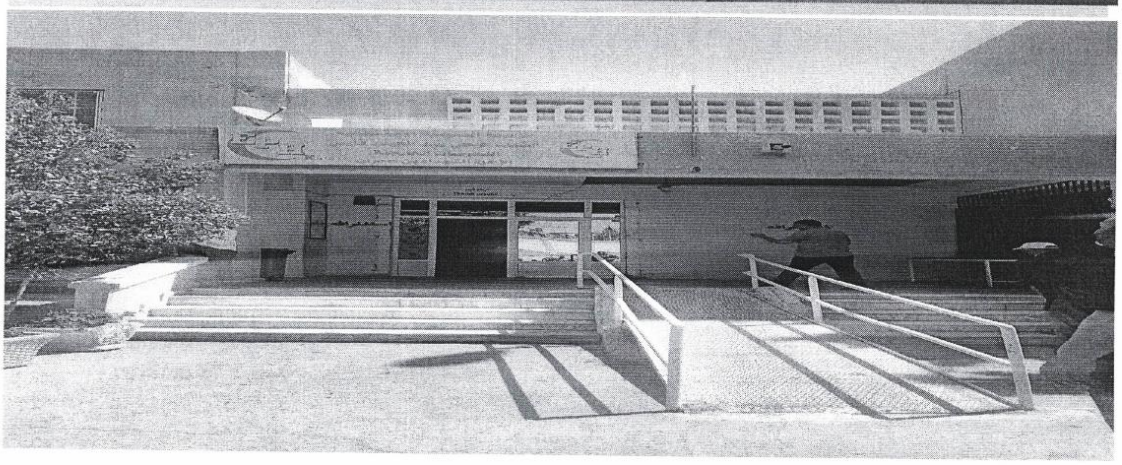
تقييم النشاطات الصحية لسنوات : 2014/2015/2016/2017/2018/2019/2020/2021/ 2022/2023/2024

I- بطاقة تقنية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية قايس

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2007/05/19، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها، المعدل و المتمم، تم انشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية ، الشهيد حيحي عبد المجيد بقايس، مرفق عام ذات طابع إداري ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية السيد الوالي، و تتكون من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي، تتكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية لسكان بلدية قايس وبلديات دائرة قايس و دائرة بوحامة ودائرة الحامة و بعض المناطق المجاورة من ولاية خنشلة كباتنة و أم البواقي و تبسة وبسكرة . و تشتمل على 14 مصلحة حسب القرار الوزاري المشترك رقم 2661 المؤرخ في 2007/09/21 المتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية قايس، منها 10 مصالح استشفائية و 4 مصالح تقنية، و هي حاليا بطاقة استيعاب 304 سرير تقني حسب القرار الوزاري المشترك المذكور أعلاه و هي مصنفة في الفئة ب حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2012/01/15 المحدد لمعايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

تشتمل المؤسسة على مبنيين، الأول يتمثل في مبنى المستشفى يتربع على مساحة 24025 م^2 ،وهو عبارة عن بناء جاهز من خمس طوابق و الثاني يتمثل في المجمع الصحي الإخوة بن عمران و الذي يتربع على مساحة 7989 م^2 و الذي يضم وحدة تصفية الدم والقصور الكلوي ووحدة الفحوصات الطبية المتخصصة الخارجية.





الملحق رقم 07: قائمة المحكمين

الرقم	الأستاذ	الجامعة المنتسب إليها	الرتبة
01	ليندة شنافي	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ التعليم العالي
02	مصطفى عوفي	جامعة الحاج لخضر باتنة	أستاذ التعليم العالي
03	فيصل مامن	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر أ

الملحق رقم 08: ترميز العبارات

العبارة	رمزها
يلاحظ تحسين في سلوك الموظفين بعد تلقي التكوين المناسب	A1
تفرض المؤسسة برامج تكوين داخلي بشكل دوري لمختلف الموظفين	A2
تحرص المؤسسة على توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين	A3
بعد كل تدريب يتم توظيف المعارف الجديدة في تحسين أساليب العمل	A4
يعكس الأداء بعد التكوين مستوى أعلى من الاحترافية و الالتزام	A5
يساهم مستوى تأهيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة ككل	A6
يمتلك القائد رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	A7
يتخذ القائد قراراته بناء على معطيات موضوعية و تحليل عقلاني	A8
يتميز المورد البشري بالقدرة على حل المشكلات و تحسين الأداء	B1
مؤسستكم تستثمر في تكوين و تدريب موظفيها بما يضمن جودة الأداء	B2
يتم اختيار العبارات بناءا على كفائتهم وقدراتهم على اتخاذ قرارات فعالة	B3
كلما ارتفعت كفاءة العاملين زاد ميلهم لتحقيق الأفضل	B4
تعتمد المؤسسة على الكفاءات و الخبرات المهنية عند اتخاذ القرارات المهمة	B5
تساعد القدرات المكتسبة للعاملين على دعم عملية اتخاذ القرار بشكل صحيح	B6

تعزز الثقافة التنظيمية في المؤسسة روح التحفيز بين الموظفين	C1
إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يزيد من مستوى تحفيزهم	C2
الاتصال الفعال بين الإدارة و الموظفين يسهل إنجاز المهام	C3
أسلوب التواصل الفعال في المؤسسة يعزز روح الثقة و الاحترام	C4
بيئة العمل القائمة على التعاون و الاحترام تعزز تحفيزي الشخصي	C5
أشعر بالإنتماء لمؤسستي و أفتخر بالعمل فيها	C6
التعاون في المصالح يعزز تحقيق أهداف أهداف المؤسسة	C7
التخطيط العقلاني يساعد على الاستغلال الأمثل للحوار	D1
تعتمد المؤسسة على خطط واضحة ومحددة لتحقيق أهدافها	D2
يتم إشراك الموظفين في إعداد الخطط المتعلقة بمهامهم	D3
يسهم تسيير الموارد في تحسين أداء المؤسسة و تقليل التكاليف	D4
تعتمد المؤسسة على الوسائل لترشيد استهلاك الطاقة و الموارد	D5
التنظيم الداخلي يساهم في تقليل التداخل و التكرار في المهام	D6
تعتمد المؤسسة سياسات فعالة في التسيير العقلاني	D7
توزع المهام داخل المؤسسة بطريقة منظمة وشفافة	D8
التزم بمواعيد الحضور و الانصراف المحددة في المؤسسة	E1
التزم بتطبيق القوانين القوانين و اللوائح الداخلية للمؤسسة	E2
الانضباط في أداء العمل يعكس مدى احترافيتي في المؤسسة	E3
أشعر أن المؤسسة تشجعني على إبداء المبادرات الإبداعية	E4
أشعر أن مبادرتي الإبداعية تلقى التقدير و الإهتمام داخل المؤسسة	E5
أعتبر نفسي جزءا لا يتجزأ من أسرة المؤسسة	E6

ولائي للمؤسسة يجعلني ملتزما بأهدافها القصيرة المدى و أيضا الطويلة	E7
الشفافية في تسيير المؤسسة تعزز الثقة بين الإدارة و الموظفين	F1
تعتمد المؤسسة على الصراحة و الوضوح في التعامل مع الموظفين	F2
قيمة المسؤولية تساهم في تعزيز الانضباط داخل المؤسسة	F3
أشعر بمسؤوليتي تجاه زملائي في إنجاز العمل الجماعي	F4
المؤسسة تشجع الموظفين على الالتزام بمعايير الجودة	F5
أسعى لتطوير مهاراتي باستمرار من أجل تحسين جودة أدائي	F6
الجودة العالية في الأداء تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	F7

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

دور استثمار رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد قايس

لقد أصبح موضوع استثمار رأس المال البشري بالغ الأهمية في الإدارة الحديثة، ويتمثل ذلك خاصة في الدور الذي يؤديه في تعزيز عقلنة السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية، وبوجه خاص المؤسسات الاستشفائية. ففي ظل التحديات المتزايدة، أصبح تحسين أداء العاملين ورفع مستوى التنظيم الداخلي ضرورة أكيدة لضمان تقديم خدمة صحية ناجعة وفعالة وذات جودة عالية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم وضع خطة منهجية لتحديد مسار البحث وخطواته، والتي انقسمت إلى شقين:

1 .القسم النظري: تضمن أربعة فصول تناولت العناصر الأساسية للبحث وأسست الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

2 .قسم الميدان: تضمن بدوره فصلين، ركزا على الجانب التطبيقي وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالعينة والمجتمع المستهدف.

كل فصل في الدراسة تناول مجموعة من العناصر التي تخدم موضوع البحث، لتقديم رؤية شاملة حول أثر استثمار رأس المال البشري على عقلنة السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الاستشفائية الجزائرية.

جاء الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي والتصوري لموضوع الدراسة

تناول هذا الفصل تحديد الإشكالية الأساسية باعتبار الموارد البشرية من الركائز الأساسية لأي مؤسسة، حيث تنقسم إلى موارد مادية وبشرية. فالأفراد يساهمون في إنجاز الأعمال بشكل مباشر، بينما تساهم الخبرات والمهارات الإبداعية في تطوير المؤسسة. وبذلك تعد الموارد البشرية والاستثمار فيها عاملًا ديناميكيًا يضمن الاستفادة المثلى من بقية الموارد.

وكان التساؤل الرئيسي للبحث: كيف يساهم رأس المال البشري في عقلنة السلوك التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الجزائرية؟

كما تم تحديد أسئلة فرعية، وهي:

1 .هل للتدريب دور في عقلانية التسيير داخل المؤسسة؟

2 .كيف تؤثر كفاءة الموارد البشري على سلوكياتهم داخل المؤسسة؟

3 .كيف تعمل الثقافة التنظيمية التي يلتزم بها الأفراد على تعزيز قيم المؤسسة لتحقيق أهدافها؟

للإجابة على هذه الأسئلة، انطلق البحث من فرضيات:

الفرضية العامة: يساهم رأس المال البشري في عقلنة سلوك التنظيم للأفراد بالمؤسسة الجزائرية من خلال تعزيز الالتزام وزيادة الإنتاجية.

وانبثقت من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

1 .يؤدي تدريب المورد البشري دورًا أساسيًا في عقلانية التسيير داخل المؤسسة.

2 .كلما زادت كفاءة المورد البشري ، كلما انعكس ذلك إيجابًا على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

3 .تعمل الثقافة التنظيمية التي يلتزم بها الأفراد على تعزيز قيم المؤسسة وتحقيق أهدافها.

كما تناول الفصل أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، من خلال إبراز أثر الاستثمار في العنصر البشري على عقلنة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة وأهميته في تقديم إضافة جديدة للبحث العلمي.

وتضمن الفصل أيضًا المفاهيم الأساسية، منها:

رأس المال البشري

السلوك التنظيمي

العقلانية

وغيرها.

أما الإطار النظري أو المقاربة النظرية، فقد اعتمدت الدراسة على نظرية رأس المال البشري والمقاربة التكاملية في السلوك التنظيمي لتفسير العلاقة بين الاستثمار في الموارد البشرية وعقلنة السلوك التنظيمي.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان ديناميكيات الاستثمار في رأس المال البشري. يتناول هذا الفصل الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات في تنمية العنصر البشري عبر المحاور التالية. أهمية الاستثمار باعتباره محركاً أساسياً لرفع تنافسية المؤسسة. أبعاد الاستثمار كذلك العوامل المؤثرة، النظريات المفسرة، وأخيراً محددات الاستثمار في المؤسسات الجزائرية. يخلص الفصل إلى أن الاستثمار في رأس المال

البشري ليس خياراً ثانوياً بل هو ركيزة أساسية لرفع الأداء وتحقيق عقلية السلوك. أما الفصل الثالث كان خصائص ووصفات السلوك التنظيمي. حيث تناول هذا الفصل السلوك التنظيمي بوصفه نتاجاً لمجموعة من العناصر الفرضية والجماعية. مبررات دراسة السلوك التنظيمي والعناصر المؤثرة. كذلك السلوك التنظيمي والعقلنة. وبهذا فالفصل مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهارات والكفاءات. أما الفصل الرابع علاقة رأس المال البشري بعقلنة السلوك التنظيمي. حيث يتعمق هذا الفصل في دراسة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وعقلنة السلوك التنظيمي. مع توضيح كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة السلوك التنظيمي. وانعكاسات هذا هذه العلاقة على الأداء المؤسسي.

القسم الميداني: الفصل الخامس – الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يُعدّ هذا الفصل من أهم الفصول في البحث، لأنه يمثّل البوابة التي توضّح كيف تمت معالجة الظاهرة قيد الدراسة بطريقة علمية دقيقة، سواء من حيث اختيار البيئة المناسبة أو المنهج والأدوات والعينة وطريقة بنائها. وفيما يلي عرض مفصّل للمكونات الأساسية للفصل:

أولًا: المجال المكاني للدراسة

تم إجراء الدراسة الميدانية داخل المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد قايس بولاية خنشلة؛ وهي واحدة من المؤسسات الصحية العمومية ذات النشاط المكثّف. وتم اختيارها عمدًا لعدة اعتبارات علمية وعملية، من بينها:

- أنها تُعدّ بيئة مهنية نشطة تجمع بين موارد بشرية متنوعة (أطباء، ممرضون، إداريون)، مما يسمح بفحص السلوك التنظيمي ضمن سياق متعدد التخصصات.

- توفّرها على هيكل تنظيمي واضح يعتمد على شبكات من العلاقات المهنية، ما يجعلها حقلًا خصبًا لدراسة ديناميكيات رأس المال البشري.

- كثافة الضغط المهني داخل المؤسسات الاستشفائية يجعل عقلنة السلوك التنظيميمسألة حيوية، وبالتالي مناسب تمامًا لموضوع البحث.

- وهذا يجعل المؤسسة المختارة مجالًا واقعيًا يعكس طبيعة المؤسسات الجزائرية الصحية، ويساعد في الحصول على نتائج ذات صدقية تطبيقية عالية.

ثانيًا: منهج الدراسة

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب للبحوث التي تتناول العلاقات بين المتغيرات داخل بيئة اجتماعية ومهنية حقيقية.

اختيار هذا المنهج يعود إلى أنه:

- يتيح وصف الظاهرة المتمثلة في رأس المال البشري والسلوك التنظيمي كما تظهر لدى العاملين.

- يسمح بتحليل العلاقات بين مستويات الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب – الكفاءة – الثقافة التنظيمية) وبين تجليات السلوك التنظيمي (التسيير – سلوك الأفراد – القيم).

- يساعد على تفسير النتائج بناءً على خصائص العينة والتفاعل المهني داخل المؤسسة.

المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر اعتمادًا في العلوم الاجتماعية حين يتعلق الأمر بفهم الظواهر كما تتجلّى في الميدان، مع الاستناد إلى أدوات كمية ونوعية معًا.

ثالثًا: أدوات جمع البيانات

من أجل ضمان شمولية المعطيات ودقتها، تم اعتماد ثلاث أدوات رئيسية، كل واحدة مكّنت من جمع نوع معين من البيانات:

1 .الملاحظة المباشرة

استُخدمت الملاحظة لتتبّع السلوك الفعلي للموظفين في بيئة العمل، مما سمح:

- برصد التفاعلات اليومية داخل المؤسسة.

- ملاحظة كيفية تطبيق التسيير، وأدوار الفرق، وطرق التواصل.

- تقييم بعض جوانب الثقافة التنظيمية من خلال السلوك العملي، وليس فقط الأقوال.

الملاحظة قدّمت بيانات نوعية تعكس الواقع الحقيقي غير المفلتر.

2 .المقابلة شبه الهيكلة

استُجريت مقابلات مع عدد من الموظفين والإداريين لجمع آراء معمّقة حول:

*سياسات تطوير رأس المال البشري.

*مدى فعالية برامج التدريب.

*طبيعة العلاقات المهنية وكيفية تأثيرها على السلوك التنظيمي.

*تصوّرات العاملين حول القيم السائدة داخل المؤسسة.

هذه المعلومات النوعية دعمت الاستبيان وأضافت بعدًا تفسيرياً.

3 .الاستبيان

مثّل الأداة الأساسية للتحليل الكمي، وقد قُسّم إلى أربعة محاور رئيسية:

1 .البيانات الديموغرافية: (الجنس، السن، الخبرة، السلك المهني...)، لفهم خصائص العينة.

2.محور رأس المال البشري

ويشمل ثلاثة أبعاد أساسية:

بعد التدريب: مدى توفر البرامج التدريبية ونوعيتها وتأثيرها على الأداء.

بعد كفاءة الموارد البشرية: المؤهلات، الخبرة، القدرة على حل المشكلات، المبادرة...

بعد الثقافة التنظيمية: القيم، الأعراف المهنية، روح الفريق، التزام الموظفين.

3.محور عقلنة السلوك التنظيمي

ويضم:

بعد التسيير: طريقة اتخاذ القرار، وضوح المهام، التنظيم الداخلي.

بعد سلوك الأفراد: الالتزام، الانضباط، التفاعل المهني، ضبط السلوك.

بعد قيم المؤسسة: المسؤولية، الجودة، احترام أخلاقيات العمل.

4. علاقات الاستثمار في رأس المال البشري بالسلوك التنظيمي

وهي جزء مدمج عبر المقاييس المستخدمة.

الاستبيان بُني وفق مقاييس ليكرت الملائمة للتحليل الإحصائي.(SPSS)

رابعًا: مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالمؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد قايس، بما يشمل:

الأطباء

الممرضين وأعوان الصحة

الإداريين والموظفين نظرًا لتعدد طبيعة المهام والاختلاف الواضح في مستويات الضغط وطبيعة السلوك التنظيمي، كان من الضروري اعتماد العينة الطبقية لضمان تمثيل عادل.

حجم العينة الكلي: 152 مفردة

تقسيم العينة حسب الطبقات المهنية:

1 .الأطباء (29 مفردة).

تمثّل فئة ذات تأهيل عالٍ ومسؤوليات حرجة في المؤسسة، مما يجعل تصوّرهم لرأس المال البشري حاسمًا.

2 .الممرضون (108 مفردات)

وهم الفئة الأكبر عددًا والأكثر احتكاكًا بالمرضى وبالأنشطة التشغيلية اليومية، لذلك يمثلون عنصرًا جوهريًا في تحليل السلوك التنظيمي.

3. الإداريون (15 مفردة)

يمثلون البنية الداعمة للمهام التنظيمية، فهم الأكثر احتكاكًا بإجراءات التسيير والقرارات الإدارية.

اعتماد العينة الطبقية كان بهدف:

ضمان التمثيل الحقيقي: لجميع الفئات الفاعلة داخل المؤسسة.

تقليل التحيز: الناتج عن اختلاف حجم الفئات.

الحصول على نتائج قابلة للتعميم: على مجتمع البحث الأصلي.

الفصل السادس: تحليل البيانات الميدانية ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عملية تفريغ البيانات الميدانية التي تم جمعها من العينة الطبقية داخل المؤسسة الاستشفائية حيحي عبد المجيد قايس، حيث جرى إدخالها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS بهدف الحصول على قياسات دقيقة لمستويات الاستثمار في رأس المال البشري وأنواع السلوك التنظيمي.

طرق التحليل:

تم الاعتماد على معامل الارتباط لدراسة العلاقات بين المحاور الثلاثة: رأس المال البشري، السلوك التنظيمي، والمحور الكلي للدراسة.

وأظهرت النتائج:

معاملات ارتباط مرتفعة، تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين أبعاد الاستبيان.

معامل الثبات أظهر درجة عالية من الثبات والموثوقية، مما يعكس موثوقية البيانات وجودتها.

النتائج الرئيسية:

1 .الاستثمار في التدريب والتكوين أدى إلى رفع كفاءة الموارد البشرية، وهو ما انعكس إيجابًا على جودة الأداء والسلوك المهني للعاملين داخل المؤسسة.

2 .وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تنمية رأس المال البشري والسلوك التنظيمي العقلاني، حيث تعزز الكفاءة المهنية الميل نحو الانضباط والالتزام بالمهام.

3 .الثقافة التنظيمية السائدة، القائمة على التعاون والاحترام والمسؤولية المشتركة، تساهم في رفع روح الانتماء وتعزيز الالتزام بالقيم المؤسسية.

4 .أظهر التحليل أن الانضباط والالتزام التنظيمي لدى غالبية الموظفين يرتبط مباشرة بـ فعالية التدريب ووضوح الإجراءات الداخلية، مما يعزز الأداء المؤسسي.

5 .توجد علاقة واضحة بين جودة التأهيل المهني وجودة الأداء، مما يؤدي إلى تكامل مهارات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة.

6 .لوحظ قصور في تشجيع المبادرات الإبداعية، مما يشير إلى حاجة المؤسسة إلى بيئة تنظيمية محفزة للابتكار والمبادرة الفردية.

7 .ضعف قنوات الاتصال الإداري وقصور الشفافية يؤثران على التنفيذ الداخلي وسرعة إنجاز المهام.

وعند مقارنة هذه النتائج بالفرضيات الأساسية للدراسة، تبين أنها تتوافق معها بدرجة كبيرة، إذ ثبت وجود تأثير فعلي لاستثمار رأس المال البشري على عقلنة السلوك التنظيمي.

كما جاءت النتائج منسجمة مع الدراسات السابقة التي أكدت دور التدريب والتحفيز والبيئة التنظيمية في تحسين الأداء والسلوك الوظيفي، وهو ما يعزز أيضًا من خلال المقاربة النظرية.

نظرية رأس المال البشري أثبتت أن مستوى التأهيل والتدريب لكل فرد يؤدي إلى ارتفاع كفاءة السلوك التنظيمي نحو العقلانية والفعالية.

المقاربة التكاملية في السلوك التنظيمي أكدت أن السلوك التنظيمي لا يمكن عزله، فنجاح المؤسسة في عقلنة السلوك التنظيمي لم يكن نتيجة للموارد البشرية وحدها، بل نتيجة تكامل سياسات القيادة والثقافة التنظيمية والهيكل الإداري وآليات التحفيز والتواصل الداخلي.

ويُنعكس ذلك إيجابًا على الانضباط والإنتاجية داخل المؤسسة، مما يعكس نجاح الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز عقلنة السلوك التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة.

Study Summary

The Role of Human Capital Investment in Rationalizing Organizational Behavior among Individuals within Algerian Institutions:

A Field Study at the HayhiAbdelmadjid Kais Hospital

The topic of human capital investment has become increasingly significant in modern management, particularly regarding its role in enhancing the rationalization of organizational behavior within Algerian institutions, especially healthcare establishments. Given today's growing challenges, improving employee performance and strengthening internal organizational processes have become essential to ensuring the delivery of efficient, effective, and high-quality healthcare services.

To achieve the objectives of this study, a methodological plan was designed and divided into two main sections:

1. Theoretical Section

This section consisted of four chapters addressing the essential concepts of the study, forming the conceptual framework, reviewing previous studies, and presenting the theoretical approach.

Chapter One: Conceptual and Theoretical Framework

This chapter defined the main research problem, emphasizing that human resources are among the most fundamental pillars of any institution—both material and human. Individuals directly contribute to achieving tasks, while creative skills and expertise play a crucial role in institutional development. Accordingly, human resources and their investment represent a dynamic factor that ensures optimal utilization of all other resources.

Main research question:

How does human capital contribute to rationalizing organizational behavior among individuals within Algerian institutions?

Sub- questions:

1. Does training play a role in rationalizing management inside the institution?
2. How does human resource competence influence employees' behaviors?
3. How does organizational culture reinforce institutional values to achieve organizational objectives?

General Hypothesis:

Human capital contributes to rationalizing organizational behavior through enhanced commitment and increased productivity.

Sub- hypotheses:

1. Employee training plays a fundamental role in rationalizing management.
2. Higher human resource competence positively influences employee behavior.
3. Organizational culture strengthens institutional values and supports goal achievement.

This chapter also presented reasons for choosing the topic, research objectives, key concepts (human capital, organizational behavior, rationality, etc.), and the theoretical approach adopted—namely the Human Capital Theory and the Integrative Approach to Organizational Behavior.

Chapter Two: Dynamics of Human Capital Investment

This chapter addressed the strategies institutions use to develop human resources, discussing the importance of investment, its dimensions, influencing

factors, explanatory theories, and determinants within Algerian institutions. The chapter concluded that human capital investment is not optional but a fundamental pillar for improving performance and achieving rational behavior.

Chapter Three: Characteristics of Organizational Behavior

The chapter explored organizational behavior as a product of individual and group factors, the reasons for studying it, the influencing elements, and its relation to rationality—highlighting its deep connection to skills and competencies.

Chapter Four: The Relationship Between Human Capital and Rationalizing Organizational Behavior

This chapter examined how human capital investment influences organizational behavior, clarifying how human resource management practices shape behavior quality and how this relationship affects institutional performance.

Fieldwork Section

Chapter Five: Methodological Framework of the Field Study

This chapter represents a key component of the research, explaining how the phenomenon was examined scientifically through the selected setting, methodology, tools, and sample design.

1. Study Setting

The fieldwork was conducted at the **HayhiAbdelmadjid Kais Hospital** in Khenchela, chosen because:

- It is a dynamic work environment with diverse human resources (doctors, nurses, administrators).
- It has a clear organizational structure with multiple professional interactions.
- High work pressure makes rational organizational behavior crucial.

- It reflects the reality of Algerian healthcare institutions.

2 .Research Method

A descriptive- analytical method was adopted because it:

Describes the human capital and organizational behavior phenomenon as expressed by employees.

Analyzes relationships between human capital investment dimensions (training, competence, organizational culture) and aspects of organizational behavior (management, individual behavior, institutional values).

Combines qualitative and quantitative tools.

3. Data Collection Tools

a. Direct Observation

Used to monitor employee behavior, interaction patterns, methods of management, communication practices, and organizational culture manifestations.

b. Semi- structured Interviews

Conducted with employees and administrators to gather deeper insights regarding:

- HR development policies
- Training effectiveness
- Workplace relationships
- Institutional values

c. Questionnaire

The main quantitative tool, divided into four parts:

1. **Demographic Data**
2. **Human Capital Investment**
    - Training
    - Human resource competence
    - Organizational culture
3. **Rationalizing Organizational Behavior**
    - Management
    - Individual behavior
    - Institutional values
4. **Relationship Measures**

Likert scales were used for statistical analysis via SPSS.

4. Research Population and Sample

The study population included **all workers at the hospital** (doctors, nurses, administrative staff). A **stratified sample** of **152 respondents**was selected:

- **Doctors:** 29
- **Nurses:** 108
- **Administrative staff:** 15

Stratification ensured objectivity, reduced bias, and improved representativeness.

Chapter Six: Data Analysis and Discussion

Data collected from the field was processed using SPSS, employing correlation analyses to explore relationships among variables. The results revealed:

1. Training and development improved human resource competence and positively influenced professional behavior.

2. Strong positive correlations between human capital development and rational organizational behavior.
3. A cooperative, respectful organizational culture enhanced commitment and institutional values.
4. Organizational discipline and commitment were strongly linked to effective training and clear organizational procedures.
5. Professional competence was closely associated with job performance quality.
6. Weak encouragement of creative initiatives indicated a need for improved innovation- supporting environments.
7. Weak administrative communication channels negatively affected task execution and workflow.

Overall, the findings aligned with the hypotheses and previous research. Human Capital Theory confirmed that higher training and qualification levels enhance rational organizational behavior. The Integrative Approach also affirmed the importance of combining leadership, culture, structure, motivation, and communication to achieve organizational rationality.