



"ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين"

دراسة ميدانية على مستشفى القرضة العام

الرشيد عبدالله الزروق

الإدارة والتنظيم، كلية الاقتصاد، جامعة وادي الشاطئ، ليبيا

Human Resources Management Practices and Their Relationship to Improving Employee

Performance: A Field Study at Al-Qardah General Hospital

Arrasheid Abdullah Alarrasheid

Faculty of Economics and Political Science, Wadi Al-Shati University- Libya

a.arshed@wau.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2026/7/26 تاريخ المراجعة 2026 /8/10 تاريخ القبول: 2026/8/29- تاريخ النشر: 2026 /9/01

الملخص

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تسهم في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسات الصحية، ولا سيما المستشفيات، لما لها من دور فاعل في استقطاب الكفاءات، وتنميتها، وتحفيزها، وضمان استمرارياتها. وانطلاقاً من ذلك، تناولت الدراسة الحالية تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في مستشفى القرضة العام بمنطقة الشاطئ جنوب ليبيا، في ظل التحديات التنظيمية والإدارية التي يشهدها القطاع الصحي الليبي. وقد انبثقت الدراسة من مشكلة محورية تمثلت في ضعف مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، نتيجة غياب سياسات واضحة لتقييم الأداء والتحفيز، وارتفاع معدلات ترك العمل، إلى جانب قصور برامج التدريب والتطوير. وسعت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في (عملية الاختيار والتوظيف - برنامج التدريب والتطوير - تقييم الأداء - نظام الحوافز والمكافآت)، وأداء العاملين، مع تقديم مقترحات عملية من شأنها الإسهام في تحسين مستوى أداء العاملين. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء العاملين، حيث تبين أن برامج التدريب والتطوير جاءت في مقدمة العوامل المؤثرة، تلتها الحوافز، ثم ممارسات التوظيف وتقييم الأداء. فقد بلغت قوة العلاقة بين التدريب والأداء (0.857)، وبين الحوافز والأداء (0.892)، وهي علاقات ذات دلالة إحصائية عالية. كما كشفت نتائج تحليل استبيانات عينة الدراسة عن ارتفاع مستوى رضا العاملين عن نظم الحوافز والتدريب وتقييم الأداء، مما يعكس وجود وعي إداري نسبي لدى إدارة المستشفى بأهمية هذه الممارسات. ومع ذلك، أظهرت النتائج وجود بعض أوجه القصور المرتبطة بدرجة الشفافية والعدالة في تطبيق بعض السياسات الإدارية، الأمر الذي يمثل مجالاً للتحسين والتطوير. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية والعدالة في عمليات التوظيف، من خلال الإعلان الواضح عن الوظائف الشاغرة، وتحديد معايير الاختيار بشكل مكتوب ومعلن، وضمان تكافؤ الفرص بين المتقدمين. كما أوصت بتطوير

نظام تقييم الأداء عبر اعتماد دورية منتظمة لعمليات التقييم، وربط نتائج التقييم بشكل مباشر بالحوافز والترقيات والبرامج التدريبية، بما يسهم في رفع مستوى الدافعية وتحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية. التدريب والتطوير. تقييم الأداء. الحوافز والمكافآت. أداء العاملين.

Abstract:

Human resource management is a cornerstone of improving performance quality within healthcare institutions, particularly hospitals, due to its role in attracting, training, motivating, and retaining talent. This study examines the relationship between human resource management and employee performance at Al-Qardah General Hospital in the Al-Shati region of southern Libya, within the context of the organizational challenges facing the Libyan healthcare sector. The study begins with a central problem: the poor job performance of employees resulting from the absence of clear evaluation and incentive policies, high turnover rates, and inadequate training and development programs. The study aims to identify the nature of the relationship between human resource management practices (such as recruitment, evaluation, training, and incentives) and employee performance, while also offering practical suggestions for performance improvement.

The results of the statistical analysis show a strong correlation between human resource practices and employee efficiency. Training and development programs emerged as the leading influence, followed by incentives, then recruitment and evaluation. For example, the correlation between training and performance was 0.857, and between incentives and performance was 0.892, both statistically significant relationships. The results of the sample surveys also showed that employees had high satisfaction with the incentive, training, and performance appraisal systems, indicating a relative level of management awareness at the hospital regarding the importance of these practices. However, some gaps in transparency and fairness emerged within certain administrative policies, presenting an opportunity for improvement.

In light of these findings, the study recommended the adoption of integrated human resource development strategies, focusing on competency-based recruitment, developing comprehensive performance appraisal systems, implementing specialized training programs, and establishing a flexible incentive system that aligns with effort. It also called for fostering a work environment that supports innovation and employee engagement, and providing mechanisms for regularly measuring employee satisfaction to ensure continuous improvement.

1.1. المقدمة

تواجه المنظمات العديد من التغيرات في بيئة العمل، سواء الداخلية أو الخارجية، وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمات لإحداث التغييرات اللازمة لمواكبة هذه التحديات. وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، أصبح من الضروري على المنظمات التي تسعى للبقاء والتميز في مجال الأعمال العمل على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة تمكنها من الصمود والتفوق على منافسيها (Armstrong, 2021,45).

ومن أبرز المجالات التي يمكن أن تحقق للمنظمة هذه الميزة التنافسية هي الموارد البشرية، إذ تُعدّ من أهم الموارد الاستراتيجية للمنظمة، فالاستثمار في العنصر البشري، وتطوير مهاراته وتحفيزه والاحتفاظ به، يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء التنظيمي ورفع مستوى الإنتاجية، وبالتالي تحقيق التفوق المؤسسي والاستدامة في بيئة العمل المتغيرة (الزهراني، 2018، 78).

وتُعدّ إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية في المؤسسات الخدمية، ولا سيما في القطاع الصحي، لما تؤديه من دور محوري في استقطاب الكفاءات، وتنميتها، وتحفيزها، والمحافظة عليها داخل بيئة عمل داعمة وفعالة. ويكتسب الاهتمام بالعنصر البشري أهمية استراتيجية في المؤسسات الصحية نظراً لطبيعة العمل الطبي الذي يتطلب مستوى مرتفعاً من المهارات الفنية والسلوكية، إضافةً إلى التفاعل الإنساني المباشر مع المرضى. ويُعدّ أداء العاملين في هذا السياق المؤشر الأبرز الذي يعكس فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات المقدمة (Robbins & Judge, 2019, 112).

ويُعدّ المورد البشري الركيزة الأساسية لأي منظمة مهما اختلف حجمها أو طبيعتها، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، عامة أو خاصة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المنظمات التي تعتمد على استراتيجيات فعّالة في استقطاب الكفاءات وتنميتها وتحفيزها والاحتفاظ بها، تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز والاستدامة. أن الموارد البشرية تشكل المحرك الأساسي للتطور المؤسسي (الهاسمي، 2019، 52) بينما يوضح Dessler أن الأداء التنظيمي يرتبط بشكل مباشر بقدرات العاملين ومستوى مهاراتهم (Dessler, 2020, 45). كما يشير Armstrong إلى

Keywords: Human Resources Management. Training and Development. Performance Evaluation

أن الاستثمار في العنصر البشري يمثل أحد أهم الاستثمارات طويلة الأمد التي تضمن للمؤسسة التفوق في بيئة العمل الحديثة. (Armstrong, 2021, 32) ويؤكد الفيليب أن فعالية إدارة الموارد البشرية تُعد عاملاً حاسماً في تحسين جودة الخدمة الصحية من خلال تعزيز رضا العاملين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي (الفيليب، 2020، ص 31).

وترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز، وتخطيط المسار الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بتحسين أداء العاملين، إذ تؤثر بشكل مباشر في تطوير مهاراتهم ورفع مستويات ولائهم وانتمائهم المؤسسي. وقد أكد الزهراني أن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال زيادة الكفاءة الإنتاجية وتعزيز الالتزام الوظيفي (الزهراني، 2018، 78). كما أوضحت Armstrong أن تطبيق ممارسات فعّالة في إدارة الموارد البشرية يعزز قدرات العاملين ويؤدي إلى تحسين أدائهم، خصوصاً في المؤسسات الخدمية (Armstrong, 2021, 45).

وفي السياق الليبي، تواجه المؤسسات الصحية تحديات متعددة، منها نقص الكوادر البشرية المؤهلة، وضعف نظم التدريب، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، مما يؤثر سلباً على أداء العاملين. ويشير عبد الجليل إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائجها في المؤسسات الليبية (عبد الجليل، 2025، 31)، وهو ما يعزز أهمية دراسة هذه العلاقة في المؤسسات الصحية. وفي مستشفى القرصة العام بوادي الشاطئ، تتجلى الحاجة الملحة إلى فهم علاقة إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، نظراً لخصوصية التحديات التي يواجهها القطاع الصحي بالمنطقة.

وبناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في مستشفى القرصة العام، بما يساهم في تقديم إطار علمي يساعد الإدارة على تطوير سياسات أكثر فعالية في إدارة مواردها البشرية وتحسين أداء العاملين.

2.1. الدراسات السابقة:

في المملكة المتحدة، نفذ **Armstrong (2009)** دراسة بعنوان "تأثير أنظمة إدارة الأداء على تحسين أداء العاملين في المنظمات الخدمية". اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت عينة مكونة من 200 موظف في عشر مستشفيات بريطانية. استخدم الباحث التحليل الوصفي والانحدار لتحديد أثر أنظمة تقييم الأداء، وكشفت النتائج أن تطبيق أنظمة تقييم فعالة يساهم في رفع الإنتاجية بنسبة 42%. أجرى **السالم (2010)** في الشارقة دراسة بعنوان "النهج الاستراتيجي المتكامل لإدارة الموارد البشرية"، وهدفت إلى قياس تأثير الممارسات الاستراتيجية على أداء العاملين في القطاع الصحي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام التحليل الوصفي ومعاملات الارتباط، حيث شملت العينة 150 موظفاً في ثلاث مستشفيات حكومية. توصلت الدراسة إلى أن تبني النهج الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية أسهم في تحسين الأداء بنسبة 35%، وأوصت بتطوير سياسات التوظيف والتدريب.

أما **الخالدي وآخرون (2013)** في السعودية فقد أجروا دراسة بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي". اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة 180 موظفاً في مستشفيين حكوميين. استخدمت الدراسة التحليل الوصفي، اختبارات الفروق، وتحليل الارتباط. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة ممارسات الموارد البشرية ورضا العاملين. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، قدم **Darwish (2013)** دراسة بعنوان "تحليل تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات". اعتمد الباحث المنهج الارتباطي واستخدم تحليل الانحدار لتحديد تأثير المتغيرات، على عينة من 250 موظفاً في 15 منظمة صحية. وبينت النتائج أن الإدارة الاستراتيجية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي بنسبة 28%. أجرى **العتيبي (2016)** دراسة في السعودية حول "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية". استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والتحليل الوصفي ومعامل الارتباط على عينة من 220 موظفاً، وأظهرت النتائج أن التدريب والتحفيز كانا الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمة بنسبة 41%.

كما نفذ **Al-Harbi (2017)** في البحرين دراسة بعنوان "التمكين الإداري ودوره في رفع أداء العاملين". اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت معاملات الارتباط والانحدار. وأظهرت النتائج أن تمكين العاملين يرتبط بارتفاع الإنتاجية والرضا الوظيفي. وفي ماليزيا، أجرى **Othman & Ghani (2018)** دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وممارسات الموارد البشرية. اعتمدت الدراسة المنهج الارتباطي، واستخدمت تحليل الانحدار على عينة من 12 مستشفى حكومي، وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية تعزز فعالية ممارسات الموارد البشرية بنسبة 32%.

كما قدم **Johnson (2020)** في كندا دراسة حول "دور التكنولوجيا في دعم أنظمة إدارة الموارد البشرية". اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت 300 موظفاً. استخدمت الدراسة التحليل الوصفي والانحدار، وكشفت أن التحول الرقمي ساهم في تقليل الأخطاء الإدارية بنسبة 50%.

كما أجرى **ريحان (2022)** في السعودية دراسة بعنوان "إدارة الموارد البشرية"، ركزت على تأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبيانات لعينة من 300 موظف في خمس مستشفيات حكومية، مع استخدام التحليل الوصفي والانحدار. وأظهرت النتائج أن التدريب الفعال يساهم في تحسين الأداء بنسبة 37%. وأجرت **Santos (2023)** في البرتغال دراسة بعنوان "إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي"، معتمدة على المنهج الارتباطي واستخدام معاملات الارتباط والانحدار. وأظهرت النتائج أن تبادل المعرفة بين العاملين يعزز الأداء بنسبة 30%.

وأخيراً، قدم (Katsaros (2024 في اليونان دراسة بعنوان "تطوير العاملين في بيئات العمل المتغيرة". اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم التحليل الوصفي والانحدار، على عينة مكونة من 400 موظف في 20 منظمة صحية أوروبية. وأظهرت النتائج أن الاستراتيجيات المرنة لتطوير العاملين تؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 45%.

الفجوة البحثية:

جميع الدراسات السابقة تقريباً ركزت على بيئات صحية مستقرة أو ذات موارد مناسبة، بينما القطاع الصحي الليبي، وخصوصاً مستشفى القرصة العام، يشهد ظروفًا استثنائية من نقص الموارد، وغياب الاستقرار الإداري، وتحديات تنظيمية حادة. لم تُجرَ دراسات سابقة معالجة علاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء داخل مؤسسات صحية في جنوب ليبيا أو في سياقات مشابهة من الاضطرابات والموارد المحدودة.

كما أنا الدراسات ركزت على محور واحد فقط من ممارسات الموارد البشرية مثل:

- التدريب (ريحان، 2022).
- تقييم الأداء (Armstrong, 2009).
- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Darwish, 2013).

في حين تركز الدراسة الحالية على إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية، من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية، تتمثل في عملية الاختيار والتوظيف، وبرنامج التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظام الحوافز والمكافآت، وربطها بشكل مباشر بأداء العاملين في المستشفى. وعلى ضوء ما سبق، تكمن الفجوة البحثية في أن الدراسات السابقة تناولت علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في بيئات صحية مستقرة وذات موارد كافية، ولم تشمل بيئة العمل في القطاع الصحي الليبي، خاصة في مستشفى القرصة العام بوادي الشاطئ الذي يعاني من تحديات تنظيمية وإدارية ومحدودية في الموارد البشرية والمادية. كما أن غالبية الدراسات اعتمدت على منهج كمي فقط دون دمج الجوانب النوعية في تحليل الظاهرة، ولم تتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة شمولية مترابطة تربط بين التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز وأثرها المتكامل على تحسين أداء العاملين. ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال استخدام منهج مختلط وتحليل إحصائي متقدم لدراسة واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها المباشر على أداء العاملين في سياق صحي ليبي لم يحظَ بالبحث الكافي.

3.1. مشكلة البحث:

تعد إدارة الموارد البشرية من أبرز المراكز التي تعتمد عليها المنظمات الصحية في تحسين كفاءة العاملين وجودة الخدمات المقدمة، حيث تسعى المؤسسات إلى تبني ممارسات فعالة في التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز لضمان رفع مستوى الأداء المؤسسي. إلا أن العديد من المستشفيات الليبية، ومنها مستشفى القرصة العام، لا تزال تواجه تحديات مرتبطة بضعف تطبيق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما قد ينعكس سلباً على أداء العاملين وجودة الخدمات الصحية المقدمة.

كما أكدت دراسات عربية عديدة هذا الموضوع؛ إذ أشارت دراسة الخالدي وآخرون (2022) إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة ممارسات الموارد البشرية - ولا سيما التدريب والتحفيز - وبين مستوى أداء العاملين في المؤسسات الصحية. كما بينت دراسة العتيبي (2016) أن غياب أنظمة تقييم الأداء الواضحة والعادلة يقلل من إنتاجية العاملين ويؤثر سلباً على مستوى رضاهم الوظيفي. وأظهرت دراسة ريحان (2022) أن برامج التدريب المستمرة تساهم في تحسين قدرات العاملين وتطوير أدائهم في المستشفيات الحكومية.

كما دعمت الأدبيات الأجنبية هذه النتائج؛ حيث أوضحت دراسة (Armstrong (2018 أن تطبيق سياسات الموارد البشرية المبنية على الكفاءة يعزز الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ، بينما أكد (Dessler (2020 أن التحفيز الفعال - بشقيه المادي والمعنوي - يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل.

ورغم أهمية هذه الممارسات.

من خلال ما ذكر أعلاه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

س1: هل توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (عملية الاختيار والتوظيف - برنامج التدريب والتطوير - تقييم الأداء - نظام الحوافز والمكافآت) وأداء العاملين في مستشفى القرضة العام؟

4.1. أهداف البحث:

الهدف الرئيس:

يتمثل الهدف العام لهذه الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بمشفي القرضة العام.

الأهداف الفرعية.

1. التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بمشفي القرضة العام.

2. تقييم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية (عملية الاختيار والتوظيف - برنامج التدريب والتطوير - تقييم الأداء - نظام الحوافز والمكافآت) بمشفي القرضة العام.

3. التعرف على مستوى أداء العاملين بمشفي القرضة العام.

5.1. أهمية البحث:

أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من إسهامها في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في المؤسسات الصحية، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها المتغير المستقل، وأداء العاملين بوصفه المتغير التابع، في بيئة صحية لبيبة تعاني من تحديات تنظيمية وبشرية خاصة. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية ناتجة عن قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة في المستشفيات العامة بجنوب ليبيا، وبوجه خاص في مستشفى القرضة العام.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها من قبل إدارة مستشفى القرضة العام في تطوير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يساهم في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة. كما تساعد الدراسة متخذي القرار في القطاع الصحي على التعرف على جوانب القوة والقصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية، والعمل على معالجتها من خلال وضع برامج تدريبية وتحفيزية أكثر فاعلية. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في دعم جهود التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للعاملين، بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة الصحية بشكل عام.

6.1. فرضيات الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي: -

أولاً_ الفرضية الرئيسية:

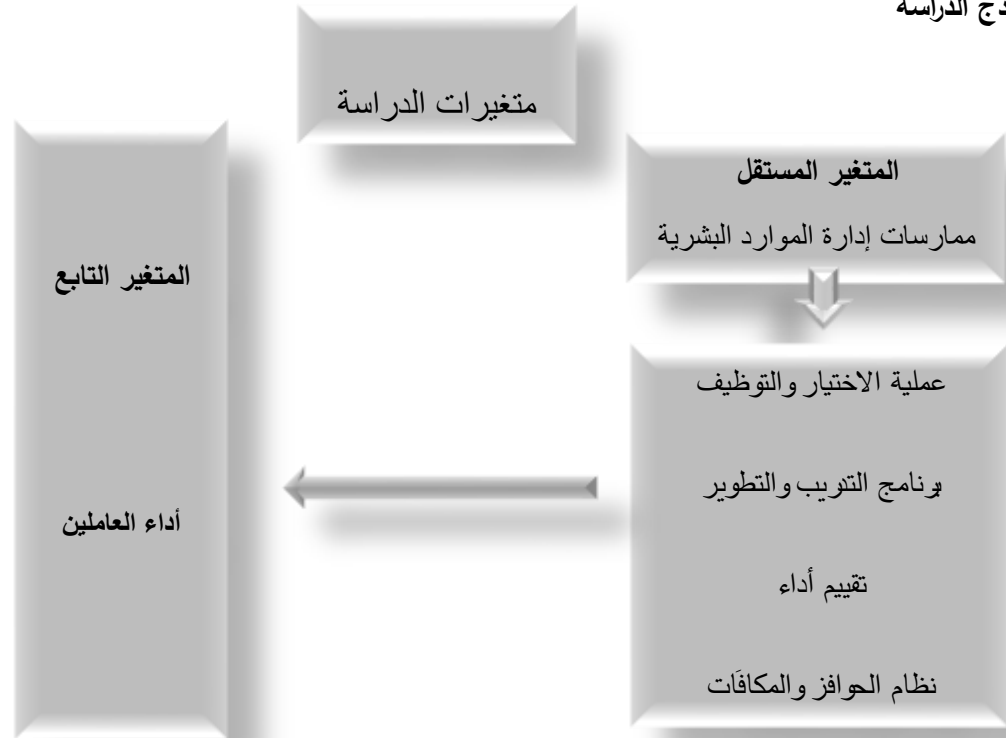
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) في مشفى القرضة العام.

ثانياً_الفرضيات الفرعية:

يمكن صياغة فرضيات فرعية عن الفرضية الرئيسية على النحو التالي: -

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاختيار والتوظيف وأداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مشفى القرضة العام.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وأداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مشفى القرضة العام.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برنامج التدريب والتطوير وأداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مشفى القرضة العام.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والمكافآت وأداء العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مشفى القرضة العام.

نموذج الدراسة



شكل 1: نموذج الدراسة

يمثل الشكل أعلاه النموذج الافتراضي للدراسة، حيث أنه يتكون من المتغير المستقل والمتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية بعناصره: (عملية الاختيار والتوظيف، برنامج التدريب والتطوير، تقييم أداء، نظام الحوافز والمكافآت) والمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين.

7.1. مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمستشفى القرضة العام، والبالغ عددهم (50) مفردة. ونظراً لتنوع الفئات الوظيفية داخل المستشفى، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات تمثيلاً عادلاً. وقد بلغ حجم عينة الدراسة (25) مفردة، أي ما يعادل (50%) من مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على معادلة تحديد حجم العينة.

8.1. منهجية الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع البيانات اللازمة بواسطة استمارة الاستبيان وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف بـ :
(Statistical Package for the Social Sciences) SPSS.

9.1. التعريفات الإجرائية للدراسة:

1. إدارة الموارد البشرية: (HRM)

مستوى تطبيق المستشفى لممارسات الموارد البشرية، ويقاس من خلال استبيان يحتوي على محاور: التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت (المرزوقي، 2020، ص92).

2. التدريب والتطوير:

عدد وفعالية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين، ومدى اكتسابهم للمعارف والمهارات الجديدة، ويتم قياسه عبر استجابات الموظفين في الاستبيان حول جودة وكفاءة البرامج التدريبية (العلي، 2019، ص72).

3. تقييم الأداء:

مدى تطبيق نظم تقييم الأداء في المستشفى وربط النتائج بالترقيات والحوافز، ويقاس من خلال إجابات الموظفين حول وضوح المعايير، وعدالة التقييم، ودورية التطبيق (الخضري، 2018، ص32).

4. الحوافز والمكافآت:

مدى فعالية نظام الحوافز والمكافآت في المستشفى، ويقاس من خلال مستوى رضا العاملين عن الحوافز المادية والمعنوية وتناسبها مع الجهد المبذول (الشريف، 2021، ص76).

5. أداء العاملين:

النتائج الفعلية لإنجاز الموظفين لمهامهم وفق المعايير المحددة، ويقاس عبر تقييم ذاتي وموضوعي باستخدام استبيان يضم مؤشرات الأداء الوظيفي كالكفاءة، الالتزام، الإنتاجية، والجودة (العمرى، 2020، ص43).

2. الجانب النظري:

1.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية

ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية مع تطور النظم الإدارية خلال الثورة الصناعية، حيث بدأ الاهتمام بالعاملين باعتبارهم أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية (عبد الجليل وآخرون، 2025، ص 16). وفي المراحل الأولى، انحصر التركيز على الجوانب الروتينية مثل الرواتب وحفظ السجلات، غير أن تطور بيئة الأعمال وزيادة المنافسة بين المؤسسات أسهما في إدراك القيادات الإدارية أن نجاح المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العنصر البشري وقدرته على الإبداع والابتكار (عبد الجليل وآخرون، 2025، ص 17-18).

ومع مطلع القرن العشرين، بدأت تتبلور نظريات إدارية أولت اهتمامًا متزايدًا بالعاملين، حيث ركزت الإدارة العلمية على تطبيق الأسس العلمية في اختيار وتدريب العاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية (تايلور، 2010، ص 45)، في حين أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية في بيئة العمل وتأثيرها المباشر في الإنتاجية (مايو، 2005، ص 72-76).

وفي منتصف القرن العشرين، أضفى الفكر الإداري بعدًا استراتيجيًا على مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث عرّفها دراكر بوصفها عملية ديناميكية تهدف إلى استثمار وتنمية الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة والأفراد معًا (دراكر، 2012، ص 89-93).

وفي العصر الحديث، توسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل جميع السياسات والممارسات التي تؤثر في العاملين، مثل الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء ونظم الحوافز (ألدريتش، 2016، ص 55-60)، وأصبحت أداة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال مواءمة أهداف العاملين مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (ديسلر، 2018، ص 34-38).

وفي السياق العربي، يرى ماهر أن إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة إدارية تهدف إلى جذب الكفاءات البشرية وتطويرها والمحافظة عليها وتحفيزها، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (الماهر، 2019، ص 25).

2.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية: -

تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية عبر الزمن بتعدد المدارس الفكرية والمنظورات الإدارية، حيث قدم كل مفكر رؤيته الخاصة لهذا المفهوم الحيوي، بما يعكس تطور الفكر الإداري وتغير نظريته إلى العنصر البشري داخل المنظمة (ديسلر، 2018، ص 34).

ففي البداية، رأى فريدريك تايلور، رائد الإدارة العلمية، أن إدارة الموارد البشرية تعني اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية ومنهجية تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، معتبرًا أن الأداء الأمثل يتحقق عندما تُطبّق الطرق العلمية في إدارة العنصر البشري على النحو ذاته الذي تُدار به الآلات (تايلور، 2010، ص 45-48).

أما إلتون مايو، أحد رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد قدم تصورًا أكثر شمولية ركز فيه على الجوانب النفسية والاجتماعية، حيث أكد أن إدارة الموارد البشرية الفعالة يجب أن تهتم بعلاقات العاملين بعضهم ببعض وبالإدارة، وأن تعمل على تحسين الظروف النفسية والاجتماعية للعمل، لكونها العامل الحاسم في رفع مستوى الإنتاجية (مايو، 2005، ص 72-76).

وفي منتصف القرن العشرين، أضفى بيتر دراكر بعدًا استراتيجيًا على مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث عرفها بأنها عملية ديناميكية تهدف إلى توظيف الطاقات البشرية وتنميتها والمحافظة عليها، بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد معًا، مؤكدًا أن الإنسان يمثل المورد الأكثر قيمة في أي منظمة (دراكر، 2012، ص 89-93).

ومن جانبه، يرى ديفيد ألدريتش أن إدارة الموارد البشرية تشمل جميع القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر في الأفراد العاملين داخل المنظمة، بما في ذلك سياسات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظم المكافآت، وإدارة علاقات العمل (ألدريتش، 2016، ص 55-60).

أما العالم المعاصر جاري ديسلر، فقد وسّع المفهوم ليشمل الجوانب الاستراتيجية، حيث عرّف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال إدارة فعّالة للقوى العاملة، عبر ممارسات مبتكرة في التوظيف والتدريب وإدارة الأداء، مع التركيز على مواءمة أهداف العاملين مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (ديسلر، 2018، ص 34-38).

وفي السياق العربي، يرى أحمد ماهر أن إدارة الموارد البشرية تمثل الوظيفة الإدارية المسؤولة عن جذب الكفاءات البشرية وتطويرها والمحافظة عليها وتحفيزها، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، مع التأكيد على أهمية البعد الأخلاقي في التعامل مع الموارد البشرية (الماهر، 2019، ص 21-25).

وعليه، يتضح أن مفهوم إدارة الموارد البشرية قد تطور من التركيز على الكفاءة الإنتاجية فقط، إلى النظر إليها باعتبارها أصولاً استراتيجية تحتاج إلى استثمار وتنمية شاملة، مع مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية والاستراتيجية في آن واحد (دراكر، 2012، ص 95؛ ديسلر، 2018، ص 41).

3.2. وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أي منظمة في مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى استقطاب الموارد البشرية وتنميتها والمحافظة عليها، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (ديسلر، 2018، ص 42).

1. التوظيف والاستقطاب

تُعد وظيفة التوظيف والاستقطاب من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تبدأ بتحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، ثم وضع خطط الاستقطاب المناسبة لاجتذاب الكفاءات القادرة على شغل الوظائف الشاغرة. كما تشمل هذه الوظيفة إجراءات الاختيار، مثل إجراء المقابلات الشخصية واختبارات الكفاءة، بما يضمن اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة (ألدريتش، 2016، ص 58-60).

2. التدريب والتطوير

تهدف وظيفة التدريب والتطوير إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وتحسين مهاراتهم وقدراتهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية. وتشمل هذه الوظيفة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم وتنفيذ برامج تنمية المهارات، ومتابعة أثر التدريب على تطور الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة (ديسلر، 2018، ص 214-217).

3. إدارة الرواتب والمكافآت

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة إلى تصميم أنظمة أجور عادلة ومحفزة، تضمن تحقيق العدالة الداخلية والتنافسية الخارجية. كما تشمل إدارة نظم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، ومتابعة استحقاقات العاملين، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين على تحسين أدائهم (الماهر، 2019، ص 133-136).

4. تقييم الأداء

تتمثل وظيفة تقييم الأداء في وضع معايير موضوعية وعادلة لقياس أداء العاملين، ومتابعة مستوى أدائهم بصورة دورية، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين الأداء وتصحيح الانحرافات، بما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات سليمة تتعلق بالترقية والتدريب والحوافز (دراكر، 2012، ص 167-170).

5. علاقات العمل

تركز وظيفة علاقات العمل على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وحل النزاعات الوظيفية، والحفاظ على بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل. كما تشمل تطبيق لوائح العمل والأنظمة المعمول بها، بما يحقق الاستقرار الوظيفي ويعزز الانتماء التنظيمي لدى العاملين (مايو، 2005، ص 98-102).

4.2. أداء العاملين

يُعد تحسين أداء العاملين أحد الركائز الأساسية في علم الإدارة الحديث، إذ يمثل عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز قدرات العاملين ورفع مستوى إنتاجيتهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ومواكبة تطورات بيئة العمل. وينطلق هذا المفهوم من فلسفة إدارية ترى في العنصر البشري أهم أصول المؤسسة وأكثرها قيمة، الأمر الذي يستلزم استثماراً منظماً في تنميته وتطويره. (Darwish, 2013, p. 14)

ويرتكز تحسين الأداء على مجموعة من المبادئ الجوهرية، في مقدمتها تشخيص الاحتياجات التدريبية للعاملين وتوفير البرامج التطويرية التي تتلاءم مع متطلبات الوظائف وتطلعات الموظفين. كما يشمل وضع أنظمة تقييم موضوعية وعادلة تقيس الأداء بدقة، وتكشف عن نقاط القوة والضعف، بما يتيح إعداد خطط تطوير فردية تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

ولا يقتصر تحسين الأداء على الجوانب المهارية والفنية فحسب، بل يمتد ليشمل تهيئة بيئة عمل محفزة توفر للعاملين الظروف الملائمة للإبداع والابتكار. ويتطلب ذلك تطبيق أنظمة حوافز مادية ومعنوية متنوعة، إلى جانب سياسات اتصال فعالة تعزز الشفافية وتدعم مشاركة العاملين في جهود التطوير والتحسين المستمر.

وفي القطاع الصحي على وجه الخصوص، تكتسب عملية تحسين الأداء أهمية مضاعفة نظراً لارتباطها المباشر بجودة الخدمات المقدمة للمرضى وسلامتهم. حيث يستلزم الأمر برامج تدريبية متخصصة تركز على الجوانب التقنية والإنسانية معاً، فضلاً عن أنظمة تقييم دقيقة تقيس الأداء الطبي والخدمي بصورة متوازنة. (Darwish, 2013, p. 14)

ومع التطور المستمر في الفكر الإداري، أصبح مفهوم تحسين الأداء يشمل توظيف الأساليب الإدارية والتقنية الحديثة، مثل استخدام تحليلات البيانات في قياس الأداء، وتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في التطوير الوظيفي، مع الحفاظ على التوازن بين المعايير الكمية والنوعية في عملية التقييم.

وفي هذا السياق، فإن نجاح عملية تحسين الأداء يتطلب تكاملاً فعالاً بين إدارة الموارد البشرية، والقيادات الإدارية، والعاملين أنفسهم، في إطار ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والتحسين الدائم، بما يحقق الفائدة المتبادلة لكل من المنظمة والعاملين.

5.2. عناصر الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي نتاج تفاعل مجموعة من العناصر الأساسية التي تتحكم في جودة وكفاءة العمل، وتختلف أهميتها باختلاف طبيعة الوظيفة والبيئة التنظيمية. ومن أبرز هذه العناصر ما يأتي: (Jackson et al., 2014, p. 26)

1. المعرفة والمهارات:

وتشمل المؤهلات العلمية والخبرات العملية، والمهارات التقنية المتخصصة، والقدرة على التطبيق العملي للمعارف، فضلاً عن مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات.

2. الجهد والالتزام:

ويتمثل في الرغبة في بذل الجهد، والمثابرة في أداء المهام، والالتزام بالمواعيد النهائية، والقدرة على تحمل ضغوط العمل.

3. جودة العمل والإنتاجية:

وتتضمن دقة وجودة المهام المنجزة، والكفاءة في استغلال الموارد المتاحة، وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد، مع تحقيق التوازن بين السرعة والدقة.

4. العمل الجماعي والتعاون:

ويشمل القدرة على التواصل الفعال مع الزملاء، والمشاركة الإيجابية في فرق العمل، والمرونة في تقبل آراء الآخرين، والمساهمة في تحقيق أهداف الفريق.

5. الابتكار والتطوير:

ويتمثل في القدرة على تقديم أفكار جديدة، والاستعداد لتعلم مهارات حديثة، والتكيف مع التغيرات، والمساهمة في تحسين العمليات التنظيمية.

6. السلوك الوظيفي والانضباط:

ويشمل الالتزام بأنظمة العمل وأخلاقيات المهنة، والتعامل المهني مع الزملاء والرؤساء، والمحافظة على سرية المعلومات، والالتزام بالقوانين واللوائح.

7. تحقيق الأهداف التنظيمية:

ويتعلق بفهم العاملين لأهداف المؤسسة واستراتيجياتها، وربط الأداء الفردي بالأهداف العامة، والمساهمة في تحقيق الرؤية المشتركة للمنظمة.

وبناءً عليه، فإن الأداء الوظيفي المتميز لا يعتمد على عنصر واحد بمعزل عن غيره، بل هو حصيلة تفاعل متكامل بين المهارات والسلوكيات والظروف التنظيمية، الأمر الذي يستوجب تقييم هذه العناصر بصورة متوازنة لضمان تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (Jackson et al., 2014, p. 26).

3. الدراسة الميدانية:

1.3. بناء أداة جمع بيانات البحث :

بعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة وأدبياتها، والمراجع ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي وأهدافه، قاما بتبني صحيفة استبيان من الدراسات السابقة مع إجراء بعض التعديلات البسيطة عليها؛ وذلك لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، حيث احتوى الاستبيان على المجموعات الآتية:

المجموعة الأولى: تشمل 6 أسئلة شخصية وهي: الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة.

المجموعة الثانية: تشمل 21 عبارة من صحيفة الاستبيان تمثل المحور الأول المتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية ويشمل الأبعاد الآتية: البعد الأول (عملية التوظيف والاختيار 6 عبارات) البعد الثاني (نظام تقييم الأداء 5 عبارات) البعد الثالث (برامج التدريب والتطوير 5 عبارات) البعد الرابع (نظام الحوافز والمكافآت 5 عبارات).

المجموعة الثالثة: تشمل 12 عبارة من صحيفة الاستبيان وتمثل المحور الثاني وهو المتغير التابع (أداء العاملين).

2.3. صدق قياس الدراسة

تم استخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مصداقية الدراسة وهو مقياس للتناسق الداخلي، أي مدى ارتباط المجموعة ببعضها البعض، فإن كرونباخ ألفا ليس اختباراً إحصائياً - إنه معامل الموثوقية (أو الاتساق). يمكن كتابة ألفا كرونباخ كدالة لعدد عناصر الاختبار ومتوسط الترابط بين العناصر.

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{c}}{\bar{v} + (N - 1) \cdot \bar{c}}$$

يتضح من الجدول رقم (1) أن معامل ألفا هو (87%) هذا يشير إلى وجود اتساق داخلي مرتفع نسبياً مما يدعو إلى الثقة بمقياس الدراسة. (ملاحظة أن معامل الموثوقية البالغ (70%) أو أعلى يعتبر مقبولاً في معظم حالات البحث في العلوم الاجتماعية).

جدول 1: صدق قياس الدراسة

العدد	كرونباخ ألفا
25	0.87

3.3: عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية للأفراد عينة الدراسة: -

تم في هذا الجانب تناول وتحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والتي شملت الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وذلك بهدف التعرف على السمات العامة للمبحوثين.

جدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	14	56%
انثى	11	44%
المجموع	25	100.0

من خلال الجدول رقم (2) يتضح أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (56%) بواقع (14) مشاركاً، في حين بلغت نسبة الإناث (44%) بعدد (11) مشاركة، وذلك من إجمالي عينة البحث المكونة من (25) فرداً. ويشير هذا التوزيع إلى وجود تمثيل مقبول لكلا الجنسين داخل العي، مع ميل طفيف نحو زيادة نسبة الذكور، وهو ما قد يعكس طبيعة التوزيع الوظيفي أو التخصصي في المجتمع محل الدراسة.

جدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة %
أعزب	15	60%
متزوج	10	40%
المجموع	25	100.0

يتضح من الجدول رقم (3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة غير المتزوجين، حيث بلغت نسبتهم (60%) بعدد 15 مشاركاً، مقابل نسبة (40%) من المتزوجين بعدد 10 مشاركين. ويظهر هذا التوزيع ميلاً نسبياً نحو فئة العزاب، الأمر الذي قد يُعزى إلى انتماء معظم المشاركين إلى فئات عمرية أصغر أو وجودهم في مراحل مبكرة من حياتهم الوظيفية.

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب العمر .

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	16	64.0%
من 30 – أقل من 41 سنة	8	32.0%
من 41 – أقل من 51 سنة	1	4.0%
51 سنة فأكثر	0	0.0%
المجموع	25	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 30 سنة، حيث بلغت نسبتهم (64%) من إجمالي العينة، تليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 41 سنة بنسبة (32%). في حين سجلت الفئة العمرية من 41 إلى أقل من 51 سنة نسبة محدودة بلغت (4%)، ولم تُسجل أي مشاركة ضمن الفئة العمرية 51 سنة فأكثر. ويعكس هذا التوزيع أن عينة الدراسة تميل بشكل واضح إلى الفئات العمرية الشابة.

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دبلوم متوسط	4	16.0%
ثانوي	0	0.0%
دبلوم عالي	8	32.0%
بكالوريوس / ليسانس	9	36.0%
ماجستير	2	8.0%
دكتوراه	2	8.0%
المجموع	25	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن أغلب أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلات جامعية، حيث شكّل حملة البكالوريوس/الليسانس النسبة الأكبر بنسبة (36%)، يليهم حملة الدبلوم العالي بنسبة (32%)، ثم حملة الدبلوم المتوسط بنسبة (16%). كما مثّل حملة الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) نسبة (8%) لكل فئة على حدة، في حين لم تُسجل أي حالة ضمن فئة الحاصلين على مؤهل ثانوي فقط. ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، ويُعدّ ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين بالمستشفى محل الدراسة مؤشراً إيجابياً يعكس توافر كوافر بشرية مؤهلة وقادرة على أداء المهام الوظيفية بكفاءة عالية. ويسهم هذا المستوى التعليمي المتقدم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، وتعزيز القدرة على استخدام التقنيات الطبية والإدارية الحديثة، فضلاً عن دعم اتخاذ القرارات المبنية على المعرفة والأسس العلمية. كما ينعكس ذلك إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي، والالتزام المهني، والتفاعل الفعّال مع متطلبات العمل الصحي، بما يدعم تحقيق أهداف المستشفى ورفع مستوى رضى المستفيدين من خدماته.

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب الوظيفة الحالية.

الوظيفة الحالية	العدد	% النسبة
طبيب	8	32.0%
ممرض/ممرضة	8	32.0%
إداري	6	24.0%
فني	3	12.0%
المجموع	25	100.0%

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن الوظائف الأكثر تمثيلاً في عينة البحث هي فئة الأطباء والتمريض، حيث بلغت نسبة كل منهما (32%)، وهو ما يعكس توازناً جيداً في تمثيل الكوادر الطبية المباشرة المسؤولة عن تقديم الرعاية الصحية. تليها فئة الإداريين بنسبة (24%)، بما يشير إلى تمثيل مقبول يتيح تقييم الجوانب التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة. في حين جاءت فئة الفنيين في المرتبة الأخيرة بنسبة (12%)، وهو ما قد يُعزى إلى محدودية حجم هذه الفئة أو انخفاض مستوى مشاركتها في الدراسة مقارنة ببقية الفئات الوظيفية.

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	% النسبة
أقل من 5 سنوات	14	56%
من 5 - أقل من 10 سنوات	10	40%
من 11 - أقل من 15 سنة	1	4%
من 15 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	25	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة مهنية تقل عن خمس سنوات، حيث بلغت نسبتهم (56%)، تليها فئة من يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (40%). في حين لم تتجاوز نسبة ذوي الخبرة التي تتراوح بين 11 إلى أقل من 15 سنة (4%)، مع غياب تام للفئة التي تمتلك خبرة تفوق 15 سنة. ويعكس هذا التوزيع أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي من حيث سنوات الخبرة، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة المستشفى محل الدراسة أو إلى سياسات التوظيف الحديثة التي أدت إلى استقطاب كوادر حديثة العهد بالعمل.

4.3. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

البعد الأول: عملية التوظيف والاختيار

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد عينة البحث حول البعد الأول والجدول رقم (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بعملية التوظيف والاختيار مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسطات.

الاهمية	الدلالة	الانحراف	المتوسط	العبارات
مرتفعة	$P < 0.05$	0.424	4.215	تتم عمليات التوظيف في المستشفى وفقاً لمعايير واضحة ومحددة
مرتفعة	$P < 0.05$	0.396	4.623	يتم اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة والمؤهلات المطلوبة
مرتفعة	$P < 0.05$	0.493	3.655	تتسم عمليات التوظيف بالشفافية والعدالة
مرتفعة	$P < 0.05$	0.335	4.061	يتم إجراء مقابلات شخصية مهنية لجميع المتقدمين
مرتفعة	$P < 0.05$	0.537	3.852	تتوافق مؤهلات الموظفين المعيّنين مع متطلبات الوظيفة
مرتفعة	$P < 0.05$	0.412	3.779	يتم تقييم الخبرات السابقة بشكل دقيق أثناء التوظيف
مرتفعة	$P < 0.05$	0.484	4.182	المتوسط العام للبعد

يتضح من نتائج الجدول أن بُعد التوظيف حظي بدرجة أهمية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.182) وبمستوى دلالة إحصائية ($P < 0.05$)، مما يعكس وجود إدراك إيجابي لدى أفراد عينة الدراسة تجاه ممارسات التوظيف في المستشفى محل الدراسة. كما تشير قيم الانحراف المعياري المنخفضة نسبياً إلى تقارب آراء المبحوثين وتجانس استجاباتهم حول هذا البعد، وهو ما يعزز موثوقية النتائج المتحصل عليها.

وقد سجلت عبارة «يتم اختيار الموظفين بناءً على الكفاءة والمؤهلات المطلوبة» أعلى متوسط حسابي بلغ (4.623)، مصحوباً بانحراف معياري منخفض، الأمر الذي يدل على اتفاق غالبية أفراد العينة على اعتماد المستشفى بشكل واضح على معايير الكفاءة والمؤهل العلمي عند اختيار العاملين. كما حققت عبارة «تتم عمليات التوظيف في المستشفى وفقاً لمعايير واضحة ومحددة» متوسطاً مرتفعاً بلغ (4.215)، مع درجة تشتت محدودة، مما يشير إلى وضوح السياسات والإجراءات المنظمة لعملية التوظيف.

وفي المقابل، جاءت عبارة «تتسم عمليات التوظيف بالشفافية والعدالة» بأقل متوسط حسابي نسبياً بلغ (3.655)، وبانحراف معياري أعلى نسبياً مقارنة ببقية العبارات، وهو ما يعكس وجود تباين في آراء أفراد العينة حول مستوى الشفافية والعدالة، رغم بقائها ضمن مستوى الأهمية المرتفعة، الأمر الذي يشير إلى إمكانية تعزيز هذا الجانب مستقبلاً.

كما أظهرت النتائج ارتفاع متوسطات العبارات المتعلقة بإجراء المقابلات المهنية، ومدى توافق المؤهلات مع متطلبات الوظيفة، ودقة تقييم الخبرات السابقة، مع تسجيل انحرافات معيارية محدودة، مما يعكس اهتمام إدارة المستشفى بضمان ملائمة المتقدمين للوظائف الشاغرة وتحقيق أفضل توافق بين الفرد والوظيفة.

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن المستشفى محل الدراسة يطبق ممارسات توظيف تتسم بالكفاءة والتنظيم والتخطيط السليم، مدعومة

بتجانس ملحوظ في استجابات أفراد العينة، وهو ما يسهم في استقطاب الموارد البشرية المؤهلة ويدعم تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الصحية المقدمة.

البعد الثاني: نظام تقييم الاداء

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الافراد عينة البحث حول البعد الثاني والجدول رقم (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بنظام تقييم الاداء .

العبارة	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الاهمية
يوجد نظام واضح لتقييم الأداء في المستشفى	4.241	0.396	$P < 0.05$	مرتفعة
يتم تقييم أدائي بشكل دوري ومنتظم	3.690	0.419	$P < 0.05$	مرتفعة
معايير تقييم الأداء واضحة ومحددة مسبقاً	4.394	0.375	$P < 0.05$	مرتفعة
يتم تقييم الأداء بشكل عادل وموضوعي	4.240	0.495	$P < 0.05$	مرتفعة
أحصل على ملاحظات بناءة حول أدائي من المسؤولين	4.220	0.487	$P < 0.05$	مرتفعة
المتوسط العام للبعد	4.163	0.550	$P < 0.05$	مرتفعة

تشير نتائج الجدول إلى أن بُعد تقييم الأداء في المستشفى محل الدراسة جاء بمستوى أهمية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.163) وبمستوى دلالة إحصائية ($P < 0.05$) ، وهو ما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى أفراد عينة الدراسة تجاه نظام تقييم الأداء المطبق. كما تدل قيم الانحراف المعياري المنخفضة نسبياً على تقارب آراء المبحوثين وتجانس استجاباتهم حول هذا البعد، مما يعزز مصداقية النتائج. وقد حصلت عبارة «معايير تقييم الأداء واضحة ومحددة مسبقاً» على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.394)، مصحوباً بانحراف معياري محدود، الأمر الذي يشير إلى اتفاق غالبية أفراد العينة على وضوح الأسس والمعايير المعتمدة في عملية التقييم. كما سجلت عبارة «يوجد نظام واضح لتقييم الأداء في المستشفى» و«يتم تقييم الأداء بشكل عادل وموضوعي» متوسطين مرتفعين بلغا (4.241) و (4.240) على التوالي، مع درجة تشتت منخفضة في الاستجابات، مما يعكس ثقة العاملين في عدالة وموضوعية نظام التقييم المعمول به. في حين جاءت عبارة «يتم تقييم أدائي بشكل دوري ومنتظم» بأدنى متوسط حسابي نسبياً بلغ (3.690)، وبانحراف معياري أعلى نسبياً مقارنة ببقية العبارات، وهو ما يدل على وجود تباين في آراء أفراد العينة حول انتظام ودورية عملية التقييم، رغم بقائها ضمن مستوى الأهمية المرتفعة، الأمر الذي يشير إلى إمكانية تعزيز هذا الجانب مستقبلاً.

كما أوضحت النتائج أن العاملين يحصلون على ملاحظات بناءة حول أدائهم من المسؤولين، حيث بلغ متوسط هذه العبارة (4.220)، مع انحراف معياري محدود، مما يسهم في تحسين الأداء الفردي وتطوير المهارات الوظيفية وتعزيز فرص التعلم المستمر. وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن نظام تقييم الأداء في المستشفى يتسم بالوضوح والعدالة والتخطيط الجيد، مدعوماً بدرجة عالية من التجانس في آراء العاملين، ويؤدي دوراً فاعلاً في دعم تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة وجودة الخدمات الصحية المقدمة.

البعد الثالث: برامج التدريب والتطوير

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الافراد عينة البحث حول البعد الثالث والجدول رقم (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة ببرامج التدريب والتطوير مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسطات.

العبارة	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الأهمية
المدربون مؤهلون وذوو خبرة في مجالاتهم	4.855	0.497	$P < 0.05$	مرتفعة
أشارك في برامج تدريبية تواكب التطورات في مجال عملي	4.607	0.447	$P < 0.05$	مرتفعة
يوفر المستشفى برامج تدريبية مناسبة لتطوير مهاراتي	4.395	0.427	$P < 0.05$	مرتفعة
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم الأداء	4.342	0.420	$P < 0.05$	مرتفعة
برامج التدريب المقدمة تلبي احتياجاتي الوظيفية	4.046	0.554	$P < 0.05$	مرتفعة
المتوسط العام للبعد	4.449	0.490	$P < 0.05$	مرتفعة

يتضح من نتائج الجدول أن بُعد التدريب والتطوير في المستشفى محل الدراسة جاء بمستوى أهمية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.449) وبمستوى دلالة إحصائية ($P < 0.05$)، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا مرتفعًا لدى أفراد عينة الدراسة تجاه البرامج التدريبية المقدمة. كما تشير قيم الانحراف المعياري المنخفضة نسبيًا إلى وجود درجة عالية من التجانس في استجابات المبحوثين، وهو ما يعزز موثوقية النتائج ودقتها.

وقد حققت عبارة «المدربون مؤهلون وذوو خبرة في مجالاتهم» أعلى متوسط حسابي بلغ (4.855)، مصحوبًا بانحراف معياري محدود، الأمر الذي يدل على اتفاق غالبية أفراد العينة على كفاءة المدربين وقدرتهم على نقل المعرفة والخبرة للعاملين بشكل فعال. كما سجلت عبارة «أشارك في برامج تدريبية تواكب التطورات في مجال عملي» متوسطًا مرتفعًا بلغ (4.607)، مع درجة تشتت منخفضة في الاستجابات، مما يعكس اهتمام المستشفى بمواكبة المستجدات المهنية والعلمية في المجال الصحي.

في حين جاءت عبارة «برامج التدريب المقدمة تلبي احتياجاتي الوظيفية» بأدنى متوسط حسابي نسبيًا بلغ (4.046)، وبانحراف معياري أعلى نسبيًا مقارنة ببقية العبارات، وهو ما يشير إلى وجود تباين محدود في آراء العاملين حول مدى ملائمة البرامج التدريبية لاحتياجاتهم الوظيفية، رغم بقائها ضمن مستوى الأهمية المرتفعة، الأمر الذي يبرز إمكانية تطوير هذه البرامج بما يتوافق بشكل أدق مع احتياجات العاملين.

كما أظهرت النتائج أن المستشفى يوفر برامج تدريبية مناسبة لتطوير مهارات العاملين، ويعتمد في تحديد الاحتياجات التدريبية على نتائج تقييم الأداء، وهو ما يعكس تكاملًا واضحًا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة.

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج أن التدريب والتطوير يمثلان أحد الجوانب القوية في المستشفى محل الدراسة، ويتسمان بالفعالية والتنظيم، ويسهمان بشكل مباشر في رفع كفاءة العاملين، وتحسين مستوى الأداء، وتعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة.

البعد الرابع: نظام الحوافز والمكافآت

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد عينة البحث حول البعد الرابع والجدول رقم (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بنظام الحوافز والمكافآت مرتبة تنازليًا حسب قيمة المتوسطات.

العبارة	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الاهمية
يوجد نظام حوافز عادل ومحفز في المستشفى	4.962	0.418	$P < 0.05$	مرتفعة
الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع طبيعة عملي ومسؤولياتي	4.955	0.429	$P < 0.05$	مرتفعة
يتم تقدير الأداء المتميز من خلال الحوافز المادية	4.616	0.480	$P < 0.05$	مرتفعة
أحصل على تقدير معنوي مناسب لجهودتي في العمل	4.593	0.467	$P < 0.05$	مرتفعة
يتم توزيع الحوافز بشكل عادل بين جميع الموظفين	4.390	0.371	$P < 0.05$	مرتفعة
المتوسط العام للبعد	4.577	0.482	$P < 0.05$	مرتفعة

تُظهر نتائج الجدول أن بُعد الحوافز والمكافآت في المستشفى محل الدراسة جاء بمستوى أهمية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.577) بانحراف معياري قدره (0.482)، وبمستوى دلالة إحصائية ($P < 0.05$)، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول فاعلية نظام الحوافز المعمول به. وقد سجّلت عبارة «يوجد نظام حوافز عادل ومحفز في المستشفى» أعلى متوسط حسابي بلغ (4.962) بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.418)، وهو ما يشير إلى تجانس آراء المبحوثين واتفاقهم الكبير على عدالة النظام التحفيزي.

كما حققت عبارة «الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع طبيعة عملي ومسؤولياتي» متوسطاً مرتفعاً بلغ (4.955) بانحراف معياري (0.429)، مما يعكس وضوحاً واستقراراً في تقييم العاملين لملاءمة الأجور. في حين بلغ متوسط عبارة «يتم تقدير الأداء المتميز من خلال الحوافز المادية» (4.616) بانحراف معياري (0.480)، وعبارة «أحصل على تقدير معنوي مناسب لجهودتي في العمل» متوسطاً قدره (4.593) بانحراف معياري (0.467)، وهو ما يدل على تقارب آراء أفراد العينة حول أهمية التحفيز المادي والمعنوي.

أما عبارة «يتم توزيع الحوافز بشكل عادل بين جميع الموظفين» فقد جاءت بأدنى متوسط حسابي نسبياً بلغ (4.390) بانحراف معياري منخفض (0.371)، مما يشير إلى اتفاق نسبي مرتفع بين أفراد العينة رغم انخفاض المتوسط مقارنة ببقية العبارات. وبصفة عامة، تعكس القيم المنخفضة نسبياً للانحرافات المعيارية وجود تجانس واتساق في آراء المبحوثين، الأمر الذي يعزز من موثوقية النتائج ويؤكد قوة نظام الحوافز والمكافآت في المستشفى محل الدراسة.

المحور الثاني: أداء العاملين.

الجدول رقم (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة المعنوية لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بأداء العاملين مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسطات.

العبارات	المتوسط	الانحراف	الدلالة	الاهمية
أتعامل مع المرضى بطريقة مهنية ومهذبة	4.890	0.480	$P < 0.05$	مرتفعة
ألتزم بمواعيد العمل المحددة	4.825	0.440	$P < 0.05$	مرتفعة
أحافظ على سرية المعلومات الطبية للمرضى	4.684	0.508	$P < 0.05$	مرتفعة
أحقق الأهداف المحددة لي في الوقت المناسب	4.647	0.407	$P < 0.05$	مرتفعة
أبذل جهداً إضافياً عند الحاجة لذلك	4.477	0.415	$P < 0.05$	مرتفعة
أسعى لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى	4.352	0.543	$P < 0.05$	مرتفعة
أتعاون بشكل فعال مع زملائي في العمل	4.311	0.367	$P < 0.05$	مرتفعة
أتقيد بقواعد وسياسات المستشفى	4.054	0.374	$P < 0.05$	مرتفعة
أؤدي مهام عملي بكفاءة عالية	3.953	0.390	$P < 0.05$	مرتفعة
أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار	3.933	0.432	$P < 0.05$	مرتفعة
أشارك في اتخاذ قرارات تتعلق بتطوير العمل	3.907	0.482	$P < 0.05$	مرتفعة
أقبل التغيير والتطوير في بيئة العمل	3.764	0.401	$P < 0.05$	مرتفعة
المتوسط العام للبعد	4.303	0.564	$P < 0.05$	مرتفعة

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى أداء العاملين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (4.303) وانحراف معياري قدره (0.564)، وهو ما يدل على اتفاق أفراد العينة بدرجة عالية نسبياً حول عبارات البعد، مع وجود تباين محدود في آرائهم. وقد تصدرت عبارة «أتعامل مع المرضى بطريقة مهنية ومهذبة» أعلى متوسط حسابي بلغ (4.890) وانحراف معياري (0.480)، مما يعكس درجة عالية من التجانس في استجابات المبحوثين ويؤكد التزامهم بالسلوك المهني في التعامل مع المرضى.

كما حققت عبارة «ألتزم بمواعيد العمل المحددة» متوسطاً مرتفعاً قدره (4.825) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.440)، وهو ما يشير إلى وضوح هذا السلوك وانتشاره بين أفراد العينة. في حين سجلت عبارة «أحرص على تطوير مهاراتي المهنية باستمرار» متوسطاً حسابياً (3.933) وانحراف معياري (0.432)، ما يدل على وجود تباين نسبي في توجهات العاملين نحو التطوير الذاتي مقارنة ببقية العبارات. وبوجه عام، فإن انخفاض قيم الانحرافات المعيارية لمعظم العبارات (والتي تراوحت بين 0.367 و 0.543) يعكس تجانساً ملحوظاً في آراء أفراد العينة، ويؤكد أن ارتفاع المتوسطات الحسابية لم يكن نتيجة تشتت في الاستجابات، بل يعبر عن إدراك حقيقي وموحد لمستوى الأداء المرتفع لدى العاملين في المستشفى، مع دلالة إحصائية عند مستوى ($P < 0.05$).

5.3. اختبار فرضيات البحث

لاختبار فرضيات البحث سيتم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت) كمتغيرات مستقلة، وبين أداء العاملين كمتغير تابع.

ويوضح الجدول رقم (16) نتائج اختبار فرضيات البحث، حيث تم تحديد قوة العلاقة واتجاهها، بالإضافة إلى مستوى الدلالة الإحصائية، مما يسهم في التحقق من صحة الفرضيات المطروحة.

جدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	معامل الارتباط (Pearson)	قيمة-P (value)	اتجاه العلاقة	الدلالة	القرار
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة عمليات التوظيف والاختيار وأداء العاملين.	0.778	0.000	موجبة وقوية	دالة إحصائياً	قبول الفرضية
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وأداء العاملين.	0.840	0.000	موجبة وقوية	دالة إحصائياً	قبول الفرضية
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية برامج التدريب والتطوير وأداء العاملين.	0.857	0.000	موجبة وقوية جدا	دالة إحصائياً	قبول الفرضية
توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والمكافآت وأداء العاملين.	0.892	0.000	موجبة وقوية جدا	دالة إحصائياً	قبول الفرضية

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ ان نتائج اختبار معامل الارتباط (Pearson) تشير إلى وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الأربعة وبين أداء العاملين، مما يعكس أثراً مباشراً وإيجابياً لهذه الأبعاد على تحسين الأداء الوظيفي في المستشفى محل البحث وعليه نستنتج الاتي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة عمليات التوظيف والاختيار وأداء العاملين. أظهرت نتائج اختبار بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جودة التوظيف والاختيار وأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.778) عند مستوى اقل من 0.05 وهذا يشير إلى أن تحسين إجراءات التوظيف واختيار الكفاءات المناسبة ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة، وهو ما يدعم قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء وأداء العاملين. أوضحت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين نظام تقييم الأداء وأداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.840) عند مستوى دلالة (P = 0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يدل على أن اعتماد نظام موضوعي وعادل لتقييم الأداء يسهم بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين وتعزيز انضباطهم، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية برامج التدريب والتطوير وأداء العاملين. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً بين فعالية برامج التدريب والتطوير وأداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.857) عند مستوى

دلالة أقل من 0.05 وهذا يدل على أن تنمية المهارات المهنية والوظيفية للعاملين من خلال التدريب المستمر يسهم بدرجة كبيرة في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، وهو ما يدعم قبول الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والمكافآت وأداء العاملين. بينت النتائج وجود علاقة موجبة قوية جداً بين نظام الحوافز والمكافآت وأداء العاملين، حيث سجل معامل الارتباط أعلى قيمة بين الفرضيات (0.892) عند مستوى دلالة ($P = 0.000$). وتُعتبر هذه النتيجة عن التأثير الكبير الذي تلعبه الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرابعة.

4. النتائج والتوصيات

1.4. النتائج

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج العلمية المهمة التي تعكس واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة، ويمكن تلخيص أبرز هذه النتائج فيما يلي:

1. ارتفاع مستوى ممارسات التوظيف والاختيار، حيث أظهرت النتائج أن المستشفى يعتمد بدرجة كبيرة على معايير الكفاءة والمؤهلات العلمية عند اختيار العاملين، مع وجود وضوح نسبي في إجراءات التوظيف، رغم الحاجة إلى تعزيز جانب الشفافية والعدالة بشكل أكبر.
2. فاعلية نظام تقييم الأداء، إذ تبين أن معايير التقييم واضحة ومحددة، ويتسم النظام بالعدالة والموضوعية، ويسهم في تحسين أداء العاملين، مع ملاحظة وجود حاجة إلى تعزيز دورية وانتظام عمليات التقييم.
3. قوة برامج التدريب والتطوير، حيث جاءت بمستوى أهمية مرتفع جداً، وأظهرت النتائج كفاءة المدربين وملاءمة البرامج التدريبية لمتطلبات العمل، مع ضرورة مواءمة هذه البرامج بصورة أدق مع الاحتياجات الوظيفية الفردية للعاملين.
4. فعالية نظام الحوافز والمكافآت، إذ سجل هذا البعد أعلى متوسطات حسابية، مما يدل على شعور العاملين بالعدالة التحفيزية ورضاهم عن الأجور والحوافز المادية والمعنوية، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الدافعية والأداء.
5. ارتفاع مستوى أداء العاملين، حيث أظهرت النتائج التزاماً عالياً بالسلوك المهني والانضباط الوظيفي، خاصة في التعامل مع المرضى والالتزام بمواعيد العمل، مع وجود تفاوت محدود في مستوى التوجه نحو التطوير الذاتي.
6. وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية المدروسة (التوظيف، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت) وأداء العاملين، حيث جاءت أعلى علاقة ارتباط مع نظام الحوافز والمكافآت، تلتها برامج التدريب والتطوير، ثم نظام تقييم الأداء، وأخيراً جودة التوظيف والاختيار.
7. تؤكد النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى محل الدراسة.

2.4. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. تعزيز الشفافية والعدالة في عمليات التوظيف، من خلال الإعلان الواضح عن الوظائف الشاغرة، وتحديد معايير الاختيار بشكل مكتوب ومعلن، وضمان تكافؤ الفرص بين المتقدمين.
2. تطوير نظام تقييم الأداء عبر اعتماد دورية منتظمة لعمليات التقييم، وربط نتائج التقييم بشكل مباشر بالحوافز والترقيات والبرامج التدريبية، بما يساهم في رفع مستوى الدافعية وتحسين الأداء.
3. موازنة برامج التدريب والتطوير مع الاحتياجات الفعلية للعاملين، وذلك من خلال إجراء دراسات دورية لتحديد الاحتياجات التدريبية، ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين.
4. الاستمرار في دعم وتطوير نظام الحوافز والمكافآت، مع ضمان العدالة في توزيعها، وتنويع الحوافز بين المادية والمعنوية بما يعزز الرضا الوظيفي ويحفز الأداء المتميز.
5. تعزيز ثقافة التطوير الذاتي والتعلم المستمر لدى العاملين، من خلال تشجيعهم على المشاركة في الدورات وورش العمل، وتوفير فرص التعليم والتدريب المستمر.
6. تحقيق التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم ربط التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والحوافز في إطار استراتيجي موحد يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
7. تشجيع إجراء دراسات مستقبلية تتناول أبعاداً أخرى لإدارة الموارد البشرية أو تطبيق الدراسة على مؤسسات صحية أخرى، بهدف تعميم النتائج وتطوير السياسات الإدارية في القطاع الصحي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. الخالدي، أ. وآخرون. (2013). دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة. المملكة العربية السعودية: مجلة العلوم الإدارية.
 2. ريجان، م. (2022). إدارة الموارد البشرية: تأثير التدريب والتطوير على أداء العاملين. المملكة العربية السعودية: مجلة إدارة الصحة.
 3. العتيبي، س. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.
 4. السالم، ه. (2010). النهج الاستراتيجي المتكامل لإدارة الموارد البشرية. الشارقة، الإمارات العربية المتحدة: جامعة الشارقة.
 5. الهاشمي، عبد الرحمن. (2019). إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر. عمان: دار الحامد للنشر.
 6. الزهراني، عبد الله. (2018). تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي. الرياض: دار العلوم.
 7. الزهراني، عبد الله. (2019). إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي. الرياض: دار المؤيد للنشر.
 8. عبد الجليل، محمد وآخرون. (2025). المناخ التنظيمي وأثره في فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الليبية. مجلة البحوث الإدارية، 12(3)، 25-45.
 9. الفيليب، خالد (2020). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية. طرابلس: المركز الليبي للبحوث.
- المراجع الأجنبية:

1. Armstrong, M. (2009). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines. Kogan Page.
2. Casio, W.F. (2013). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. McGraw-Hill Irwin.

3. Darwish, T. (2013). Strategic HRM and Performance: Theory and Practice. Cambridge Scholars Publishing.
4. Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Jiang, K. (2014). Strategic HRM: a review and framework. *Academy of Management Annals*, 8(5), 1–56.
5. Katsaros, K.K. (2024). HRM and Employee Performance Improvement: Strategies for Employee Development in a Constantly Changing Workplace. *Administrative Sciences*, 15(7), 267.
6. Al-Harbi, A. (2017). Administrative empowerment and its role in enhancing employee performance in healthcare organizations. Bahrain: University of Bahrain.
7. Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson Education.
8. Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
9. Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.
10. Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson Education.
11. Armstrong, M. (2009). Impact of performance management systems on employee performance in service organizations. United Kingdom: Oxford University Press.
12. Darwish, T. (2013). The impact of strategic human resource management on employee performance in multinational organizations. USA: Journal of Business Studies.
13. Johnson, P. (2020). The role of technology in supporting human resource management systems in healthcare. Canada: Canadian Journal of Health Management.
14. Katsaros, K. K. (2024). Developing employees in changing work environments. Greece: European Journal of Management Studies.
15. Othman, R., & Ghani, M. (2018). Transformational leadership and human resource practices in Malaysian hospitals. Malaysia: Journal of Human Resource Management.
16. Santos, F. (2023). Knowledge management as an approach to improving organizational performance in primary healthcare. Portugal: International Journal of Health Services.
17. Al-Atibi, S. (2016). The impact of human resource practices on healthcare service quality. Saudi Arabia: King Saud University.
18. Al-Khalidi, A., et al. (2013). The role of human resource management in influencing employee performance and job satisfaction. Saudi Arabia: Journal of Administrative Sciences.
19. Riyhan, M. (2022). Human resource management: The impact of training and development on employee performance. Saudi Arabia: Journal of Health Administration.
20. Al-Salem, H. (2010). The integrated strategic approach to human resource management. United Arab Emirates: Sharjah University Press

