

العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

أثر جودة إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الليبية  
(دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى المرج التعليمي / بمدينة المرج)

أ.د. عطية صالح سعد هزاوي / أستاذ الإدارة وعضو هيئة التدريس بقسم الإدارة والتنظيم - مدرسة العلوم الإدارية والمالية -  
الأكاديمية الليبية للدراسات العليا / فرع بنغازي - ليبيا /

[attiasaleh0@gmail.com](mailto:attiasaleh0@gmail.com)



## أثر جودة إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الليبية

(دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى المرج التعليمي / بمدينة المرج)

### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المستشفيات الليبية، بدراسة عينة عشوائية بحجم (193) مفردة من كافة العاملين بمستشفى المرج التعليمي بمدينة المرج، من خلال الإطار العام بالدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومشكلة الدراسة بسؤال: ما أثر إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالمستشفيات الليبية؟ ثم الهدف العام: التعرف على الآثار الإيجابية لتطبيق جودة إدارة الموارد البشرية، كما عرضت فرضيات الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي والتحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة الإطارين النظري والتطبيقي، وتفسير عناصر عنوان البحث، وبيان مفاهيم محوري الدراسة: المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، والمتغير التابع: (الأداء الوظيفي)، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة؛ لجمع البيانات والمعلومات، وتصنيفها حسب قياس (Likart الخماسي) وللتأكد من الصدق والثبات في الاستبانة، ثم الاستنتاج بواسطة برنامج (SPSS22) الإحصائي بواسطة: (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، ومعامل ألفا كرونباخ)، وكانت أهم النتائج: ضرورة العمل بواسطة الاستقطاب والتسكين، لتنفيذ سياسات الموارد البشرية، والاهتمام بجودة التدريب والتطوير، والتحفيز بشكل مستمر، والتركيز على أداء الموظفين العاملين بالمنظمات؛ بتوافر المتطلبات، والحرص على المدخلات والمخرجات لإنجاز العمل لأداء العاملين بالمستشفيات الليبية، وأوصت الدراسة: بضرورة استقطاب العمالة المتخصصة، وكل التقنيات الحديثة، واعتماد نظام الحوافز المادية والمعنوية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين، المستشفى التعليمي.

### **The effect of applying the quality of human resources management on the job performance of Libyan hospital workers**

(A field study on employees working at El-Marj Teaching Hospital / in El-Marj City)

Attia saleh saad

### **ABSTRACT :**

The study aimed to find out the effect of applying the quality of human resources management on the performance of employees working in Libyan hospitals, with a random sample of (193) individuals from all employees working in Al-Marj Teaching Hospital in the city of El-Marj, the subject of the study. Study with a question: What is the impact of the quality of human resources management on the performance of employees in Libyan hospitals? Then the general objective: to identify the positive effects of applying the quality of human resource management, as the hypotheses of the study were presented, and the

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

descriptive and analytical approach was used to reach the results of the study, the theoretical and applied frameworks, and the interpretation of the elements of the research title, and the statement of the two pivotal concepts of the study: the independent variable (human resource management), and the variable The dependent: (functional performance), and the questionnaire was used as a tool. To collect data and information, and classify them according Likert scale, to ensure the validity and stability of the questionnaire, and then conclude using the statistical program(SPSS22)by:(arithmetical means, standard deviations, multiple linear regression analysis, and (Cronbach's alpha), and the most important results were: The need to work through recruitment and appointment, to implement human resource policies, attention to the quality of training and development, continuous motivation, and focus on the performance of employees working in organizations; with the availability of requirements, and keenness on inputs and outputs to complete the work for the performance of employees in Libyan hospitals. Modern technologies, and the adoption of an integrated system of material and moral incentives.

**Keywords:** Human Resource Management, Staff Performance, Teaching Hospital.

## 1. المقدمة:

إدارة الموارد البشرية لها مجال يحظى بمكانة كبرى في المؤسسات العامة والخاصة بكل أرجاء العالم في هذه السنين، التي تسم بالسرعة والانفجار المعرفي؛ لتحقيق الغايات والأهداف العامة للمؤسسة، وتخفيف مخاطر التحولات الاقتصادية المتسارعة جراء العولمة في بيئة الأعمال، كما تطبيق الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية فرضت ثقافة متميزة في الأداء؛ لتحقيق توقعات العميل، وأداء العاملين بشكل فعال منذ بداية العمل، كي تحقق الجودة بشكل أفضل في أقصر وقت، ولأن إدارة الموارد البشرية من مهامها التركيز على التدريب على ضوء استراتيجية المنظمة، والذي يظهر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية، وتطوير طرائق أداء العاملين الأكفاء؛ لتحقيق أهداف المنظمة، ومنها: استراتيجية الاندماج والاستحواذ، والتركيز على إدارة المواهب، كما أن تأثير الأداء التنظيمي بممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، وبرامج التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، والمكافأة) يحقق جودة العمل، حيث "لا يمكن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد للمنظمات من دون اللجوء إلى استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية، كما أن صياغة هذه الاستراتيجيات تستلزم خلق رؤية مستقبلية تنعكس إيجاباً على أداء العاملين"، كما أن الاهتمام بالموظفين بالمنظمات، يحتم ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، والذي هو من أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء الوظيفي بالمنظمة، ومن ذلك "أصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم وظائف الأداء المسؤولة عن تحقيق القدرات التنافسية على المستويين المحلي والدولي، ويضمن النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء، وإدارة الموارد البشرية تهدف إلى توسيع مدارك الفرد ومعارفه، وزيادة الخيارات المتاحة له؛ لتحسين مهاراته، وتوفير فرص الإبداع، إضافة إلى ضمان الحقوق الإنسانية والمشاركة بشكل إيجابي وبناء في العمل"، [1].

## 2. الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة المخزون المعرفي والتراكمات العلمية للدراسات والبحوث، التي توصل إليها العلماء والمفكرون، بهدف التعرف على المساهمات السابقة، بعرض العديد من الدراسات المهمة بمحوري جودة الموارد البشرية، والأداء الوظيفي مع المقارنة بالدراسة الحالية، ثم الجديد الذي ستضيفه بالدراسة الحالية، كما في التالي:

### أولاً- الدراسات العربية:

دراسة: عبدالجواد(2020م)، [2]، بعنوان:

مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصرف التجاري الوطني، بلدية البيضاء- ليبيا، وحيث هدفت الدراسة إلى مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتأثيرها على أداء الموظفين في المصرف التجاري الوطني، بلدية البيضاء- ليبيا. ثم استخدام طريقة العينة الطبقية النسبية في اختيار عينة الدراسة، كما تم توزيع الاستبيانات بعدد(235) استبانة، وكان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل(210) التي تم إدخالها، وقد استخدم

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

معامل ارتباط بيرسون الإحصائي والانحدار لقياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)، وتشير النتائج إلى أن مستوى القيام بممارسة إدارة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني كان مرتفعاً، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويض، التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، والتدريب، وإشراك الموظفين) لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، وفرضياتها الفرعية أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لممارسة الموارد البشرية (التعويض، التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، والتدريب، وإشراك الموظفين) على أداء موظفي المصرف التجاري الوطني عند مستوى معنوية (0.05)، وقد أوصت الدراسة باستثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة؛ لوجود علاقة ارتباط المتبادلة بينهما والأثر الإيجابي لممارسة الموارد البشرية لأداء الموظفين داخل المصرف، والتي تنعكس إيجاباً في تحسين أداء هؤلاء الموظفين، وحيث ينبغي المحافظة على إجراء التحسينات، بما يتلائم مع المتغيرات البيئية.

دراسة: زيدان (2022م)، [3]، بعنوان:

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي، جامعة سرت، ليبيا، والهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقديم نموذج مفهوم للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (إدارة الأداء، وبرنامج التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، الاختيار، والمكافأة) والأداء التنظيمي من خلال التوسط في دور تحفيز العمل، وممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي هي المحرك الرئيسي لتحفيز العمل والأداء التنظيمي، من خلال برنامج التدريب المتطورة والفعالة، وأنظمة تحقق جودة الأداء الوظيفي السريعة، وأنظمة إدارة الأداء الحديثة بالمكافآت والمزايا عالية الجودة والتحفيز في مستويات بيئة العمل؛ لتحسين الأداء التنظيمي، كون الأداء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية والمتمثل في (الاختيار، وبرامج التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، والمكافأة)، الذي يعمل على تحفيز العمل، ولقد أوصت هذه الدراسة بفحص الإطار المقترح باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة للنتائج لمساعدة متخذي القرار في المنظمات.

دراسة: الطاهر، عبدالجليل، وإسماعيل (2023م)، [4]، بعنوان:

أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالتطبيق على المستشفيات العامة بولاية الخرطوم، السودان، وحيث تناولت الدراسة أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، هدفت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، واستنتجت الدراسة العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة وضع مرتبات وأجور تنافسية بالمقارنة مع المستشفيات الأخرى ووضع حوافز مادية ومعنوية مناسبة لتشجيع العاملين.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

دراسة: الحبيصة (2023م)، [5]، بعنوان:

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على المملكة الأردنية الهاشمية، وهدف هذا البحث تحديد العمل المباشر وغير المباشر لأبعاد نظم معلومات الموارد البشرية (جودة النظام، جودة الخدمات) على الأداء الوظيفي من خلال توسيط ممارسات إدارة الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء لجمع البيانات من مديري الموارد البشرية ورؤساء الأقسام والعاملين في وحدات الموارد البشرية بوزارات المملكة الأردنية الهاشمية، وأظهرت النتائج أن هناك تأثير معنوي مباشر لأبعاد نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وهناك تأثير معنوي لنتائج السياسات المالية لممارسات الإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تأثير أفضل النتائج على وضع مجموعة من النشاطات المشتركة، وعليه تم بناءً النتائج التالية: العمل على تطوير نمو معلومات الموارد البشرية في مجموعة الوزارات للمحافظة على مستوى جودة الموظف في الوزارة وزيادة الاستثمار في قطاع التعليم، وتم اقتراح تطبيق متغيرات الدراسة على قطاع آخر، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً مباشراً لأنظمة معلومات الموارد البشرية (جودة النظام، معلومات النظام، خوادم النظام) على الأداء الوظيفي وعلاوة على ذلك، أكدت النتائج أن أنظمة معلومات الموارد البشرية المتمثلة في (جودة النظام، معلومات النظام، خوادم النظام) لها تأثير إيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي لها تأثير إيجابي غير مباشر على نظم معلومات الموارد البشرية المتمثلة في: (جودة النظام، معلومات النظام، خوادم النظام).

ثانياً-الدراسات الأجنبية:

دراسة: (Kepha 2015)، [6] بعنوان:

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في معاهد البحث في كينيا"،هدفت الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية،(الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير) على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا، وقد تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المتكونة من(986) موظفاً من العاملين في جميع المعاهد موضوعة الدراسة، حيث تم توزيع (760) استبانة على عينة عشوائية طبقية، وتم استرداد(255) استبانة صالحة، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي(SPSS) لتحليل البيانات الكمية والنوعية، وكذلك الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لاعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة، وتوظيفها، وتدريبها؛ لوجود علاقة قوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تلك الممارسات، وبين أداء العاملين في مراكز البحوث.



## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

دراسة: (Sarwar, Aftab, Sarwar, Shahid, 2016) [7] بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في نجاح مشروع المنظمات الموجهة نحو المشاريع في جنوب البنجاب، باكستان، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح المشروع، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة مكونة من (270) موظفاً، يعملون في مختلف المشاريع النشطة بجنوب باكستان، مستخدماً في ذلك مجموعة من الأساليب الإحصائية، المتمثلة في معامل الثبات، والارتباط وتحليل الانحدار المتعدد لمعالجة هذه البيانات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموظفين، تقييم أداء الموظفين على نجاح المشروع، بينما لم يكن هناك أي أثر معنوي لتدريب وتطوير الموظفين على نجاح المشروع.

دراسة: (Engetou 2017)، [8] بعنوان:

أثر التدريب والتطوير على أداء التنظيم، هدفت الدراسة إلى بيان تأثير تدريب الموظفين على الأداء التنظيمي. وقد طبقت هذه الرسالة في البنك الوطني المالي في الكاميرون، لمعرفة مدى تأثير التدريب على أداء الأداء التنظيمي فيه، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لقياس وجهات نظر أفراد العينة المكونة من (30) مستجيب. توصلت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير ضرورة في كل الشركات والمؤسسات، خاصة بالنسبة للموظفين قليلي الخبرة، وقد تحسنت مساهمة الموظفين بشكل كبير بسبب أساليب التدريب والبرامج التدريبية المطروحة من قبل البنك، وبالتالي، فقد أدى ذلك إلى تأثير إيجابي على أداء الموظفين وتحسين مهاراتهم وكفاءتهم في العمل.

دراسة (Yee 2018)، [9] بعنوان:

تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العمل بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية الخاصة، هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الماليزية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمراقبة العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لقياس وجهات نظر أفراد العينة المختارة بشكل عشوائي من أعضاء هيئة التدريس وتحليل النتائج باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ومتعددة الانحدار، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي له علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ووجدت نتائج هذه الدراسة أنه من بين ستة عوامل للرضا الوظيفي (ظروف العمل، الأمن الوظيفي، المكافآت، العلاقة مع الزملاء، التقدير، التقدم) ولم يكن للمكافآت علاقة على الأداء الوظيفي، بينما التقدير هو عامل الرضا الوظيفي الرئيسي المؤثر على الأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، وتميزت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات التي تناولت استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية في الدولة الليبية، كونها دراسة شاملة لكل من المتغير المستقل والتابع، خاصة ما يتعلق بالمتغير الأخير، حيث أن اغلب الدراسات قد ركزت على مجمل الأداء دون التطرق للخصائص الرئيسية

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

لهذا الأداء والتي احتوتها هذه الدراسة وعبرت عنها من خلال (جودة العمل المنجز، الالتزام، كمية العمل المنجز) فضلاً عن أن هذه الدراسة تمثل انطلاقة جديدة في قطاع الاتصالات الليبية ومنظمتها كافة، كمورد أساسي، والمتمثل بالموارد البشري، حيث شكلت مدخلاً لتبني حلول وآليات ترشد المنظمات العاملة في ليبيا، وتساعد في التعرف على أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وآثارها الإيجابية على أداء العاملين وبالتالي على المنظمات ككل.

### ثالثاً- التعليق على الدراسات السابقة:

هي دراسة شاملة في المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في هذه الدراسة في مجموعة من النقاط، حيث إن أغلب الدراسات السابقة ركزت على الأداء الوظيفي، دون التطرق للخصائص الرئيسية لهذا الأداء، فجمعها بحث أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسات العامة، واختلف عن سابقتها في التطبيق، ومنها عند التطبيق بمجتمع وعينة الدراسة، حيث طبقت عملياً في مستشفى المرج التعليمي بمدينة المرج. وتشابهت في الدراسة عن أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية.

### 3. مشكلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لفهم وللإجابة على تساؤل الدراسة التالي: ما هو أثر جودة إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفى المرج التعليمي؟، ولتحقيق الهدف العام والمتمثل في: إبراز أثر استخدام الوظائف العامة بإدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى المرج التعليمي، ما يتطلب ضرورة التركيز الدقيق ببناء إدارة الموارد البشري عالية الجودة؛ لرفع مستوى أداء العاملين بقطاع الصحة في ليبيا، بتطبيق جودة الإدارة، ولأن نجاح الإدارة لا يتوقف عند الجودة في السمعة أو المنتج، بل يتطلب التطبيق الإداري للموارد البشرية الجاد والفاعل، والذي يحتاج إلى فن في (الاستقطاب والتسكين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، والتقييم المستمر) لكل مستويات العاملين، بالتركيز على أداء العنصر البشري المتمثل في: (جودة الأداء، والالتزام الوظيفي، وكمية العمل المنجز) ما دفع بطرح السؤال الرئيس التالي:

### ما أثر جودة إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفى المرج التعليمي؟

والسؤال الرئيس تتبعه أسئلة فرعية من خلال التالي:

- 1.3 ما واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مستشفى المرج التعليمي؟
- 2.3 ما أثر تبني تطبيق (أبعاد) إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى المرج التعليمي؟
- 3.3 ما هي العقبات التي تواجه تطبيق جودة إدارة الموارد البشرية بمستشفى المرج التعليمي؟



## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### 4. أهمية الدراسة:

وتكمن الأهمية في التالي:

#### 1.4. الأهمية العلمية:

وتتمثل في ما يقدمه الدور العلمي الذي مَكَّنَ من تزويد الباحثين بقاعدة بيانات لدعم تطبيق جودة إدارة الموارد البشرية، على العاملين بمستشفى المرج التعليمي، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في ذات الموضوع، وتطبيقات الدراسة الميدانية لهذه الدراسة وصولاً إلى نتائج مرجوة بهذه الدراسة.

#### 2.4. الأهمية العملية:

من خلال تقييم ودراسة وظائف إدارة الموارد البشرية بمستشفى المرج التعليمي، وأثرها على فعالية أداء العاملين في المستشفيات العامة، كما تستمد الأهمية في محاولة معالجة الأزمة الاقتصادية والإدارية في ليبيا، بإمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير تطبيق جودة وظائف إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة الليبية.

### 5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1.5. التعرف على عناصر جودة إدارة الموارد البشرية بمستشفى المرج التعليمي في جانب ومدى تطبيق وظائفها.

2.5. إبراز أثر استخدام الوظائف العامة بإدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى المرج التعليمي؛ لتوضيح الأثر الإيجابي لاستخدام وظائف إدارة الموارد البشرية.

3.5. التعرف على مميزات تطبيق جودة إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفى محل الدراسة.

6. فرضيات الدراسة الصفرية: تختبر الدراسة فرضيات الدراسة التالية:

الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى للدراسة  $H_{01}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق أبعاد جودة إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى المرج التعليمي.

الفرضية الصفرية الفرعية الأولى  $H_{01-1}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق الاستقطاب والتسكين للموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى المرج التعليمي.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

الفرضية الصفريّة الفرعية الثانية  $H_{01-2}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق التدريب والتطوير للموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى المرج التعليمي.

الفرضية الصفريّة الفرعية الثالثة  $H_{01-3}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق تحفيز موظفي الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى المرج التعليمي.

الفرضية الصفريّة الفرعية الرابعة  $H_{01-4}$ :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق تقييم الوظائف للموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى المرج التعليمي.

### 7. منهجية الدراسة:

اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، باعتباره الأكثر توافقاً بوضوح بدقة إجراءاتها، ويقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة، ويحلل الواقع، ويسهم في وصفها وصفاً دقيقاً عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج باستخدام برنامج (SPSS22) الإحصائي، وتصنيف إجابات المبحوثين باستخدام نظام (Likert) الخماسي، من أجل الوصول إلى أهداف هذه الدراسة وتوصياتها.

### 8. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون المجتمع من كل العاملين (الأطباء والمرضين والفنيين والموظفين الإداريين) بمستشفى المرج التعليمي، ولصغر الحجم حدد بالمستشفى كعينة الدراسة، كعينة قصدية بحجم (193) مفردة، وتم تحديدها في استمارة (الاستبانة).

الجدول يبين توزيع عينة الدراسة بمستشفى المرج التعليمي المتحصل عليها

الصفة	الموظفين	الأطباء	المرضين	الفنيين	المجموع
العدد	62	50	70	11	193

ثانياً- المتغير التابع

الأداء الوظيفي للعاملين

جودة الأداء الوظيفي  
الالتزام الوظيفي  
كمية العمل المنجز

أولاً- المتغير المستقل

إدارة الموارد البشرية:

الاستقطاب والتسكين  
التدريب والتطوير  
التحفيز للموظفين

الشكل رقم(1) يبين متغيرات وأبعاد هذه الدراسة

10. حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: تمثلت الدراسة بمستشفى المرج التعليمي بمدينة المرج.

الحدود الزمانية: تمت بالمدة الزمنية لإنجاز الدراسة من 2022/11/20م إلى 2023/1/28م.

11. مصطلحات الدراسة:

1.11. الموارد البشرية: تتمثل في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات فهي الدعامة الحقيقية التي

تستند إليها المنظمة الحديثة والعاملين هم الأداء الحقيقي لتحقيق أهداف المنشأة، [10].

2.11. إدارة الموارد البشرية: مجموعة القواعد الرسمية توظف وتلزم العاملين بتصرفات محددة تتسجم مع قوانين وسياقات وأهداف

المنظمة التي يعلمون بها، وتحدد ما هو مسموح وغير مسموح به من سلوك وظيفي، [11].

3.11. أبعاد إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في الآتي:

1.3.11. بُعد الاستقطاب والتسكين [12] هي سعى المنظمة لتحديد واجتذاب من هو الأكفأ والأصلح من المرشحين المحتملين

لشغل الوظيفة.

2.3.11. بُعد التدريب والتطوير: تبني برامج تدريبية تهدف إلى تطوير المنظمة من خلال تطوير العنصر البشري بموجب دراسة

واقع المنظمة، وحاجاتها الفعلية والاحتياجات الفرعية للعاملين، والتطوير هي عملية لزيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى

العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات بغية رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

3.3.11. بُعد التحفيز: هو مجموعة وسائل متعددة تستخدمها مؤسسة أو منظمة، لكي تقدم تحفيز العاملين على الإنتاج

بشكل أفضل، ويهدف التحفيز إلى إرضاء العاملين بشكل أو بآخر لكي يبذلوا كثيراً من الجهد.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

**4.3.11. بُعد تقييم الوظائف للموارد البشرية:** هو "عبارة عن تحديد القيمة المادية النسبية لكل وظيفة من الوظائف، عن طريق إيجاد أسس موضوعية، وعادلة، لنصيب كل فرد فيما يحصل عليه لقاء عمله، [13].

**4.11. مفهوم الأداء:** هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً [14]، والموظف عند قيامه بأي عمل بالمنظمة، والأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف داخل المنظمة [15].

**5.11. الأداء الوظيفي:** الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته؛ أي مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومساهمته في تحقيق الأهداف، أي مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدات، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أي كانت طبيعة هذا العمل [16].

### الإطار النظري

#### المبحث الأول- إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)

##### 1. توطئة:

الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد للقوى العاملة في المنظمات، أو قطاع الأعمال، وبما أن الموظفين هم جزء مهم من العمل لاعتبارهم من أصول الشركات، وأن الإدارة هي المسؤول عن إدارة العنصر البشري؛ لتحقيق الفائدة المتوقعة بالأداء المطلوب، والارتقاء بمستوى الأداء بالكوادر البشرية في المنظمات، وذلك لضمان المحافظة على أعلى مستوى من جودة الخدمات المقدمة، وإدارة الموارد البشرية مكون لإدارة الأفراد؛ وذلك بالتركيز على العنصر البشري، وأنه يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة في كل مستوياتها، والأكثر تأثيراً في كل مراحلها على الإطلاق، وإن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات، التي تهدف إلى تعزيز قدراتها التنظيمية، وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية؛ لتساهم بقوة في تحقيق أهداف وروح المنظمة، بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري على مدى كفاءته وقدراته لأنه المصدر للميزة التنافسية، [17].

##### 2. تعريف الموارد البشرية:

عرفها: [18] "هي الاهتمام الكامل والشامل بكل ما يهم الموارد البشرية وإحدى الروابط الأساسية التي تربط المنظمة ببيئتها الاجتماعية، وتحمل قيم وأخلاقيات وفلسفة البيئة، كما تؤثر على البيئة أيضا بنفس القدر".

##### 3. أهمية الموارد البشرية:

استحوذت إدارة الموارد البشرية وعبر مراحل تطورها على أهمية خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال، وهذه الأهمية نابعة من الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمات، حتى لا يراود أحد شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

برامجها سواء كانت في إطار اختيار الأفراد، أو تدريبهم، أو تقويم أدائهم، أو صيانتهم والاحتفاظ بهم، أو من ارتباط قوي بين نجاح المنظمة، لا سيما منظمة الأعمال وبين برامج الموارد البشرية"، [19]، ومعرفة أثر تطوير الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات محل الدراسة.

### 4. أهداف إدارة الموارد البشرية:

وتكمن في العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين بالمنظمة الإدارية، والعمل على تحقيق الكفاية في الإنتاج، ويمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي، [20]:

1.4. الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف، والاستفادة القصوى من جهود العاملين في الإنتاج وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً.

2.4. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين، وتفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية، وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك، ويتوقع العاملون أيضاً وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

3.4. تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آراءهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم، والاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله.

### 5. وظائف إدارة الموارد البشرية:

وتتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في الآتي، [21]:

#### 1.5. تحليل العمل:

تعني التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف الوظيفة وتحديد مسؤولياتها؛ لتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

#### 2.5. تخطيط القوى العاملة:

تعني تحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين بها.

#### 3.5. الاختيار والتعيين:

وتهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية من الأساليب الفاعلة، ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### 4.5. تصميم هيكل الأجور:

وتهتم بتحديد القيمة، والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها للوظائف، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتي يتم ضمان مقابل سليم للقيم، والأهميات المختلفة للوظائف.

### 5.5. تصميم أنظمة الحوافز:

هي منح مقابل عادل للأداء المتميز؛ لتحفيز العاملين على الأداء الفردي والجماعي، وهي حوافز على أداء المنظمة.

### 6.5. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

وذلك بمنح العاملين مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض، والعجز، كما تهتم بتقديم الخدمات في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان، والمواصلات وغيرها.

### 7.5. تقييم الأداء:

يتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالباً ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

### 8.5. التدريب:

يمارس التدريب لرفع كفاءة، ومعارف، ومهارات العاملين، والتوجيه نحو أنشطة معينة، من خلال تحديد احتياج المرؤوسين للتدريب، واستخدام الأساليب والطرق المناسبة.

### 9.5. تخطيط المسار الوظيفي:

الاهتمام بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، فيما يمس النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.

### 6. أبعاد إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في التالي:

#### 1.6. بُعد الاستقطاب والتعيين:

هي عمليات المنظمة؛ لتصفية، وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة للشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة، ويتم الاختيار طبقاً لمعايير تطبقها المنظمة، مستخدمة مصادرها الداخلية والخارجية، وهي خاصية متجددة؛ لتضيف التخصص الفريد، والمحدد للفرد، وإمكانية التكيف مع الحاجات والمتطلبات الوظيفية، والتعامل معها قدر الإمكان بما يستجوبه، وبمليه الموقف، [22].



## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### 2.6. بُعد التدريب والتطوير:

التدريب هو لبناء مهارات الأفراد الأساسية؛ لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية، واستثمار المهارات الفنية والذهنية؛ لمواجهة الاحتياجات المستقبلية، والنظرة الحديثة للتدريب تشتمل على: التعلم الذاتي للفرد، وتنمية القدرات والإمكانات، واكتساب المهارات، والتي تلازم مراحل حياة الفرد العملية؛ لتبدأ من مراحلها المبكرة قبل توليه العمل والتعيين، وتستمر حتى تركه للعمل؛ [23]، وتحديد الاحتياجات التدريبية هو حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، وتأتي الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث، [24].

### 3.6. بُعد التحفيز:

هو إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجاته، وهو تنمية الرغبة لبذل أعلى مستوى من الجهود للفرد العامل، ولتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة؛ لتحفيز للعاملين بالمنظمة" إلا أن بعض الناس قد تختلف في ترتيبهم لهذه الحاجات"، [25].

### 4.6. بُعد تقييم الأداء:

قياس العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجباته ومسؤولياته من خلال عملية منهجية دورية، وتحديد كيف يتم تجنب جوانب الضعف، واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي والمستقبل، للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء ليعود بالفائدة على الجميع [26]، وقياس الأداء للمعايير للاختبارات، وقياس المعايير لما يكون عليه الأداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء، [27].

### 5.6. بُعد تحليل الوظائف:

عملية جمع المعلومات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وتحديد الوصف الكامل لها وشروطها، ومواصفاتها؛ لتحديد مستوى الأداء المتوقع بالوظيفة، وتحليلها لتمييز الوظائف وعلاقتها بالوظائف الأخرى، [28]، وتحديد مجموعة النشاطات والمهام والعلاقات ومجموعة المهارات والقدرات والخصائص والصفات الشخصية، التي يجب أن يمتلكها الأداء لمهام وظيفته الحالية وإمكانية التطور المستقبلي [29].

## المبحث الثاني- الأداء الوظيفي للعاملين (Job performance)

### 1. توظفة:

يهتم الفكر الإداري التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة لارتباطه بكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها، فكلما ارتفع مستوى أداء الموارد البشرية، كلما ساهم ذلك في الارتقاء بالمؤسسة، ومنحها فرصة التميز على مثيلاتها من المؤسسات، وترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة أداء العنصر البشري وقدراته على العمل، ورغبته الفاعلة فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، فالأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وإدراك العمليات المختلفة التي يمر

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

بها؛ حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب وتعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها من خلاله سواء كانت إنتاجية أو خدمية على ترشيد استخدام مواردها المتوافرة وخاصة البشرية منها.

### 2. مفهوم الأداء:

الأداء الوظيفي هو الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته، وهو تقييم ما إذا كان الشخص ينفذ وظيفة بشكل جيد، "بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا لمعدل المفروض أدائه من الموظف الكفاء، [30].

### 3. عناصر أداء الموظفين:

يتكون أداء الموظفين من عدة عناصر أو مكونات، ومنها ما يلي، [31]:

#### 1.3. كفايات الموظف:

تعني ما يمتلكه الموظف من معرفة علمية ومهارات فنية وأخلاقيات تعكس خصائصه الأساسية التي تنتج ما يقوم به ذلك الموظف إيجابياً.

#### 2.3. متطلبات الوظيفة:

وتندرج ضمنها المسؤوليات أو الواجبات والخبرات العملية التي يحتاجها أي عمل أو وظيفة ضمن تخصص العامل .

#### 3.3. بيئة المنظمة:

وتشمل العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية التي تؤثر في أداء المؤسسة، مثل الهيكل التنظيمي، والخطط السنوية، وأهداف المؤسسة من جهة كونها عوامل داخلية، ومن جهة أخرى عوامل اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وتكنولوجية.

#### 4.3. التكنولوجيا:

هي فكر، وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتنائها معدات، فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي أشمل من ذلك بكثير، فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والتطبيقي.

#### 4. أهمية الأداء الوظيفي:

وتتمثل في التالي [22]:

#### 1.4. أهمية الأداء بالنسبة للعاملين: يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى

مختلفة نسبياً في المستقبل، ويجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من مرتبات وأدوار، وما في حكمهما مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة، ويرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بالحاجات الأساسية له،

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته، وأن تحقيق الفرد لأهداف المنظمة، واهتمامه بأدائه، ورفعه مستواه ما ينعكس عليه، وسوف يمكنه من تحقيق عددا من الأهداف المرتبطة به.

### 2.4. أهمية أداء الموظفين:

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً، ومهماً للمنظمات الخدمية أو الإنتاجية، والمرأة التي تعكس وضع المنظمات، أو الأفراد العاملين فيها، ولتحقيق أعلى أداء يتطلب توفر ثلاثة عوامل رئيسية، [32]، وهي كالآتي:

1.2.4. القدرة على تمتع الموظف بالذكاء، ويمكن تحسين قدرة الفرد على الأداء من خلال برامج التدريب والتنمية.

2.2.4. الرغبة أو الدافعية في العمل، ويمكن تحسينها بالتحفيز، ويقصد بالدافعية استمالة الفرد لإتيان بسلوك مناسب، وتقديم تصرف معقول من شأنه قد يحقق هدفاً رسمته إدارة المنظمة.

3.2.4. إتاحة الفرصة أمام الفرد للأداء، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق قيام المدير باتخاذ عدد من القرارات المؤثرة في الموظف ك تفويض السلطة ومنح الصلاحيات، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التدوير الوظيفي.

### 5. أهم العوامل المؤثرة في مستويات أداء الأفراد، [33]:

وتتمثل في التالي:

1.5. المعرفة والخبرات للفرد، والطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

2.5. الخصائص الشخصية: كالجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، والالتزام بإنجاز المهام المكلف بها، وانسجامها مع قدراته وإمكانياته، وإدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة إليه، ومدى اعتقاده بأهميتها في إنجاز العمل.

### 3.5. الالتزام القوي للموظفين تجاه المنظمة:

ويكمن في النشاطات الآتية:

1.3.5. القيام بأنشطة أكثر مما هو مطلوب، والرغبة في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة وانسجامه مع أهدافها والرغبة بالمشاركة بتحقيق الأهداف، واحترام قواعد عمل المنظمة ولوائحها.

2.3.5. استعداد الفرد للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى أو تدمير، والإسهام والمشاركة لبعض الفعاليات التنظيمية مثل حضور الاجتماعات والندوات، وأداء عمل غير مطلوب، وتقديم بعض النصائح والاستشارات في مجالات تحسين وتطوير

العمل والإسهام في تنفيذها، والمشاركة باتخاذ القرارات المؤثرة في مجالات عمله.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### 6. أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين:

وتتمثل الأبعاد في التالي [34]:

1.6. **جودة العمل المنجز:** تتمثل في مستوى الدقة والإتقان، ودرجة مطابقة الجهد المبذول للمواصفات النوعية، ودرجة الإبداع والابتكار للفرد أثناء الأداء، لتكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي الزبائن.

2.6. **الالتزام:** الانضباط في الحضور والأداء من قبل الفرد العامل والإدارة، والتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي، وبالتالي تلاقي أوجه السلوك السلبي.

3.6. **كمية العمل المنجز:** يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه بالظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة، عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية، أثناء تأديته لعمله، ومعبرة عن سرعة الأداء أو البعد الكمي للطاقة المبذولة بما يتناسب مع ما يقدمه الفرد من خبرات، وتدريب وتسهيلات أثناء العمل، بحيث لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل.

### 7. مكونات أداء الموظفين:

يتكون الأداء من الكفاءة والفعالية، كما في التالي [33]:

#### 1.7. الفاعلية:

وهي أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق النتائج، فهي تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة، والنتائج المحققة فكلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة، فكلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل وتقاس الفاعلية عادة بطريقتين: الأولى: نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة، وهنا يمكن الحكم على درجة تحقيق الأهداف، والثانية: تعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.

#### 2.7. الكفاءة:

وهي الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية، بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر، وهي صفة ملازمة للكيفية وطبيعة الاستخدام للمدخلات مقارنة بالمخرجات، والكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، وجوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج وتدني التكاليف، وتقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### الدراسة الميدانية التطبيقية والإجراءات

#### 1. تمهيد:

بعد استشعار الباحث بالمشكلة البحثية لهذه الدراسة، تم تحديد عنوان الدراسة وأهميتها، والتأكيد على مشكلة الدراسة بعرضها على عدد خمس موظفين بمستشفى المرج التعليمي بمدينة المرج، كعينة استطلاعية، لمعرفة تأثير تطبيق جودة إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى، فكانت نسبة التجاوب إيجابية جداً، كما عرض بالإطار العام الأهداف والمنهجية، والدراسات السابقة، ومكونات خطة الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي لتلك لدراسات، والكتب، والرسائل العلمية والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وبالاطار العملي تم استخدام المنهج التحليلي لأبعاد متغيري الدراسة سواء كان (المستقل أو التابع)، من أجل كشف أثر تطبيق جودة إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى محل الدراسة، كما أجري تحليل الإجابات على تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها، باستخدام برنامج (SPSS22) الإحصائي، وكذلك تم تصنيف الإجابات باستخدام نظام (Likart الخماسي) كما في التالي:

#### الجدول (1) تصنيف فئات إجابات المبحوثين في عينة الدراسة من (1-5)

الإجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الترقيم	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

وبعد أن أجرى الباحث مقابلة شخصية مع مدير الشؤون الإدارية والمالية بمستشفى المرج التعليمي محل الدراسة من أجل الحصول على البيانات الكمية والمعلومات النوعية، تم تحديد (استمارة الاستبانة) في صورتها النهائية، كأداة للدراسة، تم البدء بالمرحلة الأولى للدراسة الميدانية؛ لاختبار صدق أداة الدراسة بعرض الاستبانة على مجموعة مختصة تكونت من أربعة محكمين، وللاستفادة من تقييماتهم، والقيام بالتعديلات المطلوبة، كانت نتائج اختبار الصدق (87%)، والثبات (96%)، لإيجاد معاملات الثبات بواسطة قياس (ألفا كرونباخ)، وأن جميعها كانت تتراوح ما بين (79%-88%)، وهي صالحة لأغراض الدراسة لأنها أكبر من (60%)، وبعد التأكد من صحة المحتوى في الاستبانة، ثم توزيعها على العينة، والتي كان حجمها (193) مفردة، واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS22) استخلصت النتائج، وصولاً إلى التوصيات.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### 2. أدوات الدراسة وأساليب معالجة الإحصائية للدراسة:

لاستخدام الاستبانة وتفسيرها، وزعت على ثلاثة أقسام، فكان القسم الأول: مكون من (5) فقرات لبيان المتغيرات الشخصية، والقسم الثاني: يشمل (20) فقرة لأبعاد المتغير: (الموارد البشرية)، ثم بالقسم الثالث: يشمل (15) فقرة لأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وحيث استخدم برنامج (SPSS23) الإحصائي بواسطة استخدام الطرق الإحصائية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج ويشتمل: تحليل التباين (F) اختبار (T) معامل ارتباط بيرسون والخطأ المعياري (SE) (ألفا كرونباخ) للثبات، واستخدام مقياس (Likart الخماسي) لتصنيف الإجابة على تساؤل مشكلة الدراسة، والمتمثل في: ما أثر تطبيق جودة إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى المرج التعليمي محل الدراسة، وكذلك الإجابة على فقرات أبعاد محاور الدراسة.

3. اختبار فرضيات أبعاد الموارد البشرية، والمتمثلة في: (الاستقطاب والتسكين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم أداء العاملين) بقياس المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بمقياس تصنيف خماسية متوافقة مع عدد البدائل (الخمس) لأبعاد محاور المتغير المستقل كما بالجدول التالية:

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى لأبعاد محور إدارة الموارد البشرية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الموارد البشرية بمستشفى المرج التعليمي وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً.

البعد	الفقرة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الاستقطاب والتسكين	193	4.50	0.57
2	التدريب والتطوير	193	4.70	0.43
3	التحفيز	193	4.69	0.42
4	تقييم أداء العاملين	193	4.45	0.46

يلاحظ من الجدول (2) أن مستوى الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية في مستشفى المرج التعليمي محل الدراسة كان مرتفعاً، وجاءت المتوسطات الحسابية بين (4.45-4.70) ففي المرتبة الأولى: لجال التدريب والتطوير بمتوسط الحسابي (4.70) وانحراف معياري (.43)، ثم بالمرتبة الأخيرة جاء مجال تقييم الأداء بمتوسط حسابي (4.45)، وانحراف معياري (.46)، وهذا يؤكد أجمالاً في الفرضية الرئيسة الأولى: رفض الفرضية الصفرية الرئيسة للمتغير المستقل، وقبول الفرضية البديلة، وهي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين.



## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى لُبعد الاستقطاب والتسكين بمحور الموارد البشرية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)؛ لتطبيق الاستقطاب والتسكين على الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى، وبحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات، لمجال الاستقطاب والتسكين لجودة أداء العاملين:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات لفقرات بُعد الاستقطاب والتسكين مرتبة ترتيباً تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	فقرات الاستقطاب والتسكين	البعد
0.74	4.55	193	تخصص إدارة الموارد البشرية بالمستشفى بنداً لخطة استقطاب وتسكين الموارد البشرية المؤهلة.	1
0.74	4.52	193	لا يحرص مستشفى المرج التعليمي على تسكين العاملين ذوي الكفاءة بإدارة المستشفى.	2
0.57	4.63	193	يقوم بمستشفى المرج التعليمي بجمع المعلومات عن الأفراد المستهدفين في عملية الاستقطاب.	3
0.95	4.38	193	يحرص مستشفى المرج التعليمي على إيصال معلومات دقيقة حول أنشطتها التي من شأنها أن تحفز الراغبين في الأداء المميز.	4
0.57	4.37	193	يتم تسكين العاملين بعد التأكد من مطابقة شروط التوظيف مع متطلبات الوظيفة.	5
0.57	4.50	193	الاستقطاب والتسكين	

يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى مجال الاستقطاب والتسكين كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.50) وانحراف معياري (0.57)، وحيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.37-4.63)، إذ جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (3): يقوم المستشفى بجمع المعلومات عن الأفراد المستهدفين في عملية الاستقطاب، بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.57) وبالمرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي: يتم تسكين العاملين بعد التأكد من مطابقة شروط التوظيف مع متطلبات الوظيفة، بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.57)، وهذا يؤكد في هذا البعد رفض الفرضية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، وهي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الاستقطاب والتسكين على الأداء الوظيفي للعاملين.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية لُبعد التدريب والتطوير بمحور الموارد البشرية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق التدريب والتطوير على أداء العاملين بمستشفى المرج.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال التدريب والتطوير لجودة الأداء الوظيفي للعاملين:

جدول (4) لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مجال التدريب والتطوير مرتبة ترتيباً تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	فقرات التدريب والتطوير	البعد
0.56	4.69	193	ينفذ المستشفى خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.	1
0.54	4.68	193	يحدد مستشفى المرج التعليمي الاحتياجات التدريبية للموظفين على وفق دراسات دورية بصورة مستمرة.	2
0.53	4.67	193	تستعين إدارة المستشفى بالخبراء لتنفيذ برامجها التدريبية.	3
0.50	4.74	193	لا يخضع العاملون إلى دورات تدريبية دورية.	4
0.56	4.70	193	يعزز التدريب ثقة العاملين بأنفسهم بمستشفى المرج التعليمي.	5
0.43	4.70	193	التدريب والتطوير	

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى مجال التدريب والتطوير كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.70) وانحراف معياري

(0.43)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.67 - 4.70) بالمرتبة الأولى للفقرة (4) أي: لا يخضع الموظفون العاملون إلى

دورات تدريبية دورية، بمتوسط حسابي ب(4.74) وانحراف معياري (0.50)، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة (3): تستعين إدارة المستشفى

بالخبراء لتنفيذ في برامجها التدريبية، بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.53)، أي رفض الفرضية الفرعية الثانية، وقبول

الفرضية البديلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي للعاملين.

رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة لُبعد التحفيز بمحور الموارد البشرية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق مجال التحفيز على الأداء الوظيفي بمستشفى المرج.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

لحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات والنسبية، والمستوى مجال التحفيز لجودة الأداء الوظيفي للعاملين:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مجال التحفيز مرتبة ترتيباً تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	فقرات التحفيز للعاملين	البعد
0.69	4.60	193	يوفر مستشفى المرج التعليمي نظاماً متكاملًا للحوافز تقديراً لجهود الموظفين للعمل به.	1
0.55	4.70	193	تسهم الحوافز التي يقدمها مستشفى المرج التعليمي للموظفين في تحسين أدائهم الوظيفي.	2
0.42	4.79	193	تسهم الحوافز التي يقدمها مستشفى المرج التعليمي في تقوية الروابط والتعاون بين الإدارة والعاملين.	3
0.37	4.83	193	تتابع إدارة مستشفى المرج التعليمي وبشكل مستمر نظام الرواتب والحوافز التي تقدمها المستشفيات الأخرى.	4
0.76	4.53	193	طبق مستشفى المرج التعليمي نظاماً للتعويضات يتسم بالعدالة والمساواة وفق معايير محددة مسبقاً.	5
0.42	4.69	193	التحفيز للعاملين	

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى مجال التحفيز كان مرتفعاً، حيث جاء بمتوسط حسابي (4.69) وانحراف معياري (0.42)، أي بمستوى للفقرات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.83 - 4.53) وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (4) تتابع إدارة مستشفى المرج التعليمي، وبشكل مستمر نظام الرواتب، والحوافز التي تقدمها المستشفيات الأخرى، بمتوسط حسابي (4.83) وانحراف معياري (0.37)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي: طبق مستشفى المرج التعليمي نظاماً للتعويضات يتسم بالعدالة والمساواة وفق معايير محددة مسبقاً بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.76)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة، وهي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التحفيز للعاملين على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى المرج التعليمي.

خامساً- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة لُبعد تقييم أداء العاملين بمحور الموارد البشرية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتطبيق تقييم الأداء على الأداء الوظيفي بمستشفى المرج التعليمي.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسبية والمستوى لمجال بُعد تقييم أداء الموظفين على أداء العاملين:  
جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم أداء الموظفين مرتبة ترتيباً تنازلياً.

البعد	فقرات تقييم أداء العاملين	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توفر عملية تقييم أداء العاملين بمستشفى المرج التعليمي أساساً واضحاً لتحديد الأجور والحوافز.	193	4.47	0.70
2	طريقة تقييم أداء العاملين في مستشفى المرج التعليمي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية.	193	4.42	0.65
3	يضع مستشفى المرج التعليمي معايير عصرية تتسم بالموضوعية لتقييم أداء العاملين.	193	4.46	0.65
4	يراعي نظام التقييم في مستشفى المرج التعليمي الوصف الوظيفي الجيد مسبقاً.	193	4.46	0.59
5	يتبنى مستشفى المرج التعليمي معايير لتقييم العاملين تستجيب لتطورات العمل المتجددة.	193	4.43	0.57
	تقييم أداء العاملين	193	4.45	0.46

يلاحظ بالجدول (6) أن مستوى مجال تقييم الأداء كان مرتفعاً بمتوسط الحسابي (4.45) وانحراف معياري (0.46)، وأن مستوى الفقرات مرتفعاً، وأن المتوسطات الحسابية بين (4.42-4.47) في المرتبة الأولى الفقرة (1): توفر عملية تقييم أداء العاملين بمستشفى المرج التعليمي أساساً واضحاً لتحديد الأجور والحوافز، بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.70)، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة (2) طريقة تقييم أداء العاملين بالمستشفى تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية، وكانت بمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.65)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق تقييم أداء الموظفين على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى المرج التعليمي.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### 4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية لأبعاد محور الأداء الوظيفي:

وهذه الأبعاد تتمثل في التالي:

(جودة الأداء، والالتزام الوظيفي، وكمية العمل المنجز) وللبیان تم استخدام قياس المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومقاييس بالتصنيفات الخماسية المتوافقة مع عدد البدائل (الخمس) لأبعاد محاور المتغير التابع، وذلك كما هو مبين بالجدول اللاحقة التالية:

أولاً- فرضية بُعد جودة العمل المنجز لمحور المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين): تم حساب المتوسطات، والانحرافات لمجال جودة العمل المنجز وجودة أداء العاملين:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال جودة العمل المنجز مرتبة ترتيباً تنازلياً

البعد	فقرات جودة العمل المنجز	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعد جودة العمل المنجز احدى الأهداف الأساسية التي تسعى إليها إدارة مستشفى المرج التعليمي.	193	4.63	0.62
2	تركز إدارة مستشفى المرج على الجودة العالية لأداء العاملين بها.	193	4.50	0.73
3	تعتبر إدارة مستشفى المرج إدارة الموارد البشرية لها أثر فاعل على أداء العاملين بالمستشفى.	193	4.68	0.61
4	تتبنى إدارة الموارد البشرية بالمستشفى نظاماً مرناً؛ لتحسين جودة العمل وأداء العاملين.	193	4.79	0.42
5	يحرص مستشفى المرج التعليمي على تطبيق جودة العمل لتحقيق أداء مميز.	193	4.51	0.67
	جودة العمل المنجز	193	4.62	0.43

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى مجال جودة العمل المنجز كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.62) وانحراف معياري (0.43)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.50-4.79) وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (4) وهي: تتبنى إدارة الموارد البشرية بالمستشفى نظاماً مرناً؛ لتحسين جودة العمل وأداء العاملين، بمتوسط حسابي (4.79) وانحراف

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

معياري (0.42)، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة (2) تركز إدارة مستشفى المرج على الجودة العالية لأداء العاملين بها، وكانت بمتوسط حسابي (4.50)، وانحراف معياري (0.73)،، وهذا يؤكد رفض فرضية بُعد جودة العمل الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، وهي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق جودة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى المرج التعليمي.

ثانياً- فرضية بُعد الالتزام الوظيفي لخور المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين):

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسبية، والمستوى لمجال الالتزام الوظيفي وجودة أداء العاملين.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الالتزام الوظيفي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	فقرات الالتزام الوظيفي	البعد
0.60	4.80	193	تحرص إدارة المستشفى على الزام العاملين بالانضباط باللوائح والإجراءات المعتمدة.	1
0.67	4.57	193	تتبنى إدارة المستشفى بصورة مباشرة التزام العاملين باللوائح التنظيمية.	2
0.53	4.67	193	تعمل إدارة المستشفى على تطوير التعليمات، ونظم العمل المعمول بها باستمرار.	3
0.77	4.38	193	يتوفر بالمستشفى توصيف وظيفي مكتوب ومعلن بوضوح، وتحديد المسؤوليات لكل وظيفة.	4
0.61	4.59	193	يلتزم العاملين في المستشفى بساعات العمل ومواقبتها.	5
0.49	4.60	193	الالتزام الوظيفي	

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى مجال الالتزام الوظيفي كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.60) وانحراف معياري (0.49)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.38-4.80) وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) وهي: تحرص إدارة المستشفى على الزام العاملين بالانضباط باللوائح والإجراءات المعتمدة، بمتوسط حسابي (4.80)، وانحراف معياري (0.60)، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة (4) يتوفر بالمستشفى توصيف وظيفي مكتوب ومعلن بوضوح، وتحديد المسؤوليات لكل وظيفة، وكانت



## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

بمتوسط حسابي (4.38)، وانحراف معياري (0.77)، وهذا يؤكد رفض فرضية الالتزام الوظيفي، وقبول الفرضية البديلة، وهي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الالتزام الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى المرج التعليمي.

ثالثاً- فرضية بُعد كمية العمل المنجز لمحور المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين):

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسبية، والمستوى مجال كمية العمل المنجز وجودة أداء العاملين:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال كمية العمل المنجز مرتبة ترتيباً تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	فقرات كمية العمل المنجز	العدد
0.66	4.27	193	تحرص إدارة المستشفى على الزام العاملين بإنجاز الأعمال وفق جداول زمنية محددة.	1
0.67	4.26	193	تبنى إدارة المستشفى بصورة مباشرة التزام موظفيها باللوائح التنظيمية في أوقاتها المحددة.	2
0.80	4.25	193	تعمل إدارة المستشفى على التزام العاملين بإنجاز المهام، وفقاً للخطط الموضوعة.	3
0.66	4.46	193	تشجع إدارة المستشفى العاملين على ابتكار طرق جديدة لجودة المنتج.	4
0.59	4.48	193	تستخدم إدارة المستشفى مقاييس الأداء المميز بالعمل لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم.	5
0.53	4.34	193	كمية العمل المنجز	

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى مجال كمية العمل المنجز كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.34) وانحراف معياري (0.53)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.25-4.48) وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (5) وهي: تستخدم إدارة المستشفى مقاييس الأداء المميز بالعمل لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن مستوى أدائهم، بمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.59)، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة (3) هي: تعمل إدارة المستشفى على التزام العاملين بإنجاز المهام، وفقاً للخطط

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

الموضوعة، وكانت بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.80)، وهذا يؤكد رفض فرضية كمية العمل المنجز، وقبول الفرضية البديلة، أي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق كمية العمل المنجز على الأداء الوظيفي للعاملين.

### 4. اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

وبحساب أكبر قيمة معامل ارتباط في هذا التحليل بقياس البرنامج الإحصائي (SPSS) تبين أن معامل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع في المرحلة الأولى، وبإضافة المتغيرات المستقلة تبعاً تحقق شرط أساسي، وهو أن يسهم المتغير الذي يضيف في رفع قيمة ( $R^2$ )، وبعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة بالجدول اللاحقة كانت كالتالي:

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية H01:

لا يوجد أثر لتطبيق إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتسكين، والتدريب والتطوير، والتحفيز للأداء، وتقييم أداء الموظفين) عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (10) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

المعاملات			مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	$\beta$	sig F	f	adjust R2	R2	r	
.000	7.38	.344						التحفيز
.001	3.39	.141						الاستقطاب والتسكين
.000	4.85	.165	0.00	160.6	.769	.774	,880	تقييم الأداء
.000	4.47	.207						التدريب والتطوير

يلاحظ من خلال الجدول (10) أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (160.62)، والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وذلك يشير إلى وجود علاقة جيدة، ومن خلال استخدام تأثير كل بُعد من أبعاد (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم أداء الموظفين) على أداء العاملين بمستشفى المرج التعليمي، ووجدنا أن جميع الأبعاد للمتغير المستقل لها تأثير على المتغير التابع، وبذلك يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهي فرضية التأثير، حيث تبين أنه يوجد أثر لجودة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتسكين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم أداء الموظفين) على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى المرج التعليمي محل الدراسة.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى :  $H_{01.1}$

لا يوجد أثر لجودة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتسكين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم أداء الموظفين) على جودة العمل بمستشفى المرج التعليمي عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

المعاملات			مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	$\beta$	sig F	f	adjust R2	R2	r	
.000	7.68	.492	0.00	97.08	0.667	0.674	0.821	التحفيز
.000	4.31	.248						الاستقطاب
.001	-3.23	-.151						والتسكين
.007	2.70	.173						تقييم الأداء
								التدريب والتطوير(*)

(\*) متغير تم استبعاده من نموذج الانحدار

يتبين من خلال الجدول (11) أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (97.08)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وذلك يشير إلى وجود علاقة جيدة، ومن استخدام تأثير كل بُعد من أبعاد (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم أداء الموظفين) على جودة الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى المرج التعليمي، تم رفض الفرضية الفرعية الأولى الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، وهي فرضية التأثير أي أنه يوجد أثر لجودة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتسكين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم أداء الموظفين) على جودة العمل بالمستشفى محل الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية  $H_{01.2}$ :

لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم أداء الموظفين) على الالتزام في العمل بمستشفى المرج التعليمي عند مستوى دلالة (0.05).

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

جدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

المعاملات			مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	$\beta$	sig F	f	adjust R2	R2	r	
0.000	4.465	0.408	0.00	44.653	0.476	0.49	0.698	التحفيز
0.202	1.280-	0.104-						الاستقطاب والتعيين
0.150	1.447-	0.096-						تقييم الأداء
0.000	6.756	0.614						التدريب والتطوير

يتضح من خلال الجدول (12) أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (44.653)، والقيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من (0.05)، وذلك يشير إلى وجود علاقة جيدة، ومن استخدام تأثير كل بُعد من أبعاد ( الاستقطاب والتسكين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الالتزام في العمل للعاملين بمستشفى المرج التعليمي، وجد أن بُعد الاستقطاب والتسكين، وبُعد تقييم الأداء، لا يؤثران في الالتزام الوظيفي بمستشفى المرج التعليمي، وبذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية الصفرية، لأن قيم الاحتمالين للبعدين أكبر من (0.05).

### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة $H_{0.3}$ :

لا يوجد أثر للاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم أداء الموظفين) على كمية العمل المنجز بمستشفى المرج التعليمي عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (13) نتائج اختبار الفرضية الثالثة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

المعاملات			مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	$\beta$	sig F	f	adjust R2	R2	r	
0.084	1.736	0.131	0.00	114.405	0703	0706	0842	التحفيز
0.00	4.161	0.280						الاستقطاب والتسكين
0.00	13.485	0.741						تقييم الأداء
0.029	2.203-	0.166-						التدريب والتطوير

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

يبين الجدول (13) أن قيمة (f) المحسوبة تساوي (114.405)، والقيمة الاحتمالية (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وذلك يشير إلى وجود علاقة جيدة، ومن استخدام تأثير كل بُعد من أبعاد (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم أداء الموظفين) على كمية العمل المنجز للعاملين بمستشفى المرج التعليمي، وجدنا أن بُعد التحفيز لا يؤثر على كمية العمل المنجز حيث إنه تم قبول الصفرية الخاصة بعد التحفيز.

### 5. نتائج الدراسة والتوصيات:

في هذه الدراسة بهذا الجانب، تم التوصل إلى نتائج التالية:

#### أولاً- نتائج التحليل الإحصائي للدراسة:

من خلال تحليل الإجابات على تساؤلات الدراسة بفقرات أبعاد محور المتغير المستقل بالدراسة، والذي تمثل في: (الاستقطاب والتسكين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء)، ومن نتائج اختبارات الفرضية الصفرية الرئيسية، وفروعها الدراسة، أظهرت النتائج:

1. أن مستويات المتوسطات الحسابية لمجالات: الاستقطاب والتسكين، التدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء كانت مرتفعة، وهذا يدل على أن طموحات العاملين بمستشفى المرج التعليمي تركزت على ضرورة الاهتمام بجودة أبعاد إدارة الموارد البشرية؛ للحصول على أفضل أداء للعاملين به، ومن ثم جودة وكفاءة العاملين بمستشفى المرج التعليمي بمدينة المرج بين المؤسسات النظرية أو العامة في ليبيا، وهو ما يوفر لها من كوارد بشرية للعمل في المستشفيات الليبية بكل كفاءة وفاعلية، ومن جانب آخر هذا يدل على الأهمية الكبيرة التي ينبغي أن توليها القيادات الإدارية والعاملون بالمستشفى محل الدراسة إلى تحقيق أعلى مستوى من تطبيق الجودة إدارة الموارد البشرية، وهو ما كان له الأثر الكبير على ثقفتهم بما هو معتمد حالياً من ضمن إدارة الموارد البشرية وأبعاد تأثيرها الإيجابي على أدائهم الوظيفي.

2) كما أن مجالات جودة العمل المنجز، والالتزام الوظيفي، وكمية العمل المنجز كانت مرتفعة، لأهمية أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بمستشفى المرج التعليمي، من خلال الاهتمام بمخرجات العمل، وفي الوقت ذاته فإن وجود التحديات المختلفة، وخاصةً التطورات التكنولوجية السريعة والتحولت الفاعلة في مجال الأداء الوظيفي ميزت الأداء للعاملين بمستشفى المرج التعليمي، وهو ما يولد شعوراً لدى العاملين بالحاجة إلى توفر المعلومات، والإمكانيات المطلوبة، لتحقيق أداء مميز بالعمل بالمستشفى بالشكل المأمول.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### ثانياً- توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة نقدم التوصيات التالية:

- 1) ضرورة وضع الاستراتيجيات لتنفيذ سياسات استقطاب وتعيين الموارد البشرية، وتوفير شروطها ومتطلباتها المتعددة، لنجاح وجودة الأداء الوظيفي بمستشفى المرح التعليمي، ما يحقق القدرة على التنافس والتمايز في ظل عولمة الخدمة والأداء على المستوى المحلي والدولي.
- 2) الاهتمام بتصميم العمل التخصصي لعناصر إدارة الموارد البشرية بمستشفى المرح التعليمي ، بالتدريب والتحفيز لهم بتوفير متطلباتهم؛ لكي ينسجم مع مؤشرات الحاجة الفعلية بهذا المستشفى؛ لتلبي متطلبات المجتمع الليبي.
- 3) مراعاة مواكبة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم، وفتح المجال لاستخداماتها عند تحديد الإدارة التدريبية وتوظيفها لتطوير أداء الموظفين لإنجاز أعمالهم بشكل أفضل، ودعم برامج التدريب والتطوير، والتعلم المستمر بالبيئة الداخلية الداعمة للاستمرارية.
- 4) ضرورة تبنى ثقافة معرفية مهنية معتمدة تشجع على بناء جودة الأداء بمستشفى المرح التعليمي، واعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية، مع استمرارية العمل به ضمن مواعيد محددة ومتقاربة تتناسب مع الأداء المطلوب من العاملين.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

### المراجع والمصادر

- [1] السعدي، محمد(2018م) مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية، مجلة العلوم الاجتماعية، ج:28، ج:8.3 اليمن.
- [2] عبد الجواد، عبد السلام محمد (2020م) "مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين (دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء، مجلة آفاق الاقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، ليبيا.
- [3] حسن سعيد زيدان(2022م) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال التوسط لدوافع دور العمل: نموذج مفاهيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية، مجلد 5 العدد: الثاني، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا.
- [4] محمد علي حسن الطاهر، اسماعيل محمد عبد الجليل، حاتم عثمان ادم اسماعيل(2023م) أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالتطبيق على المستشفيات العامة بولاية الخرطوم، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد3، العدد5 السودان.
- [5] حمزة الحبيصة(2023) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد47 العدد1، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- [6]Kepha,A.O.(2015)Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya, Doctoral dissertation.
- [7] Sarwar, H, Aftab, J, Sarwar, H& Shahid, A.(2016)Role of HRM in Project Success of 26. Project Oriented Organizations in Southern Punjab, Pakistan .4(3).
- [8]Engetou,E.(2017)The Impact of Training and Development on Organizational Performance.
- [9] Yee, L.C.(2018).An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work.
- [10]عبدالله بن عبدالعزيز(2009م)،الموارد البشرية، الرياض اليومية الصادرة عن مؤسسة الإمامة الصحفية، العدد:142 السعودية.
- [11]البطائنة، محمد تركي(2016م) أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر البنوك التجارية الأردنية، محافظة أربد، دراسات العلوم الإدارية، الأردن.
- [12] Richard M. Hodgetts, Fred 1992,Luthans International Management,McGraw-Hill .  
series in management McGraw-Hill, Cluvynya University
- [13]منصور أحمد منصور،(1973م)، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت.



## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

- [14] Cokins,Gary,(2009),“Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics”, John Wiley & Sons, Inc,
- [15] عبدالمحسن، توفيق محمد(2002) تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد، الإسكندرية: دار الفكر العربي
- [16]Fergus Gracey,2015 ,A Provisional Trans diagnostic Cognitive Behavioral Model of Post Brain Injury Emotional Adjustment .Cambridge University Press8
- [17] Ristow,A,Pearse,N. Ristow, L& Amos.(2008)Human Resource Management.South Africa:Juta and Co.
- [18] أبوسن، أحمد أبراهيم،(2009م) إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ط3، السودان.
- [19] الموسوي، سنان(2004م)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [20] السالم، مؤيد سعيد، (2012م) إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي، ثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- [21] حنفي، عبد الغفار(2007م)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- [22] العساف، فالخ محمد (2016م) أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مطار عمان المدني. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- [23] عامر، سعاد(2015) أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، (6)3.الأردن.
- [24] أبو شيخة، نادر أحمد،(2000)، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للتوزيع والنشر عمان، الأردن.
- [25]Abraham Maslow(1943)"A theory of human motivation". Psychological Review. **50** (4)
- [26] K. Manasa,., & Reddy, N. (2009). Role of Training in Improving Performance TITLE: Human Resource Information Systems (HRIS) of Developing Countries in 21st Century: Review and Prospects.
- [27] أحمد، محمد عبد السلام. (1960). القياس النفسي والتربوي: التعريف بالقياس ومفاهيمه وأدواته، بناء المقاييس ومميزاتها والقياس التربوي. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- [28] باري كشواي،(2006)، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر.
- [29] جودة، محفوظ أحمد،(2010)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- [30] عبد الباقي، صالح الدين (2002م) "،الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة.
- [31] عكاشة، أسعد أحمد (2002)، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

## العدد التاسع و الستون / يونيو / 2023

- [32] إبراهيم خالي وإسماعيل جوادى(2018م).، " دور الاتصال الإلكتروني في تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.
- [33] إبراهيم المحاسنة(2013م)"إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"دار جرير للنشر والتوزيع، ط4، الأردن.
- [34] Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). Time, work and organization (Vol. 7). Taylor & Francis.
- [23] عبد الباري درة وزهير الصباغ (2008م). "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.