

تاريخ الإرسال (2019-11-23)، تاريخ قبول النشر (2020-01-20)

د. شبلي اسماعيل سويطي

اسم الباحث:

قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية  
والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة،  
القدس، فلسطين

1 اسم الجامعة والبلد:

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

sswaiti@gou.edu

## الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الاستثمار في رأس المال البشري، وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق ذلك في وزارة الصحة الفلسطينية وفق عينة طبقية عشوائية بلغت (123) مبحوثاً ومبحوثة، وتم استرجاع (104) استبانة بنسبة (85%) صلحت للتحليل الإحصائي. وخرجت الدراسة بنتيجة وهي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري، بتحقيق الأداء المتميز للعاملين في الوزارة، وأن الدرجة الكلية لمستوى رأس المال البشري في الوزارة بعناصره الأربعة (التدريب، والمعرفة، والخبرة، والمهارات) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.60)، وجاءت الدرجة الكلية لمستوى أداء العاملين في الوزارة أيضا بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.53). وأوصت الدراسة بتنمية مهارات وكفاءات الموارد البشرية في الوزارة ضمن برنامج تدريبي مكثف يتلاءم والاحتياجات التدريبية للعاملين، واستقطاب ذوي الخبرات العلمية والعملية لتجويد العمل، ونقل الخبرات للعاملين، وزيادة مشاركة العاملين في الدورات الداخلية والخارجية؛ لإكسابهم آخر المستجدات والتطورات التقنية والتكنولوجية في المجال الإداري والصحي.

كلمات مفتاحية: رأس المال البشري، الاستثمار، أداء وظيفي، الأداء المتميز.

### Investing in human capital and its role in achieving outstanding performance of employees in the Palestinian Ministry of Health

Abstract :

This study is aimed at measuring the degree of investment impact on the human capital in achieving outstanding performance among employees in the Palestinian Ministry of Health. The study adopted the descriptive analytical approach and was applied on a stratified random sample comprising 123 respondents where 104 questionnaires were retrieved at 85% that were used for analysis through SPSS.

The study concluded that there is a positive impact with a statistical significance on the human capital in achieving outstanding performance among employees in the ministry. The total degree of the human capital and all its components (training, knowledge, experience and skills) in the ministry was high with a mean of 3.6, at 72.1%. The total degree of the level of performance was high with a mean of 3.53 at 70.5%.

The study recommended improving the skills and competencies of the human resources in the Ministry through setting out a training program, focusing on the quality of the training to suit the training needs of the employees, in addition to attracting those with experience and expertise to benefit from their practical experience in the field of work development and expertise exchange. However, the study recommended the participation of employees in domestic and overseas trainings to be acquainted with the latest technical and technological updates in the administrative and health arenas.

**Keywords:** Investing, human capital role ,achieving ,outstanding performance.

## مقدمة:

يعتبر رأس المال البشري أحد موارد الإبداع والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية التي تفوق المكونات الأخرى للموارد المتاحة في المنظمات سواءً كانت مادية أم بشرية، فقيمة المنظمة الحقيقية تكمن بما تمتلكه من موارد في رأس مالها البشري الكفاء ، وما تتمتع به من إمكانيات، ولا ينحصر الناتج الفعلي لهذه القيمة في أداء رأس المال البشري فحسب بل يفوقه وصولاً إلى درجة الأداء المتميز، وبالتالي نستطيع القول أن التميز بالأداء لم يعد محصوراً على القطاع الصناعي والإنتاجي في المنظمات، بل تعداه ليشمل قطاع الخدمات مع تزايد حجم وأهمية المنظمات الخدمائية وتنامي شدة المنافسة فيها.

تبحث المنظمات بعناصرها المختلفة ضمن بيئة التغيرات الديناميكية الداخلية والخارجية عن السبل الكفيلة للتكيف مع مستجدات البيئة الحديثة بما يشمل التغيرات السريعة التي تشهدها هذه المنظمات بعناصرها المختلفة، للمحافظة على تميزها وبقائها وإثبات وجودها في السوق، وبالتالي مطلوب من المنظمات إيلاء موضوع تطوير مهارات مواردها البشرية التي تعتبر من أعلى أصول المنظمة لما تنفرد به من خصائص ومقومات تضمن تحقيق تميزها ونجاحها من خلال الأداء المتميز كالقدرة على الإبداع، والتجديد، والجودة.

ولقد أحدثت التغيرات والتوجهات العالمية في مفاهيم الإدارة الحديثة الاهتمام بالموارد البشري كمورد أساسي للمنظمة، وما يتمتع به من طاقة فكرية ومصدر هام للمعلومات، وثروة حقيقية، والمؤثر الرئيسي في نجاحها ومصدر ميزتها التنافسية، وتكمن أهمية العنصر البشري في تنمية الكفاءات البشرية وصلها في العديد من الجوانب العلمية والعملية والفنية والسلوكية، من أجل تحقيق هدفها بالوصول إلى تمتع العاملين بالأداء المتميز، وقد ظهرت نظرية رأس المال البشري مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات، وأول من استخدم عبارة "الرأس مال البشري" المفكر الاقتصادي مينسر جاكوب (Mincer Jacob) في مقال نشره سنة 1958م، أما الظهور الرسمي للنظرية الجديدة فكان للاقتصادي تيودور شولتز (Schultz Théodore) سنة 1961م، من خلال مقال نشره بعنوان "الاستثمار في الرأس مال البشري". ويعتبر العنصر البشري من أهم أصول المنظمة على الإطلاق وأساس ثروتها، ويمكن القول إن المورد البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات، وأساس ميزتها التنافسية. (محمد وأليني، 2009 : 15)

تسعى المنظمات وضمن أولوياتها لتحقيق الأداء المتميز وتعتبره هدفاً أساسياً لها، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لإمكاناتها المادية والبشرية واستخدام أفضل الأساليب الإدارية والعلمية التي تساعدها على تحقيق ذلك، وأصبح اهتمام المنظمات بتحقيق الأداء المتميز ضرورياً من أجل ضمان بقائها واستمرارها من خلال بلوغ الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، ومدى قيام العاملين بمهامهم وفق معايير محددة لعملية الأداء المتميز، وبالتالي فقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري بشكل مستمر حيث اعتبر الثروة الحقيقية للأمم، وأساس عملية التنافس، وأساس الإبداع والإبتكار، ويتضمن العديد من الأنشطة للمنظمة، كالتعليم، والتدريب، والمعرفة، والمهارات، والقدرات، والإمكانيات، وهي في مجموعها وتراكمها مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة والتي تؤدي إلى إحداث تراكمات إيجابية، وتحقق تقدماً مهنيًا يعمل على زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة، وإن رأس المال البشري غير قابل للتقليد، ويتميز بالوفرة لا الندرة، لأن العلاقة بين المعرفة والزمن هي علاقة طردية. <https://hrdiscussion.com/hr117410.html>

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:** نظراً للدور الجوهري الذي يلعبه رأس المال البشري في قطاعات الأعمال المختلفة، ومنها القطاع الصحي حيث إن هذا القطاع يعنى بصحة الفرد ورفاهيته، والأوضاع الاستثنائية التي يعيشها الشعب الفلسطيني، والتي تعد ذات تأثير وانعكاس مهم على تطوير الواقع الميداني، من خلال تعظيم فاعلية استخدام الموارد المتاحة فيه، وعلى رأسها الموارد البشرية، وما ينتظر من هذه الموارد من أداء متميز، وما تحتاجه من تمكين وتدريب، تنعكس على الممارسة على الأرض وصولاً لتنمية المهارات لدى هذه الموارد بكافة أنواعها، وما أشارت إليه الدراسات السابقة ومنها دراسة أبي فارة وآخرون (2007)، ودراسة الزبيدي و المشهداني (2016) ، فقد جاء هذا البحث لتسليط الضوء على واقع الاستثمار في رأس المال البشري، وعلاقته بالأداء المتميز

لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، والتي اختارها الباحث كمجتمع لدراسته، وسعي الوزارة لرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، لما تشكله هذه الوزارة من أهمية بالغة بالمجتمع الفلسطيني.

وانطلاقاً مما سبق فقد انحصرت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: - ما علاقة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية؟، وتفرع عن السؤال الرئيس:

❖ ما واقع الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية؟

❖ ما مستوى تطبيق عناصر الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية؟

❖ ما مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية؟

**فرضيات الدراسة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. وينبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في الوزارة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعرفة في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في الوزارة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للخبرة في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في الوزارة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في الوزارة.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الخمسة التالية:

❖ التعرف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري في وزارة الصحة الفلسطينية.

❖ معرفة مستوى تطبيق عناصر الاستثمار في رأس المال البشري في وزارة الصحة الفلسطينية.

❖ معرفة مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.

❖ تسليط الضوء على أهمية المورد البشري كمورد متاح وهام في وزارة الصحة الفلسطينية.

❖ معرفة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.

#### أهمية الدراسة:

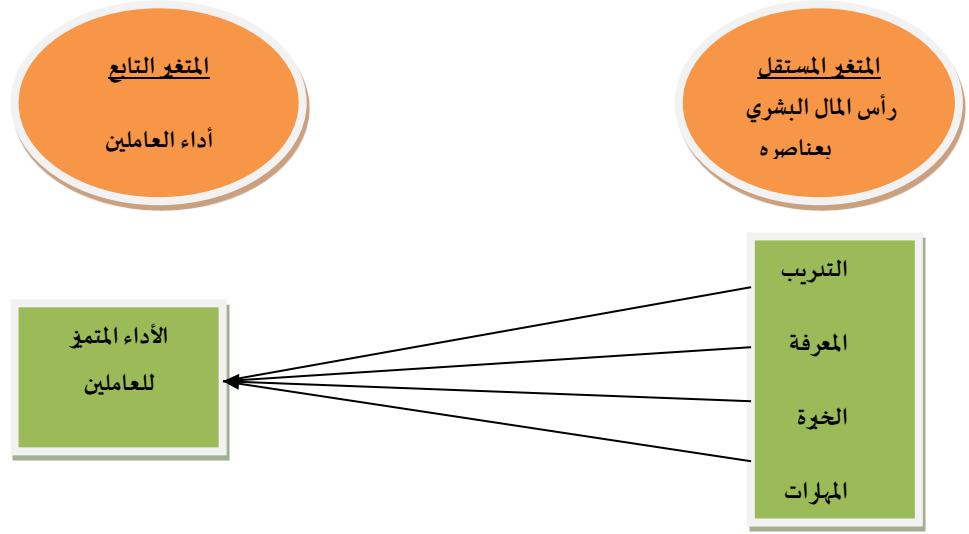
- **الأهمية النظرية:** تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المبحوث نظراً لتناوله رأس المال البشري وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، والتي تعنى بصحة الإنسان الفلسطيني ورفاهيته، والواقع الفلسطيني تحت الاحتلال الإسرائيلي، إذ أصبح الأداء المتفوق والمتميز للموارد البشرية هو هدف تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيقه وصولاً لنجاحها من خلال الاستثمار بحصة سوقية، وبالتالي بقائها واستمرارها.

- **الأهمية التطبيقية:** ما يتوقع أن تخرج به الدراسة من توصيات يستفيد منها المسؤولين لوضعها موضع التنفيذ تساعد الوزارة بتعزيز وتأهيل قدرات مواردها البشرية للوصول إلى الأداء المتميز للعاملين، ويمكن أن يفيد هذا البحث باحثين آخرين، ويثري المكتبة الفلسطينية والعربية بدراسة حديثة في هذا المجال.

#### حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** النصف الثاني من العام 2018.
- **الحدود المكانية:** وزارة الصحة الفلسطينية (المقر الرئيسي) في مدينة رام الله والبيرة.
- **الحدود البشرية:** الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية.
- **الحدود الموضوعية:** الاستثمار في رأس المال البشري، وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز للعاملين.

## أنموذج الدراسة:



المصدر:- من إعداد الباحث

### أولاً: الإطار النظري:

الاستثمار في رأس المال البشري: - منذ أن ظهر مفهوم المنظمة دائمة التعلم اتجهت أغلب المنظمات في العالم إلى تعزيز مهارات ومعارف العاملين فيها، لتحقيق مصلحة الفرد والمنظمة على حد سواء، لإضافة قيمة لرأس المال الفكري الذي تمتلكه، وتبنت المنظمات شعار " البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية ". (اتحاد الخبراء الاستشاريين الدوليين، 2004: ص 176-178).

وفي ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية رأس المال البشري بالمنظمات كأساس للتميز، حيث باتت أساليب استثمار رأس المال البشري وتطوير المعارف والمهارات والسلوكيات البشرية بالمنظمات من الميزات التنافسية الهامة على اعتبارها أهم أصول المنظمات. وباتت الموارد غير الملموسة ممثلة في رأس المال البشري، والكفاءات عالية المعارف والمهارات هي الأساس للتميز في المنظمات عن غيرها بمركز فريد، مما يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل.

وتم تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه: مجموعة من العوامل التي يمتلكها الأفراد والقوى العاملة الجماعية للمنظمة، والتي تشمل المعارف والمهارات، والقدرة التقنية والصفات الشخصية، مثل: الذكاء، والطاقة، والموقف، والالتزام، والموثوقية، والقدرة على التعلم، بما في ذلك الخيال، والكفاءة والإبداع، والرغبة في تبادل المعلومات، والمشاركة في الفريق، والتركيز على أهداف المنظمة. (Quthrie & Abegsekera 2005 : 153).

أما اليفي وامحمد(2009: 15) فأشارا إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري هو استخدام مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم وسلوكياتهم، من أجل رفع طاقاتهم الانتاجية ، وانعكاس ذلك على طاقة المجتمع الكلية والمتمثلة بزيادة الانتاج من السلع والخدمات لتحقيق رفاهيته، وإعداده ليكون مواطناً صالحاً في مجتمعه. أما (الزايد، 2013: 928) فعرفت الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "ما يتم إنفاقه على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الموارد البشرية في المنظمات على نحو يمكنهم ويعزز من إنتاجيتهم".

أهمية الاستثمار في رأس المال البشري: إن الاستثمار في البشر يعتبر أعلى رأس المال في المنظمات، وذلك على أساس أن الفكر وما تعلق منه بالعلوم والآداب أو الفنون، أو ذلك الذي نشأت بفضله الآلات والأجهزة، كما أنه يمثل الإنتاج الذي يتلقاه أي جيل من الأجيال السابقة، ويعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم، وهي على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، والعامل الحاسم لتحقيق تقدمه ودرجة كفاءته. (موساوي، 2015: 65).

وقد أشار (Al-Ma,ani& Jradat,2010:68) الى أهمية رأس المال البشري والتي تتبلور من حيث إنه أحد المصادر المهمة والفريدة والتي تؤثر على الأداء، وأنه يساعد على خلق المعرفة الجديدة، ويعد المورد الذي يصعب على الآخرين تقليده، وأنه يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويساعد على زيادة كفاءة الأصول، وتحقيق إنتاجية أعلى وأفضل خدمة للزبائن، وله تأثير على الشركاء، والمالكيين للأفكار الجديدة، وتوليد المال اللازم لبدء مشاريع جديدة.

ويعد الاستثمار في الموارد البشرية وتراكم المعرفة عنصراً جوهرياً في النمو الاقتصادي المطرد، إذ أعترف خبراء الاقتصاد بأنه يمكن تعزيز تراكم رأس المال البشري وتحقيق القيمة من خلال الترتيبات المنظمية، والتي تتمثل بالإبداع والابتكار عبر تقديم المنتجات والخدمات والأفكار الجديدة لها، إذ ترتبط عملية الاستثمار في رأس المال البشري بعدد من المحددات التي تهتم بعملية تنمية الموارد البشرية، والتي تتكون من عدة جوانب تتعلق بقضايا العمل والتوظيف وتتمثل بالتخطيط والتنمية، (215: Qingzhen, 2010).

وفي هذا السياق أكد مارشال على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، بإعتباره استثماراً وطنياً، وأشار بأن أعلى قيمة لهذا الاستثمار هو الذي يستثمر بالإنسان، فعن طريق الإنسان تتقدم وترتقي الأمم، وأن الاقتصاد يعتبر ذا قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم عن طريق الموارد البشرية، التي تقوم بتحويل الثروات إلى طاقات تكنولوجية متنوعة، تحقق التقدم والتطور المستهدف. وكذلك تبرز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال زيادة فرص العمل للأفراد المتعلمين، والذين يمتلكون كفاءات عالية أكثر من الأفراد الآخرين، وتختلف باختلاف المستوى التعليمي، [www.riyadhchamber.com](http://www.riyadhchamber.com).

**أهداف الاستثمار في رأس المال البشري:** تتعدد الأهداف المبتغاة من الاستثمار بالعنصر البشري إلى أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية، وتتداخل هذه الأهداف بعضها مع البعض الآخر، وبالتالي لا يمكن فصلها عن بعضها، ولذلك يرى بعض المهتمين أن الإنفاق على الإنسان هو إنفاق استثماري من حيث مساعدته في زيادة الإنتاج، وغير ذلك من الأهداف التي تساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية، ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف مباشرة وأخرى غير مباشرة :-

**الأهداف المباشرة :-** وتتحصر بزيادة الإنتاج من خلال زيادة التعليم الذي يزيد من إنتاجية الأفراد في المنظمات، وتأهيلهم فنيا ليكونوا العمود الفقري للإنتاج العصري القائم على التكنولوجيا الحديثة، وتحقيق العدالة بتوزيع الدخل ويعتبر هذا الهدف أهم الأهداف الهامة للاستثمار في العنصر البشري، إذ إنه يقارب بين الطبقات الغنية والطبقات الفقيرة، ويعد التعليم والرعاية الصحية من الأدوات التي تساعد في تخفيف حدة الفروق بين دخول الأفراد، وتحقيق التوظيف بإيجاد فرص عمل مناسبة للأفراد عن طريق الملائمة بين رغبات أصحاب العمل وما يحتاجونه من مهارات وكفاءات، ويمكن منحه للأفراد عن طريق الاستثمار في العنصر البشري سواء عن طريق التعليم أو التدريب أو غيره، وبالتالي تكون العمالة المطلوبة في السوق على قدر كبير من المهارة فتزداد إنتاجية، وتحقيق المساواة الاجتماعية حيث يساعد الاستثمار بالعنصر البشري عن طريق التعليم على تحقيق المساواة الاجتماعية، وذلك بمساعدة الطبقات الفقيرة المحرومة، ونشر مبادئ التعاون بين الأفراد. (الفيل، 2001: 97-98).

الأهداف غير المباشرة: وهذه الأهداف وإن كانت لا تؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج والإنتاجية بطريقة مباشرة إلا أنها تساهم في ذلك بشكل غير مباشر، ومن أهم هذه الأهداف بناء الدوافع الاقتصادية للأفراد، ويهدف الاستثمار في العنصر البشري إلى خلق الصفات الاقتصادية البناءة التي تقتضيها طبيعة العمل، فالرغبة في إتقان العمل، والاستقرار في العمل، واحترام المواعيد، وغير ذلك من الدوافع لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية الاقتصادية، وإحداث التغيير الاجتماعي اللازم لعملية التنمية، حيث إن مصدر التغيير لا يوجد في الأنظمة والقوانين فقط بقدر ما يوجد في الأفراد، فعليهم يقع عبء التغيير في الأنظمة والمؤسسات والعلاقات، فالمجتمعات النامية يسودها تفكير تقليدي، وتحكمها قيم جامدة تقف عقبة في سبيل التغيير، ومن ثم فإنه عن طريق تعليم العنصر البشري يمكن العمل على إزالة المعوقات الثقافية، وخلق اتجاهات علمية تساعد على الانتقال بالمجتمعات التقليدية إلى مستوى العصر، وتوفير مناخ البحث العلمي في المجتمع، ويعد هذا الهدف من أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الاستثمار في

العناصر البشرية، إذ أن المجتمع الذي يريد أن ينمو ويتقدم هو في حاجة إلى مزيد من أدوات البحث العلمي من الباحثين المتخصصين، في فروع العلوم المختلفة، ومؤسسات البحث العلمي المجهزة بأحدث أجهزة البحث العلمي، التي تساعد الباحثين على أداء عملهم على أفضل وجه؛ مما يدفع عملية التنمية إلى الأمام، وتحسن المناخ السياسي ويتضح هذا جلياً عند وضع السياسات العامة للدول، ذلك أنه عند منح الأفراد قدراً كبيراً من الحرية، يؤدي ذلك إلى مزيد من الإنتاج، كما يمكن أن تؤدي الاستثمارات البشرية إلى تحسين كفاءة الجهاز الحكومي، عن طريق ثورة إدارية تقوم على العلم والمعرفة، وتلغي السلبات التي تعوق خطط التنمية، وتوفر المناخ الملائم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع. (موساوي، 2011: 58-65)

**أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:** هناك العديد من الأبعاد التي أبرزت أهمية العناية بالاستثمار في المورد البشري، وتتكون من مجموعة من الأبعاد كما أشار إليها (شلتوت، 2009: 24-25) وهي:

- **البعد الثقافي:** وظهرت من خلال تزايد نسبة المتقنين من الموارد البشرية، ودورها الواضح في التنمية الحضارية للمجتمع، وتأثيرها في زيادة معرفة الفرد وتمسكه بعقائده الدينية وتراثه وثقافته ولغته وأدابه، وزيادة وعيه لما يدور حوله.
- **البعد الاقتصادي:** ويتأتى ذلك من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة من خلال تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات؛ حيث تكون لديه فرصة أكبر للإنتاج بما يضيف قيمة مضافة تسهم في تنشيط الحركة الاقتصادية.
- **البعد الاجتماعي:** التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة، ويجعله قادراً على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ وتعزيز الروابط الأسرية، إضافة لتأثيره الواضح بتحقيق الإنسان لذاته.
- **البعد العلمي:** إن التعليم يوفر الكوادر العلمية المؤهلة القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يساهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة، وإحداث التقدم التكنولوجي في شتى مجالات الحياة، والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.
- **البعد الأمني:** يؤدي الاهتمام بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة، وتتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريب، مما يساهم في استقرار الفرد والمجتمع، ويؤدي إلى تحقيق الاستقرار الأمني في المجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

ويتفق علماء الإدارة تقريباً بأن البشر هم المورد الرئيسي اليوم، ويترتب على ذلك أفضل فرصة للإفادة من الاستثمارات، وإذا ما أريد بناء هذا المورد فإن هنالك عدة استراتيجيات ناجحة تتمثل بتركيز الموارد على الأهداف الاستراتيجية، وتركيز الموارد على الكفاءة، وتكامل الموارد من أجل ترتيب أعلى للقيم من مناطق مختلفة، والحفاظ على الموارد كلما أمكن ذلك، والحصول على عوائد الاستثمار في الموارد البشرية بسرعة (Fitz - enz, 2000 :229).

**2- الأداء المتميز:** يعبر التميز في الأداء عن عدة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية لا بد أن يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات، لكي يكونوا قادرين على توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم، و يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز وتتفوق على ما يقوم به الآخرون كماً ونوعاً، وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع. (فرج، 2009: 1).

أما (Wheel & Hunger, 2010:380) فعرف الأداء المتميز بأنه النتيجة النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة. بينما عرف الأداء المتميز Max well بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة " (ميون، 2014: 69).

والأداء المتميز هو "الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهرة ترضي العملاء والمساهمين والعاملين، وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة، عصر الإنترنت وتقنيات الإعلام والاتصال وعصر سيادة العقل البشري". (أبو النصر، 2012: 68).



**أهمية الأداء المتميز:** تبرز أهمية الأداء المتميز من خلال مساعدته للمنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها، ويؤدي الى الكشف عن العناصر ذات الكفاءة ووضعها في المواقع المناسبة، وتحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير للنهوض بالأداء، والتأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة، وتشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها، وتحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار، وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر، وتحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية. ( الجبوري, 2012 : 77 ) .

وتبرز أهمية الأداء المتميز وفوائده من خلال زيادة الثقة، وتحسين أداء العمل للعاملين، وزيادة التعاون بين الإدارات، وتشجيع العمل الجماعي من خلال تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية، وتحسين معنويات وإرضاء العاملين، وتدريبهم على أسلوب تطوير العمليات، ومتابعة أدوات قياس الأداء، وتعلم اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق لا المشاعر، وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر. ( الرشيد, 2009: 113-114).

**دوافع البحث عن الأداء المتميز:** من أهم الأسباب التي تدفع المنظمات للبحث عن التميز في الأداء هي معدلات التغيير السريعة نظراً للتكنولوجيا المتطورة، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، والعمل على المحافظة على استقرار المنظمة ومكانتها في ظل بيئة تنافسية، وتنامي الشعور بالجودة لتلبية حاجات المستفيدين. ( زايد, 2003 : 6).

#### مقومات الأداء المتميز:

أشار (شنافي, 2005:142) الى أن مقومات الأداء المتميز تتكون مما يأتي:

- القيادة: وهي العملية التي تعمل على توجيه جهود العاملين إلى تحقيق الأهداف المخططة، وهي أهم العناصر التي تحقق الأداء المتميز، كونها تساعد على إرساء الاستراتيجيات التي تحقق الغايات في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس، والتشجيع، والتماسك.
- التخطيط الاستراتيجي الجيد: أن التخطيط الاستراتيجي المتكامل هو الذي يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية من خلال (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية التي تعمل على تحقيقها) .
- التعلم التنظيمي: وهو قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها، والقيام بتطوير نفسها بصورة مستمرة، ويتوقف نجاحه على وجود أفراد يسعون ذاتياً، وبدعم من الإدارة إلى تطوير وتنسيق معارفهم ومهاراتهم، للمساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة .
- الإبداع والابتكار المستمران: من خلال تقديم أفكار وأساليب وطرق جديدة وخلق قيم إضافية
- التمكين: عن طريق تحويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية؛ لتفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقق الاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم .
- تشكيل فرق العمل: حيث يساعد الفريق بالعمل كوحدة واحدة، ويعزز الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية مما ينشأ ثقافة قوية ومشتركة تدفع إلى العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي، وعلى الإدارة أن تدعم هذا التوجه بغرس روح التعاون بين مجموعات العمل، وبذلل كل الجهود الممكنة في سبيل تعزيز الانتماء والولاء أكثر .
- الجودة الشاملة: هي أسلوب تطبيق العمليات والنظم التي تؤدي إلى التحسين المستمر، ومن ثم التفوق من خلال تلبية حاجات العملاء، (شنافي , 2015 : 142)

**معوقات تحقيق الأداء المتميز:** تعاني كثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة، والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات الزبائن، ومن ثم تحد من قدرتها على التميز، وعلى الرغم من كثرتها واختلاف أسبابها، فقد تم تصنيفها ضمن مجموعتين هما :- ( الرويشدي, 2009 : 63)

**مجموعة العوامل الشخصية:** وهي العوامل المرتبطة بالفرد العامل، والتي يمكن للأفراد السيطرة عليها، وتتمثل كالأداء الابتكاري، والاعتماد على الذات، والميل للمغامرة، والحاجة للتغيير، وقد تمثل هذه العوامل عائقاً أمام تحقيق الأداء المتميز .

**مجموعة العوامل المنظمية:** وهي العوامل المرتبطة بالمنظمة، ومن أبرزها البيئة البيروقراطية التي تتسم بالتعقيد والروتين وكثرة المستويات الإدارية، وكذلك التعقيد بالقوانين والتعليمات. وهناك عوامل أخرى تقف عائقاً أمام المنظمة في الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب لتحقيق التميز: وهي غياب الرؤية للمنظمة، والقيادة التقليدية، وعدم الاهتمام برضا الزبائن (المستفيدين والمراجعين). والإدارة البيروقراطية، وغياب الإبداع والجودة في الأداء، ونقص التمويل والدعم المالي. (الوحيد ، 2013 : 63).

**الدراسات السابقة:**

**الدراسات العربية:**

دراسة أبو فارة، غانم، وعليان، (2007): تحليل واقع تطوير رأس المال البشري في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلية " جوال" ، هدفت الدراسة الى معرفة واقع تطوير رأس المال البشري في شركة جوال في الضفة الغربية من وجهة نظر الطاقم الإداري، وقد ركزت الدراسة على ثلاثة عناصر أساسية لتطوير رأس المال البشري ( التعليم، والتدريب، وتحسين خصائص كادر العمل)، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركة لا تهتم بدرجة كافية بتطوير رأس المال البشري من خلال التعليم، وقد تبين أن قيمة المتوسط الحسابي (2.21) وهي قيمة منخفضة. وأن الشركة تولي اهتماماً أكثر لتطوير رأس المال البشري عن طريق التدريب حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.90) وهي قيمة متوسطة، وأيضاً عن طريق تحسين خصائص كادر العمل حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.87) .

دراسة جرادات، عريقات، برونطي،(2012): هدفت الدراسة لمعرفة دور رأس المال البشري ممثلاً (بالتعليم والخبرة والتدريب)، الذي يمتلكه أفراد العائلة الذين يشغلون مناصب إدارية فيها، على أداء الشركات من خلال (النمو والربحية والبقاء)، وشملت الدراسة 213 شركة عائلية تمثل عينة عشوائية تم اختيارها من جميع الشركات العائلية الفلسطينية في محافظة الخليل، والذي بلغ عددها حسب السجل التجاري في وزارة الاقتصاد (2087) شركة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام اختبارات مستوى المعنوية لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً قوياً موجباً بنسبة (0.93) بين رأس المال البشري وأداء الشركات، حيث كان (التعليم) الأكثر تأثيراً على الأداء يليه (الخبرة)، بينما كان هناك ضعف في تأثير (التدريب).

دراسة رشيد والزيادي ، ( 2012 ) هدفت الدراسة التعرف إلى دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية لعينة من كليات جامعة الفرات الأوسط، تطرقت الدراسة الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، وحاولت تقديم إطار نظري شامل لأهم ما عرضه الكتاب والباحثون حول متغيرات الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لآراء (100) من القيادات الجامعية كعينة من كليات جامعات الفرات الأوسط ( القادسية، كربلاء، وبابل، والكوفة ). وتم اعتماد الاستبانة أداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة، وقد خرجت الدراسة بوجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي والأداء الجامعي المتميز.

دراسة عبد المالك (2013) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير رأس المال البشري في أداء المؤسسات من خلال الاستثمار في المعرفة لدى مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرو منزلية في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم استبانة لهذا الغرض، وتم توزيعها على 36 مؤسسة صناعية من أصل 208 مؤسسات تعمل في هذا المجال، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وخرجت الدراسة بنتائج أهمها أن هناك تأثيراً واضحاً لرأس المال البشري في الأداء نظراً للبيئة الديناميكية المتغيرة باستمرار لهذه المؤسسات من خلال الأبعاد الرئيسية للمعرفة. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تشخيص دوري للمعرفة لدى العاملين لمتابعة تطور القدرات والمهارات ومدى فاعليتها في الأداء. وضرورة أن يتم التعامل من قبل هذه المؤسسات مع رأس المال البشري بأنه عامل رئيسي واستراتيجي وضرورة الاهتمام به بشكل مستمر من أجل تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات.



دراسة لويزة (2016) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة، وتحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده المتمثلة في (الجودة، والكفاءة، والإبداع، والاستجابة) في الشركة محل الدراسة، تم تصميم استبيان من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل، وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية، وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة، وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلي بدرجة كبيرة، وتفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني.

دراسة الزبيدي والمشهداني (2016) هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي: بحث ميداني في وزارة النفط العراقية. هدف البحث الوصول إلى إمكانية تحقيق التفوق المنظمي من خلال تطوير رأس المال البشري، وبناء ثقافة الأداء المتميز للعاملين، وقد تم اختيار وزارة النفط في بغداد بوصفها مجالاً لأجراء الجانب الميداني للبحث من خلال عينة بلغت نحو (86) مديراً، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار الفرضيات وذلك بدراسة العلاقة والأثر بين المتغيرات ومن خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالوزارة ميدان البحث وتحليله، واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ومن خلال استعمال بعض الأساليب الإحصائية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن رأس المال البشري يزداد تأثيره في التفوق المنظمي بتوسط الأداء المتميز للعاملين .

دراسة عبد الصمد (2016) هدفت إلى معرفة دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري، وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسات، تمت الدراسة الميدانية في شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة المتخصصة في مجال الإسمنت بمنطقة الشرق الجزائري، اتبع الباحث المسح الشامل للمجتمع والبالغ عدده 148 مبحوثاً ومبحوثة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل الأفكار والبيانات المتعلقة بالموضوع في مختلف جوانبه، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعمل على إحراز مستويات التميز في الأداء من خلال إعطاء أهمية مقبولة لاستثمار رأس مالها البشري، وتطوير الكفاءات والعمل على تسييرها بالشكل المطلوب وبعتماد العديد من الأساليب، إضافة إلى أنها تقيم كفاءتها البشرية باستمرار، وتتمتع المؤسسة محل الدراسة بمركز متميز على المستوى المحلي والوطني من خلال سعيها المستمر للوصول إلى مستويات التميز في الأداء سواء من ناحية جودة المنتج، جودة الخدمات أو جودة التسيير، ويساهم كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بالمؤسسة في تحقيق التميز في الأداء من خلال زيادة الكفاءة والفعالية، وإضافة القيمة ورفع مهارات الأفراد، بالإضافة إلى أن الفئة المتميزة من رأس المال البشري ذات الكفاءات العالية تساهم في إحراز التميز من خلال قيادة البيئة والاستجابة لمتطلبات التغيير.

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة (S. Firer and L.Stanbani, 2003) هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الشركات، و تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي حاولت الكشف عما إذا كانت مكونات رأس المال الفكري خاصة رأس المال البشري، اللذان يشكلان جوهر وأساس قيمة المؤسسة والموارد الأهم للأعمال الذي يمكن أن يفسر الأداء والوصول إلى مستويات متميزة المتمي. وذلك من خلال اختبار العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري، خصوصاً رأس المال البشري وأداء المؤسسة، استخدم الباحثان عينة مؤلفة من 65 مؤسسة موزعة على ستة نشاطات اقتصادية (الصناعات الكيماوية، والاتصالات، والنشاطات الالكترونية، والكهربائية، والمالية والتأمين، والخدمات الصحية والاجتماعية) وقد عبر الباحثان عن الأداء المتميز من خلال الربحية، الانتاجية، والقيمة السوقية، ورأس المال الفكري وما حققته من قيمة مضافة لمكوناته، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بمختلف مكوناته على أداء وربحية الشركات.

دراسة (S. Gates, P. Langevin, 2010) بعنوان استخدام مؤشرات رأس المال البشري وإدارة الأداء. وأجريت على عدة مؤسسات بشمال أمريكا , وأوروبا , وبعض مناطق العالم . شملت مؤسسات كبرى في القطاع الصناعي والمالي والخدمات المالية, وقطاعات أخرى , اعتمد الباحثان على كل من المقابلة والاستبيان لتحقيق أغراض الدراسة, بحيث وزعت الاستمارات شخصياً وباستخدام الإنترنت. وحاولت الدراسة معرفة تطبيقات المؤسسات في ظل استخدام مؤشرات رأس المال البشري ( ICH ) وعلاقتها بالإستراتيجية والأداء, وتمتلك أهم مؤشرات رأس المال البشري التي تناولتها الدراسة في : مؤشرات الكفاءة ( وتتعلق خصوصاً بتكاليف وإنتاجية نشاطات الموارد البشرية , الكفاءات البشرية, التحفيز ) مؤشرات الفعالية ( وتعكس فعالية برامج الموارد البشرية الموجهة لتطوير الكفاءات ومواقف الأفراد ) وأخيراً المؤشرات الأكثر أهمية والتي تعكس مؤشرات الأثر الذي يقيس أثر ممارسات وبرامج رأس المال البشري على أداء المنظمة, وخرجت الدراسة بأن الأداء يرتبط ويتأثر ايجابياً بوضع مؤشرات لرأس المال البشري ( ICH )، وأن قياس رأس المال البشري يسهل من عملية اتخاذ القرار، كما تساعد طرق قياس رأس المال البشري بشكل فعال في قياس الأداء وإدارته بأحسن شكل.

دراسة (Pasban & Nojeh, 2016) تناولت هذه الدراسة خلاصة ما تم التوصل اليه في أكثر من مائة ورقة بحثية في مجال رأس المال البشري، وأكدت الدراسة على أن رأس المال البشري أصبح من المفاهيم المعروفة والشائعة في المنظمات ضمن الإطار الفلسفي والتطبيقي. وقد أصبحت المنظمات تنظر الى رأس المال البشري كعنصر جوهري وأساسي لتطوير الأصول المختلفة لأية منظمة، وصار ينظر لرأس المال البشري على أنه ميزة تنافسية ويزيد كفاءة العاملين في المنظمات. وأشارت هذه الدراسة حسب ما استدللت عليه من الدراسات السابقة الى أن بعض الباحثين قد أجروا دراسات أثبتت وجود علاقة جوهرية واضحة بين تبني قواعد نظرية لرأس المال البشري وتحقيق المنافسة الناجحة للمنظمة مع المنظمات الأخرى. وقد ركزت هذه الدراسة على أبرز خصائص رأس المال البشري والدور الذي يتمتع به في المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤشر المشترك الذي يتم التركيز عليه ضمن المستويات المختلفة في المنظمات هو مؤشر المهارات الإنسانية التي يجب أن يتمتع بها كل فرد يعمل في أية منظمة. واستعرضت هذه الدراسة أهم ما ركزت عليه دراسات كثيرة (ضمن الأكثر من 100 دراسة التي تم تناولها)، وهو ضرورة أن يسعى الأفراد العاملون ضمن المواقع المختلفة في المنظمات الى تطوير مهاراتهم باستمرار بما ينسجم مع طبيعة أعمالها وطبيعة الأسواق ذات الاحتياجات المتجددة، ويجب أن يسعى هؤلاء الى الحصول على ما يكفي ذلك من معرفة ومعلومات، ويجب أن يتمتع هؤلاء بمزايا الإبداع والقدرة على التجديد لتتمكن منظماتهم من تحقيق وزيادة رضا الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية.

**التعليق على الدراسات :** إن أغلب الدراسات السابقة أجريت في أماكن مختلفة، وتعد هذه الدراسة امتداد لبعض هذه الدراسات التي تناولت موضوع الاستثمار في رأس المال البشري، وأن الدراسات السابقة أجريت على مؤسسات وشركات صناعية أو خاصة أو عائلية، بينما تناولت هذه الدراسة منظمة حيوية ومهمة من ضمن القطاع الحكومي في فلسطين وهي وزارة الصحة الفلسطينية، وحاولت هذه الدراسة الربط بين الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في الوصول للتميز بأداء العاملين في المنظمات، وقد اتفقت نتيجة الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة باستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لمعظم الدراسات كأداة رئيسية، والتي تم معالجتها وتحليلها عن طريق برنامج الرزم الإحصائية الإحصائي (SPSS) , واستخدمت دراسات أخرى المقابلات الشخصية كما في دراسة (S. Gates, P. Langevin, 2010) وطريقة المسح الشامل كما في دراسة (عبد الصمد, 2016).

أوصت أغلب الدراسات بالاهتمام بشكل مباشر بالموارد المتاح والأهم في المنظمات، ألا وهو رأس المال البشري العامل فيها وتطويره وتدريبه، والتركيز على مهاراته وقدراته وخبراته وتطويرها واستغلالها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب؛ من أجل تحقيق الهدف الإستراتيجي للمنظمة: وهو التميز بأداء العاملين واستمراريتها لضمان تميز المنظمة وإثبات وجودها.

### الإطار العملي للدراسة:

**منهجية الدراسة:** أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته للدراسة، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في أرض الواقع.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في المركز الرئيس للوزارة في مدينة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (354) موظفا / وموظفة حتى منتصف العام 2019م. والجدول (1) يوضح توزيع الموظفين في الوزارة.

#### جدول (1) توزيع الموظفين جدول العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية (مجتمع الدراسة).

المجموع	العدد		المسمى الوظيفي
	أنثى	ذكر	
1	-	1	وكيل مساعد
17	5	12	مدير عام
39	18	21	مدير دائرة
69	45	24	رئيس قسم
40	24	16	رئيس شعبة
188	89	99	موظف إداري
354	181	173	المجموع

المصدر: وزارة الصحة الفلسطينية، رام الله، 2019

ويلاحظ من الجدول رقم (1) وجود تقارب في أعداد العاملين في الوزارة من الذكور والإناث، وبكافة الوظائف تقريبا، فقد بلغ عدد الإناث 181 موظفة مقابل 173 موظفا في الوزارة من كافة الفئات والمسميات الوظيفية، مما يدل على أن المرأة الفلسطينية قد خطت خطوات هامة في فرض نفسها وتبوء وظائف قيادية في الوظيفة العامة، في المجتمع الفلسطيني، بشكل خاص، وكافة القطاعات بشكل عام.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (123) مبحوثا من العاملين وزارة الصحة الفلسطينية، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية تبعا لطبقة المسمى الوظيفي، وتمثل العينة ما نسبته (35%) من مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة التي تم إجراء التحليل الإحصائي عليها فقد بلغت (104) استبانة بعد استبعاد باقي الاستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

#### جدول (2): يبين توزيع أفراد العينة.

المجموع	النسبة المئوية	العدد	المتغير	
			الجنس	العمر
104	45.2	47	ذكر	
	54.8	57	أنثى	
104	27.9	29	أقل من 30 سنة	العمر
	40.4	42	30 إلى أقل من 40 عاما	
	31.7	33	40 عاما فأكثر	
104	20.2	21	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
	54.8	57	بكالوريوس	
	25.0	26	ماجستير فأعلى	
104	23.1	24	أقل من 5 سنوات	

	18.3	19	5 إلى أقل من 10 سنوات	سنوات الخدمة
	34.6	36	10 إلى أقل من 15 سنة	
	24.0	25	15 سنة فأكثر	
104	10.6	11	مدير عام/ مدير دائرة	المسمى الوظيفي
	30.8	32	رئيس قسم/ رئيس شعبة	
	58.7	61	موظف	

**أداة الدراسة:** - قام الباحث باستخدام الاستبانة في دراسته التي قام ببنائها بالاستعانة بالدراسات السابقة، والإطار النظري لهذه الدراسات، وقام بتقسيمها إلى أربعة محاور رئيسة هي:-  
**المحور الأول:** اشتمل على (5) فقرات تقيس المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة وهي (الجنس والعمر والمؤهل العلمي ومستوى الخدمة والمسمى الوظيفي).

**المحور الثاني:** فقرات تقيس واقع رأس المال البشري في الوزارة (الدور الإداري العام)، وتكون هذا القسم من (7) فقرات.

**المحور الثالث:** فقرات تقيس عناصر رأس المال البشري ويتكون من أربعة ابعاد كما هو واضح في الجدول أدناه:

**جدول (3) يوضح عدد الفقرات الخاصة بكل بعد من عناصر رأس المال البشري.**

الرقم	عناصر رأس المال البشري	عدد فقرات
البعد الأول	التدريب	7
البعد الثاني	المعرفة	4
البعد الثالث	الخبرة	7
البعد الرابع	المهارات	8

**المحور الرابع:** اشتمل على الفقرات التي تقيس العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري، بتحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، وتتكون فقرات هذا القسم من (14) فقرة.

**صدق الأداة:** تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص للتأكد من ملاءمتها لما أعدت إليه، والتأكد من سلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وتم حساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية، والتي بينت أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لكل فقرة دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق البناء، وأنها تشترك معاً في قياس مستوى الاستثمار في رأس المال البشري، وأثره على تحقيق الأداء المتميز للعاملين في الوزارة.

**ثبات الأداة:** قام الباحث بحساب ثبات الاتساق الداخلي للمقياس من خلال حساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول (7).

**جدول (7) نتائج معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعاده المختلفة.**

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
القسم الأول	واقع رأس المال البشري في وزارة الصحة الفلسطينية	7	0.859
القسم الثاني	التدريب	7	0.963
	المعرفة	4	0.894
	الخبرة	7	0.905
	المهارة	8	0.912
القسم الثالث	واقع الأداء المتميز للعاملين في الوزارة	14	0.952

0.981	47	الدرجة الكلية للأبعاد
-------	----	-----------------------

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) إلى أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث تراوحت درجات الثبات بين (86%) وبين (96%) على أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري، في حين بلغت قيمة الثبات على الدرجة الكلية (98%). معبرة جميعها عن درجة عالية من الثبات.

#### نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما واقع الاستثمار في رأس المال البشري في وزارة الصحة الفلسطينية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الأول استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع رأس المال البشري في وزارة الصحة الفلسطينية على الدرجة الكلية وباقي الفقرات، وذلك كما هو واضح في الجدول (8).

#### جدول (8) واقع الاستثمار في رأس المال البشري في الوزارة.

الرقم	البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
1	لدى الإدارة المختصة في وزارة الصحة فكرة واضحة عن مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري.	104	3.43	0.98	68.65	مرتفعة
2	تملك الإدارة المختصة بوزارة الصحة القدرة المالية التي تمكنها من الاستثمار برأس المال البشري.	104	3.28	0.99	65.58	متوسطة
3	تملك الإدارة المختصة بوزارة الصحة المعرفة العلمية التي تمكنها من الاستثمار برأس المال البشري.	104	3.43	0.93	68.65	مرتفعة
4	الاستثمار في رأس المال البشري من المداخل الحديثة المطبقة في وزارة الصحة.	104	3.99	0.81	79.81	مرتفعة
5	تهتم وزارة الصحة بزيادة تنمية مهارات الموارد البشرية منذ تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم.	104	3.30	0.99	65.96	متوسطة
6	تحرص وزارة الصحة على تحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين الخارجين.	104	3.73	0.91	74.62	مرتفعة
7	تمتلك الإدارة في وزارة الصحة المعرفة المتخصصة التي تمكنها من أداء دورها بشكل مناسب.	104	3.62	0.90	72.31	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع الاستثمار في رأس المال البشري	104	3.54	0.69	70.80	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن الدرجة الكلية لواقع الاستثمار في رأس المال البشري في الوزارة جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.54) وبنسبة مئوية مقدارها (70.8%)، وعن أهم فقرات واقع رأس المال البشري في الوزارة تمثلت في الفقرة رقم (4) والتي تعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من المداخل الحديثة التي يجب تطبيقها في وزارة الصحة بمتوسط حسابي قدره (99.3)، وبنسبة مئوية مقدارها (79.8%)، معبرة عن درجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (6) والتي تنص أن الوزارة تحرص على تحسين خدماتها المقدمة للمستفيدين الخارجين) بمتوسط حسابي قدره (3.73)، وبنسبة مئوية مقدارها (74.6%)، معبرة عن درجة مرتفعة أيضاً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوزارة تهتم وحسب الإمكانيات المادية المتوفرة لها بالاستثمار برأس المال البشري، وتعطيه

الأهمية اللازمة مما ينعكس على تقديم خدماتها لمتلقي هذه الخدمات محاولة تقديمها بجودة عالية، وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Pasban & Nojedeh, 2016) بأن الاستثمار في رأس المال البشري أصبح من المفاهيم والمعرفة الشائعة في المنظمات، وأن المؤشر المشترك الذي يتم التركيز عليه ضمن المستويات المختلفة في المنظمات هو مؤشر المهارات الإنسانية التي يجب أن يتمتع بها كل فرد في المنظمات ويسعى لاكتسابه. بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تشير بأن الوزارة تملك الإدارة المختصة والقدرة المالية التي تمكنها من الاستثمار برأس المال البشري فيها بمتوسط حسابي قدره (3.28)، وبنسبة مئوية مقدارها (65.6%)، معبرة عن درجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف المخصصات المالية للوزارة وباقي الوزارات الفلسطينية، من الموازنة العامة للدولة، وإجراءات الاحتلال، والحصار المفروض، والحواجر العسكرية التي تقطع أوصال الوطن في الضفة الغربية وقطاع غزة .

**نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق عناصر الاستثمار في رأس المال البشري في وزارة الصحة الفلسطينية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق عناصر رأس المال البشري في الوزارة على الدرجة الكلية وباقي الأبعاد، وذلك كما هو واضح في الجدول (9).**

**جدول (9) مستوى تطبيق عناصر الاستثمار في رأس المال البشري في الوزارة.**

الرقم	البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
1	التدريب	104	3.54	0.84	70.82	مرتفعة
2	المعرفة	104	3.60	0.80	72.07	مرتفعة
3	الخبرة	104	3.61	0.76	72.14	مرتفعة
4	المهارة	104	3.66	0.75	73.20	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق عناصر رأس المال البشري	104	3.60	0.72	72.06	مرتفعة

يتضح من الجدول (9) أن الدرجة الكلية لمستوى تطبيق عناصر الاستثمار في رأس المال البشري في الوزارة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (3.60)، وبنسبة مئوية مقدارها (72.1%)، وعن أهم أبعاد مستوى رأس المال البشري في الوزارة فقد تمثلت في بعد (المهارات) بمتوسط حسابي قدره (3.60)، وبنسبة مئوية مقدارها (73.2%)، معبرة عن درجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية بعد (الخبرة) بمتوسط حسابي قدره (3.61)، وبنسبة مئوية مقدارها (72.1%)، معبرة عن درجة مرتفعة أيضاً، وجاء في المرتبة الثالثة بعد (المعرفة) بمتوسط حسابي قدره (3.60)، وبنسبة مئوية مقدارها (72.1%)، معبرة عن درجة مرتفعة أيضاً. بينما جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد (التدريب) بمتوسط حسابي قدره (3.54) وبنسبة مئوية مقدارها (70.8%)، معبرة عن درجة مرتفعة أيضاً. تتفق نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة (عبد الصمد، 2016) حيث أظهرت النتائج ضرورة العمل على تفعيل سياسة تطوير الكفاءات البشرية، بالتركيز على معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم من خلال الاستغناء عن الطرق التقليدية، والعمل على إدخال وتطوير طرق حديثة للتدريب والتعليم والتحفيز، لتتماشى مع التكنولوجيا الحديثة، والتي يمكن أن تساهم فعلاً في تطوير الكفاءات، بهدف تحقيق الأداء المتميز في المنظمات. وكذلك دراسة (S. Gates, P. Langevin, 2010) بأن أداء العاملين يرتبط ويتأثر إيجاباً من خلال وضع مؤشرات لرأس المال البشري في المنظمات. ونتائج دراسة (Pasban & Nojedeh, 2016) بأن العاملين في المنظمات يجب أن يعملوا على اكتساب المعرفة وتطوير أنفسهم باستمرار ومهاراتهم .

ولتفصيل النتائج السابقة حسب الفقرات قام الباحث باستخراج الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد القسم الثاني من الاداة كما يلي:



نتائج السؤال الفرعي الأول: ما واقع التدريب في وزارة الصحة الفلسطينية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الأول استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التدريب في الوزارة على الدرجة الكلية وباقي الفقرات، وذلك كما هو واضح في الجدول (10).

جدول (10) واقع التدريب للعاملين في الوزارة.

الرقم	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
1	تؤمن وزارة الصحة بأهمية التدريب وانعكاسه على أداء العمل.	104	3.53	0.98	70.58	مرتفعة
2	تهتم وزارة الصحة بتدريب العاملين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.	104	3.53	0.98	70.58	مرتفعة
3	تحرص وزارة الصحة على تدريب العاملين لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية.	104	3.62	0.90	72.31	مرتفعة
4	تحرص وزارة الصحة على تأهيل العاملين لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية.	104	3.52	0.92	70.38	مرتفعة
5	تحرص وزارة الصحة على تطوير العاملين لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية.	104	3.40	0.91	68.08	مرتفعة
6	توفر وزارة الصحة جميع الإمكانيات اللازمة لتدريب العاملين من وسائل وأدوات مناسبة.	104	3.47	1.94	69.42	مرتفعة
7	تقوم وزارة الصحة بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء.	104	3.54	1.96	70.77	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع التدريب	104	3.54	1.84	70.82	مرتفعة

يتضح من الجدول (10) أن الدرجة الكلية لواقع التدريب من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وبنسبة مئوية مقدارها (70.8%)، وعن أهم فقرات واقع التدريب من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية فقد تمثلت في الفقرة رقم (3)، والتي تتعلق بحرص وزارة الصحة على تدريب العاملين لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية، بمتوسط حسابي قدره 62.3، وبنسبة مئوية مقدارها (72.3%)، معبرة عن درجة مرتفعة. ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الوزارة بتدريب العاملين لديها لزيادة معارفهم وتغيير سلوكياتهم للموائمة بين خصائصهم وقدراتهم، وبين متطلبات العمل نظراً لما يتطلبه العمل في الوزارة من زيادة المعارف لدى العاملين من أجل إنجاز أعمالهم بالجودة المطلوبة، حيث يتطلب التدريب انسجامه مع المعايير المحددة سلفاً للوصول إلى الهدف المنشود، وهذا ما توافق مع دراسة أبو فارة، غانم، وعليان (2007) بأن الشركة تولي اهتماماً أكثر لتطوير رأس المال البشري عن طريق التدريب، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) التي تتعلق بحرص وزارة الصحة على تطوير العاملين لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية، بمتوسط حسابي قدره (3.40)، وبنسبة مئوية مقدارها (68.1%)، معبرة عن درجة مرتفعة كذلك، ويفسر الباحث ذلك إلى ضرورة زيادة إمكانيات العاملين من أجل تنمية معارفهم وخبراتهم، مما يساعدهم على إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تعترض طريقهم أثناء العمل، ومما يوصلهم لمستويات أفضل ضمن حاجات الوزارة بالنمو المستقبلي.

نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما واقع المعرفة التي يتمتع بها العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية؟، للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثاني استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع المعرفة التي يتمتع بها العاملون في الوزارة على الدرجة الكلية وباقي الفقرات، وذلك كما هو واضح في الجدول (11).

جدول (11) واقع المعرفة في الوزارة.

الرقم	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
1	تستقطب الوزارة عاملين مميزين من أجل الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة فيها.	104	3.65	0.83	73.08	مرتفعة
2	يتوفر لدى العاملين في الوزارة معرفة بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم على أكمل وجه.	104	3.68	0.87	73.65	مرتفعة
3	يمتلك العاملون في الوزارة المعرفة الحديثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.	104	3.54	0.98	70.77	مرتفعة
4	يمتلك العاملون معلومات عن دور وحدة تحسين الجودة ودورها في تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين في الوزارة.	104	3.90	0.77	78.08	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع المعرفة	104	3.60	0.80	72.07	مرتفعة

يتضح من الجدول (11) أن الدرجة الكلية لواقع المعرفة من وجهة نظر العاملين في الوزارة جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.60)، ونسبة مئوية مقدارها (72.1%)، وعن أهم فقرات واقع المعرفة من وجهة نظر العاملين في الوزارة تمثلت في الفقرة رقم (4) والتي تتعلق بامتلاك العاملين في وزارة الصحة للمعلومات عن دور وحدة تحسين الجودة في الوزارة ودورها في تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين بمتوسط حسابي قدره 90.3، ونسبة مئوية مقدارها (78.1%)، معبرة عن درجة مرتفعة، وهذا شيء طبيعي بأن يكون هناك معلومات معلنة عن وحدة رئيسية في الوزارة تعنى بتحسين جودة الخدمات فيها نظراً لظروف الإعلان عن هذه الوحدة للعاملين وكون هذا الإعلان هو من متطلبات نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بالوزارات الفلسطينية. في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3)، والتي تتعلق بامتلاك العاملين في وزارة الصحة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الوزارة بمتوسط حسابي قدره (3.54)، ونسبة مئوية مقدارها (70.8%)، معبرة عن درجة مرتفعة كذلك، مما يشير إلى ضرورة الاهتمام من قبل الوزارة بتحديث المعارف لدى العاملين بالخدمات التي تقدمها الوزارة باستمرار.

نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما واقع الخبرة التي يتمتع بها العاملون في وزارة الصحة الفلسطينية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثالث استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع خبرة العاملين في الوزارة على الدرجة الكلية وباقي الفقرات، وذلك كما هو واضح في الجدول (12).

جدول (12) واقع خبرة العاملين في الوزارة.

الرقم	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
1	تساعد الخبرة التي يمتلكها العاملون في وزارة الصحة على حل مشاكل العمل من خلال اتخاذ القرارات الصحيحة.	104	3.82	0.86	76.35	مرتفعة
2	يمتلك العاملون في وزارة الصحة خبرة عالية في المجال الصحي.	104	3.49	1.04	69.81	مرتفعة
3	تركز وزارة الصحة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية وتوليهم مكانة خاصة.	104	3.45	1.06	69.04	مرتفعة
4	تركز وزارة الصحة على الاستفادة من العاملين ذوي الخبرات الفنية وتوليهم مكانة خاصة.	104	3.46	1.06	69.23	مرتفعة

مرتفعة	70.77	0.94	3.54	104	تشجع الإدارة في وزارة الصحة على نقل الخبرات من العاملين ذوي الخبرة إلى الموظفين الأقل خبرة.	5
مرتفعة	71.73	0.88	3.59	104	تمتلك وزارة الصحة عددا كافيا من العاملين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.	6
مرتفعة	76.92	0.89	3.85	104	يؤدي العاملون في وزارة الصحة مهامهم على أكمل وجه.	7
مرتفعة	72.14	0.760	3.61	104	الدرجة الكلية لواقع الخبرة	

يتضح من الجدول (12) أن الدرجة الكلية لواقع خبرة العاملين في الوزارة جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.61)، وبنسبة مئوية مقدارها (72.1%)، وعن أهم فقرات واقع خبرة العاملين في الوزارة تمثلت في الفقرة رقم (7) والتي أشارت بأن العاملين في وزارة الصحة يؤدون مهامهم على أكمل وجه بمتوسط حسابي قدره 85.3 وبنسبة مئوية مقدارها (76.9%) معبرة عن درجة مرتفعة، ويعزوا الباحث ذلك إلى الخبرات المتراكمة لدى العاملين إذ أن ما نسبته (34.6%) من العاملين تتراوح خبراتهم العلمية بالوزارة ما بين (10-15 سنة) وما نسبته 24% خبراتهم تزيد عن 15 سنة، وهذا يعطي العاملين ميزة أنهم يتقنون أعمالهم بشكل ممتاز، وهذا يتوافق مع ما خرجت به دراسة جرادات، عريقات، برنوطي (2012) بأن هناك ارتباط قوي بين خبرة العاملين وأدائهم الوظيفي، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تتعلق بتركيز وزارة الصحة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية وتوليهم مكانة خاصة بمتوسط حسابي قدره 3.45 وبنسبة مئوية مقدارها (69.04%) معبرة عن درجة مرتفعة أيضا، مما يتطلب إلى ضرورة أن تستفيد الوزارة من ذوي الخبرات العلمية وتستقطبهم للعمل بالوزارة ضمن هيكلها التنظيمي للاستفادة من خبراتهم حيث أن الخبرات العلمية والعملية يمكن أن تعمل بشكل تكاملي للنهوض بالعمل بالوزارة مما ينعكس على الخدمات المقدمة للمستفيدين .

**نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما واقع مهارات العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الرابع استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مهارات العاملين في الوزارة على الدرجة الكلية وباقي الفقرات، وذلك كما هو واضح في الجدول (13).**

#### جدول (13) واقع مهارات العاملين في الوزارة الصحة الفلسطينية.

الرقم	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
1	تتطلب الوظيفة في وزارة املاك العاملين مهارات عملية لإنجاز العمل بشكل متميز .	104	3.97	0.76	79.42	مرتفعة
2	يتوفر لدى العاملون في الوزارة القدرة على تحمل ضغط العمل في كل الظروف.	104	3.54	0.97	70.77	مرتفعة
3	تهتم الوزارة بإجراء دورات داخلية للعاملين فيها لإكسابهم المهارات العلمية المتنوعة.	104	3.51	1.04	70.19	مرتفعة
4	تهتم الوزارة بمشاركة كوادرها بالدورات الخارجية لنقل الخبرات العالمية.	104	3.50	0.99	70.00	مرتفعة
5	تعمل الإدارة في الوزارة على تطوير معدل إنجاز الأداء الفردي للعاملين لديها.	104	3.63	0.91	72.69	مرتفعة
6	يحرص العاملون في الوزارة على أداء الأعمال الخاصة بهم بكفاءة.	104	3.63	1.03	72.69	مرتفعة
7	تؤمن الإدارة في الوزارة بأهمية التدريب للعاملين فيها .	104	3.66	1.00	73.27	مرتفعة

مرتفعة	70.96	0.99	3.55	104	لوحدة تحسين الجودة في الوزارة تأثير واضح على تطور مهارات العاملين.	8
مرتفعة	73.20	0.75	3.66	104	الدرجة الكلية لواقع المهارات	

يتضح من الجدول (13) أن الدرجة الكلية لواقع المهارات التي يتمتع بها العاملون في الوزارة جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.66)، ونسبة مئوية مقدارها (73.2%)، وعن أهم فقرات واقع المهارات في وزارة الصحة الفلسطينية تمثلت في الفقرة رقم (1) والتي تشير بأن الوظيفة تتطلب إمتلاك العاملين في الوزارة مهارات عملية عالية لإنجاز العمل بشكل متميز. بمتوسط حسابي قدره (97.3)، ونسبة مئوية مقدارها (79.4%)، معبرة عن درجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى ما تتطلبه الوظيفة بالوزارة من مهارات؛ نظراً لأنها وزارة متخصصة وتحتاج إلى متخصصين من جميع الكفاءات، والتخصصات الصحية التي تعنى بصحة وسلامة المواطن الفلسطيني، وتوافقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Pasban & Nojeh, 2016) بأن المهارات الإنسانية هو المؤشر المشترك الذي يجب أن يتمتع به كل فرد في المنظمات ويتم التركيز عليه ضمن المستويات المختلفة في المنظمات في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4)، والتي تضمنت بأن الوزارة تهتم بمشاركة كوادرها بالدورات الخارجية؛ لنقل الخبرات العالمية والاستفادة منها في الوزارة بمتوسط حسابي قدره 3.50، ونسبة مئوية مقدارها (70.0%)، معبرة عن درجة مرتفعة كذلك، وهذا شيء طبيعي كون الاقتباس من خبرات عالمية يمكن أن يعمل على تطوير مهارات العاملين في الوزارة، والاستفادة من الخبرات العالمية المتراكمة في فلسطين.

**نتائج السؤال الثالث: ما مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مستوى أداء العاملين في الوزارة على الدرجة الكلية وباقي الفقرات، وذلك كما هو واضح في الجدول (13).**

**جدول (14) مستوى أداء العاملين في الوزارة**

الرقم	البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
1	هناك سرعة في تقديم الخدمة الصحية في وزارة الصحة.	104	3.55	0.99	70.96	مرتفعة
2	هناك تحسن كبير في جودة الخدمة الصحية في وزارة الصحة.	104	3.66	0.89	73.27	مرتفعة
3	هناك زيادة في عدد المراجعين لمراكز وزارة الصحة.	104	3.97	0.78	79.42	مرتفعة
4	هناك تحسن في العلاقة بين وزارة الصحة والشركاء.	104	3.68	0.88	73.65	مرتفعة
5	سجلت الأخطاء التي يقع فيها العاملون في وزارة الصحة انخفاضاً ملموساً.	104	3.39	0.96	67.88	متوسطة
6	انخفض معدل الشكاوى من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها وزارة الصحة.	104	3.13	1.01	62.69	متوسطة
7	تحسن مستوى أداء العاملين في وزارة الصحة.	104	3.65	0.86	73.08	مرتفعة
8	زادت درجة الانتماء للعاملين في وزارة الصحة.	104	3.43	0.98	68.65	مرتفعة

مرتفعة	68.65	0.99	3.43	104	تعطي وزارة الصحة اهتماماً واضحاً لعملية توظيف العاملين المستجدين.	9
مرتفعة	69.81	0.90	3.49	104	أدت إستراتيجية التدريب المتبعة في وزارة الصحة إلى تحسين أداء العاملين.	10
متوسطة	67.88	1.03	3.39	104	هناك اهتمام من قبل وزارة الصحة برأس المال البشري لما له من أهمية لتحقيق الأداء المتميز.	11
مرتفعة	71.54	0.89	3.58	104	توفر وزارة الصحة المستلزمات الأساسية لترتقي بخدمة المستفيدين.	12
مرتفعة	69.62	0.94	3.48	104	يتم استخدام مؤشرات واضحة في وحدة تحسين الجودة في الوزارة لتحديد العوامل المؤثرة على رضا المستفيدين.	13
مرتفعة	70.00	0.97	3.50	104	تهتم وحدة تحسين الجودة على اعتبار رأس المال البشري مورداً متاحاً بجانب رأس المال المادي في الوزارة.	14
مرتفعة	70.51	0.73	3.53	104	الدرجة الكلية لمستوى أداء الموارد البشرية	

يتضح من الجدول (14) أن الدرجة الكلية لأداء العاملين في الوزارة جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (3.53)، ونسبة مئوية مقدارها (70.5). وعن أهم الفقرات لأداء العاملين في الوزارة فقد تمثلت في الفقرة رقم (3)، والتي أشارت بأنه زاد عدد المراجعين لمراكز وزارة الصحة بمتوسط حسابي قدره 97.3، ونسبة مئوية مقدارها (79.4%)، معبرة عن درجة مرتفعة. ويعزى ذلك إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري في الوزارة قد أعطى نتائج إيجابية انعكست على أداء العاملين، من حيث ثقة المواطن الفلسطيني بالخدمات التي تقدمها الوزارة في كافة المجالات، وكذلك تحسين علاقة الوزارة بالشركاء الذين تشترك معهم بصحة ورفاهية و حياة المواطن الفلسطيني، وإن الاستثمار برأس المال البشري قد أثمر بتحسين كبير في جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة للمواطنين، وهذا هدف رئيس من أهداف الوزارة، وهذا ما توصلت إليه دراسة (Pasban & Nojedeh, 2016) بأن الاستثمار في رأس المال البشري صار ينظر إليه كميزة تنافسية ويزيد من كفاءة العاملين وتحسين أدائهم في المنظمات، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4)، والتي أشارت بأن العلاقة تحسنت بين وزارة الصحة والشركاء، بمتوسط حسابي قدره 3.68، ونسبة مئوية مقدارها (73.7%)، معبرة عن درجة مرتفعة أيضاً، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2)، والتي أظهرت تحسناً كبيراً في جودة الخدمة الصحية المقدمة في وزارة الصحة، بمتوسط حسابي قدره 3.66، ونسبة مئوية مقدارها (73.3%)، معبرة عن درجة مرتفعة أيضاً. بينما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6)، والتي أوضحت انخفاض معدل الشكاوي من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الوزارة. بمتوسط حسابي قدره 3.13، ونسبة مئوية مقدارها (62.7%)، معبرة عن درجة متوسطة، وهذا شيء طبيعي بأن ينخفض التذمر والشكاوي المقدمة من المواطنين المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الوزارة، نظراً لنجاح الاستثمار في رأس المال البشري بعناصره المختلفة (التدريب والمعرفة والخبرة والمهارة) .

نتائج فرضية الدراسة الرئيسية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستثمار في رأس المال البشري بعناصره وأداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. للتحقق من صحة الفرضية استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (PearsonCorrelation) وذلك كما هو واضح في الجدول (15).

جدول (15): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين الإستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية

الدرجة الكلية للاستثمار في رأس المال البشري	أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء المتميز	واقع رأس المال البشري	مستوى رأس المال البشري	المتغيرات
0.901**	0.729**	0.796**		معامل الارتباط
0.000	0.000	0.000		مستوى الدلالة
0.956**	0.871**			معامل الارتباط
0.000	0.000			مستوى الدلالة
0.934**				معامل الارتباط
0.000				مستوى الدلالة
				معامل الارتباط
				مستوى الدلالة

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ .

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لواقع الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ، وتبعاً لوجود العلاقة فقد تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاستثمار برأس المال البشري بعناصره ( التدريب والمعرفة والخبرة، والمهارات) ذو أهمية بالغة للوصول إلى جودة الأداء المتميز للعاملين في الوزارة.

نتائج فرضيات الدراسة الفرعية :

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتدريب في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (PearsonCorrelation) وذلك كما هو واضح في الجدول (16).

جدول (16): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين التدريب وتحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.

التدريب & تحقيق الأداء	المتغيرات	
.789**0	معامل الارتباط	التدريب & تحقيق الأداء
.0000	مستوى الدلالة	

\* دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ . \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$ .

يتضح من الجدول (16) وجود علاقة عند مستوى الدلالة الاحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات التدريب وبين متوسطات تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، وتبعاً لوجود علاقة فقد تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى.



نتائج الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعرفة في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وذلك كما هو واضح في الجدول (2).

جدول (17): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين المعرفة وتحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.

المعرفة & تحقيق الأداء	المتغيرات	
.724**0	معامل الارتباط	المعرفة & تحقيق الأداء
.0000	مستوى الدلالة	

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ). \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ).

يتضح من الجدول (17) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات المعرفة وبين متوسطات تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، وتبعاً لوجود علاقة فقد تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية. نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للخبرة في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. للتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وذلك كما هو واضح في الجدول (18).

جدول (18): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين الخبرة وتحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.

الخبرة & تحقيق الأداء	المتغيرات	
.842**0	معامل الارتباط	الخبرة & تحقيق الأداء
.0000	مستوى الدلالة	

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ). \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ).

يتضح من الجدول (18) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الخبرة وبين متوسطات تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، وتبعاً لوجود علاقة فقد تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة. نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. للتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وذلك كما هو واضح في الجدول (19).

جدول (19): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين المهارات وتحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية.

المهارات & تحقيق الأداء	المتغيرات	
.816**0	معامل الارتباط	المهارات & تحقيق الأداء
.0000	مستوى الدلالة	

\* دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ). \*\* دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.01$ ).

يتضح من الجدول (19) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات المهارات وبين متوسطات تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، وتبعاً لوجود علاقة فقد تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة.

## النتائج والتوصيات:

• مناقشة نتائج الدراسة: إن الدرجة الكلية لواقع الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي يبلغ (3.54)، وبنسبة مئوية مقدارها (70.8%)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Pasban & Nojedeh, 2016) بأن المنظمات تنظر لرأس المال البشري كعنصر جوهري وأساسي لتطوير الأصول المختلفة لأية منظمة وأنه أصبح ينظر لرأس المال البشري كميزة تنافسية ويزيد من كفاءة العاملين في المنظمات. ودراسة (رشيد والزيادي, 2012)، والتي أظهرت نتائجها اهتماماً واضحاً بالموارد البشري، وأهميته في تحقيق الأداء المتميز، كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (لويزة, 2016)، والتي أظهرت نتائجها أن الاهتمام برأس المال البشري هو أهم مورد إستراتيجي تحوز عليه وزارة الصحة الفلسطينية، والمحافظة عليه باستمرار في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال، واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (عبد الصمد, 2016)، حيث أظهرت النتائج أن رأس المال البشري يحظى بأهمية متوسطة نظراً لعدم استيعاب الأفراد لمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري.

إن الدرجة الكلية لمستوى الاستثمار في رأس المال البشري في وزارة الصحة الفلسطينية بعناصره (التدريب والمعرفة والخبرة والمهارات) جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (3.60)، وبنسبة مئوية مقدارها (72.1%)، توافقت النتائج مع نتائج دراسة (رشيد والزيادي, 2012)، والتي أظهرت أن الإدارة المختصة في وزارة الصحة الفلسطينية تسعى إلى تنشيط رأس مالها البشري من خلال الاهتمام بتدريب الأفراد ذوي المهارات الفكرية والقدرات والخبرات.

أن الدرجة الكلية لواقع التدريب من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وبنسبة مئوية مقدارها (70.8%)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (لويزة, 2016)، حيث أظهرت نتائجها أن تراكم المعارف لدى العناصر البشرية يأتي من خلال التدريب الذي يمنح الشركة رأس مال بشري يتحقق من خلاله الأداء المتميز، كما اتفقت النتائج أيضاً مع دراسة (موساوي, 2015)، حيث أظهرت نتائجها تركيز الوزارة على الاستثمار برأس المال البشري وأهميته وكيفية تطويره بالتعليم والتدريب والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتطبيق معايير الجودة، وتطابقت نتائج الدراسة مع دراسة (جرادات، عريقات، وبرنوطي, 2012)، التي جاء فيها أن هناك ارتباطاً قوياً موجباً بين رأس المال البشري وجودة الأداء للشركات العائلية الفلسطينية في محافظة الخليل، حيث جاء عنصر (التدريب) من عناصر رأس المال البشري بأدنى درجة في تأثيره على الأداء المتميز، بعكس نتيجة تأثير كلا من عناصر (التعليم والخبرة) والتي جاءت بدرجة أعلى على التوالي.

إن الدرجة الكلية لواقع المعرفة من وجهة نظر العاملين في الوزارة جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.60)، وبنسبة مئوية مقدارها (72.1%)، وتتفق مع نتائج دراسة (لويزة, 2016)، حيث أظهرت اهتمام الوزارة ببعد المعرفة لإدراكها أن المعرفة تصنع الفرق بين المتنافسين، وأن تراكم المعارف يمنح الوزارة مخزوناً معرفياً يمثل رأس مال بشري قادر على تحقيق الأداء المتميز.

إن الدرجة الكلية لواقع الخبرة من وجهة نظر العاملين في الوزارة جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.61)، وبنسبة مئوية مقدارها (72.1%)، وتتفق مع نتائج دراسة (عبد الصمد, 2016)، حيث أظهرت أن التدريب للعاملين في الوزارة ومشاركتهم في الدورات الداخلية والخارجية يساهم في نقل الخبرات بين العاملين بالوزارة وتناقل الخبرات والمهارات العالمية والاستفادة منها، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز في المنظمات. وكذلك دراسة (Pasban & Nojedeh, 2016) بضرورة أن يسعى العاملون باستمرار إلى الحصول على ما يكفي من معرفة ومعلومات للوصول للإبداع والقدرة على التطوير والتجديد لتتمكن منظماتهم من تحقيق وزيادة رضا الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية.

أن الدرجة الكلية لواقع المهارات في الوزارة جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.66)، وبنسبة مئوية مقدارها (73.2%)، تتفق مع نتائج دراسة تتفق نتائج هذا السؤال مع دراسة (عبد الصمد, 2016)، حيث أظهرت النتائج ضرورة الاستعانة بجهات خارجية وتنظيم دورات تعليمية للعاملين في الوزارة بهدف تطوير قدرات ومهارات العاملين والإلمام بمفاهيم الاستثمار برأس المال البشري

لوصول للأداء المتميز في الوزارة. وتعارضت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبوفارة ، وغانم، وعليان2007) والتي خرجت بأن الشركات لا تهتم بالقدر الكافي بتطوير رأس المال البشري من خلال التعليم، وتهتم الشركات بشكل واضح بتطوير الكوادر البشرية من خلال التدريب، يليها عنصر تطوير مهارات الموارد البشرية في هذه الشركات . وكذلك توافقت نتيجة هذه الدراسة مع ما خلصت إليه دراسة (Pasban & Nojedeh, 2016) بأن المؤشر المشترك الذي يتم التركيز عليه ضمن المستويات المختلفة هو مؤشر المهارات الإنسانية التي يجب أن يتمتع بها كل فرد في أية منظمة، وضرورة أن يسعى الافراد العاملون في المنظمات الى تطوير مهاراتهم باستمرار .

إن الدرجة الكلية لمستوى الأداء للعاملين في الوزارة جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.53)، وبنسبة مئوية مقدارها (70.5%). وتتفق النتائج مع دراسة ( مفتاح, 2017), حيث أظهرت اهتمام الوزارة باستقطاب العاملين ذوي المؤهلات العلمية والعملية العالية؛ للاستفادة من الخبرات والقدرات المتميزة، لتحقيق الأداء المتميز في الوزارة, كما أظهرت الدراسة ضرورة إدخال التقنية الإلكترونية الحديثة لتسهيل وتعجيل إجراءات المعاملات للوصول إلى رضا المستفيدين من خدمات الوزارة. وكذلك مع نتائج دراسة عبد المالك، ججيق (2013) التي أشارت الى ضرورة أن يتم التعامل مع رأس المال البشري بأنه عامل رئيسي واستراتيجي من خلال الاهتمام به بشكل مستمر من أجل تحقيق الميزة التنافسية للشركات.

وأشارت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للاستثمار برأس المال البشري بعناصره كافة، في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في الوزارة، كون الاستثمار برأس المال البشري بعناصره المختلفة يعزز من مستوى الأداء للعاملين في الوزارة. وبالتالي فقد تم رفض الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وقبول الفرضيات البديلة.

#### التوصيات:

- ❖ لا بد من زيادة مخصصات الوزارة من الموازنة العامة للدولة؛ بحيث تمكنها من الاستثمار برأس المال البشري على أكمل وجه، وبشكل مستمر .
- ❖ لا بد من تنمية مهارات وكفاءات الموارد البشرية في الوزارة ضمن برنامج تدريبي متراكم.
- ❖ لا بد من زيادة التركيز على نوعية التدريب المقدم للعاملين في الوزارة، بما يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين.
- ❖ لا بد من تدريب العاملين في الوزارة على استخدام التقنيات الحديثة التي تساعد على تطوير الأداء وتنفيذه بجودة عالية.
- ❖ لا بد من زيادة وتحديث معارف العاملين في الوزارة لتنفيذ أعمالهم بجودة عالية عن طريق زيادة التحفيز (المادي والمعنوي).
- ❖ لا بد من استقطاب ذوي الخبرات العلمية والعملية للعمل في الوزارة؛ للاستفادة من خبراتهم الفنية المكتسبة، لتجويد العمل ونقل الخبرة للعاملين في الوزارة.
- ❖ لا بد من زيادة مشاركة العاملين في الوزارة في الدورات الداخلية والخارجية؛ لإكسابهم آخر المستجدات والتطورات التقنية والتكنولوجية في المجال الإداري والصحي.

## المصادر والمراجع

- أبو النصر، مدحت، (2012)، الأداء الإداري المتميز، طبعة 1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر .
- زايد، عادل، (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .
- الفيل، أسامة، (2001)، نظرة إلى المستقبل: الاستثمار في الإنسان، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، طبعة 1، مصر .
- عبد المالك، ججيق (2013) تأثير رأس المال البشري في الأداء من خلال الاستثمار في المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال المنعقد في الفترة 22-25 نيسان 2013، جامعة الزيتونة الأردنية، كتاب الأبحاث العلمية عمان، الأردن.
- عبد الصمد، سميرة، (2016)، دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة (SCIMAT)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر .
- الزبيدي، غني و المشهداني، أمنة، (2016)، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 14، العدد 28، العراق.
- لويزة، فرحاتي، (2016)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، الجزائر.
- موساوي، محمد، (2015)، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الإقتصادي- حالة الجزائر (1970-2011)، دكتوراة بالإقتصاد غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر .
- شنافي، نوال، (2015)، دور تيسير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة دكتوراة في علوم التسيير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر .
- ميدون، سعاد، (2014)، دور القيادات الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، "دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر .
- الزايد، منى، (2013)، الاستثمار في رأس المال البشري: نموذج مقترح، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي، البحرين.
- رشيد، صالح و الزيايدي، صباح، (2012)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، مج 16، العدد 3، العراق.
- الجبوري، حمزة، (2012)، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل، فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 34، العراق.
- فرح، وليد، (2009)، علاقة تقانة المعلومات بأعادة هندسة الاعمال وأثرهما في الأداء المتميز، دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية/بغداد - هيئة التعليم التقنية، العراق.
- ألفي، محمد و امحمد، فرعون، (2009)، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، بحوث وأوراق عمل الملئقى الدولي: صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر .
- شلتوت، أماني، (2009)، تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية / غزة، فلسطين.
- مصطفى، عبد اللطيف، (2009)، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الجزائر، العدد 7، ص 1.
- الرشيد، صالح، (2009)، التميز بالأداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق إقتصادية، عدد 116، مج 29، الإمارات العربية المتحدة .

- أبو فارة، يوسف ، عليان، أريج، وغانم، هاشم(2007): تحليل واقع تطوير رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، " جوال" المركز الوطني للتوثيق.
- جرادات، ناصر، برونوطي، سعاد، وعريقات(2012): أثر رأس المال البشري على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 32، العدد الأول.
- اتحاد الخبراء الإستشاريون الدوليون، عائد الإستثمار في رأس المال، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع، 2004.
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، نظرية رأس المال البشري لشولتز، مصر، 2011.
- <https://hrdiscussion.com/hr117410.html>
- مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية ، الرياض، 2001 :7.
- [www.riyadhchamber.com/doc/Asthtmar.doc](http://www.riyadhchamber.com/doc/Asthtmar.doc)
- S. Gates, & P. Langevin,( 2010), Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance.
- Thomas L. Wheelen & David L. Hunger, (2010), Strategic Management & Business Policy: Achieving Sustainability, 12th Edition : 380.
- Qingzhen, Hu, ( 2010 ), Xinjiang Education Investment and Economic Growth Relationship : Based on the Perspective of Human Capital, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 6, pp. 215.
- S. Firer & L.Stanbani, (2003), Testing The Relationship between Intellectual Capital and Company's Performance, , Journal of Intellectual Capital, Vol. 4 No. 3, pp. 348-60.
- Abeysekera, I., & Guthria, J., ( 2005 ), "An Empirical Investigation Of Annual Reporting Trends Of Intellectual Capital in Sri Lanka", Critical Perspectives on Accounting, Vol. 16, NO. 3, pp. 151-163 .
- Pasban , M , and Nojehdeh , S. (2016) , AReview of the Role of Human Capital in the Organization, Procedia – Social and behavioral Sciences 230, pp.249-253 .
- AL-Ma'ani, Ahmed I., Jaradat, Nasser, ( 2010 ), Impact Of Human Capital on The Organization Performance, Interdisciplinary Journal of conternporary Research in Business, Vol. 2, No. 4,pp.63-73.
- Fitz – ens, Jac,(2000 ), " The ROI of Human Capital : Measuring the Econmic Value of Employee Performance ", Amacom, American management Association, New York .