

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء المالي: دراسة ميدانية على

القطاع الصحي بمنطقة الرياض

إعداد الطالب/

نواف قديم العنزي 251001715

إشراف/

أ.د / الفيصّل عبد الحميد

أ.د / فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025 – 1447

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بفضل من الله ودعمه، أقدم هذا البحث بكل فخر واعتزاز، اهداءً لذكرى والدي الغالي المتوفى، الذين كانوا دائماً مصدر الإلهام والدافع لي في رحلتي العلمية. كانوا يؤمنون بقدراتي ويشجعوني دائماً على تحقيق النجاح.

كما أهدي هذا العمل لوالدتي الحبيبة، التي لطالما كانت الركيزة القوية والداعمة لي طيلة حياتي الأكاديمية. بفضل صبرها وحنانها، استطعت تخطي كل التحديات والوصول إلى هذه المرحلة.

وبهدفني لمواصلة مسيرتي الأكاديمية وتحقيق طموحاتي الشخصية، أتطلع إلى النهوض بمسيرتي للوصول إلى درجة الدكتوراه، داعياً الله أن يمن علي بقوة وإرادة لاستكمال طريق العلم والمعرفة.

في الختام، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم ودعمني في هذه الرحلة، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل خيراً مفيداً ومساهمة صغيرة في المجال العلمي.



شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

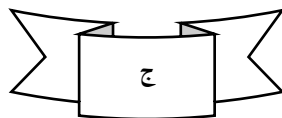
أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم يخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً وسنداً، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيراً، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلاً الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.



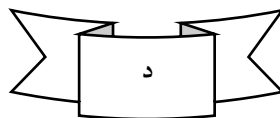
المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة (برامج التدريب والتطوير، الحوافز الوظيفية، وتطوير المهارات الوظيفية) على تحسين الأداء المالي في المؤسسات الصحية بمنطقة الرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب الكمي، حيث تم تصميم استبانة علمية لقياس أبعاد المتغيرات، ووزعت على عينة مكونة من 150 موظفًا من العاملين في المؤسسات الصحية بمنطقة الرياض، شملت أطباء، وممرضين، وإداريين، وفنيين، وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير دالة إحصائيًا بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء المالي، حيث بلغ معامل التحديد للنموذج الكلي ($R^2 = 0.66$)، مما يدل على أن 66% من التغير في الأداء المالي يمكن تفسيره من خلال أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري، كما أظهرت النتائج أن برامج التدريب والتطوير جاءت في المرتبة الأولى من حيث التأثير على الأداء المالي، تليها الحوافز الوظيفية ثم تطوير المهارات الوظيفية.

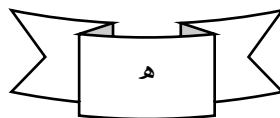
وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري بوصفه خيارًا استراتيجيًا، وتصميم برامج تدريبية قائمة على الاحتياجات الفعلية للكوادر الصحية، وإعادة هيكلة نظم الحوافز الوظيفية بما يعزز العدالة والشفافية، وربط تقييم الأداء المهني بالمؤشرات المالية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار في رأس المال البشري - الأداء المالي - المؤسسات الصحية - منطقة الرياض

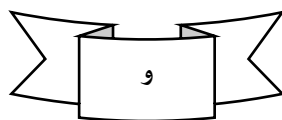


قائمة المحتويات

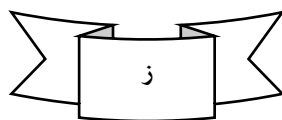
أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة:.....
2	2.1 المشكلة البحثية:.....
4	3.1 أهمية البحث:.....
5	4.1 أهداف البحث:.....
6	5.1 تساؤلات البحث:.....
6	6.1 فرضيات البحث:.....
7	7.1 الدراسات السابقة:.....
12	8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:.....
13	9.1 المنطلقات النظرية للبحث:.....
15	10.1 منهج البحث:.....
16	11.1 مصادر البيانات في الدراسة:.....



12.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية:.....	17
13.1 نموذج الدراسة:.....	17
14.1 حدود الدراسة:.....	18
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	19
المبحث الأول: الاستثمار في رأس المال البشري	19
1.1.2 التمهيد.....	19
2.1.2 مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري.....	20
3.1.2 أهمية الاستثمار في رأس المال البشري.....	21
4.1.2 أهداف الاستثمار في رأس المال البشري.....	23
5.1.2 أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري.....	25
المبحث الثاني: الأداء المالي للمؤسسات الصحية.....	29
1.2.2 التمهيد.....	29
2.2.2 مفهوم الأداء المالي.....	30
3.2.2 أهمية الأداء المالي.....	31
4.2.2 أهداف الأداء المالي.....	33
5.2.2 مؤشرات الأداء المالي في المؤسسات الصحية.....	36
6.2.2 العلاقة بين الأداء المالي والعوامل التنظيمية والإدارية.....	40
الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	43
1.3 تمهيد.....	43
2.3 منهج الدراسة.....	43

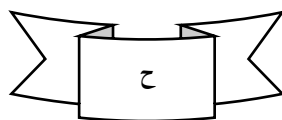


43	3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
44	4.3 أداة الدراسة.....
45	5.3 صدق الأداة.....
46	6.3 مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل.....
46	7.3 ثبات الأداة.....
47	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
49	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
49	1.4 تمهيد.....
49	2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
51	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: الاستثمار في رأس المال البشري.....
54	4.4 المتغير التابع: الأداء المالي.....
56	5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
61	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
61	1.5 مقدمة.....
61	2.5 النتائج.....
65	3.5 توصيات الدراسة.....
67	Abstract.....
68	قائمة المراجع.....
68	المراجع باللغة العربية.....
71	المراجع باللغة الإنجليزية.....



74الملاحق

75استمارة استبيان



قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري	45
2.	الجدول (2): معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا	46
3.	الجدول (3): توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية الرئيسة.	48
4.	الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها برامج التدريب والتطوير	50
5.	الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الحوافز الوظيفية	51
6.	الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تطوير المهارات الوظيفية	53
7.	الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعدها الأداء المالي	54
8.	الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء المالي	56
9.	الجدول (9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء المالي	58

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
10.	الجدول (10): تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الحوافز الوظيفية على الأداء المالي	59
11.	الجدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير المهارات على الأداء المالي	59



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يُعد الاستثمار في رأس المال البشري من القضايا الاستراتيجية التي تحظى باهتمام واسع النطاق على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، خاصة في ظل التحولات الهيكلية التي تشهدها بيئات الأعمال الحديثة. لم يعد العنصر البشري مجرد مورد من موارد الإنتاج، بل تحول إلى المحرك الأساسي للنمو والتطور المؤسسي، حيث أصبح يُنظر إليه كأصل استثماري له تأثير مباشر على تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المالية. وتزداد أهمية هذا التوجه في القطاعات الحيوية ذات الطابع الخدمي، مثل القطاع الصحي، الذي يعتمد بشكل جوهري على كفاءات العاملين وجودة أدائهم في تقديم خدمات ذات قيمة مضافة للمجتمع. وبالنظر إلى الأدوار المحورية التي تلعبها المؤسسات الصحية في تعزيز جودة الحياة وتحقيق الاستقرار الاجتماعي، فإن تطوير رأس المال البشري داخل هذه المؤسسات يُعد من الركائز الأساسية التي تساهم في تحسين أدائها المالي وضمان استمرارية خدماتها وفق أعلى درجات الفعالية (شياد، 2022).

وفي هذا السياق، تبرز منطقة الرياض كإحدى أكثر المناطق السعودية ديناميكية في قطاع الخدمات الصحية، حيث تشهد توسعاً ملحوظاً في البنية التحتية الطبية، وتزايداً مستمراً في الطلب على خدمات الرعاية الصحية، بالتوازي مع التوجه الوطني نحو رفع كفاءة الإنفاق وتحقيق جودة عالية في الخدمات المقدمة. من هنا تبرز الحاجة إلى دراسة علمية منهجية تستقصي مدى انعكاس استراتيجيات الاستثمار في العنصر البشري على الأداء المالي للمؤسسات الصحية في هذه المنطقة، خاصة في ظل وجود توجهات إدارية معاصرة تركز على تحقيق التوازن بين تنمية القدرات البشرية وتعظيم العائد المالي للمؤسسة (الرفادي، 2019).

إن التطوير المستمر للكوادر الصحية من خلال برامج تدريبية متخصصة، وتوفير الحوافز الوظيفية المحفزة للأداء، وتعزيز المهارات التخصصية، تمثل جميعها ركائز مهمة في بناء رأس مال بشري قوي قادر على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية المالية. فكلما تم توجيه الاستثمارات المؤسسية نحو

تعزيز كفاءة العاملين وتأهيلهم مهنيًا، انعكس ذلك إيجاباً على كفاءة العمليات المالية من خلال خفض التكاليف التشغيلية وتحقيق عوائد أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تهمل هذا الجانب الاستراتيجي (المومني والمبيضين، 2017).

وانطلاقاً من هذه الاعتبارات، جاءت هذه الدراسة لتتناول العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة وبين الأداء المالي داخل المؤسسات الصحية بمنطقة الرياض، حيث تستند الدراسة إلى تحليل منهجي يجمع بين البعد الكمي والكيفي لتوضيح طبيعة هذا التأثير وقياسه ضمن إطار علمي دقيق. وتهدف الدراسة إلى تقديم نتائج علمية يمكن أن تساهم في دعم صناع القرار داخل القطاع الصحي لتبني استراتيجيات أكثر كفاءة في تنمية العنصر البشري وربطها بمدخلات ومخرجات الأداء المالي، بما يسهم في تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الصحية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

2.1 المشكلة البحثية:

تُعد المؤسسات الصحية من أكثر القطاعات التي تواجه ضغوطاً متزايدة تتعلق بتحقيق التوازن بين تقديم خدمات صحية عالية الجودة وضمان كفاءة الأداء المالي في ظل محدودية الموارد وتزايد الطلب على الخدمات الطبية. وفي الوقت الذي يشهد فيه القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية وخاصة في منطقة الرياض تطورات كبيرة على مستوى البنية التحتية والتوسع في المرافق الصحية، إلا أن جانب تنمية رأس المال البشري لا يزال يواجه تحديات واضحة تتعلق بفعالية الاستثمار في العاملين وانعكاس هذا الاستثمار على تحسين الأداء المالي. فرغم الجهود المبذولة في مجالات التدريب والتطوير، ورغم تنوع برامج الحوافز المتبعة، إلا أن المؤشرات المالية لعدد من المؤسسات الصحية لا تعكس التحسن المتوقع مقارنة بحجم الاستثمارات البشرية الموجهة لها.

تتمثل الإشكالية المركزية التي تنطلق منها هذه الدراسة في غياب الرؤية الواضحة حول العلاقة السببية بين سياسات الاستثمار في رأس المال البشري وبين الأداء المالي الفعلي في المؤسسات الصحية، حيث يغلب على معظم السياسات الإدارية الطابع الإجرائي التقليدي الذي يركّز على تنفيذ البرامج التدريبية

والخوافز دون وجود قياس علمي دقيق يربط بين هذه البرامج ومدى تأثيرها المالي المباشر على المؤسسة. كما أن بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال البشري وأداء المؤسسات ركزت بشكل أكبر على جوانب الرضا الوظيفي أو الأداء التشغيلي، دون التطرق بشكل تفصيلي إلى أثر الأبعاد المحددة مثل التدريب، الخوافز، وتطوير المهارات على الأداء المالي بشكل مباشر.

وتزداد المشكلة وضوحاً في المؤسسات الصحية بمنطقة الرياض، حيث تشير بعض المؤشرات إلى وجود تفاوت في مستويات الأداء المالي بين المؤسسات التي تستثمر بشكل كبير في العنصر البشري وبين تلك التي تتبع سياسات أكثر تقليدية في هذا المجال، مما يطرح تساؤلات حول مدى كفاءة هذا الاستثمار، وأي من أبعاده يحقق الأثر الأكثر فاعلية على تحسين المؤشرات المالية.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة والممارسات العملية في المؤسسات الصحية، يتضح وجود فجوة بحثية تتعلق بعدم كفاية الدراسات التي تُعالج بشكل مباشر العلاقة بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري (مثل التدريب والتطوير، الخوافز، وتطوير المهارات) وبين الأداء المالي في بيئة القطاع الصحي السعودي، خاصة في منطقة الرياض التي تمثل نموذجاً معقداً لتداخل العوامل الإدارية والمالية. كما أن معظم الأدبيات تناولت الأداء التنظيمي بشكل عام، مع قلة في الأبحاث التي تُركز على الأداء المالي كمخرج رئيسي يقيس فعالية الاستثمار البشري. وتُبرز هذه الفجوة أهمية البحث الحالي في تقديم إضافة معرفية جديدة تُمكن من تفسير التأثيرات المالية المباشرة للاستثمار في العنصر البشري ضمن خصوصية بيئة العمل الصحي، مع تقديم نتائج تطبيقية تدعم السياسات الإدارية في تحسين العوائد المالية من خلال تطوير القدرات البشرية.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يسهم الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة (برامج التدريب والتطوير، الخوافز الوظيفية، تطوير المهارات الوظيفية) في تحسين الأداء المالي بالمؤسسات الصحية في منطقة الرياض؟

3.1 أهمية البحث:

أولاً: الأهمية العلمية

- تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تركيزها على قطاع حيوي يتمثل في القطاع الصحي، وهو من القطاعات الحيوية ذات التأثير المباشر على رفاهية المجتمع وجودة الحياة، ومع ذلك، لم يحظ موضوع الاستثمار في رأس المال البشري وتأثيره على الأداء المالي في هذا القطاع بقدر كافٍ من الاهتمام في البيئة الأكاديمية العربية، وخصوصاً في المملكة العربية السعودية.
- تُقدّم الدراسة مساهمة علمية من خلال تحليل العلاقة بين مكونات الاستثمار في رأس المال البشري (كالتدريب المستمر، تطوير المهارات، والتحفيز الوظيفي) وبين مؤشرات الأداء المالي (مثل الربحية، كفاءة الإنفاق، والإنتاجية)، بما يسد فجوة بحثية قائمة في أدبيات الإدارة المالية والإدارة الصحية.
- تسهم الدراسة في إثراء أدبيات إدارة رأس المال البشري من خلال دمج مفاهيم الإدارة المالية، مما يوفر إطاراً معرفياً متكاملًا يمكن أن تعتمد عليه دراسات لاحقة في مجالات تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية.
- تبرز الأهمية العلمية للدراسة في استكشاف الأثر العملي لتطبيق استراتيجيات تنمية رأس المال البشري على تحقيق كفاءة مالية واستدامة مالية في المستشفيات والمراكز الصحية، وهو توجه بحثي حديث يعزز من القيمة العلمية للدراسات الأكاديمية في الإدارة الصحية.
- تساهم الدراسة في بناء قاعدة معرفية قائمة على بيانات ميدانية من واقع القطاع الصحي في منطقة الرياض، ما يتيح للباحثين فرصة تطوير نماذج قياس الأداء المالي مرتبطة باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية بما يتناسب مع خصوصية السوق الصحي السعودي.

ثانياً: الأهمية العملية

- تمتلك الدراسة أهمية عملية واضحة من خلال معالجتها لمشكلة واقعية تتمثل في التحديات المتعلقة بتدني الأداء المالي في بعض المؤسسات الصحية بسبب ضعف الاستثمار في تنمية الكوادر البشرية،

حيث تقدم الدراسة حلولاً وتوصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الكفاءة المالية عبر تطوير رأس المال البشري.

- توفر الدراسة للمديرين التنفيذيين في المستشفيات والجهات الحكومية الصحية أدوات علمية وتوصيات عملية لتصميم وتنفيذ استراتيجيات فاعلة في الاستثمار بالعنصر البشري بما يحقق تحسين الأداء المالي وخفض الهدر في الموارد.
- تدعم نتائج الدراسة صُنَاع القرار في وزارة الصحة والمؤسسات الصحية الخاصة من خلال تمكينهم من وضع سياسات تطوير وظيفية تتسم بالفاعلية وتنعكس بشكل إيجابي على مؤشرات الربحية وتقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية.
- تسهم الدراسة في مساعدة المستشفيات في منطقة الرياض على تحسين الأداء المالي من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية، خاصة من خلال تبني برامج تدريب متخصصة، وتطوير مسارات مهنية فعالة، وتحفيز بيئة عمل إيجابية.
- تعزز الدراسة من جهود تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الصحي من خلال تقديم رؤية تطبيقية حول دمج استراتيجيات تنمية رأس المال البشري مع الأهداف المالية للمؤسسة بما يحقق توازنًا بين جودة الخدمات الصحية والكفاءة المالية.
- تتماشى الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 من خلال دعم كفاءة الإنفاق في القطاع الصحي، وتحقيق استدامة مالية للمؤسسات الصحية الحكومية والخاصة، عبر استثمار فعال في رأس المال البشري كعنصر رئيسي في رفع جودة الخدمات الصحية وزيادة العائد الاقتصادي منها.

4.1 أهداف البحث:

الهدف الرئيسي: يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل مدى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على تحسين الأداء المالي في المؤسسات الصحية بمنطقة الرياض، مع التركيز على دور برامج التدريب والتطوير، الحوافز الوظيفية، وتطوير المهارات الوظيفية في تعزيز الكفاءة المالية وتحقيق نتائج مالية إيجابية.

الأهداف الفرعية تشمل:

1. بيان أثر برامج التدريب والتطوير على تحسين الأداء المالي في القطاع الصحي.
2. تحليل أثر الحوافز الوظيفية على تحسين الأداء المالي في المستشفيات والمؤسسات الصحية.
3. توضيح دور تطوير المهارات الوظيفية في تعزيز كفاءة الأداء المالي في القطاع الصحي.

5.1 تساؤلات البحث:

السؤال الرئيسي: إلى أي مدى يسهم الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة (برامج التدريب والتطوير، الحوافز الوظيفية، تطوير المهارات الوظيفية) في تحسين الأداء المالي بالمؤسسات الصحية في منطقة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر برامج التدريب والتطوير على تحسين الأداء المالي في المؤسسات الصحية؟
2. ما تأثير الحوافز الوظيفية على كفاءة الأداء المالي في المستشفيات والمؤسسات الصحية؟
3. ما دور تطوير المهارات الوظيفية في تحسين الأداء المالي في القطاع الصحي؟

6.1 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة (برامج التدريب والتطوير، الحوافز الوظيفية، تطوير المهارات الوظيفية) على تحسين الأداء المالي بالمؤسسات الصحية في منطقة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبرامج التدريب والتطوير على تحسين الأداء المالي في المؤسسات الصحية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز الوظيفية على تحسين الأداء المالي في المستشفيات.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير المهارات الوظيفية على تعزيز الأداء المالي في القطاع الصحي.

7.1 الدراسات السابقة:

□ دراسة شياد (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المالي للبنوك السعودية، من خلال دراسة تطبيقية على عينة من المصارف السعودية المدرجة في السوق المالية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. شملت عينة البحث مديري الإدارات المالية وإدارات الموارد البشرية في المصارف السعودية.

توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري له تأثير إيجابي ومباشر على مؤشرات الأداء المالي، كما أظهرت النتائج أن رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني لهما دور في تحسين الربحية والعائد على الأصول. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمارات الموجهة لتنمية رأس المال البشري وتطوير القدرات المعرفية للعاملين لتعزيز الأداء المالي للمصارف.

□ دراسة الرفادي (2019):

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري بمكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) والأداء المالي في المصارف الليبية. تم تطبيق الدراسة على عدد من المصارف التجارية الليبية باستخدام المنهج الكمي من خلال استبانة موجهة لموظفي البنوك.

أظهرت نتائج الدراسة أن رأس المال البشري يعد من أكثر العوامل المؤثرة إيجابياً على الأداء المالي للمصارف، كما أشار البحث إلى وجود تأثير متوسط لرأس المال الهيكلي وتأثير محدود لرأس المال الزبائني. وخلصت الدراسة إلى توصيات بضرورة الاستثمار في الكفاءات البشرية وتبني خطط تطوير مهني مستمر للعاملين بالمصارف لتحسين الأداء المالي.

□ دراسة عبد الدايم وحلس (2019):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الكمي باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة من موظفي البنوك. تناولت الدراسة أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة: البشري، الهيكلي، والعلاقات.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والأداء المالي للبنوك، كما أظهرت تأثيراً إيجابياً لرأس المال الهيكلي، في حين كان لرأس المال الزبائني تأثير ضعيف. أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة المعلومات والمعرفة داخل البنوك، والتركيز على إدارة رأس المال البشري كأداة لتحسين الأداء المالي.

□ دراسة Mohammed, Jwesim (2024):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر رأس المال البشري على تحسين مستوى الأداء المالي، حيث تم اختيار بنك الجنوب الإسلامي كنموذج تطبيقي للتحليل. تناولت الدراسة أهمية الاستثمار في الكفاءات البشرية كعامل محوري في تحسين النتائج المالية للمؤسسات المصرفية، وذلك من خلال استعراض مكونات رأس المال البشري مثل التعليم، التدريب، المهارات والخبرات العملية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من موظفي البنك، بالإضافة إلى تحليل بعض المؤشرات المالية الرسمية للبنك خلال فترة زمنية محددة.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستويات الاستثمار في رأس المال البشري ومؤشرات الأداء المالي، خاصة من حيث العائد على الأصول وزيادة ربحية الأسهم. كما أكدت الدراسة أن تحسين بيئة العمل الداخلية وتوفير فرص التدريب المستمر يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العاملين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المالي للمؤسسة. واختتمت الدراسة بتوصيات تؤكد ضرورة دمج خطط تطوير رأس المال البشري ضمن الاستراتيجيات المالية لتحقيق نمو مستدام.

□ دراسة Paunović (2020):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين رأس المال البشري والأداء المالي في الشركات الريادية في صربيا. استهدفت الدراسة استكشاف كيف يؤثر توظيف وتطوير القدرات البشرية على المؤشرات المالية للشركات الصغيرة والمتوسطة. اعتمد الباحث على نهج كمي باستخدام استبيان وزع على مجموعة من المدراء التنفيذيين، بالإضافة إلى تحليل التقارير المالية السنوية لعينة من الشركات.

كشفت النتائج أن وجود استراتيجيات فعالة لإدارة رأس المال البشري مرتبط بشكل قوي بتحقيق نتائج مالية أفضل، لاسيما في زيادة المبيعات وتحسين هامش الربحية. كما أظهرت البيانات أن المؤسسات التي تستثمر في التدريب وتطوير المهارات تحقق مرونة تنظيمية وقدرة أعلى على التكيف مع التغيرات الاقتصادية. وخلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري لا يُعد تكلفة بل هو استثمار طويل الأمد يدعم القدرة التنافسية للشركات الريادية في السوق الصربي ويعزز من نموها المالي.

□ دراسة Oyebisi, Emmanuel, Atoyebi (2024):

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير نفقات رأس المال البشري على الأداء المالي لشركات التأمين المدرجة في السوق النيجيري. ركزت الدراسة على كيفية توظيف المصروفات المتعلقة بالتدريب، تحسين بيئة العمل، وبرامج تطوير القدرات في دعم الأداء المالي للشركات. تم استخدام المنهج الكمي التحليلي من خلال بيانات مالية مجمعة من التقارير السنوية لعشر شركات تأمين خلال فترة خمس سنوات، وتم تدعيم البيانات بتحليل ميداني عبر استبيان للعاملين في هذه الشركات.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية معنوية بين نفقات رأس المال البشري وارتفاع صافي الأرباح، وتحسن العائد على الاستثمار، كما ساهمت هذه النفقات في تعزيز الاستقرار المالي وتقليل المخاطر التشغيلية. وخلصت الدراسة إلى أن توجه الشركات إلى رفع إنفاقها على تطوير الموارد البشرية يساهم في تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وزيادة القدرة على المنافسة داخل قطاع التأمين، وأوصت بدمج خطط الموارد البشرية في التوجهات الاستراتيجية العامة لتعزيز الاستدامة المالية.

□ دراسة Widodo, Hidayat (2022):

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير رأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية، من خلال التركيز على المهارات والخبرات والمعرفة لدى العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم توزيع استبيان على عدد من العاملين والإداريين في المؤسسات الحكومية بإندونيسيا، كما تم تحليل مؤشرات الأداء التنظيمي المتعلقة بالإنتاجية والجودة ومستوى رضا المستفيدين.

بينت النتائج أن رأس المال البشري له أثر مباشر وفعال في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، حيث يساهم تطوير قدرات العاملين في تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الفعالية في تحقيق الأهداف المؤسسية. كما أكدت النتائج أن التدريب المستمر، والاستثمار في بيئة العمل الداعمة، يرفع من الالتزام الوظيفي ويحسن نتائج الأداء الجماعي والفردية داخل المؤسسات. توصي الدراسة بضرورة إيلاء الإدارات العليا اهتمامًا خاصًا لتطوير رأس المال البشري لضمان استدامة التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في بيئات العمل المتغيرة.

□ دراسة Pavlović (2023):

سعت هذه الدراسة إلى قياس التأثير الذي أحدثته جائحة كورونا على رأس المال البشري والأداء المالي للبنوك في صربيا. تم جمع بيانات مالية تغطي الفترة ما قبل وأثناء الجائحة، إلى جانب إجراء مقابلات واستبيانات مع مدراء الموارد البشرية والخبراء الماليين.

أوضحت النتائج أن تداعيات الجائحة أظهرت أهمية رأس المال البشري في دعم استقرار الأداء المالي خلال الأزمات، حيث لعبت المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف دوراً محورياً في تخفيف التأثيرات السلبية على ربحية البنوك. كما بيّنت الدراسة أن البنوك التي استثمرت سابقاً في رأس المال البشري أظهرت معدلات استقرار مالي أفضل مقارنة بتلك التي أهملت هذا الجانب. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمارات في تنمية القدرات البشرية كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء المالي ومواجهة التغيرات المفاجئة في بيئات العمل.

□ دراسة Syahza ،Savitri (2019):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير رأس المال البشري والاستراتيجيات التنافسية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا. اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الميداني باستخدام استبيانات وزعت على عدد من أصحاب ومديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتم تحليل بيانات الأداء المالي المتعلقة بالأرباح ونسب النمو.

توصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري له تأثير إيجابي كبير على الأداء المالي، خاصة عند دمجها مع استراتيجيات تنافسية واضحة مثل الابتكار وخدمة العملاء. أظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تهتم بتطوير المهارات والمعرفة لدى موظفيها تحقق تحسناً في قدرتها التنافسية وبالتالي في نتائجها المالية. أوصت الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على إدارة رأس المال البشري كأداة لتحقيق توازن بين الأداء المالي والاستدامة في الأسواق التنافسية.

□ دراسة De Silva ،Chathurika (2019):

ناقشت هذه الدراسة أثر الإنفاق على رأس المال البشري وتبني محاسبة رأس المال البشري على الأداء المالي في الشركات السريلانكية. تم جمع بيانات كمية من التقارير المالية وتحليلها باستخدام المنهج الإحصائي مع استبيانات موجهة للإدارات المالية.

أظهرت النتائج أن الإنفاق على التدريب والتعليم المستمر يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتحقيق نتائج مالية أفضل، سواء من حيث صافي الربح أو العائد على حقوق الملكية. كما أكدت الدراسة أن دمج محاسبة رأس المال البشري في النظام المحاسبي للشركات يسهم في تعزيز الشفافية وتحقيق كفاءة في تخصيص الموارد. وأوصت بضرورة اعتبار نفقات تطوير رأس المال البشري استثماراً طويلاً الأجل، لما لها من أثر مباشر في تحسين الأداء المالي وتعزيز استدامة المؤسسات في الأسواق التنافسية.

8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أوجه التشابه:

- تركيز مشترك على العلاقة بين رأس المال البشري والأداء المالي: تتفق الدراسات السابقة والدراسة الحالية في تركيزها على دراسة الأثر المباشر للاستثمار في تنمية رأس المال البشري، مثل التدريب والتطوير وتنمية المهارات، على مؤشرات الأداء المالي بالمؤسسات، مما يعزز فهم العلاقة بين العنصر البشري وكفاءة النتائج المالية.
- الاعتماد على منهجية ميدانية واستبيانات: تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الاعتماد على أدوات بحث ميدانية لجمع البيانات من عينات واقعية داخل مؤسسات محددة، مثل الاستبيانات والمقابلات، وهو ما يدعم التحليل الإحصائي الكمي والاختبارات الاستدلالية للعلاقة بين المتغيرات.
- التركيز على الأثر طويل الأجل لرأس المال البشري: جميع الدراسات بما فيها الدراسة الحالية تؤكد على أن الاستثمار في رأس المال البشري لا ينتج أثراً وقتياً فقط، بل يساهم في تحسين استدامة الأداء المالي على المدى الطويل من خلال رفع كفاءة وإنتاجية العاملين.

أوجه الاختلاف:

- اختلاف القطاع محل الدراسة: تختلف الدراسة الحالية بتركيزها على القطاع الصحي الحكومي في منطقة الرياض، بينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات أخرى مثل البنوك، التأمين،

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يجعل الدراسة الحالية تركز على بيئة عمل خدمية ذات طابع صحي ومجتمعي.

- تنوع في مؤشرات الأداء المالي: بعض الدراسات السابقة ركزت على مقاييس ربحية تقليدية كصافي الأرباح والعائد على الأصول، بينما الدراسة الحالية تعتمد على مقاييس أكثر ارتباطاً بقطاع الصحة، مثل كفاءة التكلفة، تحسين الجودة، واستدامة الموارد المالية للخدمات الصحية الحكومية.
- التوجه نحو الأثر الإداري والتنظيمي: تتميز الدراسة الحالية بدمج البعد الإداري والتنظيمي في تحليل أثر الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال دراسة دوره في تحسين كفاءة الأداء المالي بالمستشفيات الحكومية، وهو ما يغيب جزئياً في بعض الدراسات السابقة التي ركزت فقط على الأثر المالي دون التطرق للجوانب الإدارية والتنظيمية.

9.1 المنطلقات النظرية للبحث:

1- رأس المال البشري

هو كل ما يمتلكه العاملون داخل المؤسسة من مهارات معرفية، وقدرات ذهنية، وخبرات عملية متراكمة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها. لا يُعد الفرد مجرد عامل منفذ بل يُعتبر مورداً استراتيجياً يمكن من خلاله تطوير الأداء التنظيمي وتعزيز التنافسية، خاصة في القطاعات الحيوية مثل القطاع الصحي. يُساهم رأس المال البشري في رفع كفاءة الخدمات وتقليل الهدر في الموارد من خلال توظيف معارف الأفراد وخبراتهم في تحسين الأداء العام (المومني والمبيضين، 2017).

أبعاد التعريف:

- المعرفة العلمية والتقنية.
- المهارات العملية والتطبيقية.
- القدرات الابتكارية والذهنية.

- السلوكيات المهنية والانضباط الوظيفي.
- الالتزام التنظيمي والانتماء المؤسسي.

2- الاستثمار في رأس المال البشري

هو عملية منهجية تقوم بها المؤسسات لرفع كفاءة الأفراد من خلال تخصيص الموارد لتدريبهم، تطوير مهاراتهم، وتحفيزهم من أجل تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة على المستويين التشغيلي والمالي. يُعد هذا الاستثمار وسيلة استراتيجية لتحسين أداء المؤسسة طويل الأمد من خلال زيادة إنتاجية الموظفين وتقليل معدلات الفاقد والقصور في الأداء، ويُعتبر من أهم مداخل تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع العائد الاستثماري في القطاع الصحي (الرفادي، 2019).

أبعاد التعريف:

- برامج التدريب والتطوير المستمر.
- برامج الحوافز المالية والمعنوية.
- تطوير المهارات الوظيفية والتخصصية.
- تهيئة بيئة عمل محفزة وإيجابية.
- تخطيط وتطوير المسار المهني الوظيفي.

3- الأداء المالي

هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المالية من خلال حسن استغلال مواردها المتاحة لتحقيق مستويات ربحية عالية وضمان الاستدامة المالية. يعكس الأداء المالي قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الإيرادات والتكاليف، ويُعد مؤشراً رئيسياً على نجاح الإدارة في تحقيق كفاءة تشغيلية وتحقيق أعلى عائد ممكن. في القطاع الصحي، يعبر الأداء المالي عن قدرة المنشأة على تحسين نوعية الخدمات المقدمة بأقل التكاليف دون التأثير على الجودة (عبدالدايم وحلس، 2019).

أبعاد التعريف:

- مؤشرات الربحية (صافي الربح، هامش الربح).
- مؤشرات الكفاءة التشغيلية (الإنتاجية مقابل التكاليف).
- مؤشرات السيولة المالية (القدرة على الوفاء بالالتزامات المالية).
- مؤشرات الاستدامة المالية (تحقيق استقرار مالي طويل الأمد).
- مؤشرات العائد على الاستثمار (تحقيق عوائد على الإنفاق المالي).

10.1 منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحليل أثر الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على تحسين الأداء المالي في المؤسسات الصحية بمنطقة الرياض. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري بشكل دقيق، وتحليل العلاقات بين أبعاده المختلفة، مثل برامج التدريب والتطوير، الحوافز الوظيفية، وتطوير المهارات، وبين الأداء المالي للمؤسسات الصحية، بما يسهم في الوصول إلى نتائج عملية تساعد في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق كفاءة مالية أكبر.

تعتمد الدراسة على جمع بيانات كمية باستخدام استبانة علمية منظمة تم إعدادها بشكل يتناسب مع طبيعة عمل الكوادر الصحية، والعاملين في الإدارات المالية، والإدارات المعنية بتطوير الموارد البشرية في القطاع الصحي بمنطقة الرياض. تستهدف الاستبانة قياس مستوى تطبيق برامج تنمية رأس المال البشري المختلفة، ومدى انعكاسها على الأداء المالي، من خلال مؤشرات مثل الكفاءة المالية، الربحية، وضبط النفقات التشغيلية. يتم توزيع الاستبانة على عينة قصدية من الأطباء، الإداريين، مديري الموارد البشرية، والعاملين في القطاع المالي بالمؤسسات الصحية الحكومية والخاصة.

تم إعداد أداة الدراسة لتشمل جميع المحاور المرتبطة بالاستثمار في رأس المال البشري وفقاً للأبعاد المعتمدة في الدراسة، وربطها بالمؤشرات المالية للمؤسسات الصحية، بهدف قياس مدى فعالية الاستثمار البشري في تحقيق أهداف مالية أفضل. وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين

بدرجات تبدأ من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"، بما يتيح قياس درجة التأثير بموضوعية. سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS وتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة التي تضمن دقة النتائج وموثوقيتها.

كما تم تدعيم الدراسة بالجانب النوعي من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع مجموعة من مديري الموارد البشرية والمديرين الماليين داخل المؤسسات الصحية، بهدف توضيح التحديات العملية التي تواجه الاستثمار في رأس المال البشري في القطاع الصحي، وتفسير بعض النتائج الكمية بصورة أكثر شمولية وفقاً للخبرات المهنية للعاملين في هذا المجال.

11.1 مصادر البيانات في الدراسة:

المصادر الثانوية:

تشمل الكتب والدراسات الأكاديمية المتخصصة في مجالات رأس المال البشري، الاستثمار البشري، الإدارة المالية للمؤسسات الصحية، بالإضافة إلى التقارير الحكومية السعودية المتعلقة بتطوير الموارد البشرية، وكذلك البيانات الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة حول الأداء المالي للقطاع الصحي.

المصادر الأولية:

تتمثل في البيانات الميدانية التي يتم جمعها من عينة الدراسة عبر استبانات مباشرة ومقابلات شبه منظمة، لضمان تغطية كافة الجوانب المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري وانعكاساته على الأداء المالي داخل المؤسسات الصحية في منطقة الرياض.

12.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية:

الإحصاء الوصفي:

- تحليل التكرارات والنسب المئوية لدراسة الخصائص الديموغرافية للمبحوثين واتجاهاتهم نحو الاستثمار في رأس المال البشري.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق أبعاد الاستثمار البشري، وتحليل انعكاساتها على الأداء المالي.

الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير الأبعاد المختلفة للاستثمار في رأس المال البشري على الأداء المالي الكلي للمؤسسات الصحية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لدراسة أثر كل بعد منفرد (التدريب والتطوير، الحوافز الوظيفية، تطوير المهارات) على الأداء المالي.
- اختبارات التوزيع الطبيعي (Skewness & Kurtosis) لضمان ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي الاستدلالي واختبار صحة البيانات الميدانية.

13.1 نموذج الدراسة:

تم بناء نموذج الدراسة في هذا البحث استنادًا إلى تحديد العلاقة بين متغيرين رئيسيين يرتبطان بمجال تنمية الموارد البشرية والأداء المالي في المؤسسات الصحية بمنطقة الرياض. يتضمن النموذج ما يلي:

المتغير المستقل: الاستثمار في رأس المال البشري، ويتفرع إلى ثلاثة أبعاد أساسية:

- برامج التدريب والتطوير الممنه للعاملين في القطاع الصحي.
- الحوافز الوظيفية بأنواعها المالية والمعنوية المقدمة للعاملين.

- تطوير المهارات التخصصية والمهنية للكوادر الصحية والإدارية.

المتغير التابع: الأداء المالي في المؤسسات الصحية، ويُقاس ذلك من خلال مجموعة من

المؤشرات المالية تشمل:

- مستوى الربحية وتحقيق العوائد المالية.
- كفاءة الإنفاق وتشغيل الموارد.
- الاستدامة المالية واستمرارية تحقيق نتائج مالية إيجابية.
- ضبط التكاليف وتحقيق التوازن بين النفقات والإيرادات.

14.1 حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** تنحصر الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة خلال عام 2025، وذلك لمواكبة التوجهات الحديثة في استراتيجيات تنمية رأس المال البشري والتطورات التي يشهدها القطاع الصحي في المملكة، مع التركيز على مدى انعكاس هذه التطورات على الأداء المالي خلال هذه الفترة الزمنية.
- **الحدود المكانية:** تركز الدراسة بشكل تطبيقي على المؤسسات الصحية الواقعة في منطقة الرياض، وتشمل المستشفيات الحكومية والخاصة والمراكز الصحية، نظرًا لما تشهده هذه المنطقة من توسع ملحوظ في المشروعات الصحية، واهتمام متزايد بالاستثمار في العنصر البشري في ظل التحولات التي تشهدها المملكة لتحقيق مستهدفات رؤية 2030.
- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على تحليل أثر الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المحددة (التدريب والتطوير، الحوافز، وتطوير المهارات) على الأداء المالي في القطاع الصحي فقط. ولا تتناول الدراسة محاور أخرى مثل الرضا الوظيفي، الأداء التشغيلي، جودة الخدمة الصحية، أو تأثير الأنظمة التكنولوجية، حيث يقتصر نطاق البحث على الربط بين تنمية الموارد البشرية والتحسين في مؤشرات الأداء المالي في المؤسسات الصحية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

1.1.2 التمهيد

يُعدُّ رأس المال البشري أحد أهم الموارد الاستراتيجية في منظمات الأعمال الحديثة، إذ أصبح العنصر البشري اليوم المحرك الرئيسي للنمو والابتكار والتطوير، ومصدر الميزة التنافسية المستدامة في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد. لقد انتقل الفكر الاقتصادي والإداري المعاصر من الاعتماد على الموارد المادية والتقنية باعتبارها المحدد الرئيس لنجاح المؤسسة، إلى التركيز على العنصر البشري بوصفه المحور الأهم في تحقيق الأداء الفعّال والإنتاجية العالية، سواء على مستوى المؤسسات أو الاقتصاد الوطني ككل.

إن التطور المتسارع في بيئة الأعمال العالمية، المدفوع بثورة المعرفة والتكنولوجيا والتحول الرقمي، جعل من الاستثمار في رأس المال البشري خيارًا استراتيجيًا لا ترفًا تنظيميًا. فالمؤسسات التي تستثمر في مواردها البشرية من خلال التدريب والتطوير، وتحفيز العاملين، وتزويدهم بالمهارات المتقدمة، هي التي تمتلك اليوم القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في ظل المنافسة الشديدة والضغوط الاقتصادية المتزايدة.

وفي القطاع الصحي تحديدًا، تتضاعف أهمية الاستثمار في رأس المال البشري نظرًا لطبيعة هذا القطاع الحساسة التي تعتمد على الكفاءة البشرية في تقديم خدمات ذات جودة عالية تمس حياة الإنسان مباشرة. فالمؤسسات الصحية لا يمكنها تحقيق التميز في الأداء أو رفع مستوى الكفاءة المالية ما لم يكن لديها كوادر بشرية مؤهلة ومدربة ومتحفزة، تمتلك المعرفة الفنية والقدرات السلوكية اللازمة لتقديم خدمة صحية آمنة وفعّالة.

ومن هذا المنطلق، باتت المؤسسات الصحية في منطقة الرياض — بصفتها أحد أهم المراكز الصحية في المملكة العربية السعودية — مطالبة بتعزيز استثماراتها في العنصر البشري انسجامًا مع

توجهات رؤية السعودية 2030 التي جعلت من "تنمية القدرات البشرية" أحد محاورها الاستراتيجية. إذ تسعى الرؤية إلى بناء رأس مال بشري قادر على المنافسة عالميًا، من خلال رفع جودة التعليم والتدريب، وتمكين الكفاءات الوطنية في جميع القطاعات، ومنها القطاع الصحي الذي يشهد توسعًا مستمرًا في الخدمات والبنية التحتية.

بناءً على ما تقدم، يُعدّ الاستثمار في رأس المال البشري أحد أهم محددات الأداء المؤسسي والمالي في المؤسسات الصحية، نظرًا لقدرته على تحسين جودة الخدمات، وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز رضا المستفيدين، وخفض التكاليف، وبالتالي تحقيق الاستدامة المالية.

2.1.2 مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري تبعًا لاختلاف خلفياتهم الفكرية وزوايا تناولهم للموضوع، غير أنها تلتقي جميعًا في جوهر واحد يتمثل في النظر إلى العنصر البشري باعتباره موردًا استراتيجيًا يحقق للمؤسسة قيمة اقتصادية مضافة إذا أُحسن تطويره وتمكينه.

فقد تناول شياد (2022) الاستثمار في رأس المال البشري بوصفه عملية تهدف إلى تنمية الموارد البشرية وصقل مهاراتها ومعارفها من خلال التعليم والتدريب والتطوير، بما ينعكس إيجابًا على الأداء المالي للمؤسسات. أما العطوي ومحمد (2023) فقد أوضحا أن الاستثمار في رأس المال البشري يمثل الجهود التنظيمية التي تُبذل لتأهيل العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية، مؤكدين على أن العنصر البشري يُعد الأصل الأكثر قيمة في تحقيق التميز المؤسسي. وبين إبراهيم وعوض (2022) أن الاستثمار في رأس المال البشري يُجسّد مجموعة البرامج والسياسات الموجهة نحو تطوير القدرات الفنية والإدارية والسلوكية للعاملين بما يعزز قدرتهم على المساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يرى مهدي والبياتي (2022) أن الاستثمار في رأس المال البشري يشمل الإنفاق الموجه لتحسين التعليم والتدريب وتطوير المهارات من أجل تحقيق النمو الاقتصادي والتنظيمي المستدام، بينما أشار حسين (2024) إلى أن جوهر هذا الاستثمار يكمن في تنمية الفرد مهنيًا ونفسيًا بما يضمن جودة الحياة

الوظيفية ويُحسن الأداء العام للمؤسسة. ويضيف قذيفة وفريد (2023) أن الاستثمار في العنصر البشري لا يقتصر على التدريب فحسب، بل يمتد ليشمل تبني القيادة الداعمة للتطوير وتوفير بيئة تنظيمية تُشجع على التعلم المستمر والمشاركة المعرفية.

و عرّف Kucharčíková وآخرون (2023) الاستثمار في رأس المال البشري بأنه تخصيص منظم للموارد المالية والبشرية لتطوير كفاءات العاملين وتحسين أدائهم بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي، أما Atoyebi وآخرون (2024) فيرون أنه يمثل النفقات التي تتحملها المؤسسة في مجالات التعليم والتدريب والتطوير الوظيفي من أجل زيادة العائد المستقبلي وتحقيق الاستدامة المالية. وعرّفه Anyanwu وGimba (2022) بأنه جميع الجهود التي تُسهم في تعزيز معارف العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم الإنتاجية، بما يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، في حين يؤكد Kuzey وآخرون (2022) أن الاستثمار في رأس المال البشري هو أحد المكونات الجوهرية في منظومة رأس المال التنظيمي الذي ينعكس أثره على الأداء المالي من خلال تحسين الابتكار والإنتاجية.

ويرى الباحث أن الاستثمار في رأس المال البشري يُمكن تعريفه إجرائيًا بأنه: مجموعة السياسات والبرامج التي تتبناها المؤسسات الصحية في منطقة الرياض لتطوير القدرات الفنية والإدارية والسلوكية للعاملين، وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، بما يُسهم في تحسين الأداء التشغيلي والمالي وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

3.1.2 أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

تنبع أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من كونه يشكل الأساس الذي تُبنى عليه قدرة المؤسسات على النمو والابتكار وتحقيق التميز المستدام. فالعنصر البشري هو القوة المحركة لجميع الموارد الأخرى، إذ إن التقنية والأنظمة والسياسات لا يمكن أن تحقق أهدافها دون إدارة بشرية واعية تمتلك المعرفة والمهارة والقدرة على التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة. وفي ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة القائمة على اقتصاد المعرفة والذكاء الاصطناعي، أصبحت المؤسسات التي تُحسن إدارة مواردها البشرية واستثمارها قادرة على تحقيق أداء مالي وتشغيلي يفوق مثيلاتها التي تركز على رأس المال المادي فقط. ومن

ثم، فإن الاستثمار في رأس المال البشري لم يعد خيارًا تنظيميًا بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والمنافسة والاستدامة.

ويشير إبراهيم وعوض (2022) إلى أن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري تتجسد في ثلاثة محاور رئيسية:

1. رفع كفاءة الأداء التنظيمي من خلال تمكين العاملين وتزويدهم بالمهارات الفنية والإدارية اللازمة لتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.
2. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد عبر خفض الهدر وتوظيف القدرات البشرية في مواقعها الملائمة بما يعزز الكفاءة التشغيلية.
3. تعزيز التعلم التنظيمي والتطوير المستمر بما يخلق بيئة عمل ديناميكية قادرة على التكيف مع التغيرات التقنية والإدارية الحديثة.

ويرى الباحثان أن هذه الأبعاد الثلاثة تمثل جوهر استدامة المؤسسة وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية في بيئة عمل متغيرة.

ويرى العطوي ومحمد (2023) أن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري تتضح من خلال بعدين متكاملين:

1. البعد المهني والتنظيمي، إذ يُسهم هذا الاستثمار في تحسين أداء العاملين وتطوير كفاءاتهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات، خصوصًا في المؤسسات التي تعتمد على الكفاءات الفنية كالقطاع الصحي.
2. البعد الاستراتيجي، ويتمثل في دور الاستثمار في رأس المال البشري في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التمكين والالتزام، وهو ما يؤدي إلى تعزيز الولاء والانتماء، وخفض معدل دوران العمل، وتحقيق استقرار إداري يدعم الأداء المالي للمؤسسة.

ويؤكد الباحثان أن الاهتمام بتنمية القدرات البشرية لا ينعكس فقط على الأداء الفردي بل يمتد أثره إلى تحسين مستوى الكفاءة المؤسسية الشاملة.

كما يرى حسين (2024) أن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري تكمن في كونه آلية لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، من خلال تطوير بيئة العمل، وتحقيق التوازن بين المتطلبات المهنية والاحتياجات الإنسانية، مما يزيد من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل. ويضيف أن المؤسسة التي تهتم بتنمية مواردها البشرية تحقق استقراراً نفسياً ومهنياً للعاملين، وهذا بدوره يُسهم في تعزيز الابتكار والإبداع المؤسسي الذي ينعكس على الكفاءة المالية وسمعة المؤسسة في البيئة التنافسية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري تتجاوز كونه نشاطاً إدارياً إلى كونه استراتيجية تنموية شاملة تستهدف تحقيق التكامل بين الأداء الإنساني والمالي، وتؤكد أن الإنسان هو الأصل الأكثر قيمة في أي مؤسسة ناجحة.

4.1.2 أهداف الاستثمار في رأس المال البشري

تُعدّ أهداف الاستثمار في رأس المال البشري انعكاساً للرؤية الاستراتيجية للمؤسسات التي تُدرك أن تنمية الأفراد هي الوسيلة الأنجع لتحقيق التميز المؤسسي. فالاستثمار في الإنسان يمثل حجر الزاوية في بناء القدرات التنافسية، إذ يسهم في تطوير الأداء، وتعزيز الكفاءة، ورفع جودة المخرجات. ويهدف هذا الاستثمار إلى تمكين المورد البشري من أداء دوره بفعالية عبر توفير فرص التدريب والتطوير والتحفيز، ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والطويل. كما أن وضوح الأهداف يسهم في توجيه الموارد التنظيمية نحو مجالات التنمية الأكثر تأثيراً على الأداء المالي والإنتاجي.

ويشير إبراهيم وعوض (2022) إلى أن الأهداف الأساسية للاستثمار في رأس المال البشري تتمثل

في:

1. تنمية القدرات المهنية والفنية للعاملين من خلال التدريب والتعليم المستمر بما يرفع من جودة الأداء

الفردية والجماعي ويزيد من كفاءة التشغيل.

2. تعزيز القدرات التنظيمية عبر إعداد كوادر مؤهلة قادرة على المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية الإدارية، مما يخلق جيلاً من القادة المؤهلين القادرين على قيادة التغيير والتطوير.

3. تحقيق الاستفادة المؤسسية من خلال نقل المعرفة والتجارب بين الأجيال الوظيفية، بما يضمن الحفاظ على تراكم الخبرة ويعزز من استمرارية الأداء الإيجابي للمؤسسة.

ويرى الباحثان أن تحقيق هذه الأهداف يساهم في بناء قاعدة بشرية قوية تشكل ركيزة النجاح المالي والتشغيلي لأي مؤسسة.

كما يرى العطوي ومحمد (2023) أن أهداف الاستثمار في رأس المال البشري تتجه نحو محورين رئيسيين هما:

1. رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة عبر تحسين أداء الأفراد وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع متطلبات العمل المعاصر، خاصة في القطاعات التي تعتمد على الخبرات الفنية المتخصصة.

2. تحقيق التميز المؤسسي والتنافسية المستدامة، من خلال غرس قيم الإبداع والانتماء وتحفيز العاملين على الإسهام في تطوير بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية العمليات وتحسين الأداء المالي على المدى البعيد.

ويؤكد الباحثان أن الاستثمار الفعّال في العنصر البشري يجعل المؤسسة قادرة على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والجودة، وهو ما يمثل الهدف الجوهرى للإدارة الحديثة.

ويشير مهدي والبياتي (2022) إلى أن من بين الأهداف الرئيسة للاستثمار في رأس المال البشري تحقيق النمو الاقتصادي والتنظيمي المستدام من خلال التركيز على تطوير مهارات الأفراد وتعزيز قدراتهم الابتكارية، لأن رأس المال البشري المؤهل يشكل الأساس في بناء اقتصاد المعرفة. كما يوضح أن المؤسسات التي تحدد أهدافاً واضحة لتطوير العنصر البشري تساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين أداء المنظمة ككل.

ويرى حسين (2024) أن من أهم أهداف الاستثمار في رأس المال البشري تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين عبر تطوير بيئة العمل وتوفير أنظمة تحفيزية فعّالة، مما يعزز الرضا المهني ويقوي الولاء المؤسسي. كما يؤكد أن الاهتمام بهذه الجوانب الإنسانية يعكس التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية، ويُعد جزءًا من أهدافها الاستراتيجية لتحقيق استقرار إداري ومالي طويل الأجل.

5.1.2 أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

تم تحديد أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري في هذه الدراسة استنادًا إلى ما ورد في دراسة إبراهيم وعوض (2022) التي تناولت رأس المال البشري بوصفه مجموعة من البرامج والسياسات الموجهة لتطوير القدرات الفنية والإدارية والسلوكية للعاملين، ودراسة العطوي ومحمد (2023) التي ركزت على دور تنمية العنصر البشري في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية، ودراسة حسين (2024) التي أبرزت أهمية تطوير الإنسان مهنيًا ونفسيًا لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، إضافةً إلى ما ورد في الدراسات الأجنبية مثل Kucharčíková وآخرون (2023) و Atoyebi وآخرون (2024) التي أكدت على أن الاستثمار في العنصر البشري يتجسد في الإنفاق على التدريب، وتطوير المهارات، وتطبيق الحوافز التحفيزية كأدوات استراتيجية لتحقيق الأداء المؤسسي والمالي المتوازن.

وبناءً على ما سبق، تم اعتماد ثلاثة أبعاد رئيسة تمثل مجالات الاستثمار في رأس المال البشري داخل المؤسسات الصحية، وهي: برامج التدريب والتطوير، الحوافز الوظيفية، وتطوير المهارات الوظيفية.

أولاً: برامج التدريب والتطوير

يُعد التدريب والتطوير من أهم أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري، إذ يمثلان الوسيلة التي تُترجم من خلالها رؤية المؤسسة تجاه تنمية مواردها البشرية إلى واقع عملي ملموس، فالتدريب يُعنى بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم الحالية بكفاءة، بينما يُركّز التطوير على إعدادهم لمتطلبات العمل المستقبلية، من خلال تعزيز القدرات الفكرية والقيادية لديهم.

ويشير إبراهيم وعوض (2022) إلى أن برامج التدريب والتطوير تمثل استثمارًا مباشرًا في المعرفة، إذ تُمكن العاملين من الإلمام بأحدث الأساليب العلمية والمهنية التي تساعدهم على تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، كما يُسهم التدريب في خلق بيئة عمل قائمة على التعلّم المستمر، ما يعزز من مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات المتغيرة في بيئة العمل.

ويرى Kucharčíková وآخرون (2023) أن المؤسسات التي تنظر إلى التدريب بوصفه جزءًا من استراتيجيتها الشاملة لإدارة رأس المال البشري تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية، لأن التدريب يوسع قاعدة المعرفة التنظيمية ويخلق تفاعلاً إيجابياً بين الأفراد والعمليات، كما أن الاستثمار في التطوير المهني لا يُقاس فقط بعدد الدورات التدريبية، بل بمدى ارتباط تلك البرامج بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبقدرتها على تحقيق عائد ملموس في الأداء التشغيلي والمالي.

وفي القطاع الصحي، تكتسب برامج التدريب والتطوير أهمية مضاعفة نظراً للطبيعة الحساسة للخدمات المقدّمة، إذ إن جودة الخدمة تعتمد إلى حدٍ كبير على مدى كفاءة الكادر الطبي والإداري، لذلك يُعتبر التدريب الصحي المستمر أحد ركائز الجودة الشاملة، وأداة فعالة لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المالي من خلال خفض معدلات الأخطاء وزيادة رضا المرضى.

ثانيًا: الحوافز الوظيفية

تمثل الحوافز الوظيفية البُعد التحفيزي في منظومة الاستثمار في رأس المال البشري، إذ تهدف إلى خلق الدافعية الداخلية والخارجية التي تُحفّز العاملين على بذل الجهد الإبداعي وتحقيق مستويات أداء أعلى، فالموظف المدرب والمؤهل لا يمكنه الاستمرار في الأداء المتميز ما لم يجد بيئة عمل عادلة ومحفّزة تُقدّر إنجازاته وتربط بين جهده ومكافأته.

ويشير العطوي ومحمد (2023) إلى أن الحوافز الوظيفية تُعد من الأدوات الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز الولاء والانتماء الوظيفي، حيث إن التحفيز المادي والمعنوي يسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدلات دوران العمل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة، كما تؤكد

الدراسة أن الحوافز ليست مجرد مكافآت مالية، بل تشمل بيئة العمل الإيجابية، العدالة التنظيمية، والتقدير المعنوي للعاملين.

ويرى حسين (2024) أن أهمية الحوافز تتجاوز الأثر المباشر على الأداء لتشمل تحسين جودة الحياة الوظيفية، إذ يشعر العامل في ظل نظام حوافز منصف بالتقدير والانتماء، مما يزيد من رضاه المهني ويحفزه على الإبداع والالتزام التنظيمي، أما على الصعيد المؤسسي، فإن الحوافز تعزز ثقافة الأداء وتوجّه السلوك المهني نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما يشير Atoyebi وآخرون (2024) إلى أن المؤسسات التي تطبق نظامًا تحفيزية عادلة وشفافة تنجح في ربط أداء الأفراد بالأداء المالي العام، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتحسين العائد على الاستثمار في الموارد البشرية، وبذلك تُعد الحوافز أداة إدارة استراتيجية تُستخدم لضمان توافق مصالح العاملين مع مصالح المؤسسة.

وفي المؤسسات الصحية، تكتسب الحوافز أهمية خاصة نظرًا لطبيعة العمل الشاقة والمسؤوليات الإنسانية الكبيرة التي يتحملها العاملون، إذ تُعد نظم التحفيز الملائمة عاملاً رئيسيًا في رفع كفاءة الأداء الطبي والإداري وتحقيق الاستدامة المالية.

ثالثًا: تطوير المهارات الوظيفية

يُعد تطوير المهارات الوظيفية بُعدًا محوريًا في الاستثمار في رأس المال البشري، إذ يركّز على تمكين العاملين من اكتساب مهارات جديدة وتحسين مهاراتهم الحالية بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية والتنظيمية، فالمهارة تمثل العنصر الفعلي الذي يترجم المعرفة النظرية إلى أداء عملي فعّال، ومن ثم فإن تنمية المهارات تُعد استثمارًا طويل الأجل في إنتاجية المؤسسة وقدرتها التنافسية.

ويشير مهدي والبياتي (2022) إلى أن تطوير المهارات الوظيفية يساهم في تعزيز القدرات الابتكارية للأفراد، مما يرفع من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل وتحقيق النمو المستدام، بينما

يؤكد إبراهيم وعوض (2022) أن تطوير المهارات يُسهم في بناء كوادر بشرية قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة ورفع مستوى جودة الأداء في مختلف الوظائف.

أما Kuzey وآخرون (2022) فيرون أن الاستثمار في تطوير المهارات يعزز من رأس المال التنظيمي والابتكاري للمؤسسة، إذ يؤدي تراكم المهارات إلى توليد معارف جديدة تُسهم في تحسين الأداء المالي عبر رفع الإنتاجية وتقليل الفاقد، ويُشير قذيفة وفريد (2023) إلى أن تطوير المهارات يرتبط بفاعلية القيادة التشاركية في المؤسسات، حيث تُشجّع هذه القيادة العاملين على التعلم الذاتي والمشاركة في اتخاذ القرار، ما يزيد من شعورهم بالتمكين والانتماء.

وفي المؤسسات الصحية، يمثل تطوير المهارات الوظيفية ضرورة أساسية لضمان جودة الخدمات، إذ تتطلب طبيعة العمل الصحي متابعة مستمرة لأحدث الممارسات المهنية والتقنيات الطبية والإدارية، مما يجعل التدريب المهاري والتطوير المستمر ركيزة رئيسة لضمان الأداء المالي والتشغيلي الفعال.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الاستثمار في رأس المال البشري يُقاس بمدى كفاءة برامج في التدريب والتطوير، وعدالة نظام الحوافز، وفاعلية تطوير المهارات الوظيفية، وتشكل هذه الأبعاد الثلاثة منظومة متكاملة تعمل بتفاعلها على رفع الأداء المؤسسي والمالي، وتُمكن المؤسسات الصحية في منطقة الرياض من تحقيق استدامة مواردها البشرية وتعزيز تنافسيتها في بيئة العمل الحديثة.

المبحث الثاني: الأداء المالي للمؤسسات الصحية

1.2.2 التمهيد

يُعد الأداء المالي من المفاهيم المحورية في الفكرين الاقتصادي والإداري، إذ يمثل المؤشر الرئيس الذي يُقاس به مدى نجاح المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. فالأداء المالي ليس مجرد نتائج رقمية أو مؤشرات محاسبية، بل هو انعكاس مباشر لكفاءة المؤسسة في إدارة مواردها البشرية والمادية والتقنية، ومدى قدرتها على تحقيق الاستدامة والنمو في بيئة تتسم بالتنافس والتغير المستمر.

وفي العقود الأخيرة، اتسع مفهوم الأداء المالي ليشمل الجوانب الكيفية إلى جانب الجوانب الكمية، فلم يعد مقتصرًا على تحليل القوائم المالية أو مؤشرات الربحية والسيولة فقط، بل أصبح يُنظر إليه كعملية شمولية تتداخل فيها عناصر الكفاءة التشغيلية، وجودة الإدارة، وفاعلية رأس المال البشري، والحوكمة، والابتكار، والعلاقات مع أصحاب المصلحة.

وفي القطاع الصحي على وجه الخصوص، تكتسب دراسة الأداء المالي أهمية مضاعفة، لأن المؤسسات الصحية تسعى لتحقيق توازن دقيق بين البُعد الاقتصادي (تحقيق العائد المالي) والبُعد الإنساني (تقديم خدمات علاجية آمنة وذات جودة). فالإدارة المالية في المؤسسات الصحية لا تهدف فقط إلى تحقيق الربحية، وإنما إلى ضمان استدامة تقديم الخدمة الصحية وفق معايير الجودة والكفاءة.

وتواجه المؤسسات الصحية في منطقة الرياض . باعتبارها من أكثر المناطق كثافة في المرافق الصحية العامة والخاصة . تحديات مالية متزايدة نتيجة لارتفاع تكاليف التشغيل، والإنفاق على التكنولوجيا الطبية الحديثة، ومتطلبات الاعتماد والجودة. ومن ثم فإن تحسين الأداء المالي لتلك المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على مدى فاعلية الإدارة في استثمار رأس المال البشري وتوجيهه نحو الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق كفاءة التشغيل، والحد من الهدر المالي دون الإخلال بجودة الخدمة.

ومن هنا، تأتي أهمية هذا المبحث في توضيح الإطار المفاهيمي للأداء المالي وأبعاده ومؤشراته، وتحليل العوامل التي تؤثر فيه داخل المؤسسات الصحية، وصولاً إلى فهم العلاقة بين الأداء المالي والاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحسين الكفاءة الاقتصادية والاستدامة المالية.

2.2.2 مفهوم الأداء المالي

تنوّعت تعريفات الأداء المالي باختلاف المدارس الاقتصادية والإدارية التي تناولته، إلا أنها تلتقي في مضمون واحد يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المالية بما يضمن تحقيق أهدافها الربحية والاستراتيجية.

يُعرف سكندري وبن يحي (2023) الأداء المالي بأنه "مقياس لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق نتائج مالية إيجابية من خلال حسن إدارة مواردها وتوظيفها بكفاءة في الأنشطة التشغيلية والاستثمارية". ويؤكد الباحثان أن الأداء المالي يعكس كفاءة القرارات الإدارية في تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، وبين العائد والمخاطرة.

بينما يرى بن عيشة (2023) أن الأداء المالي هو "انعكاس مباشر لمدى كفاءة الهيكل المالي للمؤسسة وقدرتها على تحقيق الربحية والاستقرار المالي في ظل بيئة تنافسية متغيرة"، مشيراً إلى أن تحليل الأداء المالي يتطلب النظر إلى التفاعل بين مصادر التمويل، والسياسات التشغيلية، والإدارة الفعالة للتكاليف.

ويعرف عبدالله (2023) الأداء المالي بأنه "مجموع النتائج التي تحققها المؤسسة من خلال عملياتها التشغيلية والاستثمارية، والتي تظهر في صورة مؤشرات مالية مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وهامش الربح"، مؤكداً أن هذه المؤشرات تمثل أدوات لتقييم مدى كفاءة الإدارة في توظيف مواردها.

أما عطاري وطاري (2024) فيتناولان الأداء المالي من منظور إداري استراتيجي، حيث يريان أنه "نتيجة تفاعلية لقرارات مالية وتنظيمية متكاملة تهدف إلى تحقيق النمو والاستدامة عبر الاستخدام الأمثل لرأس المال". ويُشير الباحثان إلى أن الأداء المالي لا يُقاس فقط بالأرباح المحققة، بل بمدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على السيولة والاستقرار المالي ومواكبة التطورات السوقية.

وفي السياق الدولي، يعرف Atoyebe وآخرون (2024) الأداء المالي بأنه "قدرة المؤسسة على تحويل استثماراتها في رأس المالين المادي والبشري إلى عوائد اقتصادية قابلة للقياس من خلال الربحية والإنتاجية والكفاءة التشغيلية". ويُضيف Kuzey وآخرون (2022) أن الأداء المالي يعكس فاعلية القرارات الإدارية المتعلقة بالاستثمار والابتكار والتكامل بين الموارد البشرية والمالية.

من خلال هذه الاتجاهات، يمكن استخلاص أن الأداء المالي هو نتاج تكاملي لمجموعة من السياسات المالية والإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحقيق أفضل عائد ممكن من الموارد المتاحة.

ويرى الباحث أن الأداء المالي في المؤسسات الصحية يمكن تعريفه إجرائيًا بأنه:

قدرة المؤسسة الصحية على تحقيق الكفاءة في إدارة مواردها المالية والبشرية بما يضمن تحقيق الاستفادة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات، من خلال تحقيق توازن بين العائد المالي والفعالية التشغيلية.

3.2.2 أهمية الأداء المالي

يُعد الأداء المالي أحد المؤشرات الجوهرية التي تُقاس بها كفاءة المؤسسات في استخدام مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. فهو يعكس قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، وعلى توليد العائد المناسب من رأس المال المستثمر. كما يُعد الأداء المالي لغة الأرقام التي تُترجم بها فعالية السياسات والقرارات الإدارية إلى نتائج ملموسة يمكن تقييمها وتحليلها ومقارنتها عبر الزمن.

وتبرز أهمية الأداء المالي في كونه يُشكل الأساس الذي يُبنى عليه الحكم على نجاح المؤسسة واستمراريتها، إذ إن أي مؤسسة لا تستطيع تحقيق أداء مالي مستقر ومتصاعد تُصبح عرضة للتعثّر المالي أو التراجع الإداري، مهما بلغت كفاءتها التشغيلية أو جودة خدماتها. ومن ثمّ، فإن الأداء المالي لا يُمثل مجرد ناتج محاسبي، بل هو منظومة شاملة تربط بين الإدارة الفاعلة، والموارد البشرية الكفؤة، والسياسات المالية الرشيدة.

ويشير سكندري وبن يحي (2023) إلى أن أهمية الأداء المالي تتجلى في ثلاثة محاور رئيسية:

1. تقييم كفاءة الإدارة المالية، إذ يُستخدم الأداء المالي كمؤشر رئيس للحكم على مدى نجاح المؤسسة في إدارة أصولها والتزاماتها وتحقيق عائد مجزٍ على استثماراتها.
2. تحقيق الاستقرار المالي والتشغيلي، حيث يُسهم الأداء المالي الجيد في دعم السيولة والمحافظة على التوازن المالي الذي يُمكن المؤسسة من الاستمرار في تقديم خدماتها دون اضطرابات.
3. تعزيز الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة، لأن الأداء المالي الإيجابي يُعد دلالة على الحوكمة الجيدة والشفافية في استخدام الموارد.

ويؤكد الباحثان أن هذه الأبعاد الثلاثة تمثل جوهر استدامة المؤسسة وقدرتها على المنافسة في الأسواق.

ويرى بن عيشة (2023) أن أهمية الأداء المالي تكمن في كونه أداة لتوجيه القرارات الإدارية والتمويلية، إذ يسمح للإدارة بتحديد نقاط القوة والضعف في البنية المالية للمؤسسة واتخاذ إجراءات تصحيحية مبنية على بيانات واقعية، كما يشير إلى أن الأداء المالي يُعد من الركائز الأساسية في تقييم كفاءة الهيكل المالي ومدى ملاءمته لمتطلبات النمو والتوسع، وهو ما يُعزز قدرة المؤسسة على التخطيط المالي السليم وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

ويشير عبدالله (2023) إلى أن الأداء المالي يُعتبر محور الربط بين الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة، حيث يعكس قدرة الإدارة على تحويل الخطط والبرامج إلى نتائج مالية قابلة للقياس، وتكمن أهميته - وفقًا له - في أنه يُتيح للإدارة تقييم فعالية سياساتها ومقارنتها بالأداء المتوقع، كما يُسهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار من خلال تزويدها بمؤشرات دقيقة عن الربحية والسيولة والكفاءة.

ويرى عطاري وطاري (2024) أن أهمية الأداء المالي تتجاوز التحليل المحاسبي لتشمل البعد الاستراتيجي في إدارة المؤسسة، إذ يُعد وسيلة لتقدير القيمة الحقيقية للمؤسسة في السوق ومدى قدرتها على تحقيق النمو المستدام، كما يؤكدان أن الأداء المالي الفعال يُعد انعكاسًا للقرارات المالية الرشيدة

وللمقدرة على التوازن بين المخاطر والعوائد، مما يجعل منه أداة لتقويم السياسات العامة وتطوير الخطط المستقبلية.

أما Atoyebi وآخرون (2024) فيشيرون إلى أن الأداء المالي يمثل أحد أهم مؤشرات كفاءة استثمار رأس المال المادي والبشري داخل المؤسسة، فهو الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد تفوق تكلفة الموارد المستثمرة، وبالتالي ضمان استمرارية النمو الاقتصادي، كما يؤكد Kuzey وآخرون (2022) أن أهمية الأداء المالي تكمن في كونه يعكس فعالية التكامل بين القرارات الإدارية والابتكار ورأس المال البشري، إذ لا يمكن تحقيق نتائج مالية متميزة دون بيئة تنظيمية داعمة للإبداع والكفاءة التشغيلية.

وفي المؤسسات الصحية، تبرز أهمية الأداء المالي بصورة خاصة لكونها مؤسسات خدمية ذات طبيعة إنسانية، تسعى إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية وجودة الرعاية الصحية. فالأداء المالي القوي يمكن هذه المؤسسات من الاستمرار في تقديم خدماتها وفق معايير الجودة والسلامة، ويضمن قدرتها على التوسع والاستثمار في المعدات الحديثة وتدريب الكوادر الطبية والإدارية. كما أن تحقيق استقرار مالي في المؤسسات الصحية يعزز من استدامة الموارد، ويسهم في تحسين كفاءة الإنفاق العام، بما يتماشى مع توجهات رؤية السعودية 2030 نحو رفع كفاءة القطاع الصحي وتحقيق الاستدامة المالية في تقديم الخدمات.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أهمية الأداء المالي تكمن في كونه مؤشراً شاملاً يقيس كفاءة الإدارة في توظيف الموارد لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، وأداة استراتيجية لضمان استدامة المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

4.2.2 أهداف الأداء المالي

تمثل أهداف الأداء المالي الإطار الذي تسعى من خلاله المؤسسات إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية والفاعلية التشغيلية، إذ تُترجم هذه الأهداف رؤية المؤسسة إلى نتائج كمية ونوعية تُظهر مدى نجاحها في إدارة مواردها وتحقيق استدامتها. فالأداء المالي ليس غاية بحد ذاته، بل وسيلة لقياس مدى قدرة المؤسسة

على تحقيق التوازن بين الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق العائد المناسب، بما يضمن الاستمرارية والنمو في بيئة عمل تتسم بالتحديات.

وتنبع أهمية تحديد أهداف واضحة للأداء المالي من كونها تساعد الإدارة في رسم الخطط والسياسات المالية، ومراقبة التنفيذ، وتحليل الانحرافات، واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب. كما تمكّن هذه الأهداف المؤسسة من تقييم فعالية رأس مالها البشري والمادي، ومدى كفاءة عملياتها التشغيلية، وربط ذلك بمؤشرات الربحية والسيولة والاستقرار المالي.

ويشير سكندري وبن يحي (2023) إلى أن الأهداف الرئيسة للأداء المالي تتمثل في ثلاثة محاور مترابطة:

1. تحقيق الربحية المستدامة، باعتبارها الهدف المالي الأساسي الذي يعكس كفاءة المؤسسة في تحقيق العائد على استثمارات وإدارة مواردها التشغيلية بفعالية.
2. تحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال خفض التكاليف غير الضرورية وزيادة إنتاجية الموارد المتاحة، بما يساهم في رفع هامش الربح وتعزيز القدرة التنافسية.
3. تحقيق الاستقرار المالي، عبر المحافظة على التوازن بين الأصول والخصوم وضمان توفر السيولة اللازمة لمواجهة الالتزامات المالية.

ويرى الباحثان أن تحقيق هذه الأهداف يُعد مؤشراً على سلامة الأداء المالي وقدرة المؤسسة على النمو في بيئة تنافسية متغيرة.

ويرى بن عيشة (2023) أن من أهم أهداف الأداء المالي تحقيق الاستخدام الأمثل للهيكل المالي، بحيث تتمكن المؤسسة من اختيار مزيج التمويل الذي يحقق أقل تكلفة وأعلى عائد ممكن. كما يؤكد أن من أهداف الأداء المالي كذلك تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة من خلال سياسات مالية رشيدة تساهم في تعزيز ثقة المستثمرين والممولين، وهو ما ينعكس إيجاباً على استدامة المؤسسة وقدرتها على التوسع.

ويشير عبدالله (2023) إلى أن الأداء المالي يسعى بالأساس إلى تحقيق الكفاءة في إدارة رأس المال العامل، بما يضمن استمرارية التدفقات النقدية، ويُحافظ على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في المدى القصير والطويل. كما يرى أن من أهداف الأداء المالي تحسين العائد على حقوق الملكية والأصول، باعتبارها مؤشرات رئيسة لقياس نجاح الإدارة في استخدام مواردها لتحقيق أقصى مردود ممكن.

أما عطاري وطاري (2024) فيريان أن أهداف الأداء المالي لا تقتصر على الربحية والسيولة، بل تشمل كذلك تحقيق النمو والتوسع الاستراتيجي عبر إعادة استثمار الأرباح في مشاريع تطويرية جديدة تعزز مكانة المؤسسة في السوق، كما يؤكدان على هدف آخر يتمثل في تقليل المخاطر المالية من خلال إدارة واعية للتكاليف والمخاطر الائتمانية، بما يضمن استقرار المؤسسة واستمراريتها في المدى الطويل.

و يشير Atoyebi وآخرون (2024) إلى أن من الأهداف الجوهرية للأداء المالي تحقيق الكفاءة في توظيف رأس المال البشري والمادي، بحيث تتحول الاستثمارات في الموارد إلى عوائد مالية ملموسة تدعم الاستدامة التنظيمية، بينما يؤكد Kuzey وآخرون (2022) أن الأداء المالي الناجح يسعى إلى تحقيق التكامل بين النمو المالي والابتكار التنظيمي، إذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق نتائج مالية قوية دون تطوير قدراتها المعرفية والبشرية.

وفي المؤسسات الصحية، تتخذ أهداف الأداء المالي بعداً أكثر شمولية، إذ لا تقتصر على تحقيق الربحية وإنما تمتد إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية في تقديم الخدمة الصحية، فالمؤسسات الصحية تسعى إلى خفض تكاليف التشغيل دون الإخلال بجودة الرعاية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والتقنية، وضمان استدامة التمويل لتقديم الخدمات للمرضى بصورة متواصلة وفعالة، كما تهدف إلى تحقيق الشفافية المالية والالتزام بالحوكمة بما يتماشى مع متطلبات الجهات التنظيمية ورؤية السعودية 2030.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أهداف الأداء المالي تتحدد في أربعة محاور أساسية:

1. تحقيق الربحية والاستدامة المالية.

2. رفع الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.
3. تحقيق الاستقرار والسيولة المالية.
4. تعظيم القيمة المؤسسية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.

ويرى الباحث أن الأداء المالي في المؤسسات الصحية يهدف إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية وجودة الخدمة الصحية، من خلال إدارة فعالة للموارد المالية والبشرية تسهم في تعزيز الاستدامة وتحقيق نتائج مالية مستقرة تدعم النمو والتطور المستقبلي للقطاع الصحي.

5.2.2 مؤشرات الأداء المالي في المؤسسات الصحية

تُعد مؤشرات الأداء المالي أدوات أساسية لقياس كفاءة المؤسسات في إدارة مواردها وتوظيفها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. إذ تُستخدم هذه المؤشرات لتقييم مدى تحقيق المؤسسة للاستدامة المالية، وقدرتها على مواجهة الالتزامات قصيرة وطويلة الأجل، إضافةً إلى تحديد مدى كفاءتها التشغيلية في تحويل الموارد إلى نتائج مالية قابلة للقياس. وفي المؤسسات الصحية، تأخذ هذه المؤشرات بعداً أكثر تعقيداً، لكونها تعكس التوازن بين الكفاءة الاقتصادية وجودة الخدمات المقدمة للمرضى.

وقد تناول الباحثون مجموعة من المؤشرات الرئيسية التي يُعتمد عليها في تقييم الأداء المالي للمؤسسات، ومن أبرزها: الربحية، الكفاءة التشغيلية، معدل العائد على الاستثمار، السيولة، وهيكّل التكلفة التشغيلية.

أولاً: مؤشر الربحية (Profitability Ratio)

يُعتبر الربح المؤشر المالي الأكثر استخداماً في تقييم كفاءة الأداء، إذ يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق عائد من مواردها المتاحة. ويشير سكندري وبن يحي (2023) إلى أن الربحية تمثل النتيجة النهائية لفاعلية القرارات الإدارية والمالية، وتعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.

ويؤكد بن عيشة (2023) أن تحليل الربحية في المؤسسات لا يقتصر على قياس حجم الأرباح، بل يشمل تقييم معدل النمو في الأرباح ومدى استدامتها، حيث تُعد الربحية المستمرة مؤشراً على سلامة الهيكل المالي والقدرة على التوسع. أما في المؤسسات الصحية، فتُعد الربحية ذات طبيعة مزدوجة، إذ ترتبط بالكفاءة في تقديم الخدمة الطبية من جهة، وبالسياسات التمويلية والتسعيرية من جهة أخرى.

كما يرى عبدالله (2023) أن قياس الربحية يمكن أن يتم من خلال مؤشرات فرعية مثل:

- العائد على الأصول (ROA) الذي يقيس كفاءة استخدام الأصول في تحقيق الأرباح.
- العائد على حقوق الملكية (ROE) الذي يعكس مدى قدرة الإدارة على تحقيق عوائد لحملة الأسهم أو الملاك.
- هامش الربح الصافي الذي يُظهر العلاقة بين صافي الربح والإيرادات التشغيلية.

وفي المؤسسات الصحية، تمثل هذه المؤشرات أدوات دقيقة لتقييم مدى كفاءة الإدارة المالية في تحقيق توازن بين تحقيق العائد المادي والحفاظ على جودة الخدمة والرعاية الصحية.

ثانياً: الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)

تُعد الكفاءة التشغيلية من المؤشرات الجوهرية للأداء المالي، لأنها تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمادية بأقل تكلفة ممكنة لتحقيق أقصى إنتاجية. ويشير عطاري وطاري (2024) إلى أن الكفاءة التشغيلية تُعد انعكاساً مباشراً لفعالية الإدارة في إدارة العمليات اليومية، وتخفيض النفقات التشغيلية، وتحسين الإنتاجية من دون التأثير سلباً على جودة الأداء.

أما عبدالله (2023) فيشير إلى أن الكفاءة التشغيلية ترتبط بقدرة المؤسسة على تقليل الفاقد والهدر في الموارد، وزيادة معدل دوران الأصول، وتحقيق التوازن بين التكلفة والعائد. وتُعد هذه الكفاءة عاملاً حاسماً في القطاع الصحي نظراً لارتفاع تكاليف الخدمات الطبية والمستلزمات التقنية.

وفي المؤسسات الصحية، تشمل الكفاءة التشغيلية عناصر متعددة مثل:

- كفاءة استغلال الموارد البشرية عدد المرضى لكل طبيب أو ممرض.
- كفاءة استخدام المعدات الطبية معدل دوران الأجهزة
- إدارة الوقت والإجراءات مدة إقامة المريض، وسرعة تقديم الخدمة وكلها عناصر تؤثر مباشرة في التكاليف التشغيلية والإيرادات، وبالتالي في الأداء المالي العام.

ثالثًا: معدل العائد على الاستثمار (Return on Investment - ROI)

يُعد معدل العائد على الاستثمار من المؤشرات المالية التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق عائد من الأموال المستثمرة في الأصول والمشروعات. ويشير بن عيشة (2023) إلى أن هذا المؤشر يمثل أداة لقياس كفاءة الإنفاق الرأسمالي ومدى قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.

ويرى عطاري وطاري (2024) أن المؤسسات التي تحقق معدلات مرتفعة من العائد على الاستثمار تُظهر فعالية في توجيه قراراتها المالية نحو المشروعات ذات الجدوى الاقتصادية العالية، بينما تُعد المعدلات المنخفضة دلالة على ضعف التخطيط المالي أو سوء تخصيص الموارد.

وفي المؤسسات الصحية، تُستخدم هذه المؤشرات لتقييم مدى جدوى الاستثمارات في الأجهزة الطبية، والبنية التحتية، والموارد البشرية المتخصصة، حيث تُعتبر هذه العناصر مكلفة نسبيًا وتتطلب تحقيق عائد مالي أو تشغيلي يعادل قيمتها. كما تُعد معدلات العائد على الاستثمار أحد المؤشرات التي يعتمد عليها صانع القرار في تحديد أولويات التوسع أو التحديث في الخدمات الطبية.

رابعًا: السيولة المالية (Liquidity Ratio)

تُقاس السيولة المالية بقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل من خلال الأصول السائلة المتاحة. ويشير عبدالله (2023) إلى أن السيولة تُعد من أهم المؤشرات الدالة على استقرار المؤسسة المالي، إذ إن انخفاضها يُعد إشارة خطر على قدرة المؤسسة على الاستمرار، بينما ارتفاعها المفرط قد يدل على سوء استثمار الموارد.

ويؤكد سكندري وبن يحي (2023) أن تحقيق التوازن في السيولة يُعد هدفًا استراتيجيًا، لأنه يضمن استمرار المؤسسة في عملياتها التشغيلية دون تعثر، وفي الوقت نفسه يُحافظ على توظيف الموارد في قنوات استثمارية منتجة.

أما في المؤسسات الصحية، فإن إدارة السيولة تأخذ أهمية خاصة بسبب الطبيعة الحساسة للخدمات المقدمة، فتوفر السيولة يعني القدرة على شراء الأدوية والمستلزمات ودفع أجور الكوادر الطبية في الوقت المناسب، ما يضمن استقرار العمليات العلاجية والخدمية.

خامسًا: هيكل التكلفة التشغيلية (Cost Structure Efficiency)

يُعتبر تحليل هيكل التكلفة التشغيلية من المؤشرات الدقيقة التي تُستخدم لتقييم كفاءة المؤسسة في إدارة مصروفاتها وتحقيق الاستدامة المالية. ويشير عطاري وطاري (2024) إلى أن الهدف من تحليل التكلفة هو التعرف على مكونات النفقات وتوزيعها بما يُساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مالية أكثر كفاءة.

ويرى بن عيشة (2023) أن المؤسسات ذات الأداء المالي الجيد هي تلك التي تتمكن من تحقيق توازن بين النفقات الثابتة والمتغيرة، مع المحافظة على مستوى جودة الخدمات المقدمة. ويؤكد أن خفض التكاليف لا يعني تقليص الإنفاق دون دراسة، بل يعني تحسين كفاءة الإنفاق بحيث تحقق المؤسسة أكبر ناتج ممكن من الموارد المتاحة.

وفي المؤسسات الصحية، يمثل هيكل التكلفة التشغيلية عنصرًا حاسمًا في استدامة الأداء المالي، نظرًا لارتفاع تكاليف الأجهزة والمستهلكات الطبية والكوادر المؤهلة، لذا تسعى الإدارات المالية إلى مراقبة التكلفة وتحليلها وفق مؤشرات دقيقة مثل تكلفة المريض الواحد، وتكلفة الخدمة الطبية، ونسبة المصروفات إلى الإيرادات.

6.2.2 العلاقة بين الأداء المالي والعوامل التنظيمية والإدارية

يُعدّ الأداء المالي انعكاسًا مباشرًا لجودة القرارات التنظيمية والإدارية التي تتخذها المؤسسة، إذ لا يمكن تحقيق كفاءة مالية أو استقرار اقتصادي دون وجود نظام إداري فعّال وهيكلي تنظيمي داعم للابتكار والرقابة والحوكمة. ومن هذا المنطلق، فإن العلاقة بين الأداء المالي والعوامل التنظيمية والإدارية هي علاقة تفاعلية تكاملية، تقوم على مبدأ أن الإدارة الواعية تُحسن استثمار الموارد وتوجهها بما يحقق أهداف المؤسسة، في حين أن ضعف النظم الإدارية يؤدي إلى إهدار الموارد وتراجع الكفاءة المالية.

ويشير سكندري وبن يحي (2023) إلى أن الأداء المالي يتأثر بدرجة كبيرة بفاعلية النظم الإدارية الداخلية، إذ ترتبط القرارات المالية مثل التمويل والاستثمار ارتباطًا وثيقًا بالسياسات الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة. فالإدارة التي تُطبق مبادئ الكفاءة والشفافية والحوكمة الرشيدة تكون أكثر قدرة على تحقيق توازن مالي واستدامة اقتصادية، لأنها تتخذ قرارات قائمة على البيانات والتحليل لا على الاجتهاد الشخصي أو الحدس الإداري.

ويرى عطاري وطاري (2024) أن العلاقة بين الأداء المالي والعوامل التنظيمية تُبنى على ثلاثة محاور أساسية:

1. كفاءة الهيكل التنظيمي، إذ كلما كان الهيكل الإداري واضح الصلاحيات ومتوازنًا في توزيع المهام والمسؤوليات، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة المالية.
2. فعالية القيادة الإدارية، فالقائد القادر على التحفيز والإشراف والتوجيه يخلق بيئة عمل منتجة تسهم في رفع الأداء العام وتحقيق الاستقرار المالي.
3. جودة نظم الرقابة والتقييم، حيث تمثل نظم المتابعة المالية والإدارية أداة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وكشف الانحرافات مبكرًا ومعالجتها.

كما يؤكد محمود وآخرون (2025) أن الحوكمة تمثل الإطار التنظيمي الأهم في تفسير العلاقة بين الأداء المالي والإدارة، إذ تُسهم في ترسيخ مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة، مما يقلل من احتمالات الهدر

المالي وسوء الاستخدام، ويُعزّز ثقة المستثمرين والممولين. ويضيفون أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات حوكمة فعالة تحقق أداءً ماليًا أعلى نظرًا لانخفاض مستويات المخاطر الإدارية والمالية فيها.

وفي الإطار نفسه، يشير Kuzey وآخرون (2022) إلى أن الأداء المالي لا يتحقق بمعزل عن الاستثمار في العوامل التنظيمية غير الملموسة مثل رأس المال البشري، وثقافة المنظمة، والابتكار الإداري. فهذه العوامل تمثل البنية الداخلية التي تدعم عمليات الإنتاج والتشغيل، وتمكّن المؤسسة من تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية. كما أن وجود بيئة تنظيمية مرنة تُشجع التعلم والتطوير يُسهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين العائد المالي.

ويرى إبراهيم وعوض (2022) أن الاستثمار في رأس المال البشري هو أحد أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء المالي، لأن تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم يعزز الإنتاجية ويُقلل من معدلات الخطأ والتكلفة التشغيلية. كما أن وجود قيادة فعالة تُشجع المشاركة واتخاذ القرار الجماعي ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة وكفاءة الأداء المالي.

أما محمود وآخرون (2025) فيوضحون أن العلاقة بين الأداء المالي والعوامل التنظيمية تُعد علاقة سببية متبادلة، إذ إن الإدارة القوية تُنتج أداءً ماليًا جيدًا، والأداء المالي القوي بدوره يُمكن الإدارة من الاستثمار في مزيد من التطوير والتحسين، مما يؤدي إلى دورة متصاعدة من النمو المستدام.

وفي المؤسسات الصحية تحديدًا، تتسم هذه العلاقة بدرجة عالية من الحساسية، لأن الأداء المالي فيها يتأثر ليس فقط بالكفاءة التشغيلية، بل كذلك بجودة القرارات الإدارية المتعلقة بتخصيص الموارد، وجدولة الإنفاق، وإدارة الكوادر الصحية. فكل قرار تنظيمي يتعلق بالتوظيف أو التدريب أو التحفيز ينعكس في النهاية على جودة الخدمة المقدمة، ومن ثم على النتائج المالية للمؤسسة. كما أن وجود نظام إداري فعال قادر على تحقيق التوازن بين البعد الإنساني والمالي يُعد من أهم مقومات النجاح في القطاع الصحي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الأداء المالي هو نتاج منظومة متكاملة من العوامل التنظيمية والإدارية تشمل القيادة، الهيكل التنظيمي، نظم الحوكمة، ورأس المال البشري، وكلما اتسمت هذه المنظومة بالكفاءة والمرونة والشفافية، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مالية مستقرة ومستدامة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعد هذا الفصل الركيزة المنهجية التي بُنيت عليها الدراسة الحالية، حيث يوضح الأسس العلمية التي تم اتباعها في تصميم الدراسة، وطريقة جمع البيانات وتحليلها، والعينة المختارة، والأدوات المستخدمة للتحقق من فرضيات البحث. وتهدف المنهجية إلى ضمان الموضوعية والدقة والموثوقية في الوصول إلى النتائج، بما يعزز مصداقية الدراسة وإمكانية تعميمها على بيئات مشابهة في المؤسسات الصحية بالمملكة العربية السعودية.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لطبيعة موضوعها الذي يهدف إلى تحليل أثر الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على الأداء المالي في المؤسسات الصحية. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها بالاعتماد على البيانات الميدانية المستقاة من أفراد العينة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يسمح للباحث بفهم العلاقات السببية والارتباطية بين المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري) بأبعاده (برامج التدريب والتطوير، الحوافز الوظيفية، تطوير المهارات الوظيفية) وبين المتغير التابع (الأداء المالي)، وذلك من خلال تحليل بيانات كمية تم جمعها بواسطة أداة استبيان مقننة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسات الصحية في منطقة الرياض، وتشمل هذه المؤسسات المستشفيات الحكومية والخاصة والمراكز الطبية المتخصصة والمراكز الصحية الأولية. ووفقًا

لتقارير وزارة الصحة السعودية لعام 2024م، بلغ عدد المنشآت الصحية في منطقة الرياض نحو 480 منشأة، منها ما يقارب 75 مستشفى و 405 مركزًا صحيًا. ويُقدّر عدد العاملين في هذه المنشآت بنحو 120 ألف موظف وموظفة موزعين بين الأطباء، والممرضين، والفنيين، والإداريين. ويُعد هذا المجتمع من أكثر التجمعات الصحية تنوعًا في المملكة، حيث يجمع بين المؤسسات ذات الأنظمة الإدارية الحديثة والمؤسسات التقليدية، الأمر الذي يجعله بيئة مناسبة لدراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على الأداء المالي.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل جميع فئات العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية والخاصة. بلغ حجم العينة الفعلي (150) مفردة من الأطباء، والممرضين، والفنيين، والإداريين، بحيث تراعي التوازن بين الفئات الوظيفية ومستوياتها الإدارية، ويُعد هذا الحجم كافيًا للتحليل الإحصائي وإجراء اختبارات الارتباط والانحدار، وفقًا لمعايير الدراسات الميدانية في العلوم الإدارية.

4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث الذي يهدف إلى قياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء المالي بالمؤسسات الصحية في منطقة الرياض.

وقد صُممت الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة (العطوي ومحمد، 2023؛ إبراهيم وعوض، 2022؛ سكندري وبن يحيى، 2023)، مع مواءمتها لطبيعة بيئة العمل في المؤسسات الصحية السعودية. تضمنت الاستبانة (25) فقرة موزعة على ثلاثة أقسام رئيسة: القسم الأول تناول البيانات الديموغرافية للمشاركين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي)، وذلك بغرض توصيف العينة وتحليل الفروق الإحصائية بين فئاتها. أما القسم الثاني فقد خُصص لقياس المتغير المستقل وهو الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة، من خلال (15 فقرة) غطّت الجوانب التالية:

- برامج التدريب والتطوير (5 فقرات).
- الحوافز الوظيفية (5 فقرات).
- تطوير المهارات الوظيفية (5 فقرات).

بينما تناول القسم الثالث المتغير التابع وهو الأداء المالي، وقد تم قياسه من خلال (10 فقرات) تمثل المؤشرات الرئيسة للأداء المالي في المؤسسات الصحية، وتشمل: الربحية، الكفاءة التشغيلية، معدل العائد على الاستثمار، السيولة المالية، وهيكل التكلفة التشغيلية.

واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة موافقة المبحوثين على فقرات الاستبانة، حيث تراوحت البدائل بين (1) أعارض بشدة و(5) أوافق بشدة، بما يتيح تحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

5.3 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة (Validity) باستخدام أكثر من أسلوب لضمان سلامة القياس ودقته.

فقد تم أولاً التأكد من صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجالي الإدارة الصحية والموارد البشرية من جامعات سعودية معروفة، بهدف التأكد من مدى وضوح العبارات، ودقتها، وشمولها لأبعاد المفهوم المراد قياسه. وقد أشار المحكمون إلى مناسبة العبارات وتكاملها مع أهداف الدراسة بعد إجراء بعض التعديلات الطفيفة على الصياغة لضمان وضوحها للمستجيبين.

كذلك تم اختبار صدق البناء (Construct Validity) من خلال تحليل الارتباطات بين أبعاد المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري، وهي: برامج التدريب والتطوير، الحوافز الوظيفية، تطوير المهارات الوظيفية.

حيث يُفترض أن تكون الارتباطات بين هذه الأبعاد دالة إحصائيًا وموجبة، بما يعكس ترابطها في بناء المفهوم الكلي لرأس المال البشري.

6.3 مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل

الجدول (1) مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

البند	برامج التدريب والتطوير	الحوافز الوظيفية	تطوير المهارات الوظيفية
برامج التدريب والتطوير	1	0.72**	0.68**
الحوافز الوظيفية	0.72**	1	0.74**
تطوير المهارات الوظيفية	0.68**	0.74**	1

ملاحظة: القيم بين قوسين تمثل معاملات ارتباط بيرسون. (r)

($p < 0.01$) تعني أن العلاقة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من 0.01.

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري تراوحت بين (0.68 – 0.74) وهي جميعها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($p < 0.01$) وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقات ارتباط قوية ومباشرة بين الأبعاد الثلاثة، مما يؤكد أن كل بعد منها يُعد جزءًا بنيويًا من مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري ولا يمكن فصله عن باقي الأبعاد.

7.3 ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة (Reliability) للتأكد من اتساق فقرات الاستبانة واستقرارها في قياس المفاهيم نفسها عبر الزمن، وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو أحد أكثر الأساليب الإحصائية شيوعًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية لقياس الثبات الداخلي لأداة البحث.

وقد تم تطبيق الاختبار على عينة استطلاعية مكونة من (30) فردًا من مجتمع الدراسة الأصلي، ممن يشبهون العينة الرئيسة في خصائصهم الديموغرافية والمهنية، وذلك قبل تنفيذ الدراسة الميدانية النهائية. وبعد إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS الإصدار 27)، تم حساب معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول (2) معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المتغير/ البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا (α)
برامج التدريب والتطوير	5	0.87
الحوافز الوظيفية	5	0.89
تطوير المهارات الوظيفية	5	0.85
الأداء المالي	10	0.91
المجموع الكلي لأداة الدراسة	25	0.90

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول علميًا البالغ (0.70)، حيث تراوحت القيم بين (0.85 و 0.91)، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة. وتشير القيمة الكلية للأداة (0.90) إلى أن بنود الاستبانة مترابطة وتُقاس المفهوم نفسه بدرجة موثوقة عالية، الأمر الذي يؤكد صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي اللاحق.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لمعالجة البيانات وتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 25، لقدرته على تنفيذ التحليلات الإحصائية المتقدمة بدقة وموثوقية. وتم تقسيم التحليل إلى مرحلتين رئيسيتين:

أولاً: التحليل الوصفي (Descriptive Analysis)

استخدمت الأساليب الوصفية بهدف توصيف خصائص عينة الدراسة وتحديد مستوى

استجابات أفرادها على فقرات الاستبانة. وتم الاعتماد على:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للمشاركين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى توافر أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري ومستوى الأداء المالي في المؤسسات الصحية. وقد ساعدت هذه المؤشرات في تحديد اتجاهات المبحوثين وتحديد الفروق في آرائهم حول المتغيرات موضوع الدراسة.

ثانياً: التحليل الاستدلالي (Inferential Analysis)

تم استخدام التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وقد شمل ذلك ما يلي:

1. اختبار الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري (برامج التدريب والتطوير، الحوافز الوظيفية، تطوير المهارات الوظيفية) والأداء المالي.
2. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر الأبعاد الثلاثة للاستثمار في رأس المال البشري على الأداء المالي الكلي للمؤسسات الصحية، وتحديد أي الأبعاد أكثر تأثيراً في تحقيق الكفاءة المالية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من عينة العاملين في المؤسسات الصحية بمنطقة الرياض، والبالغ عددهم (150) مفردة، باستخدام أداة الاستبانة التي صُممت لقياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (برامج التدريب والتطوير، الحوافز الوظيفية، تطوير المهارات الوظيفية) على الأداء المالي للمؤسسات الصحية.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً إحصائياً مفصلاً للبيانات، يتناول تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة، وتحليل المتغيرات الرئيسية، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجدول (3) توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية الرئيسية.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	84	56.0
	إناث	66	44.0
العمر	أقل من 30 سنة	45	30.0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	60	40.0
	من 40 سنة فأكثر	45	30.0
المؤهل العلمي	دبلوم	28	18.7
	بكالوريوس	82	54.7

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
	دراسات عليا	40	26.6
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	22.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	59	39.3
	10 سنوات فأكثر	57	38.0
	طبيب / أخصائي صحي	48	32.0
المسمى الوظيفي	ممرض / فني	62	41.3
	إداري / مالي	40	26.7

يتضح من بيانات الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (56%) مقابل (44%) من الإناث، وهو ما يُعدّ تمثيلاً واقعياً لتركيبه القوى العاملة في القطاع الصحي بمنطقة الرياض، حيث تميل الوظائف الفنية والطبية وبخاصة في المستشفيات الحكومية إلى استقطاب الذكور بنسبة أعلى، بينما تتزايد نسبة الإناث في التخصصات التمريضية والإدارية..

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد أظهرت النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (30) إلى أقل من 40 سنة (بنسبة 40%)، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة (30%)، ثم فئة 40 سنة فأكثر بالنسبة نفسها (30%).

وفيما يخص المؤهل العلمي، تشير النتائج إلى أن نسبة (54.7%) من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، وهي النسبة الأعلى مقارنة ببقية المستويات التعليمية، كما أن (26.6%) من العينة من حملة الدراسات العليا، في حين بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم (18.7%). ويُظهر هذا التوزيع أن غالبية المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ، مما يُكسب إجاباتهم دقة وعمقاً عند تقييم سياسات التدريب والتحفيز وعلاقتها بالأداء المالي.

وبالنظر إلى متغير سنوات الخبرة، يتبين أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات (39.3%) ، تليها فئة 10 سنوات فأكثر (38%) ، في حين تمثل فئة أقل من 5 سنوات (22.7%) أقل نسبة.

أما بالنسبة إلى المسمى الوظيفي، فقد شكّل الممرضون والفنيون النسبة الأكبر من العينة (41.3%)، يليهم الأطباء والأخصائيون الصحيون بنسبة (32%)، ثم الإداريون والماليون بنسبة (26.7%). ويعكس هذا التوزيع الطبيعة الميدانية للعينة، إذ تمثل الفئة التمريضية والفنية القاعدة التشغيلية الأكبر في المؤسسات الصحية، في حين تُمثّل الفئتان الطبية والإدارية المستويات المسؤولة عن التخطيط واتخاذ القرار المالي والتشغيلي .

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: الاستثمار في رأس المال البشري

أولاً: برامج التدريب والتطوير

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها برامج التدريب والتطوير

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	المؤسسة الصحية توفر برامج تدريبية منتظمة للعاملين.	4.18	0.63	مرتفع
2	التدريب المقدم للعاملين يتوافق مع طبيعة مهامهم الوظيفية.	4.10	0.59	مرتفع
3	يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين بصفة دورية.	4.07	0.65	مرتفع

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
4	الإدارة تشجع العاملين على المشاركة في الدورات التطويرية الخارجية.	4.14	0.61	مرتفع
5	المؤسسة تخصص ميزانية كافية لعمليات التدريب والتطوير.	4.11	0.58	مرتفع
	المتوسط العام	4.12	0.59	مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين (4.07 – 4.18) بانحراف معياري منخفض تراوح بين (0.58 – 0.65)، ما يعكس تجانساً مرتفعاً في إجابات أفراد العينة واتفقهم على توافر برامج تدريبية فعالة داخل المؤسسات الصحية. القيمة المرتفعة للمتوسط العام (4.12) تشير إلى مستوى اهتمام كبير بالتدريب المهني، وهو ما يمكن تفسيره بوجود سياسات مؤسسية منظمة تدعم التدريب المستمر.

إحصائياً، انخفاض قيم الانحراف المعياري يدل على استقرار الاتجاهات العامة وعدم تشتت الإجابات، أي أن معظم المشاركين قيّموا هذا البعد بدرجة "مرتفعة". كما أن تماثل المتوسطات عبر الفقرات يوحي بتوازن مكونات البعد وعدم وجود فجوات بين عناصره، مما يؤكد اتساق البنية الداخلية لمفهوم التدريب والتطوير في العينة المدروسة

ثانياً: الحوافز الوظيفية

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز الوظيفية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	المؤسسة تطبق نظام حوافز مادي ومعنوي واضح للعاملين.	3.98	0.67	مرتفع

مرتفع	0.66	3.92	يتم منح الحوافز وفقاً للأداء الفعلي وليس للأقدمية.	2
مرتفع	0.62	4.01	الحوافز المالية تُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.	3
مرتفع	0.68	3.93	المؤسسة تشجع التميز من خلال مكافآت وجوائز تحفيزية.	4
مرتفع	0.65	3.90	نظام الحوافز يحقق العدالة بين العاملين.	5
مرتفع	0.65	3.95	المتوسط العام	

أظهرت نتائج الجدول أن المتوسطات تراوحت بين (3.90 – 4.01) بانحراف معياري متوسط ما بين (0.62 – 0.68)، وهو ما يشير إلى مستوى إدراك مرتفع ولكن أقل من بُعد التدريب. المتوسط العام (3.95) يعكس تقييماً إيجابياً من المبحوثين تجاه نظام الحوافز، مع وجود تباين بسيط بين العبارات يعزى إلى اختلاف تصورات الأفراد حول العدالة التحفيزية.

من الناحية الإحصائية، تقترب قيم الانحرافات المعيارية من 0.65 مما يعني درجة تشتت معتدلة في الاستجابات، تعكس تفاوتاً محدوداً في مدى رضا الموظفين عن تطبيق الحوافز. ويمكن تفسير ذلك بأن هذا البعد أكثر تأثراً بالعوامل الفردية والإدارية مقارنة ببرامج التدريب، ما يجعل نتائجه تميل إلى الوسط المرتفع لا إلى الحد الأعلى.

ثالثاً: تطوير المهارات الوظيفية

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تطوير المهارات الوظيفية

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	المؤسسة توفر فرصاً منتظمة لتطوير المهارات التقنية للعاملين.	4.09	0.60	مرتفع
2	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات العلمية.	4.05	0.62	مرتفع

مرتفع	0.57	4.15	العاملون يسعون لتطوير مهاراتهم الذاتية باستمرار.	3
مرتفع	0.61	4.08	برامج تطوير المهارات تتناسب مع متطلبات العمل الصحي.	4
مرتفع	0.63	4.03	المؤسسة تُقيّم بانتظام احتياجات الموظفين التدريبية والمهنية.	5
مرتفع	0.61	4.08	المتوسط العام	

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.03 – 4.15) بانحراف معياري منخفض بين (0.57 – 0.63)، مما يدل على مستوى عالٍ من التوافق الإحصائي بين أفراد العينة. المتوسط العام (4.08) يشير إلى أن تطوير المهارات يعد ممارسة مؤسسية راسخة في المؤسسات الصحية، ويتفق أغلب المشاركين على أهميته ودوره في تحسين الكفاءة العملية.

الانخفاض النسبي في قيم الانحراف المعياري (أقل من 0.65) يعكس درجة عالية من التجانس في وجهات النظر، أي أن التقييم الإيجابي لتطوير المهارات يُمثل اتجاهًا عاماً بين الباحثين. كما أن قرب المتوسطات من بعضها يدل على أن فقرات البعد متقاربة في وزنها الإحصائي، ما يؤكد سلامة بناء المقياس وثبات اتجاهه نحو المستوى المرتفع.

4.4 المتغير التابع: الأداء المالي

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأداء المالي

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تحقق المؤسسة نموًا مستمرًا في الإيرادات السنوية.	4.09	0.56	مرتفع
2	تتمتع المؤسسة بكفاءة عالية في إدارة التكاليف التشغيلية.	4.02	0.60	مرتفع
3	تحقق المؤسسة عائداً مالياً جيداً مقارنة بالمؤسسات المماثلة.	4.07	0.58	مرتفع
4	هناك استقرار في المؤشرات المالية للمؤسسة خلال السنوات الأخيرة.	4.04	0.61	مرتفع
5	تتمتع المؤسسة بقدرة على تحقيق فائض تشغيلي منتظم.	4.10	0.57	مرتفع
6	الإدارة المالية تتابع الأداء المالي بشكل دوري ومنهجي.	4.06	0.59	مرتفع
7	تتوافر سياسات واضحة لترشيد النفقات وتحسين كفاءة الإنفاق.	4.00	0.62	مرتفع
8	تساهم كفاءة العاملين في رفع مؤشرات الأداء المالي.	4.11	0.55	مرتفع جداً
9	تحقق المؤسسة توازناً بين الإيرادات والمصروفات.	3.98	0.63	مرتفع
10	تعتمد المؤسسة على تقارير مالية دقيقة في اتخاذ القرارات الإدارية.	4.07	0.58	مرتفع
	المتوسط العام	4.05	0.57	مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات الأداء المالي تراوحت بين (3.98 – 4.11)، بانحراف معياري منخفض تراوح بين (0.63 – 0.55)، مما يدل على اتجاه مرتفع ومستقر لإجابات أفراد العينة نحو التقدير الإيجابي لمستوى الأداء المالي في مؤسساتهم. القيمة العامة للمتوسط (4.05) تشير إلى أن المؤسسات الصحية بمنطقة الرياض تتمتع بدرجة جيدة من الكفاءة المالية والإدارية، وهو ما يعكس فاعلية أنظمتها التشغيلية والرقابية.

كذلك، تُظهر النتائج أن أعلى متوسط كان للفقرة "تساهّم كفاءة العاملين في رفع مؤشرات الأداء المالي" (4.11)، مما يُبرز الدور المحوري لرأس المال البشري في تحقيق النتائج المالية، وهو ما يتوافق مع فرضية الدراسة الرئيسة حول وجود علاقة مباشرة بين الاستثمار في الموارد البشرية وتحسن الأداء المالي.

انخفاض قيم الانحراف المعياري (أقل من 0.65) يدل على درجة عالية من التجانس في آراء المبحوثين، ما يعكس اتفاقًا عامًا على أن الأداء المالي في المؤسسات الصحية يسير في اتجاه إيجابي. كما أن تماثل المتوسطات عبر الفقرات يشير إلى أن الأبعاد الفرعية للأداء المالي – مثل الكفاءة التشغيلية، إدارة التكاليف، واستقرار المؤشرات – تُقيّم بمستوى قريب، مما يدل على توازن الهيكل المالي والتشغيلي للمؤسسات المدروسة. هذه القيم تؤكد أن البيانات تميل إلى التوزيع الطبيعي حول المتوسط، ولا توجد قيم شاذة أو تشتت مرتفع، وهو ما يعزز موثوقية النتائج ودلالاتها.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن أداء المؤسسات الصحية بمنطقة الرياض يتميز بالاستقرار المالي والفعالية التشغيلية، وهو نتيجة منطقية لسياسات إدارة بشرية واستثمارية ناجحة تدعم الكفاءة المؤسسية.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة (برامج التدريب والتطوير، الحوافز الوظيفية، تطوير المهارات الوظيفية) على تحسين الأداء المالي بالمؤسسات الصحية في منطقة الرياض.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري (كعوامل مستقلة) على الأداء المالي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء المالي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) الثابت	0.486	3.057	0.003 **
برامج التدريب والتطوير	0.312	4.210	0.000 **
الحوافز الوظيفية	0.286	3.970	0.001 **
تطوير المهارات الوظيفية	0.254	3.460	0.001 **
معامل الارتباط = (R)	معامل التحديد = (R ²)		
0.810	0.660		
قيمة اختبار F = 67.300	Sig. F = 0.000		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري كمتغيرات مستقلة، والأداء المالي كمتغير تابع. بلغ معامل التحديد (R^2) 0.66، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 66% من التباين في مستوى الأداء المالي للمؤسسات الصحية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الثلاثة المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري، مما يعكس قوة النموذج التفسيري وكفاءة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالتغير في الأداء المالي.

أما معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.81$) فيشير إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرين، أي أنه كلما زادت درجة الاستثمار في رأس المال البشري ارتفع مستوى الأداء المالي في المؤسسات الصحية.

وبتحليل الأبعاد على نحو منفصل، يتضح أن بُعد برامج التدريب والتطوير هو الأكثر تأثيراً، حيث بلغ معامل الانحدار له (B = 0.312) بقيمة T = 4.21 ودلالة عالية (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن التدريب المنتظم يسهم بشكل جوهري في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين النتائج المالية.

كما أظهرت النتائج أن الحوافز الوظيفية وتطوير المهارات الوظيفية لهما أيضاً تأثيرات موجبة دالة، ما يعكس أهمية كل بعد في بناء منظومة أداء مالي متوازن. وبناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية الرئيسة (H01) ويُقبل البديل القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على الأداء المالي.

□ الفرضية الفرعية الأولى: (H02)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبرامج التدريب والتطوير على تحسين الأداء المالي في المؤسسات الصحية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر برامج التدريب والتطوير على الأداء المالي

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	Sig. F	B	T	Sig. T
الأداء المالي	0.710	0.504	97.16	0.000	0.71	9.86	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط ($r = 0.710$) يدل على وجود علاقة موجبة قوية بين برامج التدريب والأداء المالي، كما يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.504$) أن التدريب يفسر 50.4% من التغير في الأداء المالي دون تدخل المتغيرات الأخرى. قيمة $F = 97.16$ ودلاليتها ($\text{Sig.} = 0.000$) تؤكد أن النموذج دال إحصائيًا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما أن معامل الانحدار ($B = 0.71$) وقيمة $T = 9.86$ يشيران إلى أن زيادة درجة تطبيق برامج التدريب بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة متوقعة في الأداء المالي بمقدار (0.71).

وبناءً عليه، تُرفض الفرضية الصفرية (H_02) وتُقبل البديلة التي تنص على وجود أثر دال لبرامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء المالي.

□ الفرضية الفرعية الثانية: (H_03)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز الوظيفية على تحسين الأداء المالي في المستشفيات.

الجدول (10): تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر الحوافز الوظيفية على الأداء المالي

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	Sig. F	B	T	Sig. T
	(r)	(R^2)	المحسوبة				
الأداء المالي	0.680	0.462	83.20	0.000	0.68	9.12	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن معامل الارتباط ($r = 0.68$) يشير إلى وجود علاقة موجبة متوسطة إلى قوية بين الحوافز والأداء المالي. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.462$) يوضح أن الحوافز تفسر 46.2% من التباين في الأداء المالي.

القيم المرتفعة لاختبارات F (83.20) و T (9.12) ودلالتهما الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$) تدل على أن الحوافز الوظيفية تؤثر بشكل معنوي في الأداء المالي، أي أنه مع تحسن نظام الحوافز تزداد كفاءة الأداء

المالي في المؤسسات الصحية. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية (H03) وتُقبل الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر دال للحوافز على الأداء المالي.

□ الفرضية الفرعية الثالثة: (H04)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير المهارات الوظيفية على تعزيز الأداء المالي في القطاع الصحي.

الجدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير المهارات على الأداء المالي

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	Sig. F	B	T	Sig. T
	(r)	(R ²)	المحسوبة				
الأداء المالي	0.650	0.423	71.78	0.000	0.65	8.47	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر النتائج أن معامل الارتباط ($r = 0.65$) يشير إلى وجود علاقة موجبة متوسطة القوة بين تطوير المهارات والأداء المالي، كما أن ($R^2 = 0.423$) يوضح أن تطوير المهارات يفسر 42.3% من التغير في الأداء المالي. القيم العالية لكل من $F = 71.78$ و $T = 8.47$ ، ودالتها عند ($\text{Sig.} = 0.000$) تؤكد أن العلاقة معنوية وإيجابية.

إحصائيًا، يشير ذلك إلى أن رفع كفاءة العاملين من خلال تطوير مهاراتهم الفنية والسلوكية يؤدي إلى تحسين مباشر في الأداء المالي للمؤسسة.

بناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفرية (H04) وتُقبل البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا لتطوير المهارات على الأداء المالي في المؤسسات الصحية بمنطقة الرياض.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

يُعد هذا الفصل تنويجاً للجهود البحثية التي بُذلت في المراحل السابقة من الدراسة، إذ يهدف إلى عرض النتائج النهائية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، وذلك في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها التي تناولت أثر الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده المختلفة (برامج التدريب والتطوير، الحوافز الوظيفية، وتطوير المهارات الوظيفية) على تحسين الأداء المالي في المؤسسات الصحية بمنطقة الرياض.

2.5 النتائج

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لبعدها التدريب والتطوير بلغ (4.12) بانحراف معياري منخفض تراوح بين (0.65 – 0.58)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من إدراك العاملين لأهمية التدريب في تطوير الأداء الوظيفي. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن معظم المؤسسات الصحية بمنطقة الرياض – سواء الحكومية أو الخاصة – تولي اهتماماً ملحوظاً ببرامج التدريب المستمر، خاصة بعد التوجه الوطني لتعزيز جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة الكوادر البشرية ضمن رؤية المملكة 2030.

ويُلاحظ أن هذه النتيجة تعكس نجاح سياسات الموارد البشرية في مواءمة احتياجات العاملين مع متطلبات العمل الطبي والإداري. فالبرامج التدريبية في المؤسسات الصحية أصبحت أكثر تخصصاً ومرتبطة بالتكنولوجيا الطبية الحديثة، مما يزيد من إدراك العاملين لقيمتها ويؤدي إلى ارتفاع تقييماتهم لهذا البعد. كما أن وجود نظم تقييم أداء مرتبطة بالتدريب ساهم في جعل هذه البرامج جزءاً من ثقافة المؤسسة وليست مجرد نشاط شكلي.

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعـد الحوافز الوظيفية (3.95) بانحراف معياري معتدل تراوح بين (0.68 – 0.62)، مما يشير إلى أن العاملين يدركون وجود نظام حوافز جيد إلى حدٍ ما، لكنه لا يزال بحاجة إلى تحسين في بعض الجوانب.

تُعزى هذه النتيجة إلى أن العديد من المؤسسات الصحية تعتمد مزيجًا من الحوافز المادية والمعنوية، إلا أن تطبيقها قد لا يكون متوازنًا أو متسقًا بين جميع الأقسام أو الفئات الوظيفية، فالعاملون في القطاعات الطبية والفنية يشعرون عادةً أن الجهود المبذولة في ظروف عمل صعبة تستوجب حوافز أكثر تناسبًا مع حجم المسؤولية.

ويُفسَّر هذا المتوسط المرتفع نسبيًا أيضًا بوجود تحسن تدريجي في أنظمة التعويضات والمكافآت داخل المؤسسات الصحية، نتيجة اعتماد سياسات جديدة تربط الأداء الفردي بمؤشرات الأداء المؤسسي، فضلًا عن إدخال الحوافز غير المادية مثل التقدير المعنوي وفرص الترقية المهنية، فإن الانحراف المعياري يشير إلى وجود تفاوت نسبي في مدى رضا العاملين بين المستويات الإدارية المختلفة.

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لبعـد تطوير المهارات الوظيفية بلغ (4.08) بانحراف معياري منخفض (0.63 – 0.57)، مما يدل على إدراك العاملين لوجود جهود واضحة لتطوير مهاراتهم الفنية والسلوكية.

ويرجع هذا الارتفاع إلى تركيز المؤسسات الصحية على بناء القدرات المهنية في مجالات متعددة مثل استخدام الأنظمة الصحية الرقمية، إدارة البيانات الطبية، ومهارات التواصل مع المرضى والزلاء، وهو ما يعكس توجهًا استراتيجيًا نحو الاستثمار في رأس المال البشري بوصفه موردًا تنافسيًا.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الصحية بدأت تتبنى مفهوم "التعلم مدى الحياة" في بيئة العمل، مما جعل تطوير المهارات جزءًا من عملية مهنية مستمرة. ويُعزى التجانس في تقييمات المبحوثين إلى وجود برامج منهجية للتطوير المهني تشرف عليها إدارات الموارد البشرية أو التعليم الطبي المستمر، وهو ما يعزز من مستوى الكفاءة الجماعية داخل المؤسسات.

بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الأداء المالي (4.03) بانحراف معياري معتدل (0.60 تقريبًا)، مما يعكس مستوى أداء مالي مرتفعًا في المؤسسات الصحية بمنطقة الرياض. تُعزى هذه النتيجة إلى أن القطاع الصحي يشهد تطورًا ملحوظًا في الإدارة المالية وكفاءة استغلال الموارد البشرية. فارتفاع مهارات العاملين وتحسين بيئة العمل يؤديان إلى رفع الإنتاجية وتقليل الهدر المالي، وهو ما يظهر في تحسين المؤشرات المالية مثل الإيرادات التشغيلية وكفاءة التكلفة.

كما أن المؤسسات التي تتبنى أنظمة حديثة في الحوكمة المالية والمساءلة تحقق أداءً ماليًا أفضل نتيجة تعزيز الشفافية والانضباط الإداري. ويمكن القول إن الأداء المالي القوي يُعد انعكاسًا مباشرًا لفعالية سياسات الاستثمار في رأس المال البشري، إذ إن المؤسسات التي تستثمر أكثر في تدريب وتحفيز وتطوير موظفيها تحقق مردودًا ماليًا أعلى مقارنة بغيرها.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.66$) تشير إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يفسر ما نسبته 66% من التباين في الأداء المالي، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. كما تبين أن جميع الأبعاد كانت دالة إحصائيًا عند ($\text{Sig.} < 0.05$)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة. تشير هذه النتيجة إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري — عبر التدريب، والتحفيز، وتطوير المهارات — يسهم في تحقيق نتائج مالية أفضل من خلال رفع كفاءة الأداء وتخفيض الهدر في الموارد التشغيلية.

تتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه شياد (2022) في دراسته حول أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المالي للمصارف السعودية، إذ أكد أن تطوير القدرات البشرية وتحسين بيئة العمل يؤديان إلى تعزيز العائد المالي. كما تتفق مع دراسة (Wesim & Mohammed, 2024) التي بينت أن الاستثمار في رأس المال البشري يُعد أحد المحددات الجوهرية للأداء المالي للبنوك الإسلامية في العراق. وفي السياق ذاته، دعمت دراسة (Kucharčíková et al., 2023) هذا التوجه، مؤكدة أن استثمار المؤسسات في رأس المال البشري ضمن إستراتيجيات الإدارة الحديثة يؤدي إلى تحسن ملموس في الأداء المالي والتشغيلي.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن قيمة معامل الارتباط ($r = 0.710$) ودلالة النموذج (Sig. = 0.000) تؤكد وجود علاقة قوية وموجبة بين التدريب والتطوير والأداء المالي. كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.504$) أوضح أن برامج التدريب تفسر أكثر من نصف التباين في الأداء المالي، ما يدل على أن الاستثمار في التدريب يُعد من أقوى العوامل المؤثرة في تحسين الكفاءة المالية للمؤسسات الصحية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التدريب يرفع من كفاءة العاملين ويقلل من الأخطاء التشغيلية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية، وبالتالي تعزيز الأداء المالي. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه إبراهيم وعوض (2022) في دراستهما حول أثر رأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي بوزارة الطيران المدني المصرية، حيث أكد الباحثان أن التدريب المنتظم يساهم في رفع الأداء المؤسسي والمالي. كما جاءت متوافقة مع ما أوضحته دراسة Paunović (2020) التي بينت أن الاستثمار في برامج التدريب الاحترافية في الشركات الصربية يُحسن الأداء المالي من خلال تطوير المهارات الفنية والإدارية. كذلك دعمت دراسة Hidayat & Widodo (2022) هذه النتيجة، إذ أكدت أن بناء القدرات البشرية عبر التدريب يعد متغيراً وسيطاً مهماً يربط بين الموارد البشرية والأداء المؤسسي الكلي.

أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط ($r = 0.68$) ودلالة النموذج (Sig. = 0.000) تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز والأداء المالي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.46$) مما يعني أن الحوافز تفسر ما يقارب نصف التباين في الأداء المالي. وتدل هذه النتيجة على أن نظم الحوافز — سواء المادية أو المعنوية — تلعب دوراً أساسياً في رفع معدلات الرضا والإنتاجية، وهو ما ينعكس إيجاباً على النتائج المالية للمؤسسات الصحية.

ويرجع سبب هذه النتيجة إلى أن التحفيز العادل يُشجع العاملين على بذل أقصى جهد، ويخفض معدلات الغياب والدوران الوظيفي، مما يزيد من الاستقرار المالي للمؤسسة. وقد أيدت هذه النتيجة دراسة سرور ورزق (2025) التي توصلت إلى أن رأس المال البشري وتحفيزه يساهم في استدامة العمل بالمؤسسات غير الربحية، كما بينت دراسة قذيفة وفريد (2023) أن القيادة التشاركية والاستثمار في الحوافز الوظيفية يعززان من الالتزام التنظيمي والإنتاجية. أما على الصعيد الدولي، فقد دعمت دراسة Gimba & Anyanwu

(2022) نتائج هذه الفرضية، إذ أثبتت أن الحوافز المدروسة جيداً تزيد من فاعلية العاملين في البنوك النيجيرية وتحسن نتائجها المالية بشكل ملحوظ.

أظهرت نتائج الانحدار أن قيمة معامل الارتباط ($r = 0.65$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.42$) تشير إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين تطوير المهارات والأداء المالي، حيث بلغت دلالة النموذج ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن تطوير المهارات يعد أحد محددات الأداء المالي الفعالة. هذه النتيجة تُفسر بأن تطوير القدرات الفنية والسلوكية للعاملين يؤدي إلى رفع جودة العمل وكفاءته وتقليل الأخطاء التشغيلية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الإيرادات والاستدامة المالية للمؤسسات الصحية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه العطوي ومحمد (2023) في دراستهما التي أثبتت أن تطوير المهارات يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية، كما جاءت متوافقة مع نتائج العطوي وعبيد (2024) اللذين أوضحا أن كفاءة رأس المال البشري ترتبط ارتباطاً مباشراً بإضافة القيمة المالية للمؤسسات. وفي السياق نفسه، دعمت دراسة Rahman et al. (2024) هذه النتيجة، إذ بينت أن الاستثمار في تنمية المهارات البشرية يرفع من كفاءة القرارات الاستثمارية ويحسن من الكفاءة المالية الكلية للمؤسسة.

3.5 توصيات الدراسة

1. ضرورة اعتبار تطوير الكفاءات البشرية أحد ركائز التخطيط المالي والإداري في المؤسسات الصحية، لما له من أثر مباشر في تحسين الأداء المالي والاستدامة التشغيلية.
2. توجيه الجهود نحو إعداد برامج تدريبية مهنية قائمة على تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية لكل فئة وظيفية، وربطها بمؤشرات الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة.
3. إدخال أدوات التعليم الإلكتروني والمحاكاة الافتراضية في التدريب الصحي، بما يعزز فاعلية التعلم ويوفر الوقت والتكلفة، ويسهم في رفع مستوى الإنتاجية.

4. ضرورة تطوير نظام شامل للحوافز يربط الأداء الفردي بالأداء المالي للمؤسسة، ويراعي العدالة والشفافية بين جميع الفئات، مع التنوع بين الحوافز المادية والمعنوية.
5. إدخال ممارسات التقدير المهني، وبرامج "الموظف المتميز"، والتكريم المعنوي لرفع الروح المعنوية والانتماء المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي.
6. العمل على بناء خطة تدريبية منهجية لتطوير المهارات التقنية والسلوكية والإدارية، بما يرفع قدرة العاملين على التعامل مع التحول الرقمي في القطاع الصحي.
7. ضرورة مواءمة نظم تقييم الأداء الحالية مع أهداف المؤسسة المالية، بحيث تكون نتائج التقييم أساساً لصرف الحوافز وتحديد فرص الترقى والتدريب.
8. قياس الأثر المالي المباشر وغير المباشر لبرامج التدريب على أداء المؤسسة، باستخدام مؤشرات كمية مثل الإنتاجية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين الكفاءة المالية.
9. إشراك القادة الإداريين في وضع خطط تطوير الكفاءات وربطها بالأهداف المالية، لضمان توافق القرارات التشغيلية مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.
10. توفير بيئة عمل تتيح التعلم المستمر وتبادل المعرفة بين الكوادر الصحية، من خلال ورش العمل والمجتمعات المهنية الداخلية، بما يعزز رأس المال المعرفي للمؤسسة.
11. تطوير سياسات مالية تعتمد على مؤشرات الموارد البشرية (مثل الكفاءة والإنتاجية) كمدخلات رئيسية في قرارات الموازنة والتخطيط المالي طويل المدى.
12. تشجيع الجامعات ومراكز الأبحاث على إجراء دراسات ميدانية متقدمة حول العلاقة بين الاستثمار في الكفاءات البشرية والأداء المالي، خاصة في ظل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في الخدمات الصحية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of human capital investment and its various dimensions (training and development programs, job incentives, and functional skills development) on improving the financial performance of healthcare institutions in the Riyadh region. The study adopted a descriptive–analytical approach using a quantitative method. A scientifically designed questionnaire was developed to measure the study variables and distributed to a sample of 150 employees working in healthcare institutions in Riyadh, including physicians, nurses, administrators, and technicians. After data collection, the responses were analyzed using the SPSS statistical software.

The findings revealed a statistically significant relationship and impact between human capital investment and financial performance, where the coefficient of determination for the overall model was ($R^2 = 0.66$), indicating that 66% of the variation in financial performance can be explained by the dimensions of human capital investment. Furthermore, the results showed that training and development programs ranked first in their influence on financial performance, followed by job incentives, and then functional skills development.

The study recommended strengthening human capital investment as a strategic option, designing training programs based on the actual needs of healthcare staff, restructuring incentive systems to enhance fairness and transparency, and linking professional performance evaluation with the institution's financial indicators.

Keywords: Human Capital Investment – Financial Performance – Healthcare Institutions – Riyadh Region.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، هاشم محمد هاشم حسن، و عوض، محمد محمود عبدالعليم. (2022). أثر رأس المال البشري على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع1 ، 380 - 421. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1277302>
- بن عيشة، كريمة. (2023). أثر الهيكل المالي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة قياسية لعينة من المؤسسات المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة 2015-2020. دراسات اقتصادية، مج23، ع1 ، 300 - 320. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1393242>
- حسين، سلامة عبدالعظيم. (2024). رأس المال البشري وتحقيق جودة الحياة الوظيفية. مجلة المال والتجارة، ع667 ، 34 - 43. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1523113>
- الرفادي، خالد محمد. (2019). رأس المال الفكري وتأثيره على الأداء المالي في المصارف الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج2، ع1 ، 59 - 79. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1044595>
- سرور، حسن حمد، و رزق، عبدالله. (2025). تأثير رأس المال البشري على استدامة العمل: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات جمعية المبرات الخيرية. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع59 ، 1 - 26. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1593671>
- سكندري، فاطمة زهراء، و بن يحيى، عبدالقادر علي. (2023). أثر الخطر المالي على الأداء المالي: دراسة قياسية على بعض المؤسسات العربية. مجلة التنمية الاقتصادية، مج8، ع2 ، 18 - 33. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1473954>

- الشرفا، محمد فايز عبدالمعطي، و أبو معمر، فارس محمود محمد. (2021). واقع التخطيط المالي وأثره على الأداء المالي: دراسة حالة المدراء الماليون للجمعيات الخيرية العاملة بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1359134>
- شياد، فيصل الطاهر. (2022). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المالي للمصارف السعودية. مجلة العلوم التجارية، مج21، ع1 ، 240 - 260. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1313616>
- عبدالدايم، ساجد خالد محمد ديب، و حلس، سالم عبدالله سالم. (2019). واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة فلسطين (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1027822>
- عبدالله، محمد الأمين محمود محمد. (2023). أثر الرفع المالي على مؤشرات الأداء المالي للشركات: دراسة تطبيقية على شركات التأمين المدرجة في السوق المالي السعودي "تداول". المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج13، ع6 ، 461 - 471. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1440789>
- العدوان، زيد صامد عبد أبو عرابي، و الخصاونة، محمد منصور فواز. (2021). أثر رأس المال البشري في التعلم المنظمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218972>
- عطاري، عبدالناصر، و طاري، محمد العربي. (2024). القرار المالي وأثره على الأداء المالي مقاس بالربحية: دراسة حالة الشركات الجزائرية. مجلة المهمل الإقتصادي، مج7، ع1 ، 1051 - 1062. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1490410>

- العطوي، دلال بنت طويلع، و محمد، عمر أحمد سيد. (2023). أثر رأس المال البشري على أداء المنظمات: دراسة ميدانية : شركات الصناعات الغذائية في منطقة تبوك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تبوك، تبوك. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1418214>
- العطوي، مهند حميد ياسر، و عبید، آرام محمد. (2024). كفاءة رأس المال البشري وأثره في القيمة المضافة. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع73 ، 61 - 90. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1489067>
- عوض، آية عادل محمود، محمود، منصور حامد، و فراج، ثناء عطية. (2021). أثر تطبيق الشمول المالي على الأداء المالي للبنوك. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع3 ، 370 - 394. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1209356>
- قذيفة، محمد، و فريد، حمامي. (2023). القيادة التشاركية والاستثمار في رأس المال البشري. مجلة الحوار الثقافي، مج12، ع1 ، 291 - 311. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1389883>
- ماسيف، إبراهيم، و عادل، بوبكر. (2022). محددات الأداء المالي للبنوك: دراسة قياسية لمجموعة من البنوك الجزائرية 2008-2017. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي، مج16، ع1 ، 126 - 141. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1287441>
- محمود، إكرامي مدحت كامل، خاطر، سامح أحمد فتحي، و عبدالنبي، عمرو محمد محمد. (2025). أثر الحوكمة على الأداء المالي: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1580406>
- مهدي، حيدر كاظم، و البياتي، قيس مهدي حسن. (2022). دور رأس المال البشري في تعزيز النمو الاقتصادي في ماليزيا. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع65 ، 65 - 83. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1248370>
- موسى، أبو أمية الضو مارن، و محمد، بشارة موسى بشارة. (2023). العلاقة بين رأس المال البشري والإبداع الإداري: دراسة على عينة من شركات الأغذية بولاية الخرطوم. المجلة العربية للعلوم

الإنسانية والاجتماعية، ع19 ، 650 - 673. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1441405>

- المومني، كاميليا محمدخير أحمد، و المبيضين، طارق حماد. (2017). أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للمصارف التجارية المدرجة في سوق عمان المالي (رسالة ماجستير). جامعة الزرقاء، الزرقاء.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/993311>

- ياس، مصطفى نزار، و علي، عروبة رشيد. (2022). مؤشرات الشمول المالي وأثرها على الأداء المالي: التكنولوجيا المصرفية "متغيرا تفاعليا": دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي العراقي 2015-2020. العلوم الاقتصادية، مج17، ع67 ، 179 - 196. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1347916>

المراجع باللغة الإنجليزية

- Atoyebe, A., Emmanuel, O., & Oyebisi, B. A. (2024). Impact of Human Capital Expenditure on Financial Performance of Listed Insurance Companies in Nigeria. International Journal of Research and Innovation in Social Science, VIII(VIII), 7–20. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.808002>
- Chathurika, H. L. D. J., & De Silva, R. T. V. (2019). Impact of Expenditure on Human Capital and Human Capital Accounting On Firms' Financial Performance in Sri Lanka. Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 7.(2)
- GIMBA, J. T., & ANYANWU, C. C. (2022). Effect of human capital investment on financial performance of listed deposit money banks in Nigeria. Baze University Journal of Entrepreneurship and Interdisciplinary Studies, 1(1).
- Hidayat, M. T., & Widodo, A. P. (2022). The Influence of Human Capital on Organizational Performance. Do or Die, 13(2), 195–205. <https://doi.org/10.30996/die.v13i2.7301>

- Jwesim, M., & mohammed, G. shallal. (2024). Analysis of the impact of human capital in raising the level of financial performance: Al-Janoob Islamic Bank as a model. 1(4), 324–334. <https://doi.org/10.62951/ijecm.v1i4.250>
- Kucharčíková, A., Mičiak, M., Tokarčíková, E., & Štaffenová, N. (2023). The investments in human capital within the human capital management and the impact on the enterprise's performance. *Sustainability*, 15(6), 5015.
- Kuzey, C., Dinc, M. S., Akin, A., & Zaim, H. (2022). Does innovation capital mediate the link between human capital investment and financial performance? An international investigation. *Journal of East-West Business*, 28(3), 201-228.
- Ogbu, J., Abdu, J., & Murtala, A. I. (2020). Corporate Characteristics, Investments in Human Capital and Financial Performance of Deposit Money Banks in Nigeria. *The International Journal of Management*, 6(1), 57–76. <https://ijmsr.net/index.php?journal=ijo&page=article&op=view&path%5B%5D=166>
- Paunović, M. (2020). The Impact of Human Capital on Financial Performance of Entrepreneurial Firms in Serbia. 26(2), 29–46. <https://doi.org/10.7595/MANAGEMENT.FON.2020.0010>
- Paunović, M. (2021). The impact of human capital on financial performance of entrepreneurial firms in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 26(2), 29-46.
- Pavlović, G. (2023). The COVID-19 pandemic and its effect on human capital and financial performance: Evidence from Serbian banks. *Anali*, 00, 22. <https://doi.org/10.5937/anebsub2300022p>

- Rahman, M. M., Mikhaylov, A., & Bhatti, I. (2024). The impact of investment in human capital on investment efficiency: a PLS-SEM approach in the context of Bangladesh. *Quality & Quantity*, 58(5), 4959-4986.
- Savitri, E., & Syahza, A. (2019). Effect Of Human Capital And Competitive Strategies Against The Financial Performance Of Small And Medium Enterprises. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(4), 86–92. <https://www.ijstr.org/final-print/apr2019/Effect-Of-Human-Capital-And-Competitive-Strategies-Against-The-Financial-Performance-Of-Small-And-Medium-Enterprises.pdf>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الأداء المالي:

دراسة ميدانية على القطاع الصحي بمنطقة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة

☐ من 40 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5- المسمى الوظيفي ☐ طبيب / أخصائي صحي ☐ ممرض / فني

☐ إداري / مالي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

المبعد					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
برامج التدريب والتطوير									
المؤسسة الصحية توفر برامج تدريبية منتظمة للعاملين.									
التدريب المقدم للعاملين يتوافق مع طبيعة مهامهم الوظيفية.									
يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين بصفة دورية.									
الإدارة تشجع العاملين على المشاركة في الدورات التطويرية الخارجية.									
المؤسسة تخصص ميزانية كافية لعمليات التدريب والتطوير.									
الحوافز التوظيفية									
المؤسسة تطبق نظام حوافز مادي ومعنوي واضح للعاملين.									
يتم منح الحوافز وفقاً للأداء الفعلي وليس للأقدمية.									

أوافق أوافق محايد معارض معارض					البعد
بشدة	أوافق	محايد	معارض	بشدة	
					الحوافز المالية تُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.
					المؤسسة تشجع التميز من خلال مكافآت وجوائز تحفيزية.
					نظام الحوافز يحقق العدالة بين العاملين.
تطوير المهارات الوظيفية					
					المؤسسة توفر فرصًا منتظمة لتطوير المهارات التقنية للعاملين.
					يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات العلمية.
					العاملون يسعون لتطوير مهاراتهم الذاتية باستمرار.
					برامج تطوير المهارات تتناسب مع متطلبات العمل الصحي.
					المؤسسة تُقيم بانتظام احتياجات الموظفين التدريبية والمهنية.

✿ المحور الثاني: الأداء المالي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تحقق المؤسسة نموًا مستمرًا في الإيرادات السنوية.
					تتمتع المؤسسة بكفاءة عالية في إدارة التكاليف التشغيلية.
					تحقق المؤسسة عائدًا ماليًا جيدًا مقارنة بالمؤسسات المماثلة.
					هناك استقرار في المؤشرات المالية للمؤسسة خلال السنوات الأخيرة.
					تتمتع المؤسسة بقدرة على تحقيق فائض تشغيلي منتظم.
					الإدارة المالية تتابع الأداء المالي بشكل دوري ومنهجي.
					تتوافر سياسات واضحة لترشيد النفقات وتحسين كفاءة الإنفاق.
					تساهم كفاءة العاملين في رفع مؤشرات الأداء المالي.
					تحقق المؤسسة توازنًا بين الإيرادات والمصروفات.

معارض		أوافق		البعد	
بشدة		أوافق		بشدة	
					تعتمد المؤسسة على تقارير مالية دقيقة في اتخاذ القرارات الإدارية.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Specialization: Business Administration

**The Impact of Investment in Human Capital on Financial
Performance: A Field Study on the Health Sector in Riyadh**

Region

Preparation:

Nawaf Qadim Alanazi

251001715

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1447 – 2025