



أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التمييز المؤسسي دراسة
حالة هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة صنعاء

مشروع بحث تخرج ضمن متطلبات نيل درجة البكالوريوس في الإدارة الطبية
تخصص-إدارة الخدمات الطبية

إعداد الباحثات/

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 1-إيناس محمد العتمي | 2- دلال عزيز الفلاحي |
| 3-سحر أمين السلمي | 4- سميرة رشيد قدام |
| 5- شيماء رشاد شعلان | 6- نعمة احمد عميران |
| 7- هنادي فايز الشامي | |

إشراف/

أ.م. د/ منير مصلح الوصابي

أستاذ إدارة الجودة في الخدمات الصحية والمستشفيات المشارك

١٤٤٤هـ

٢٠٢٣م

الآية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (٢)
أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ
يَعْلَمْ)

صدق الله العظيم

سورة العلق

قرار لجنة المناقشة

تم مناقشة هذا البحث وعنوانه: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التمييز المؤسسي دراسة حالة المستشفى الجمهوري بأمانة العاصمة صنعاء".

وذلك في تاريخ ١١/٢٣/٢٠٢٠م

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا ومشرفا

الأستاذ الدكتور:

عضوا

الأستاذ الدكتور:

عضوا

الدكتور:

الإهداء

إلى.. الذي اتكلنا عليه فلم يخيب ظننا به أبدا ربنا قربان شكر.

إلى.. رسول الإنسانية وخير البرية وأشرف الأنبياء...محمد صلى الله عليه

واله وسلم.

إلى رمز التضحية لا حدود لها...

من شد عزيمتنا مثلنا الأعلى والدينا

إلى ينبوع الحب والحنان من زرعت الطموح في أنفسنا... أمهاتنا

وإلى كل من ساعدنا ودعمنا...أهالينا...دكاترتنا...أصدقائنا...زملائنا

وإلى وطننا الغالي... نهدي ثمار جهدنا المتواضع الى اخوتنا وأحببتنا.

الشكر والعرفان

بداية الحمد لله الذي منحنا القوة والصبر ووفقنا للإتمام هذا البحث المتواضع. وعملا

بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم القائل (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

نتوجه بجزيل الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى ذلك الصرح العظيم جامعة ٢١ سبتمبر
للعلوم الطبية والتطبيقية ممثلة برئيسها الأستاذ الدكتور/ مجاهد علي معصار لما له من فضل بعد
الله سبحانه وتعالى في تطوير الجامعة وتحسين مستوى أداؤها أكاديميا وإداريا...

ثم نتوجه بالشكر الملىء بالود للكلية التي احتوتنا أعواما (كلية الإدارة الطبية) ممثلة بسعادة
العميد الدكتور/ جميل أحسن مجلي ونائبة الدكتور/ صادق السدعي وكل كادرها الأكاديمي والإداري
فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقهم، فجزاهم الله عنا خير الجزاء لما يبذلونه من اهتمام
بطلاب الكلية بصفة خاصة ...

كما نشكر وبكل امتنان الاستاذ الدكتور/ منير مصلح الوصابي حفظه الله وأطال بعمره،
لتفضله الكريم بالإشراف على هذا البحث وعلى ما قدمه لنا من توجيهات وارشاد مستمر وعطاء
متميز حتى اتمام هذا البحث...

وبعدها فالشكر موصول لكل الدكاترة والزلاء وكل من تعاون معنا فالحمد لله حمدا
يليق بجلاله وسعة سلطانه.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من قدم لنا يداً لمساعدته والعون لإنجاز هذا البحث من كادر
هيئة مستشفى الجمهوري التعليمي.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة صنعاء

إعداد فريق البحث

- 1-إيناس محمد العتمي
- 2- دلال عزيز الفلاحي
- 3-سحر أمين السلمي
- 4- سمية رشيد قدام
- 5- شيماء رشاد شعلان
- 6- نعمة احمد عميران

7 - هنادي فايز الشامي

إشراف/

أ.م. د/ منير مصلح الوصابي

أستاذ إدارة الجودة في الخدمات الصحية والمستشفيات المشارك

ملخص الدراسة

هدف الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حاله هيئه المستشفى الجمهوري التعليمي من وجهه نظر العاملين.

وقد أستخدم فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، وقد قام فريق البحث باستخدام اسلوب العينة العشوائية في توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع عدد (٦٠) استبانة للعاملين في جميع أقسام المستشفى، وقد تم جمع هذه البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وتوصل الدراسة إلى عدة نتائج أهمها الآتي: إن مستشفى الجمهوري يطبقوا ممارسات الموارد البشرية بنسبة متوسطة، أظهرت نتائج الدراسة أن لتمييز المؤسسي في هيئة مستشفى الجمهوري كانت بنسبة متوسطة.

فقد لخص البحث إلى مجموعة من التوصيات وكان أبرزها: استخدام التحفيز المادي والمعنوي لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية وربط أي دورة تدريبية بالتمييز المؤسسي، الاهتمام أكثر بتشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وحثهم على الابداع والتحسين المتميز وكذلك توفير الموارد اللازمة للأبداع.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	الآية
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الاهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	ملخص
ح	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
ل	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة	
	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
١	١-١-١ مقدمة الدراسة
٢	١-١-٢ مشكلة الدراسة
٣	١-١-٣ أهداف الدراسة
٣	١-١-٤ أهمية الدراسة
٤	١-١-٥ نموذج الدراسة
٥	١-١-٦ فرضيات الدراسة
٥	١-١-٧ منهجية الدراسة

٥	٨-١-١ حدود الدراسة
٦	٩-١-١ مصطلحات الدراسة
٧	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
٧	١-٢-١ الدراسات العربية والأجنبية
١٣	٢-٢-١ أوجه الاختلاف والتشابه
	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
١٦	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
١٦	١-١-٢ مفهوم الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها
٢٦	٢-١-٢ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
٣٤	المبحث الثاني: التميز المؤسسي
٣٤	١-٢-٢ التميز المؤسسي (مفهومه) أنواعه، خصائصه
٤١	٢-٢-٢ المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي
	الفصل الثالث: الإطار العملي (الدراسة الميدانية)
٤٤	المبحث الأول: الطريق والإجراءات
٤٤	١-١-٣ منهجية ومجتمع الدراسة
٤٤	١-١-٣-١ منهج الدراسة
٤٤	١-١-٣-٢ مصادر جمع البيانات
٤٥	١-١-٣-٣ مجتمع الدراسة
٤٥	١-١-٣-٤ عينة الدراسة
٤٦	١-١-٣-٥ أداة الدراسة
٤٦	١-١-٣-٥-١ مراحل بناء أداة الدراسة

٤٦	٣-١-١-٥-٢ اختيار مقياس الاستبانة
٤٦	٣-١-١-٥-٣ الاختبارات الخاصة بأداة الاستبانة
٤٧	٣-١-١-٥-٣-١ صدق الأداة
٤٨	٣-١-١-٥-٣-١ ثبات أداة الدراسة
٤٩	٣-١-٢ جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٤٩	٣-١-٢-١ جمع البيانات
٤٩	٣-١-٢-٢ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة
	المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات
٥١	٣-٢-١ وصف البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة
٥٤	٣-٢-٢ التحليل الإحصائي الوصفي عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة
٦٧	٣-٢-٣ نتائج اختبار فرضيات الدراسة
	المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات
٧٥	الاستنتاجات
٧٦	التوصيات
٧٨	قائمة المراجع
٨٣	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١-٣	التوزيع الاستثنائات على عينة الدراسة ونسب ارجاعها	٤٦
٢-٣	الدرجة الموزعة على أسئلة الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	٤٧
٣-٣	معاملات الثبات لأداء الدراسة	٤٨
٤-٣	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	٥١
٥-٣	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	٥٢
٦-٣	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	٥٣
٧-٣	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	٥٣
٨-٣	المتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية	٥٤
٩-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتخطيط	٥٥
١٠-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاستقطاب والاختيار والتعيين	٥٦
١١-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التدريب والتطوير	٥٨
١٢-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تقييم الأداء	٥٩
١٣-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التعويضات	٦٠
١٤-٣	المتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة لمتغير التميز المؤسسي	٦١
١٥-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الكفاءة والفاعلية والتحسين المستمر	٦٢
١٦-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التميز القيادي	٦٣
١٧-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التميز بتقديم الخدمة	٦٤
١٨-٣	نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	٦٦
١٩-٣	نتائج معامل الالتواء ومعامل التقلطح لجميع متغيرات الدراسة	٦٧

٢٠-٣	اختبار فرضية الأولى	٦٨
٢١-٣	اختبار فرضية الثانية	٦٩
٢٢-٣	اختبار فرضية الثالثة	٧١
٢٣-٣	اختبار فرضية الرابعة	٧٢
٢٤-٣	اختبار فرضية الخامسة	٧٣

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق رقم ١	قائمة بأسماء الأساتذة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	٨٣
ملحق رقم ٢	أداة الدراسة (الاستبانة)	٨٤

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

١-١-١ مقدمة:

يعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار.

لذا تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفاعلية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا، وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد النظم الإدارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

كما يعتبر من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بالموارد البشرية ووتدور ممارسات إدارة الموارد البشرية حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاءة والإنتاجية وهو العنصر البشري وبالتالي فإن على المنظمات أن تحسن باستقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة وأن تسند الوظائف للأكفاء من العاملين، وذلك ليتمكنوا من القيام بالأعمال المطلوبة وفق أفضل الطرق.

في ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام الأجور والمكافآت والحوافز والتقويم لأدائها.

بذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفى الجمهوري بأمانة العاصمة صنعاء.

١-١-٢ مشكلة الدراسة:

تساهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين النظم الإدارية بشكل عام وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات ولكون المنحنى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى لكفاءة العاملين بالمنظمة وعلى كافة المستويات التنظيمية وحيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة والتي تعبر عن اتجاه عام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تساهم جهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة ولأن المنظمات بحاجة للتطوير لا بد من التركيز على ممارسات الموارد البشرية وتطوير العاملين من أجل تحقيق التميز المؤسسي ، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة في شكل التساؤل الرئيسي التالي :

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة؟

ويفرغ عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية: -

١. ما أثر تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة؟

٢. ما أثر استقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة؟

٣. ما أثر عملية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة؟

٤. ما أثر تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة؟

٥. ما أثر نظام التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية الذي يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة؟

٦. ما أثر تقييم الأداء للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة؟

١-١-٣ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بهيئة المستشفى الجمهوري التعليمي من خلال القياس للتعرف على ما يلي:

١-مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، تقييم الأداء).

٢- مستوى التميز المؤسسي الذي تحققه هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.

٣- أثر تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.

٤- أثر استقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.

٥- أثر عملية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.

٦- أثر تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.

٧- أثر نظام التعويضات والحوافز بإدارة الموارد البشرية الذي يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.

٨- أثر تقييم الأداء للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة بتقنية المسحي والتحليلي.

١-١-٤ أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة على النحو الآتي:

أولاً- الأهمية العلمية: تتمحور الأهمية العلمية للدراسة من خلال الآتي:

١- تعد الدراسة مرجع علمي عربي جديد يسلط الضوء ويناقش العلاقة التأثيرية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

٢- إثراء المكتبة العربية بمرجع علمي جديد حول موضوع الدراسة ليستفيد منه الطلبة والباحثين في المستقبل.

٣- المساهمة في تحقيق التراكم والإضافة المعرفية في حقل العلوم الإدارية سيما في قطاع الصحة.

ثانيا - الأهمية العملية للدراسة: تبرز الأهمية العملية للدراسة من خلال الآتي:

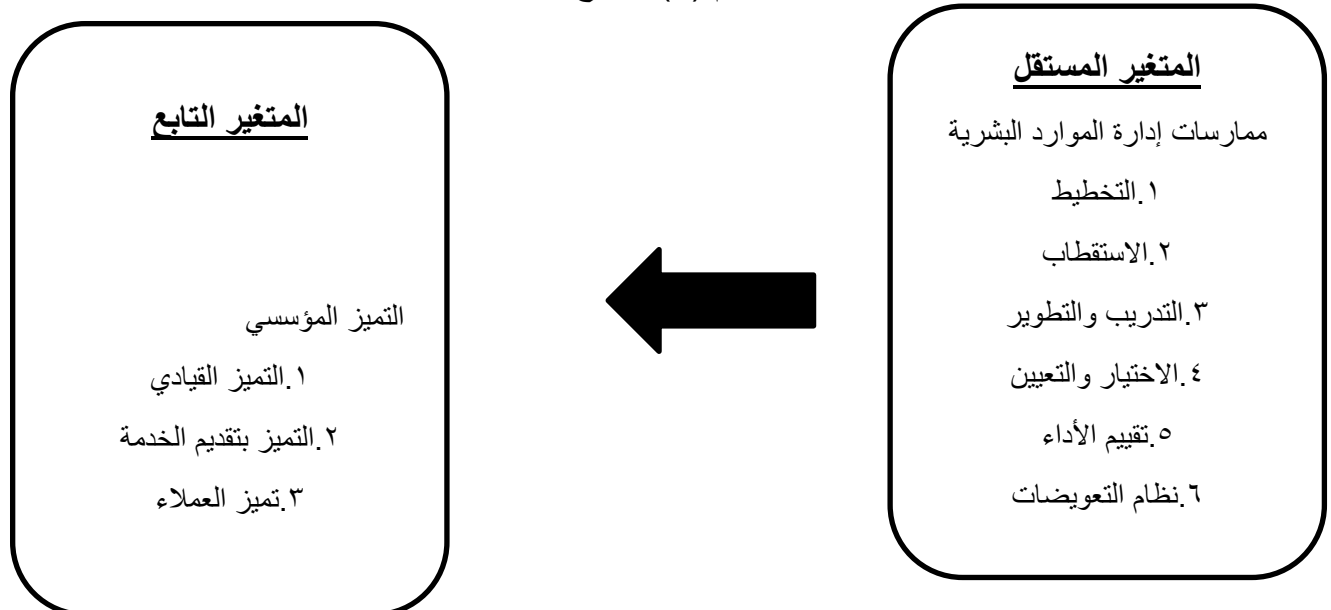
١- تساهم الدراسة في تقييم مدى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة والذي يعد واحد من أهم المستشفيات المرجعية باليمن، والتي من شأنها أن تقدم تغذية عكسية لقيادة المستشفى للمساهمة في وضع خطط التحسين والتطوير.

٢- تسعى هذه الدراسة لتقييم مستوى التميز المؤسسي لهيئة المستشفى الجمهوري التعليمي والذي من شأنه أن يوفر تغذية عكسية لقيادة المستشفى ووزارة الصحة عن مستوى الأداء والتميز في الهيئة وهي معلومات هامة لاتخاذ قرارات التحسين والتطوير بالهيئة

٣- هذه الدراسة تعد مرجع متاح بيد قيادة المستشفى للاستفادة منها في اختيار أدوات وطرق تحقيق التميز من خلال تنفيذ الممارسات الصحيحة لإدارة الموارد البشرية.

١-١-٥ نموذج الدراسة:

الشكل رقم (١) نموذج الدراسة



المصدر \ من إعداد الباحثات بناء على مراجعة الدراسات السابقة

٦-١-١ فرضيات الدراسة:

للإجابة على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تفترض الباحثة ما يلي:

تفترض الباحثة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بهيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط واستقطاب الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.
- **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.
- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتطوير الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.
- **الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام تعويضات وحوافز الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.
- **الفرضية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.

٧-١-١ منهجية الدراسة:

- بهدف الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتقنية المسحي والتحليلي، حيث تم اتباع الأسلوب الوصفي في الجانب النظري للدراسة، والأسلوب التحليلي في الجانب العملي.
- أسلوب جمع البيانات الاستبانة.

٨-١-١ حدود الدراسة:

- ١- الحدود المكانية: المنظمة المراد دراستها (هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة).
- ٢- الحدود البشرية: كافة العاملين في الهيئة.

٩-١-١ مصطلحات الدراسة:

- إدارة الموارد البشرية: "مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من الأمور الوظيفية" (أبو دولة، وصالحية - ٢٠٠٥ - ص ٨٦).
- تخطيط الموارد البشرية: "هي العملية المستمرة من التخطيط المنتظم لتحقيق التوظيف بالشكل الأفضل للموارد البشرية الموجودة في المؤسسة "
- الاستقطاب: "هو النشاط الذي ينطوي على الجانب عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار من بينهم الأفضل لشغل وظيفة معينة وتعيينهم بما يتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم" (درة، والصباغ ٢٠٠٨، ص ٢٤٥).
- التدريب والتطوير: "بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية واكتسابهم مهارات جديدة ومتنوعة بهدف تحقيق اهداف المنظمة بعيدة المدى" (عقيلي ٢٠٠٦، ص ٤٣٨).
- تقييم الأداء: "تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق العمل الحديث حيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأداء بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته" (507، 2006، almstrong)
- التعويضات: "مجموعة من المنافع المادية والغير المادية التي يحصل عليها الفرد العامل لقاء عمله في المنظمة" (عقيلي ٢٠٠٦، ص ٤٩٤).
- التميز المؤسسي: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء لتنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة" (السلمي ٢٠٠٢، ص ١٠٨).
- التميز القيادي: "القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين طوعي في إنجاز الأهداف التنظيمية" (MUSA-TULAY 2008 32).
- التميز بتقديم الخدمة: "جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وطموحات وتوقعات العاملين" (السلمي ٢٠٠٢، ص ١١١).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين الدراسات العربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ما جاء فيها، مع تقديم تعليقاً عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ومن أهم الدراسات التي تم الاستفادة منها ما يلي:

١-٢-١ الدراسات العربية:

١-دراسة (مقدم وعدناني، ٢٠١٩): بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط والاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير والتحفيز) و التميز المؤسسي، اداء وعينه الدراسة تمثلت أدوات الدراسة باستبيانته مكونة من ٣٠ سؤال موزع على أربع محاور وقد تم اختيار هذه العلاقة باستخدام البرامج الإحصائية spss19، وقد توصلت الدراسة لعدد من الاستنتاجات أهمها: وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها من جهة والتميز المؤسسي من جهة أخرى ويظهر الأثر الأهم في التحفيز وضعها في التخطيط، أهم التوصيات أن يكون هناك محور الموارد البشرية من أهم المحاور الاستراتيجية العامة للمؤسسات وعدم إهمال أي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

٢- (دراسة ريم ٢٠١٨): بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز

المؤسسي

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي القيادي، مثلت أداة الدراسة الاستبانة وشملت ٤٥ موظف سنوي وجرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات ببرنامج SPSS وكانت أهم النتائج، أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك متوسط وجودة تأثير دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة (٠,٠٥).

٣- دراسة (خليفة علي الشروقي ٢٠١٨): بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على

التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين

ومن أهداف الدراسة إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين، و التعرف على واقع التميز المؤسسي في وزارة الداخلية لمملكة البحرين، ومن أهم نتائج الدراسة: يتوفر في وزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة، تتمتع وزارة الداخلية بمستوى متوسط من تخطيط الموارد البشرية، وفقا لأراء العينة إلا أن الاحتياجات من الموارد البشرية يتم تحديدها في ضوء التوجه الاستراتيجي للوزارة ، وهذا يعني أن لبعد الاختيار والتعيين مجالاً واسعاً لتحسينه، وتشير النتائج إلى الانخفاض في مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط، وربما يمكن أن يفسر ذلك لكبر حجم وزارة الداخلية بدوائرها المختلفة، مستوى الاستقطاب والتعيين في وزارة الداخلية حصل على مستوى مرتفع.

٤-دراسة: (غانم هاجر، ٢٠١٧) بعنوان: " دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق أداء متميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات خدمية عمومية بالمسيلة".

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الأداء التميز للعاملين في المؤسسة الخدمية بالمسيلة و قد حددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في سياسات تسيير الموارد البشرية و متغير تابع تمثل في التميز التنظيمي للعاملين بمختلف أبعاده الخمسة و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، و بلغ تعدادها (٢٢٩) مفردة، و تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات الاستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية و نموذج الانحدار وغيرها من الأساليب SPSS الإحصائية الأخرى، إذ وجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز الإداري للعاملين في المؤسسات الخدمية.

٥-(دراسة عامر محمد عبد الله ابو كروق ٢٠١٦): بعنوان: أثر ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ومفاهيم ادارة الجودة الشاملة) دراسة حالة شركة الأمن الغذائي (٢٠١٠م – ٢٠١٥م)

وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم تطبيق ادارة الموارد البشرية بصورة صحيحة وفقا لمفاهيم ادارة الجودة الشاملة من اجل الوصول الي التميز المؤسسي، وهدفت الدراسة لتعرف على مبادئ ومفاهيم ادارة الجودة الشاملة المطبقة وتحديد المفاهيم والمبادئ الخاصة بإدارة الجودة الشاملة الغير مطبقة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة حرص الادارة العليا على تطبيق الأسس العلمية في عملية الاستقطاب والاختيار في الشركة، وأن تنفيذ البرامج التدريبية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتزويد من كفاءتهم وتحسن أداءهم.

٦-دراسة (خلف الله، ٢٠١٥) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سو دايت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سو دايت المحدودة، والقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في تحديد الآثار. الايجابية والتخفيف من الآثار السلبية لذلك الواقع بالإضافة إلى التعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التخطيط ومدى مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والوقوف على دور التخطيط في أداء العاملين ومدى مرونة الشركة في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية ، حيث احتوى البحث على ثلاثة فروض إثباتها في البحث وعلاقتها بواقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سو دايت، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإثبات الفروض، و قام الباحث بالتحليل الإحصائي باستخدام الرضا الوظيفي، حيث كان عدد افراد العينة ١٠٠ موظف من مجتمع العينة (شركة سو دايت).

٧-(دراسة النسور، ٢٠١٠) بعنوان: " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقامت الباحثة بتصميم استبيان (٥٠) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية كان متوسطاً، وجود تأثير ذو دلالة معنوية اختصاص المنظمة المتعلمة بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية.

١-٢-٢ الدراسات الاجنبية:

١- دراسة (2020)، ALTAHAT and ALSAFDI

: بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في المصارف التجارية الأردنية"

تهدف الدراسة الى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اداء الموظفين في الأردن، استخدم في البحث استبانة شملت (٤٨٠) موظف يعملون في المصارف التجارية الأردنية، أظهرت نتائج الدراسة ان ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الموظفين والرضا الوظيفي المتمثل ب (الاستقرار الوظيفي) أوصلت الدراسة تلبى ضرورة إجراء تحليل مستقبلي لاكتشاف نظرة أعمق عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي وتدريب العاملين وتقييم الاداء لديهم.

٢- دراسة: (et al Tabouli، 2016): بعنوان:

"تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام الوظيفي وأداء العاملين في المصارف ليبيا"

هدفت الدراسة الى بيان تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي واداء العاملين في ليبيا، تمثلت اداء الدراسة استبانة وزعت على عينة شملت ٤٥٥ موظفاً يعملون في المصارف في ليبيا، أظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واداء الموظفين في المنظمات كما أظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة غير مباشرة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي أوصت نتائج الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بالسياسات والممارسات المتعلقة بتطوير اداء الموظفين في المنظمات وضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية في المصاريف لما لها من أثر كبير إيجابي على ادائهم.

٣- دراسة (2015) Paul so,Olumuyiwa and esther بعنوان تحديد نموذج للعلاقة بين تقييم الأداء والإنتاجية التنظيمية في القطاع الحكومي النيجيري.

وفقا للدراسة فان هناك العديد من التحديات التي تواجه الممارسة الفعالة والكفاءة لنظام تقييم الأداء الذي يشمل تأثير القرار الإدارية ونظام المكافآت وما تحققه من التزام وولاء الموظفين والذين يؤدي في النهاية الى إنتاجية أعلى داخل المنظمة، لذلك تركز هذه الدراسة على ما هو النظام الفعال للتقييم، لماذا نقوم بالتقييم وكيف نقوم بالتقييم حيث ان هذه العوامل غالبا ما تكون وراء الاستياء الشديد الذي قد يظهر بين الموظفين وارباب العمل واعتمدت طريقة تصميم المسح الوصفي باستخدام استبيان وزع على الإدارة والموظفين في بعض القطاعات العامة المختارة في ولاية لاغوس، جنوب غرب نيجريا، من بينها ٢٥٤ تمثل ٨٥% استبانة صالحة للبحث، وقد بنى الاستبيان على اربعة اقسام وأشارت الدراسة الى انه اذا كانت القرارات الإدارية عادلة ومنصفة

وكان يرافقها مكافآت وترقيات عادلة للعمل الذي تم إنجازه فانه سيزيد من التزام الموظفين ولاؤهم في المنظمة، وعلى نفس المنوال، اذا كان الموظفين يحفزون على نحو مناسب مع تلبية الاحتياجات التدريبية اللازمة والكافية، فان الابتكار سيزداد بسرعة في العمل، وهذا سيؤدي بالتالي الى وضع تنافسي افضل.

٤- الدراسة (Kim، 2010) بعنوان: "تأثير العوامل (الرواتب والمنافع والفرص والقواعد التنظيمية) في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي"

هدفت إلى تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي، وهذه العوامل هي الرواتب، والمنافع، والفرص والقواعد التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (٦٠) عاملاً يعملون في

NasP- وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي وجود مساهمة عالية لتوقعات العاملين حول البيئة التنافسية على أداء مؤسستهم

٥- الدراسة (Peris-Ortiz، 2009) بعنوان: " تطوير نموذج تحليلي لإدارة الموارد البشرية يكمن بعوائد تنظيمية"

هدفت إلى تطوير نموذج تحليلي لإدارة الموارد البشرية يكمن بعوائد تنظيمية، وقد قامت الدراسة باستعراض الدراسات السابقة حول موضوع إدارة الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة تطوير نموذج تحليلي بالاستناد الى العرض النظري السابق حول إدارة الموارد البشري.

٢-٢-١ أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة:

يتضمن هذا الجزء من أوجه الاختلاف والتشابه بالنسبة للدراسات العربية والأجنبية ليتم التوصل

للفجوة العلمية للدراسة الحالية.

١. أوجه الاختلاف:

الاختلاف العام يظهر أن أغلبية الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي تناولتها الدراسات في المؤسسات الاقتصادية والخدمية وفي المصارف والبنوك بينما تناولت الدراسة الحالية في المستشفيات.

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجال التطبيق ومجتمع البحث كانت هذه الدراسة في المؤسسات الخدمية (مستشفى الجمهوري) بينما الدراسات السابقة كدراسة عامر محمد أبو كروق كانت في شركة الأمن الغذائي، ودراسة النسور في وزارة التعليم العالي ودراسة ALTAHAT في المصارف التجارية.

- أيضا تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وتبرز أهم جوانب الاختلاف في الآتي:

- نصت دراسة (غانم هاجر ٢٠١٧) على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في وتأثيره على أداء التميز للعاملين.

- ركزت دراسة (خلف الله، ٢٠١٥) على التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية.

- نصت دراسة (النسور ٢٠١٠) على أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي.

- ذكرت دراسة (خليفة علي الشروقي، ٢٠١٨) أن لبعد الاختيار والتعيين مجالا واسعا لتحسينه، كما أشار إلى الانخفاض في مشاركة كل الإدارات بعملية التخطيط ويفسر ذلك لكبر حجم الوزارة .

- ركزت دراسة (ALTAHAT 2020) على أداء الموظفين في المصارف التجارية الأردنية وكانت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الموظفين والرضا الوظيفي.

٢. أوجه التشابه:

تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تبحث عن ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي وتبرز أهم جوانب التشابه في الآتي:

- أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات ذات العلاقة.

- أن تخطيط واستقطاب واختيار العاملين له دور في رضا الموظفين بما يحقق التميز المؤسسي.

- أن هناك تدرج في الممارسات الإدارية بحيث يكون هدفها الأول التخطيط الجيد ثم استقطاب واختيار العاملين ومن ثم تقييم الأداء.

- أن العوامل التي تؤثر على تحقيق التميز المؤسسي هي التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التطوير، تقييم الأداء.

٣- الفجوة العلمية:

تفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات لكون المنحنى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات لكفاءة العاملين بالمنظمات وعلى كافة المستويات التنظيمية حيث يكون توجه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة والتي تعبر عن اتجاه عام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية وتحقيق التميز من خلالها

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

تمهيد:

يعد السعي لتمييز المؤسسي من أكثر الموضوعات، أهمية وحداثة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد النظم الإدارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة وذلك من خلال الاستخدام الأفضل للموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى موارد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، ويتناول هذا المبحث توضيح مفهوم الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها على النحو الآتي:

٢-١- مفهوم الإدارة:

تعتبر الإدارة هي "الخط الفاصل بين النجاح والفشل فالإدارة هي مسؤولة بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمات داخل المجتمع بل ويتخطى دورها ليصل إلى مسؤوليه تقدم أو تخلف الأمم، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمالية يقع على عاتقها، فهناك الكثير من الدول التي تمتلك مقومات النجاح الاقتصادي من ناحية الموارد ولكن سوء الإدارة يبقيها في مواقع متأخرة اقتصادياً أهمية الإدارة" (سليم، ٢٠١٥، ص ١١)

لقد عرف (فريدريك تايلور) الإدارة على أنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه،

ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن، وأرخص طريقة" (شبير، ٢٠١٠، ص ١٠-١١)

وعرف (هولت) أيضاً الإدارة على أنها تلك العملية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الموارد البشرية المؤدية والمالي والمعلومات في بيئة تنظيمية معينة (عبد العليم، ٢٠٠٧، ص ٢٧-٣٢)

٢-١-٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف على أنها "مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تستخدم لإدارة المورد البشري بأسلوب بعيد عن التميز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة" (Schuler، 1191). وعرفها عقيلي بقوله "إن إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على الاستخدام الامثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال الاستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة وبشكل يتوافق فيه هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها" (عثمان على، ٢٠١٥)

وعرفت أيضاً على أنها: "عملية خاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهدافها وكذا تحقيق أهدافهم" (Poole، 1990). كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة" (Filippo، 1991).

٢-١-٣ ممارسات إدارة الموارد البشرية:

ممارسات إدارة الموارد البشرية: عبارة عن "مجموعة من الإجراءات والقرارات المهمة والتي تهتم إدارة الموارد البشرية في المنظمة وعلى جميع مستويات الأعمال والتي تتعلق بتعليق

الاستراتيجيات الموجهة للحفاظ على الميزة التنافسية ومن أمثلتها هي التوظيف، التخطيط، الاختيار، تقييم الاداء، التدريب، نظام التعويضات" (القاضي، ٢٠١٢، ١٣)

وتعتبر إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسؤولة عن القيام بمجموعة من النشاطات التي تتضمن توظيف الموارد البشرية ومن ثم المحافظة عليها وإدارتها وكذلك تطورها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وكذلك سياساتها وإدارتها" (Daft, 2008, 379)

٢-١-٤ أسباب اهتمام المتزايد بالموارد البشرية:

يعود الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية لعدة أسباب أهمها ما يلي: (أمنه، ٢٠٢٠، ص ٥-٦)

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعدت في ظهور تنظيمات العلمية في المنظمة وبدأت تظهر مشاكل وصراعات بين الإدارة والعاملين وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل لكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى الإدارة المختصة ترعى العاملين ومعالجة مشاكلهم.
- الانتشار الكبير والمتزايد لمؤسسات متعددة الجنسيات والتي أدت إلى زيادة عدد العمال بمختلف جنسياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم الأمر الذي خلق مجموعة من الصعوبات في التعامل معهم مما أجبر المؤسسة إلى تطبيق في إعداد إدارة متخصصة تسهر على التأهيل والمراقبة وتتبع كلب ما يتعلق بالموارد البشرية لتحقيق الاستراتيجية والرسالة للمؤسسة.
- التدخل الحكومي في العلاقات العامل بين أرباب العمل والعمال من خلال إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات التي أدت إلى خلق الإدارة المتخصصة مهمتها الحفاظ على تطبيق قوانين صحيحة تفاديا لدخول المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية.

- زيادة تطلعات العمال راجع إلى ارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة الوعي الثقافي لديهم هذا مما جعل العمال يتوقع الحصول على عملهم أكثر من العائد المادي.

٢-١-٥ أهمية الموارد البشرية:

تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في اعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية: (يحياوي، ص ٤-٥)

- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الافضل وزيادة الإنتاجية.
- التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة النشاطات الإدارية التنفيذية حول هذه النشاطات.
- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.
- تساعد على كشف تشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى والتنظيمات، ومعدلات التأخر والغيابات من خلال بعض الوسائل بالأفراد العاملين.

ويرى برنوطي (2004، ص 23) أن إدارة الموارد البشرية تتبع أهميتها من الاتي:

١-الدراسات والبحوث، فقد أكدت نتائج الدراسات العديد على العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الانتاج ولتزايد اهمية العالقات الإنسانية وتحفيز العاملين واشباع حاجاتهم ولأن نجاح أو فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.

٢-التكلفة، حيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزء كبير من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للعاملين.

٣-الحاجة الى التخصص: فقد أصبح من الضروري أن تتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتخطيط الموارد البشرية وتصنيف الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

٤-الاستفادة من الموارد البشرية : تزايد ادراك وقناعة المنظمات بان الفرد مورد أنساني وانه كسائر المورد التي تحرص المنظمات على استثمارها بشكل افضل، مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولهذا البد من تبني اسلوب أنساني في التعامل مع الموارد البشرية واشباع حاجتهم وتحفيزهم واشراكها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتصميم البرامج لها والإدارة الحديثة تدرك أن نجاح المنظمات مرهونا بتحقيق أهدافها وأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي موارد البشرية.

تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفتين أساسيتين الأولى ادارية والأخرى تخصصية يمكن توضيحها على النحو الاتي:

الوظيفة الإدارية تشترك فيها الموارد البشرية مع الوحدات الإدارية الأخرى في المنظمة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والأبداع والتطوير وتخصيص الموارد.

أما الوظيفة التخصصية فهي تركز على ممارسات الموارد البشرية وتضم تخطيط الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، تدريبها، مكافأة الموارد البشرية، دمج الموارد البشرية، الحفاظ على الموارد، تقويم أداء الموارد البشرية أو السالمة المهنية للموارد البشرية، رعاية الموارد البشرية.

٢-١-٧ ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تمارس إدارة الموارد البشرية عدد من الوظائف أهمها ما يلي:

١- وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

وتختص بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالعدد والنوعية المناسبين ويتم من خلال الآتي:

- تحديد الطلب على الموارد البشرية في ضوء حجم العمل أو عبء العمل.
- تحديد العرض من الموارد البشرية المتاحة حالياً.
- الموازنة بين الموارد البشرية المطلوبة والمعروضة.

٢- وظيفة تحليل الوظائف:

تحليل الوظيفة = وصف الوظيفة + تحديد شروط الوظيفة ويقصد بوصف الوظيفة قائمة يوضع بها مسمى الوظيفة، واجباتها، سلطاتها، مسؤولياتها، الظروف المحيطة بالوظيفة، معايير الأداء، الأدوات المستخدمة لأدائها... الخ

ويقصد بتحديد شروط الوظيفة، تحديد الخصائص المطلوب توافرها في الشخص الذي سوف يقوم بشغل هذه الوظيفة، وتتمثل هذه الخصائص في مستوى التعليم، مستوى الخبرة، التدريب، القدرات، المهارات، الميول.... الخ

٣ - وظيفة تصميم/ الوظيفة:

وتشير إلى العملية المتعلقة بهيكله أو بناء مهام الوظيفة أو العمل التي يؤديها فرد أو مجموعة أفراد لبلوغ الأهداف التنظيمية والفردية، ويتضمن ذلك اتخاذ مجموعة من القرارات التي تتعلق به من يقوم بأداء الوظيفة، ما هي المهام المطلوب أدائها في الوظيفة، أين ستؤدى الوظيفة، لماذا ستؤدى الوظيفة، كيف ستؤدى الوظيفة. (عبد الله، عدنان، ٢٠٢٢)

٤ - وظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين: ويقصد بالاستقطاب جميع الأنشطة التي تهدف إلى جانب المرشحين للمنظمة، وتتمثل مصادر الاستقطاب في مصادر داخلية ومصادر خارجية بينما يقصد بالاختيار وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أو اختيار الشخص الذي تتناسب مواصفاته مع مواصفات الوظيفة

٥ - وظيفة تدريب وتنمية العاملين: وهو النشاط المسئول عن رفع كفاءة العاملين من خلال:

- زيادة المعارف والمعلومات.
- زيادة المهارات
- التأثير في الاتجاهات.

٦ - وظيفة تقييم الوظائف:

تهتم بوضع قيمة رقمية لكل وظيفة تحدد أهميتها مقارنة بالوظائف الأخرى في ضوء الواجبات والمسؤوليات والمهارات والصعوبات الخاصة بالوظيفة حتى يمكن تحديد الأجر العادل للوظيفة الذي يتناسب مع واجباتها ومسؤولياتها وخطورتها ... الخ

٧- وظيفة تصميم نظام التعويضات: وتهتم بتحديد إجمالي ما يتقاضاه الفرد مقابل الجهد الذي بذله في العمل، وتشمل التعويضات: التعويضات الثابتة التي تحصل عليها العامل بشكل دوري في صورة مرتب أو أجر، والحوافز التي يحصل عليها العامل مقابل الأداء المتميز في العمل، والمزايا التي يطلق عليها التعويضات غير المباشرة مثل برامج التأمين الصحي والإجازات.

٨- وظيفة إدارة الأداء: ويقصد به تحديد وقياس وإدارة الأداء البشري داخل المنظمات، وهي وظيفة تتعلق بالمستقبل وتهتم:

- تحديد عناصر الأداء المؤثرة على تحقيق نجاح المنظمة.
- قياس الأداء الفعلي للعامل.
- مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي وتحديد الانحرافات.
- تعريف العاملين بنتائج التقييم.
- تحديد أسباب الانحرافات المقترحات اللازمة لعلاجها لتحسين مستوى الأداء في المستقبل.
- تعديل لأداء بما يتماشى والأهداف التنظيمية تعامل.

٩- وظيفة إدارة المسار الوظيفي:

وهي عملية تقوم بها الإدارة للربط بين اهتمامات العامل ومهاراته وقدراته وبين متطلبات التعيين في وظيفة معينة بالمنظمة.

كما يرى العزاوي، وجواد (٢٠١٠) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاث ممارسات رئيسة، هي:

١- الممارسات الاستشارية: متمثلة في تقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العاملة في المنظمة سواء من الناحية الفنية أو القانونية بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات عمل وغيرها ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب

٢- الممارسات التخصصية: وهي الممارسات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة سواء من قطاع عام أو قطاع خاص وتشمل على ما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية: وهو إجراء يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل والقيام بمسح المهارات المتوفرة لدى العاملين على رأس العمل وفي سوق التوظيف ومن ثم يقرر الأساليب والطرق التي ينبغي إتباعها لمقابلة الاحتياجات (ضرار، ١٩٨١) نقلاً عن (العزاوي، ٢٠١٠)

- تحليل وتوصيف الوظائف: ويقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد وضع الوصف القابل لها وشروطها (كشواي، ٢٠٠٣، ص ٤٠). نقلاً عن (العزاوي، ٢٠١٠)

- التوظيف: ويتضمن نشاط التوظيف الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بمطالب عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالية أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (Debisi,Griffin,2001,125)

٣- الممارسات الإدارية: هي الممارسات التي تساعد إدارة الموارد البشرية في إنجاز ممارساتها التي تحتاجها لتزويد الإدارات الأخرى بكافة احتياجاتهم من الموارد البشرية من حيث الأعداد والتخصصات (طيط، ٢٠١٤) نقلا عن (العزوي، ٢٠١٠)

٢-١-٨ أهداف إدارة الموارد البشرية:

تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف اجتماعية وأهداف العاملين وأهداف المنظمة والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

١- أهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد تجد لهم أحسن الاعمال وأكثرها إنتاجية قبالهم إلى العمل يرضي وريحية مما جعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد المجتمع.

٢- أهداف العاملين: العمل على التقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم إنتاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة أفراد العاملين.

٣- أهداف المنظمة: جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق اختيار وتعيين حسب المعايير الموضوعية. الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فت ارت تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة وبالتالي البد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وادماج أهدافها مع أهداف لخلق التعاون المشترك ولذلك باتي بالتوزيع العادل لأجور والمكافآت.

٢-١-٢ مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

قبل تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية "هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاء هم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد أما إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:(إبراهيم، حسن، ٢٠٢٢)

١. الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
٢. الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
٣. الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
٤. السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية
٥. الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

٦. معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

ولهذا فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها استراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي تستطيع التعرض إليها كما يلي: (عبد الله، عدنان، ٢٠٢٢، ص ١٣-١٤)

١. استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية:

والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

٢. استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: والتي تهدف إلى صياغة استراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

٣. استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

٤. استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

٥. استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: وهذه الاستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغرية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد استراتيجية الموارد البشرية الموافقة للاستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

٢-٢-١-٢ إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية:

تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ ولكن قبل إقامة استراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها على النحو الآتي: (إبراهيم، محمد، ص ٥١٥-٥١٦)

تكوين وتحديد فلسفة الشركة: وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة استراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة ، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice the vonet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها " كما يقول أيضا " أنها منتج تاريخها وليس منتج أني وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها" فبعد تحديد فلسفة المنظمة ، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها استراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في :

١- **تحليل المناخ الخارجي:** يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية .

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

٢- **تحليل المناخ الداخلي:** ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقدر تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في : الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة/ مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة المعدات والتجهيزات والأموال الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة. إن تحليل عناصر المناخ الداخلي.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الاهتمام بالآتي:

- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
- استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...).
- البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية. تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة. تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

٣- **تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية:** إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة... إلخ.

٤- **تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية:** أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها.

5-صياغة وتكوين الاستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة.

6-تنفيذ الاستراتيجية يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، عن كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك.

7-متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما تم إنجازه من عملية تنفيذ الاستراتيجية وعلى وجه الخصوص يكشف على النحو الآتي:

١-الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

٢-مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

٣-وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

٢-١-٢-٣ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة:

استراتيجية تغيير قبل كل شيء تبنت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تنتجه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية. ويجدر بنا القول إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها: (إبراهيم، محمد، ص ٥١٧-٥١٨)

- **العولمة:** التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لا غيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال عما يحقق أيضا التخفيف من قيود الوقت والزمان.
- **التحدي:** حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
- **الرؤية الشاملة:** تتعدد الزوايا التي تنتظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها.
- **دورة الحياة:** وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الانطلاق، النمو، التطور والتدهور في استراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.
- **المحركات:** تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الاستراتيجية نجد.

- **التكلفة:** فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب
- **السوق:** مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق.
- **المنافسة:** حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية.
- **قرارات وتوجهات الدولة:** إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

المبحث الثاني:

التميز المؤسسي

تعتبر المؤسسات المتميزة سواء كانت حكومية وغير حكومية هي تلك التي كل ما بوسعها لتحقيق الاحتياجات الحالية، بل والتوقعات المستقبلية من خلال ما تقدمه من خدمات وما سوف تقدمه في المستقبل. التميز يعني في اللغة العربية التفريق أو الاختلاف بين شيئين أو حالتين ويعني أيضا الاختلاف عن الغير. والتميز تبحث عنه الكثير من المنظمات ولكن القليل منهم من يصل الية أو قادر على تحقيقه فالتميز اسلوب للحياة تنتجه المنظمات بفكر وفلسفه إدارية تهدف الى تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة بكفاءة وفاعلية.

ويعرف الأداء المتميز بانه: "هو الممارسات المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعه من مكونات تتكون من مفاهيم جوهرية. وتتمثل تلك المفاهيم بالتوجه بالنتائج والتوجه بالعمل، والقيادة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير مشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين وتطوير المنتج والمسئولية تجاه المجتمع". (وفيقة وآخرون، ٢٠٠٩م)، باتت المؤسسات تتنافس على التميز والنجاح في ظل اتساع الأسواق، وتزاحم الأعمال الخاصة في الميادين المختلفة، وازداد دور المؤسسات في القطاعات النامية اقتصادياً والمتقدمة أيضاً، فجاءت الحاجة الى وجود جملة من المعايير التي تضمن التميز المؤسسي (رشيد،

(2001)

٢-٢-١ مفهوم التميز المؤسسي:

ويعرف التميز المؤسسي بأنها بذل افراد المؤسسة كلما في وسعهم من اجل تحقيق احتياجاتهم والتوقعات المستقبلية التي يهدفون اليها، وذلك من خلال تقديم الخدمات التي تصب في مجال تحقيقهم لأهدافهم، في ظل المنافسة العامة والتطورات العلمية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية إما استدامه التميز: فهو استمراريه المؤسسة في تقديم خدماتها رغم الظروف الاقليمية والعالمية المعقدة، والمنافسة المتزايدة، والتطورات الهائلة المحيطة (شانج يانج، ٢٠٠٩).

ويعرف التميز المؤسسي بأن جهود تنظيمه مخططة تهدف الى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات والجودة الشاملة والعاملين من ذوي القدرة على الأبداع (زايد، عادل، 16).

وأشارت (العوايشة، ٢٠٠٦، ص ٣٠) انه في حالة نفرد التفوق للمنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميزها وتبرزها وتعلو شأنها بالنسبة للمؤسسات الاخرى.

ويعرف التميز المؤسسي ايضا بأنه سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بأدراك او رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص عل الأداء. (Pinat&Girard، 2008، 31)

(ويرى انه كل فعل او نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسي (Nohria, 2003، 43)

ويشير إلى أن التميز حصيلة الجهود التي تبذلها منظمه الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمة التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات وتقديم خدمه تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجا يحتذى به (عبد الفتاح، ٢٠٠٤، ص ١١٦).

٢-٢-٢ أنواع التميز المؤسسي:

يوجد عدة من أنواع للتميز المؤسسي أهمها ما يلي:

١- التميز القيادي: القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الابداع والتميز وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعال والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد وكذلك باهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد للتواصل الى افكار جديدة كما ان القيادة العليا اذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعالية المنظمة، وقدرة على المنافسة والوصول الى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها وهناك مجموعه من النشاطات التي يجب ان يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة.

فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والافكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك القدرة على الابتكارية لدى الافراد تتأثر بنمط القيادة الديموقراطية أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعطي الاخطاء ونواحي النقص والقصور (Borghini, 2013, 226).

٢- التميز بتقديم الخدمة: أن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين لسلع والخدمات وعندما يتم الحصول على سلعه لا تلبي حاجات فئات المتعاملين او تزيد من توقعاتهم فان هؤلاء المتعاملين يلجئون الى المنافسين للتعامل معهم وفي ظل ادارة التميز واللجوء الى هذه النتائج يعد مؤشر على

ان شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي ادت الى إنتاج هذه الخدمة وهذه الاعراض تقضي الى خطة عمل لتصحيح هذه الاخطاء او نواحي القصور ولاشك ان استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعيمي، وآخرون، ٢٠٠٨، ص ٣٤)

٣- **التميز البشري:** وترجع أهمية العنصر البشري لعدة أسباب منها ان الإنسان هو متخذ القرار وهو المسئول عن التجديد والابتكار وهو الوسيط المتعلم في المنظمة فما من شك أنه برغم الاساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرار (غازي، ٢٠١٤، ص ٤)

ويرى خليل (١٩٩٨) بان هناك نوع رابع من التميز المؤسسي وهو:

٤- **تكنولوجية العملية (تميز المنتج):** وهو التميز في تقديم سلعه أو خدمه من نوعية معينة، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا الى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول او تعديل مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها (خليل، ١٩٩٨):

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الافراد المدربين تدريباً خاصاً القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق.

- ويترتب على أداء هذه الأنشطة مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعه طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة (خليل، ١٩٩٨)

٢-٢-٣ خصائص التميز المؤسسي:

- تتمتع المنظمات التي تحقق تميزا بمجموع من الخصائص المهمة هي (Grote, 2002, 55):
- **قبول الأعمال الصعبة:** إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصغر.
- **توفر القيادة الكفاءة:** إذ أن القيادة تعمل كقدوة لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- **تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- **الخبرات البعيدة عن العمل:** أن المنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمه المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
- **برامج التدريب:** ان النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الاداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بهامنا
- خلال اختبار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

٢-٢-٤ مفهوم المنظمة المتميزة:

هناك مفاهيم رئيسية للتميز داعمة لنماذج التميز، داعمة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس مقصود منها ان تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمه الى أخرى ومن نموذج لتمييز الى

آخر وتعددت وتطورت عبر العقود الماضيين مثل المنظمات التي تقوم بتطوير والتحسين في أدائها، ويشير مفهوم المنظمة التميز الى ما يلي (Harrington,2008,56).

١-**القيادة وثبات الغاية:** وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، أذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

٢-**التميز المستمد من العملاء:** تؤكد كل مداخل التميز إن العميل هو مصدر الحكم الاخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين بعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسما في تصميم العمليات او عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

٣-**التوجه الاستراتيجي:** جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

٤-**التعلم والتحسين المستمر:** يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، تحفيز التعلم والتحسين لهم في توفير بيئة مناسبة للأبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

٥-**التركيز على الأفراد:** مستوى الموظفين يعد عنصرا مهما في إطار التميز فنجاح المنظمة يعتمد اعتماد كبيرا على تميز مستوى المعرفة والمهارات والقيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

٦-**تطوير الشركات:** منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة الى وضع استراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعه من الشركات الخارجين بماقي ذلك العملاء والموردين ومنظمات التعليم، تقديم قيمه مستديمة للشركاء تحقق نجاح الشركة على المدى الطويل.

٧-الأداة بالحقائق: تركز جميع مداخل التميز على ان تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على اساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها على تلبية متطلبات العملاء.

٨-توجيه النتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع اصحاب المصلحة الرئيسية ويعد ذلك جزءا مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفين والموردين والشركات، والجمهور والمجتمع ككل.

٩-المسئولية الاجتماعية: غرض كل مناهج التميز على المسئولية تجاه العامة فالسلوك الاخلاقي والمواطنة الصالحة لها أهميتها على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

٢-٢-٢ المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي:

أن مجموعه الانجازات التي تحققها المؤسسة، والطرق التي تتبعها، ومدى توافقها مع توقعات واحتياجات العاملين، هو ما يكفل التميز المؤسسي واستدامتها المستقبلية ومن المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي ما يلي: (شانج يانج، 2009)

ونذكر هنا بعض المبادئ الأساسية التي تقود بذلك التميز المؤسسي:

- **الاهتمام والتصويب نحو النتائج:** إن التميز يأتي عندما يصبح بمقدور المؤسسة تحقيق كافة النتائج التي تسعد المهتمين بأمرها، ويمكن الوصول الى هذا التميز عن طريق التعرف على الاحتياجات الحالية، وتوقعات المستقبلية للعاملين والمعنيين بالمؤسسة، ومراجعته السياسة والاستراتيجية المتبعة، وتحليل الخبرات السابقة، ووضع أهداف جديدة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- **التركيز على خدمة المتعاملين مع المؤسسة:** إن المؤسسات المتميزة تحرص على التعرف على احتياجات المتعاملين معها، وتفهم متطلباتهم بشكل مستمر، حتى تحظى بالرضا الشامل. وتندرج المؤسسة في الحكم على جودتها وتميزها، فتنتقل من مقدمي الخدمة الى متلقيها؛ لتحصل على الحكم النهائي على مستوى ادائها، فتحسن من الخطأ وتتحدى العوائق.
- **القيادة والثبات على الأهداف:** إن المؤسسة التي تهدف الى التميز، تقوم بتحديد مسارها المستقبلي وذلك عن طريق صياغة رؤيتها بشكل واضح، تعبر فيه عن نفسها وهدفها، ومن ثم تنشر هذه الرؤيا على نطاق واسع لتحظى بمتابعين ينضمون اليها. وعادة ما يحرص القادة على وضع قيمهم وضوابطهم وثقافة التميز التي يعبرون عنها في سلوكهم الشخصي أولاً، حتى يكونوا قدوة لغيرهم.

- **تنمية العاملين وإشراكهم:** تحرص المؤسسات على تنمية موظفيها وتدريبهم؛ كي ترفع من مستوى أدائهم الوظيفي وكفاءتهم، إذ أن مستوى ادائها يقاس بمستوى أداء موظفيها. كما وتدرك المؤسسات أهمية الموارد المعرفية في تحقيق التميز المستدام، لذلك فهي تحدد متطلباتها الحالية والمستقبلية، وتعين الموظفين ذوي المهارات المطلوبة، وترفع من مستوى أدائهم لتحقيق أهدافها.
- **التعلم والإبداع والابتكار والتحسين المستمر:** إن المعرفة والتعلم هما من يستطيعان خلق الإبداع، كما أن التطوير المستمر هو من يقود للتغيير ويحقق التميز المؤسسي. لذلك فإن المؤسسات تحرص على التعلم من تجاربها، لتنتقل الفائدة للعاملين فيها، وتسمع منهم الرأي والفكرة، الأمر الذي من شأنه تحقيق التميز.

فصل الثالث الإطار العملي للدراسة

(الدراسة الميدانية)

المبحث الأول: الطرق والإجراءات

المبحث الثاني: نتائج تحليل البيانات واختبار

الفرضيات الدراسة

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول طريقة وإجراءات البحث، والمبحث الثاني تحليل البيانات وفقرات الاستبيان (اختبار الفرضيات والاستنتاجات)، والمبحث الثالث النتائج والتوصيات.

المبحث الأول

الطريق والإجراءات

يتناول هذا المبحث منهجية البحث، ومصادر جمع البيانات وكذا مجتمع البحث وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات وطريقة بنائها، وكذلك الإجراءات المستخدمة في اختبار صدق وثبات أداة البحث، كما يُعرض هذا المبحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات البحث التي تم الحصول عليها.

٣-١-١ منهجية ومجتمع الدراسة:

يمكن توضيح منهجية ومجتمع الدراسة على النحو الآتي:

٣-١-١-١ منهج البحث:

استخدام في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها من خلال الأساليب الكمية والإحصائية في معالجة موضوع البحث ووصف نتائجها حيث تم مراحل بناء استبانة تم توزيعها على أفراد عينة البحث. تمثل أداة البحث في جمع المعلومات ومن ثم تحليلها واستخراج النتائج وصياغة التوصيات.

٣-١-١-٢ مصادر الحصول على البيانات:

-مصادر الأولية: الاستبانة والتي أعدت خصيصا لجمع البيانات التي تتعلق بموضوع الدراسة،

وهي عملية تعتبر من تصميم الباحثين.

المصادر الثانوية: تم تحديد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على:

الكتب، والمجلات، والنشرات والدراسات الجامعية ورسائل الماجستير التي تناولت مواضيع مشابهة نوعاً ما للدراسة الحالية، كما استخدم الباحثون الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) للحصول على المعلومات الضرورية والازمة لإجراء الدراسة.

٣-١-١-٣ مجتمع الدراسة:

تشمل الدراسة عينة من الموظفين بين إداري وطبيب وفني، ونظراً لعدم قدرة الباحثين على تغطية مجتمع الدراسة بالكامل بسبب كبر حجم المستشفى وعدم انتظام دوام الموظفين نظراً لنظام الورديات المتبع في المستشفى ولذلك تم اتباع أسلوب العينة.

٣-١-١-٤ عينة الدراسة:

لغايات تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون على العينة العشوائية وقد تم توزيع (٦٠) استبانة على مدراء الإدارة الموارد البشرية والكادر الطبي في المستشفى من أطباء وأخصائيين وممرضين ومساعدين وفنيين وبعد الفحص تمكن الباحثون من استعادة (٥٠) استبانة وبلغت استجابته بمعدل (٨٣%) كما في لجدول التالي ويعتبر هذا المعدل مقبولاً في الدراسة.

الجدول (3-1): توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة ونسب ارجاعها

البيان	عدد الاستبيانات	النسبة المئوية
عدد الاستبيانات الموزعة للمبحوثين	٦٠	١٠٠%
عدد الاستبيانات التي تم ارجاعها	٥٠	٨٣%
الاستبيانات التي لم تسترد	١٠	٢٠%
الاستبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	٠	٠%
الاستبيانات غير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابهة	٠	٠%
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	٥٠	٨٣%

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراسة

٣-١-١-٥ أداة الدراسة:

بغية تحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء استبانة مكونة محاور تتناول متغيرات وابعاد كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

٣-١-١-٥-١ مراحل بناء أداة الدراسة:

المرحلة الأولى: حيث قام الباحثون بصياغة فقرات الاستبانة بما يتوافق مع مشكلة وفرضيات الدراسة من اجل الوصول الى الأهداف التي يطمح الباحثون لتحقيقها.

المرحلة الثانية: تم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المحكمين من هيئة التدريس بجامعة ٢١ سبتمبر، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات والأسئلة في الاستبانة لتحقيق الغرض منها بحيث تكون أكثر وضوحاً للمبحوثين وبصورة نهائية (انظر الملاحق).

٣-١-١-٥-٢ اختيار مقياس الاستبانة:

ولقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي، وذلك كونه من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء، ولسهولة شرحه وفهمه، وتوازن درجاته ومصادقيتها، حيث اعتمدت عليها العديد من الدراسات الأجنبية والعربية المتخصصة في دراسة بيان الأثر.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(٥) درجة	(٤) درجة	(٣) درجة	(٢) درجة	(١) درجة

لتحديد درجة الموافقة حددت خمس مستويات تتمثل في الآتي: (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً)

جدول (2-3): الدرجة الموزعة على أسئلة الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرقم (الدرجة)	٥	٤	٣	٢	١
المدى	٥ - ٤,٢١	٣,٤١ - ٤,٢٠	٣,٤٠ - ٢,٦١	٢,٦٠ - ١,٨١	١,٨٠ - ١
درجة المستوى	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراسة

ويوضح الجدول مستوى الموافقة الذي سيتم الاعتماد عليه، عند تحديد مدى استجابة عينه الدراسة لمتغيرات الدراسة، ولكل فقرة من فقرات الاستبيان ثم تفسير النتائج.

٣-١-١-١-٣ الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة)

٣-١-١-١-٣-١ صدق الأداة:

وتعني صدق الأداة انها تتضمن فقرات ذات صلة بمتغيرات الدراسة، وإنها تعمل بدقة ووضوح، وقد تم عرض الاستبانة على (٣) من الأساتذة المحكمين وبالمتابعة مع الأستاذ الدكتور المشرف وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والتعليقات وتعديل الاستبانة لجعلها تتناسب مع غرض الدراسة.

٣-١-١-٥-٣ ثبات أداة الدراسة:

لكي نحصل على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة، لابد ان تكون الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد ثباتها من متطلبات أداة الدراسة، حيث استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتبين نتائج الجدول (٣-١) ان نسبة ٠,٨٥٦ معامل الاتساق الداخلي الفا - كرونباخ تمثل قيمة جيدة لثبات الاستبانة.

الجدول (3-3): معاملات الثبات لأداة الدراسة

المتغير المستقل (وظائف ممارسات إدارة الموارد البشرية)		
المكونات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المتغير المستقل	٣٤	٠,٧٥
المتغير التابع (أنواع التميز المؤسسي)		
المتغير التابع	١٤	٠,٨٧
الاستبانة ككل	٤٨	٠,٨٥

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراسة

يتضح من الجدول ان معامل الثبات العام للاستبانة ككل جيد جداً، حيث بلغ (٠,٨٥) لإجمالي فقرات الاستبيان المكون من (٤٨) فقرة، فيما تراوح الثبات ما بين (٠,٧٥) كحد أدنى، وبين (٠,٨٥) كحد أعلى، وهذا يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات يمكن الاعتماد عليه في تطبيق عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي وبرنشتاين.

٣-١-٢ جمع البيانات والاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

٣-١-٢-١ جمع البيانات:

طبقاً لأهداف البحث وما يسعى لتحقيقه فقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة في الأقسام الإدارية والكوادر الطبية والفنية في المستشفى عينة الدراسة، وتم توزيع ٦٠ استبانة وتم حذف استبيان غير صالح للتحليل.

كما عمد الباحثون إلى الحديث المباشر إلى أفراد الدراسة، لتعريفهم بالهدف من البحث والإجابة عن أي استفسارات لهم، وتم توضيح أهمية وأهداف الاستبانة وإن البيانات التي يئدونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستحظى بالسرية التامة.

٣-٢-١-٢ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها قام الباحثون باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والذي يتكون من الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها للدراسة الحالية وهي كالتالي:

- التكرارات والنسب المئوية: التفريق بين فئات العينة، ومعرفة توجه الإجابات الافراد العينة إلى إجمالي العينة
- المتوسط الحسابي: باعتبار أحد مقاييس النزعة المركزية، تم استخدام في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجوبين على الاستبيان، حيث تم اعتماد المتوسط الحسابي، لإجابات المشاركين مؤشرا لتحديد رأيهم.
- معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات محاور الدراسة.
- مقاييس التشتت: الانحراف المعياري.

- اختبار (T test): يعد هذا الاختبار قاعدة قرار قبول او رفض الفرضيات الموضوعة في هذه الدراسة حسب مقياس ليكرات الخماسي بحيث عندما يكون مستوى (T) المنوية (Sig) اقل من 0.05 فإننا نرفض الفرية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.
- معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح، للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط بين المتغيرات المستقلة.
- قياس التفلطح: مقدار التدبب الانخفاض، او الارتفاع في قمة المنحنى مقارنة بقيمة منحنى التوزيع الطبيعي.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد؛ لاختبار الفرضيات الدراسة، وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات في متغير واحد.

المبحث الثاني

وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تقوم أولاً بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد هذا يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

(٣-٢-١): وصف البيانات (الديمغرافية) لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على ما يلي: (النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، مستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، وعلى هذا سيقوم الباحثون بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

٣-٢-١-١ وصف خصائص العينة من حيث متغير النوع الاجتماعي

يوضح الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي:

الجدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	31	62.0
انثى	19	38.0
الإجمالي	50	100.0

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج تحليل بيانات الدراسة

يوضح الجدول أن نسبة الذكور تتمثل في (62%) وأن نسبة الإناث (38%) ويرجع السبب في انخفاض نسبة الإناث عن الذكور بسبب الإقبال الكبير من الذكور في هذا الإدارة ومتطلبات وطبيعة العمل فيها.

٣-٢-١-٢ وصف خصائص العينة من حيث المستوى الوظيفي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول (3-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	20	40.0
طبي	17	34.0
طبي مساعد	11	22.0
كادر فني	2	4.0
الإجمالي	50	100.0

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراسة

يوضح الجدول أن نسبة المستوى الكادر الإداري ٤٠%، والطبي ٣٤%، طبي مساعد ٢٢%، كادر فني ٢% ويلاحظ أن النسبة الأكبر تتمثل بالمستوى الإداري وذلك لمعرفة وخبرتهم الأكبر في موضوع الدراسة وهذا يعزز من نتائج الاستبانة لمعرفة بطبيعة العمل في إدارة الموارد البشرية.

٣-٢-١-٣ وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول، توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول (٦-٣): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
28.0	14	دبلوم
48.0	24	بكالوريوس
6.0	3	ماجستير
18.0	9	دكتورة
100.0	50	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراسة

يوضح الجدول أن نسبة أفراد العينة الحاصلين على شهادات دبلوم ٢٨%، الحاصلين على درجة البكالوريوس ٤٨%، الحاصلين على درجة الماجستير ٦%، الحاصلين على درجة الدكتوراه ١٨% وهذا يدل على المستوى التعليمي الجيد الذي يتمتع به أفراد العينة حيث أغلبهم حاصلين على شهادة البكالوريوس وهذا يدعم صدق نتائج الدراسة لمعرفة أهمية الدراسة الميدانية وكذلك يدل على اهتمام المستشفى باستقطاب الموظفين ذو الكفاءة لإنجاز مهام ومتطلبات الوظيفة وهذا له أثر في رفع مستوى الأداء بالمستشفى بشكل عام، والشكل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

٣-٢-١-٤ وصف الخصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول (٧-٣): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	17	34.0
من ٥ - ١٠ سنوات	17	34.0
من ١١ سنة فما فوق	16	32.0
الإجمالي	50	100.0

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراسة

يوضح الجدول فيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة فقد اتضح أن نسبة من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات (٣٤%)، ونسبة من لديهم خبرة من ٥-١٠ (٣٤%)، ومن لديهم خبرة من ١١ السنة فما فوق (٣٢%) حيث يتضح أن نسبة من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات ومن لديهم خبرة من ٥-١٠ متساوية حيث يجب زيادة خبرة الموظفين من خلال التدريب المستمر.

٣-٢-٢ تحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من المتغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

٣-٢-٢-١ تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه الموارد حول مستوى تطبيق

ممارسات إدارة الموارد البشرية

الجدول (٣-٨): المتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الدرجة الكلية (العام)	3.248	2.218	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراسة

تشير النتائج الواردة في جدول (٣-٨) أن المتوسط العام لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة (متوسط) وفقا لمقياس ليكرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.248) والانحراف المعياري (2.218) يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى الممارسات إدارة الموارد البشرية فكانت النتائج على النحو الآتي:

٣-٢-١-١ وظيفة التخطيط

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل لبيانات آراء عينة الدراسة حول متغير التخطيط

جدول (٣-٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (t-test)	مستوى الدلالة	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
١	لدى المستشفى خطة استراتيجية لإدارة وتوفير الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة بحسب احتياجات واشتراطات العمل	3.52	1.054	3.487	.001	1	مرتفع
٢	يستخدم المستشفى أدوات التنبؤ العلمي لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	3.16	1.131	1.000	.322	4	متوسط
٣	تقوم المستشفى بتحليل البيئة الداخلية والخارجية بطريقة عملية ومنهجية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ومواصفاتها	3.26	.986	1.865	.068	2	متوسط
٤	ساهم التخطيط في توفير احتياجات المستشفى من الموارد البشرية المؤهلة فكرياً وممارسة	3.24	1.318	1.288	.204	3	متوسط
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.2950	74177	2.812	.007	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراسة

يوضح الجدول (٣-٩) إجابات المبحوثين على الفقرات أداة الدراسة (الاستبانة) المتعلقة بفقرات المتغير المستقل الفرعي، وهو التخطيط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٤,٥٢-٣,١٦) بمتوسط كلي بلغ (3.2950) على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يشير إلى المستوى المتوسط، والمتوسط المتغير التخطيط بحسب آراء عينة الدراسة، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " لدى المستشفى خطة استراتيجية لإدارة وتوفير الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة بحسب احتياجات واشتراطات العمل" بمتوسط حسابي (3.52) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام

(3.2950)، وانحراف معياري بلغ (1.054) فيما حصلت الفقرة "يستخدم المستشفى أدوات التنبؤ العلمي لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.16)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.2950) والانحراف المعياري (74177) هذا وتشير هذه النسبة (3.29).

٣-٢-٢-١ وظيفة الاستقطاب والاختبار والتعيين:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل لبيانات آراء عينة الدراسة حول متغير الاستقطاب والاختبار والتعيين:

جدول (٣-١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاستقطاب والاختيار والتعيين

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (t-test)	مستوى الدلالة	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
٥	تحرص إدارة المستشفى على استقطاب وتعيين الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارة في مجال الصحة لشغل المناصب الإدارية المهمة بالمستشفى	3.30	1.199	1.769	.083	٤	متوسط
٦	تحرص إدارة المستشفى على استقطاب وتعيين الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارة في مختلف التخصصات الصحية لضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة	3.44	1.053	2.955	.005	١	مرتفع
٧	تعطي إدارة المستشفى الأولوية في الترقية والترقية والتطوير الوظيفي للموظفين الذين يتمتعون بخبرة والتزام عالي في العمل داخل المستشفى	3.32	1.186	1.908	.062	٣	متوسط
٨	تتم عملية الاختيار للموظفين والعمال وفق معايير خاصة بكل وظيفة	3.16	1.037	1.091	.281	٦	متوسط
٩	يتم عمل المقابلات والاختبارات للموظفين والعمال الجدد من قبل خبراء ومتخصصين ولجان خاصة في المستشفى	3.08	1.104	.513	.611	٧	متوسط
١٠	تعتمد المستشفى على معيار المعرفة والخبرة والكفاءة في اختيار العاملين	3.26	1.065	1.726	.091	٥	متوسط
١١	يتم جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متعددة غير المقابلة	3.42	1.032	2.878	.006	٢	مرتفع
١٢	يقدم للموظف الجديد دليل يتضمن اللوائح والقوانين والأنظمة وسياسات وإجراءات العمل المتعمدة عند عملية التعيين	2.98 ٥٦	1.152	-1.123	.903	8	متوسط
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.2450	0.63334	2.735	.009	متوسط	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة الدراسة على مجال الاستقطاب والاختبار والتعيين ان متوسط الحسابي العام (3.24) وانحراف معياري (0.633) وهذا يدل على ان مجال الاستقطاب والاختبار والتعيين جاء المستوى المتوسط. كما وتشير النتائج في الجدول (٣-١٠) ان ست فقرات جاءت بدرجة متوسطة وفقرتين جاءت مرتفعة. وحصلت الفقرة " تحرص إدارة المستشفى على استقطاب وتعيين الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارة في مختلف التخصصات الصحية لضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة" على أعلى متوسط حسابي (3.44)، ويليهما فقرة "يتم جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متعددة غير المقابلة" بمتوسط حسابي (3.42). وحصلت الفقرة " يقدم للموظف الجديد دليل يتضمن اللوائح والقوانين والأنظمة وسياسات وإجراءات العمل المتعمدة عند عملية التعيين " على أقل متوسط حسابي (2.98)

٣-٢-٢-١-٣ وظيفة التدريب والتطوير:

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (t-test)	مستوى الدلالة	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
١٣	يتم عمل دورات تدريبية مختلفة للموظفين والعمال حسب تخصصاتهم	2.92	1.322	-0.428	.671	٧	متوسط
١٤	تقوم المستشفى بتصميم برامج التدريب والتنمية بما يلبي احتياجات تطوير العمل والتميز في التقديم الخدمات الصحية الآمنة	3.10	1.129	.626	.534	٥	متوسط
١٥	يخضع العاملون في المستشفى لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في كل عام	3.00	1.245	.000	1.000	٦	متوسط
١٦	يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال نتائج تقييم الأداء الدورية بالمستشفى	3.12	1.023	.829	.411	٤	متوسط
١٧	يسهم تنويع الدورات التدريبية في تحسين أداء الموظفين والعمال بالمستشفى	3.34	1.272	1.891	.065	٣	متوسط
١٨	يساهم التدريب في مساعدة الفرد لشغل مناصب أعلى	3.70	1.055	4.693	.000	٢	مرتفع
١٩	التدريب المقدم لك يتناسب مع طبيعة عملك	3.98	4.335	1.598	.116	١	مرتفع
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.3086	0.96086	2.271	.028		متوسط

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بيانات اراء عينة الدراسة حول المتغير التدريب والتطوير

جدول (٣-١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التدريب والتطوير

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراسة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد العينة الدراسة على مجال التدريب والتطوير ان متوسط الحسابي العام (3.3086) وانحراف

معيارى (0.960) وهذا يدل على ان مجال التدريب والتطوير جاء المستوى المتوسط.

كما وتشير النتائج في الجدول (٣-١١) ان (٥) الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وفقرتين جاءت

بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " التدريب المقدم لك يتناسب مع طبيعة عملك " على أعلى متوسط حسابي (3.98)، يليها فقرة " يساهم التدريب في مساعدة الفرد لشغل مناصب أعلى " بمتوسط حسابي (3.70). وحصلت الفقرة " يتم عمل دورات تدريبية مختلفة للموظفين والعمال حسب تخصصاتهم " على أقل متوسط حسابي (2.92)

٣-٢-١-٤ تقييم الأداء

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بيانات اراء عينة الدراسة حول المتغير تقييم الأداء

جدول (٣-١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (t-test)	مستوى الدلالة	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
٢٠	يطبق المستشفى نظام لتقييم الأداء بشكل دوري للتعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين والعمال	3.22	1.266	1.228	.225	٢	متوسط
٢١	تساهم عملية تقييم الأداء للموظفين والعمال بالمستشفى في تحديد برامج التدريب المناسبة لتحسين أدائهم ومعارفهم وخبراتهم	3.20	1.125	1.257	.215	٣	متوسط
٢٢	تشجيع الإدارة على الأبداع في إنجاز الاعمال وتكافئ الموظفين والعمال المبدعين	3.36	1.045	2.436	.019	١	متوسط
٢٣	يتم عمل تقييم أداء الموظفين بشكل دوري	3.20	.990	1.429	.159	٣	متوسط
٢٤	يتم تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن نتائج تقييم أدائهم	3.02	1.253	.113	.911	٦	متوسط
٢٥	تكون المعلومات عن مستوى الأداء متاحة بسهولة للموظفين والعمال	3.14	1.050	.943	.350	٥	متوسط
٢٦	تشعر إدارة المستشفى بالرضا عن نتائج أداء الموظفين والعاملين	3.16	1.218	.929	.358	٤	متوسط
٢٧	يتم تحديد نظام تقييم الأداء بشكل دوري	3.02	1.220	.116	.908	٦	متوسط
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.1650	7.4806	1.560	.125	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراسة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة الدراسة على مجال تقييم الأداء ان متوسط الحسابي العام (3.165) وانحراف معياري (7.48) وهذا يدل على ان مجال تقييم الأداء جاء المستوى المتوسط.

كما وتشير النتائج في الجدول (٣-١٢) ان جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تشجيع الإدارة على الأبداع في إنجاز الاعمال وتكافئ الموظفين والعمال المبدعين " على أعلى متوسط حسابي (3.36)، وحصلت الفقرة " يتم تحديد نظام تقييم الأداء بشكل دوري " على أقل متوسط حسابي (3.02).

٣-٢-٢-١-٥ نظام التعويضات

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بيانات اراء عينة الدراسة حول المتغير نظام التعويضات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (t-test)	مستوى الدلالة	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
٢٨	يتم تحديد الأجر المناسب بناءً على حجم المهام والمسئوليات لكل وظيفة	3.16	1.167	.970	.337	٤	متوسط
٢٩	يتم تحديد المكافأة والحوافز بناء على نتائج تقييم الأداء	3.82	5.809	.998	.323	١	مرتفع
٣٠	يؤخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة في تحديد الأجر	2.86	1.294	-.765	.448	٦	متوسط
٣١	يؤخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية في تحديد الأجر	3.56	4.695	.843	.403	٢	مرتفع
٣٢	تمتلك الإدارة معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم وواجباتهم تمكنها من تحديد نوع وحجم المكافأة المناسبة	2.82	1.240	-1.026	.310	٧	متوسط
٣٣	تعتمد الإدارة على معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية وسنوات خدمتهم، لغرض تحديد الأجور والرواتب التي يمكن صرفها للعاملين بالمستشفى	3.12	1.100	.771	.444	٥	متوسط
٣٤	تشعر الإدارة بالرضا عن مستوى عدالة نظام التعويضات المعمول به بالمستشفى	3.38	3.023	.889	.378	٣	متوسط
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.2457	1.3598	1.278	.207	متوسط	

جدول (٣-١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التعويضات

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراسة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة الدراسة على متغير التعويضات ان متوسط الحسابي العام (3.2457) وانحراف معياري (1.35988) وهذا يدل على ان مجال تقييم الأداء جاء المستوى المتوسط.

كما وتشير النتائج في الجدول (٣-١٣) ان (٥) الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، وفقرتين جاءين بدرجة عالية وحصلت الفقرة " يتم تحديد المكافأة والحوافز بناء على نتائج تقييم الأداء " على أعلى متوسط حسابي (3.38)، وحصلت الفقرة " تمتلك الإدارة معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم وواجباتهم تمكنها من تحديد نوع وحجم المكافأة المناسبة " على أقل متوسط حسابي (2.82)

٣-٢-٢-٢ تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات المتعلقة بأنواع التميز المؤسسي

جدول (٣-١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير التميز المؤسسي

التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الدرجة الكلية (عام)	3.202	0.860	متوسط

تشير النتائج الواردة في الجدول ان المتوسط العام لمتغير المؤسسي جاء بدرجة (متوسطة) وفقا

لمقياس ليكرات حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.202) والانحراف معياري قيمة (0.860)

يشير إلى تجانس في آراء موظفي عينة الدراسة لهذا المتغير.

٣-٢-٢-٢ بعد الكفاءة والفاعلية والتحسين المستمر:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بيانات آراء عينة الدراسة حول المتغير نظام التعويضات

جدول (٣-١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الكفاءة والفاعلية والتحسين المستمر

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (t-test)	مستوى الدلالة	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
٣٥	تقوم إدارة المستشفى بمتابعة تنفيذ الخطط المتعلقة بتحسين جودة الخدمات الطبية المقدمة بالمستشفى	3.30	1.055	2.011	.050	١	متوسط
٣٦	تمتلك إدارة المستشفى كوادر بشرية تمتلك مهارات وخبرات تشغيلية تمكنها من تحقيق التفوق في أدائها	3.20	1.107	1.278	.207	٣	متوسط
٣٧	تحرص إدارة المستشفى على إعداد دورات تدريبية تتعلق بفلسفة ومتطلبات وإدارة الجودة والتحسين النوعي لخدمات المستشفى	2.92	1.192	-0.474	.637	٦	متوسط
٣٨	تعمل إدارة المستشفى على رفع مستوى أداء العاملين فيها وتطوير التراكم المعرفي لديهم	3.14	1.125	.880	.383	٥	متوسط
٣٩	تسعى إدارة المستشفى إلى تحسين خدماتها باستمرار	3.26	1.065	1.726	.091	٢	متوسط
٤٠	تحرص إدارة المستشفى على تبني تنفيذ الأفكار والمقترحات التي من شأنها تحسين الخدمات الصحية المقدمة	3.16	1.251	.904	.370	٤	متوسط
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.1633	.83604	1.381	.173		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراسة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة الدراسة على متغير لمتغير الكفاءة والفاعلية والتحسين المستمر ان متوسط الحسابي العام (3.1633) وانحراف معياري (0.83604) وهذا يدل على ان متغير جاء المستوى المتوسط. كما وتشير النتائج في الجدول (٣-١٥) ان جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تقوم إدارة المستشفى بمتابعة تنفيذ الخطط المتعلقة بتحسين جودة الخدمات الطبية المقدمة بالمستشفى " على أعلى متوسط حسابي (3.30)، وحصلت الفقرة " تحرص إدارة المستشفى على إعداد دورات تدريبية تتعلق بفلسفة ومتطلبات وإدارة الجودة والتحسين النوعي لخدمات المستشفى " على أقل متوسط حسابي (2.92).

٣-٢-٢-٢-٢ بعد التميز القيادي:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بيانات اراء عينة الدراسة حول بعد التميز القيادي

جدول (٣-١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التميز القيادي جدول

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (t-test)	مستوى الدلالة	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
٤١	يتم تشجيع الموظفين باستمرار على تحقيق أهداف المستشفى وأهدافهم الشخصية في التطور الوظيفي	3.08	1.175	.481	.632	٢	متوسط
٤٢	يؤخذ بعين الاعتبار اقتراحات الموظفين التي تصب في مصلحة العمل	3.14	1.262	.785	.437	١	متوسط
٤٣	تضع الإدارة العليا في المستشفى الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء	3.02	1.152	.123	.903	٣	متوسط
٤٤	تحرص إدارة المستشفى على تحقيق العدالة بين الموظفين من خلال الابتعاد عن التميز والتحيز	2.82	1.224	-1.040	.303	٤	متوسط
لوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.0150	.92776	.114	.909	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراس

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة الدراسة على متغير لمتغير التميز القيادي ان متوسط الحسابي العام (3.0150) وانحراف معياري (92776). وهذا يدل على ان متغير جاء المستوى المتوسط.

كما وتشير النتائج في الجدول (٣-١٦) ان جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يؤخذ بعين الاعتبار اقتراحات الموظفين التي تصب في مصلحة العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.14)، وحصلت الفقرة " تحرص إدارة المستشفى على تحقيق العدالة بين الموظفين من خلال الابتعاد عن التميز والتحيز " على أقل متوسط حسابي (2.82)

٣-٢-٢-٢-٣ بعد التميز بتقديم الخدمة.

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل بيانات اراء عينة الدراسة حول بعد التميز بتقديم الخدمة

الجدول (٣-١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التميز بتقديم الخدمة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (t-test)	مستوى الدلالة	مستوى الأهمية	درجة الموافقة
٤٥	يتم تقديم الخدمة للمريض بناء على احتياجاته ورغباته	3.28	1.161	1.705	.095	٤	متوسط
٤٦	يوجد تعاون بين جميع الموظفين والعمال بالمستشفى في تقديم الخدمة للمريض	3.34	1.042	2.307	.025	٣	متوسط
٤٧	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات الصحية للمرضى	3.68	1.096	4.386	.000	١	مرتفع
٤٨	يتم تزويد المرضى بالمعلومات المناسبة والإجابة على استفساراتهم	3.42	1.230	2.414	.020	٢	مرتفع
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.4300	.81916	3.712	.001		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراسة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة الدراسة على متغير لمتغير التميز بتقديم الخدمة ان متوسط الحسابي العام (3.4300) وانحراف معياري (81916). وهذا يدل على ان متغير جاء المستوى او الدرجة مرتفع

كما وتشير النتائج في الجدول (٣-١٨) ان نص الفقرات جاءت بدرجة متوسطة والنصف الآخر

جاءت مرتفعة وحصلت الفقرة " يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات الصحية للمرضى " على أعلى متوسط حسابي (3.68)، وحصلت الفقرة " يتم تقديم الخدمة للمريض بناء على احتياجاته ورغباته " على أقل متوسط حسابي (3.28).

٣-٢-٣ نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

٣-٢-٣-١ معامل تضخم التباين (VIF):

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار؛ لاختبار فرضيات الدراسة أجرى الباحثون بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان مدى ملائمة البيانات؛ لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح به لكل متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به للقيمة (٣)، وان تكون قيمة التباين المسموح به أكبر من أو يساوي (0.05) والجدول التالي (٣-١٩) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (٣-١٨) نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

الرقم	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
١	التخطيط	1.881	0.532
٢	الاستقطاب والاختيار والتعيين	2.285	0.508
٣	التدريب والتطوير	1.399	0.715
٤	تقييم الأداء	1.998	0.501
٥	التعويضات	1.104	0.906

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراسة

كما يوضح الجدول (٣-١٨) نتائج اختبار التعددية الخطية، حيث تمثلت النتيجة أن عامل تضخم التباين للفرضيات بشكل عام سواء كانت الرئيسة أما الفرعية حيث كانت بالنسبة لتخطيط (1.881) والاستقطاب والاختبار والتعيين (2.285) والتدريب والتطوير (1.399) وتقييم الأداء (1.998) والتعويضات (1.104). وهذا يدل على أنها جميعاً أقل من (٣) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية بين متغيرات الدراسة. كما يتضح من الجدول أن تقيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.50-0.90) وهي جميعها أكبر من أو يساوي (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

٣-٢-٢-٣ قياس الالتواء:

قياس الالتواء يفيدنا في الحكم على مدى تماثل، أو التواء التوزيع، ويكون منحنى التوزيع التكراري متمثلاً حول نقطة المركز (المتوسط) إذا اسقطنا عمود من قمة المنحنى التكراري أقسامه إلى قسمين متطابقين، أما عكس ذلك فيكون التوزيع غير متماثل، أي ملتوي إما إلى جهة اليمين أو إلى جهة اليسار، وبعد حساب معامل الالتواء يمكن معرفته تماثل أو التواء التوزيع كما يلي:

- إذا كان (الوسط الحسابي = الوسيط = المنوال) كانت قيمة معامل (Ks=0) ويدل ذلك على

أن منحنى التوزيع والتكراري متماثل

- إذا كان (الوسط الحسابي < الوسيط < المنوال) كانت قيمة معامل الالتواء (Ks=+) ويدل

ذلك على أن منحنى التوزيع التكراري ملتوي جهة اليمين

- إذا كان (الوسط الحسابي > الوسيط > المنوال) كانت قيمة معامل الالتواء (Ks=-) ويدل

ذلك على أن منحنى التكراري ملتوي جهة اليسار

٣-٢-٣ قياس التفلطح (Kurtosis):

مقدار التدبب (الانخفاض والارتفاع) في قمة مقارنة بقيمة التوزيع الطبيعي.

- تكون قيمة معامل التفلطح تساوي (٣) في حالة التوزيع الطبيعي المعتدل.
- تكون قيمة معامل التفلطح اقل من (٣) مما يدل ذلك على ان المنحنى مفلطح.
- تكون قيمة معامل التفلطح أكبر من (٣) مما يدل ذلك على ان المنحنى مدبب.

جدول (١٩-٣) نتائج معامل الالتواء ومعامل التفلطح لجميع متغيرات الدراسة

المتغيرات		معامل الالتواء (Skewness)		معامل التفلطح (Kurtosis)
البعد	الاحصائي	الخطأ المعياري 0.337	الاحصائي	الخطأ المعياري 0.662
التخطيط	0.729-			
الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.390-			
التدريب والتطوير	1.402			
تقييم الأداء	0.124-			
التعويضات	1.900			
الكفاءة والفاعلية والتحسين المستمر	0.276-			
التميز القيادي	0.324-			
التميز بتقديم الخدمة	0.604-			

المصدر: من إعداد الباحثات بناء على نتائج تحليل بيانات الدراسة

يلاحظ الجدول (١٩-٣) ان قيمة الالتواء لجميع ابعاد الدراسة قيمتها بالسالب ($K_s=0$)، ويدل ذلك على ان منحنى التوزيع التكراري لجميع الابعاد ملتوي جهة اليسار، وأيضا يتضح لنا ان معامل التفلطح لجميع ابعاد الدراسة قيمتها اقل من (٣) وذلك يدل على ان المنحنى مفلطح.

٣-٢-٣-٤ اختبار فرضيات الدراسة:

بعد التعرف على مجتمع وعينة البحث، الأدوات المستخدمة في جمع وتفرغ وتحليل البيانات، والأساليب الإحصائية، وتوصيف متغيرات البحث، سيتم في هذا المبحث عرض نتائج اختبار فرضيات البحث كما يلي:

٣-٢-٣-٤-١ الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمستشفى

الجمهوري.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمستشفى

الجمهوري.

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التواصل الى النتائج

الموضحة بالجدول (٣-٢١)

جدول (٣-٢٠) اختبار الفرضية الأولى

المتغيرات			المعاملات			اختبارات (f)		اختبارات (t)		التباين
المتغير المستقل	المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد	بيتا	اختبار F	مستوى الدلالة	اختبار t	مستوى الدلالة	VIF	
التخطيط	التميز المؤسسي	0.504	0.254	0.504	16.376	0.000	4.047	0.000	1.881	

مصدر: من إعداد الباحثات اعتماد على نتائج SPSS

ما يمكن ملاحظته من مما سبق بصفة عامة

لقد تم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط في إختبار الفرضية، حيث يلاحظ أن قيمة (t)

المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.047) وهي دالة إحصائيا

بمستوى دلالة قدر ب ٠,٠٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول

أعلاه وجود إرتباط إيجابي بين التخطيط في إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وقدره

(50.4%) وبالنظر لقيمة معامل التحديد ($R^2=25.4$) يلاحظ

أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (تخطيط إدارة الموارد البشرية) تفسر ما نسبته (25.4%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي). كما يؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي هو قيمة F الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي بين التخطيط في إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

٣-٢-٣-٢ الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية للاستقطاب والاختيار و التعيين في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية للاستقطاب والاختيار و التعيين في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التواصل الى النتائج الموضحة بالجدول (٣-٢٢)

جدول (٣-٢١): اختبار الفرضية الثانية

المتغيرات	المعاملات			اختبارات (f)		اختبارات (t)		التباين
	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	اختبار f	اختبار t	
التخطيط	التميز المؤسسي	0.551	0.304	0.551	0.551	20.954	4.578	VIF
						0.000	0.000	

مصدر: من إعداد الباحثات اعتماد على نتائج SPSS

ما يمكن ملاحظته من مما سبق بصفة عامة

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية، حيث يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.578) وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط إيجابي بين الاستقطاب والاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وقدره (55.1%) وبالنظر لقيمة معامل التحديد ($R^2=30.4$) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (استقطاب واختيار وتعيين إدارة الموارد البشرية) تفسر ما نسبته (30.4%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي). كما يؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي هو قيمة F الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي بين الاستقطاب واختيار في إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

٣-٢-٣-٤-٣ الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التدريب و التطوير في تحقيق التميز المؤسسي في

هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التدريب و التطوير في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة

المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة

. لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التواصل الى

النتائج الموضحة بالجدول

جدول (٣-٢٢): اختبار الفرضية الثالثة

المتغيرات			المعاملات			اختبارات (f)		اختبارات (t)		التباين
المتغير	المتغير	المتغير	معامل	معامل	بيتا	اختبار f	مستوى	اختبار t	مستوى	VIF
المستقل	التابع	الارتباط	التحديد	ط		الدلالة	وى	الدلالة	وى	
التخط	التميز	0.57	0.32	0.57	0.57	23.14	0.00	4.81	.00	1.39
يط	المؤسسي	0	5	0	0	4	0	1	0	9

مصدر: من إعداد الباحثات اعتماد على نتائج SPSS

ما يمكن ملاحظته من مما سبق بصفة عامة

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية، حيث يلاحظ أن قيمة (t)

المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وبلغت قيمة (t) المحسوبة

(4.811) وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة

(0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط إيجابي بين التدريب والتطوير في إدارة

الموارد البشرية والتميز المؤسسي وقدره (57%) وبالنظر لقيمة معامل التحديد ($R^2=32.5$)

يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (التدريب و التطوير إدارة الموارد

البشرية) تفسر ما نسبته (32.5%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز

المؤسسي). كما يؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي هو قيمة F الدالة

إحصائية لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية

البديلة التي تقر بمعنوية النموذج.

ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي بين التدريب

والتطوير في إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

٣-٢-٣-٤-٤ الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى

الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التدريب و التطوير في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة

المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التواصل الى النتائج الموضحة

بالتداول (٣-٤٤)

جدول (٣-٢٣): اختبار الفرضية الرابعة

المتغيرات	المعاملات			اختبارات (f)		اختبارات (t)		التباين
	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	اختبار f	مستوى الدلالة	
التخطيط	التميز المؤسسي	0.760	0.577	00.760	65.443	0.000	8.090	1.998

مصدر: من إعداد الباحثات اعتماد على نتائج SPSS

ما يمكن ملاحظته من مما سبق بصفة عامة

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية، حيث يلاحظ أن قيمة (t)

المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.090) وهي دالة إحصائية

بمستوى دلالة قدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول

أعلاه وجود ارتباط إيجابي بين التعويضات في إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وقدره

(76%) وبالنظر لقيمة معامل التحديد ($R^2=57.7$) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في

المتغير المستقل (التعويضات إدارة الموارد البشرية) تفسر ما نسبته (57.7%) من التغيرات التي

تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي). كما يؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي

البسيط معنوي هو قيمة **F** الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض

الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج.

ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي بين التعويضات في إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

٣-٢-٣-٤-٥ الفرضية الفرعية الخامسة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة تقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري التعليمي بأمانة العاصمة.

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التواصل الى

النتائج الموضحة بالجدول (٣-٢٥)

جدول (٣-٢٤): اختبار الفرضية الخامسة

المتغيرات		المعاملات			اختبارات (f)		اختبارات (t)		التباين
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	بيتا	اختبار f	مستوى الدلالة	اختبار t	مستوى الدلالة	VIF
التخطيط	التميز المؤسسي	0.33	0.11	0.33	6.02	0.01	2.45	0.018	1.10
		4	2	4	8	8	5		4

مصدر: من إعداد الباحثات اعتماد على نتائج SPSS

ما يمكن ملاحظته من مما سبق بصفة عامة

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية، حيث يلاحظ أن قيمة (t)

المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وبلغت قيمة (t) المحسوبة (2.455) وهي دالة إحصائياً

بمستوى دلالة قدر ب 0.018 وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط إيجابي بين تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي وقدره (33%) وبالنظر لقيمة معامل التحديد ($R^2=11.2$) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية) تفسر ما نسبته (11.2%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التميز المؤسسي). كما يؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي هو قيمة F الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها اقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لتقييم الأداء افي لموارد البشرية والتميز المؤسسي.

المبحث الثالث

يستعرض هذا المبحث النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة، من خلال اختبار الفرضيات وآلية التحقق منها في المباحث السابقة وانتهاءً طبيعياً للنتائج التي تم التوصل إليها سنقوم بوضع عدد من التوصيات المستتبطة من النتائج.

الاستنتاجات الدراسة:

من خلال التحليل لبيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن توضيحها كما يلي:

- ١- أظهرت النتائج ان من اهم الوظائف التي تستخدمها هيئة المستشفى الجمهوري عند تحقيق التميز المؤسسي هي التميز في تقديم الخدمة حيث حصلت على أعلى وسط حسابي (٣,٤٣).
- ٢- أظهرت النتائج انه لا يقدم للموظف الجديد دليل يتضمن شرح اللوائح والقوانين والأنظمة عند عملية التعيين.
- ٣- تبينت النتائج انه لا يتم عمل دورات تدريبية للموظفين والعمال حسب تخصصاتهم وهذا يؤثر على تطوير الموظف.
- ٤- تبينت النتائج انه لا يؤخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة في تحديد الأجر لمتغير التعويضات وأيضاً لا تملك الادارة العامة معلومات عن مستوى انجاز العاملين لمهامهم لكي يتمكنوا من تحديد المكافآت المناسبة للعاملين.
- ٥- أظهرت النتائج إن الإدارة لا تحرص على إعداد دورات تدريبية تتعلق بمتطلبات إدارة الجودة والتحسين النوعي لخدمات المستشفى.
- ٦- أظهرت النتائج انه لا يوجد اهتمام بتحقيق العدالة بين الموظفين من خلال التميز والتحيز.
- ٧- ان مستشفى الجمهوري يطبقوا ممارسات الموارد البشرية بنسبة متوسطة
- ٨- أظهرت نتائج الدراسة إن بتميز المؤسسي في هيئة المستشفى الجمهوري كانت بنسبة متوسطة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يوصي فريق البحث عدداً من التوصيات والتي يأمل أن تفيد المسؤولين والمهتمين بموضوع الدراسة، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

١. استخدام التحفيز المادي والمعنوي لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية وربط أي دورة تدريبية بالتميز المؤسسي.

٢. الاهتمام أكثر بتشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وحثهم على الابداع والتحسين المتميز وكذلك توفير الموارد اللازمة لأبداع.

٣. قام الباحثات بدراسة الأسئلة التي حصلت على درجة متوسطة في الاستبيان من وجهة نظر الموظفين وأوصى إدارة الموارد البشرية بتعزيز اهتمامها بهذه الأمور التالية:

- مكافئة الموظفين على العمل المتميز.
- الاخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة في تحديد الاجر.
- تحديد المكافأة والحوافز بناءا على نظام تقييم الأداء.
- الاخذ بعين الاعتبار اقتراحات الموظفين التي تصيب في مصلحة العمل.
- عمل إدارة المستشفى على وضع استراتيجيات تتعلق بكفاءة.

٤. ينصح المستشفى بتقديم دليل يتضمن كافة اللوائح والأنظمة والإجراءات المعتمدة عند عملية تعيين الموظفين.

٥. يجب ان يأخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة في تحديد الأجر ويجب ان تكون الإدارة بمعرفة تامة بمستوى انجاز كل عامل لكي تستطيع الإدارة تحديد نوع وحجم المكافآت المناسبة لكل عامل

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- ١- السلمي، على إدارة التميز، نماذج وتقنيات لإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة، والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، (٢٠٠٢)
- ٢- درة، عبدالباري ابراهيم، والصباغ، زهير نعيم "ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى تنظيمي" دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، (٢٠٠٨)
- ٣- الطائي، يوسف حجين، الفضل مؤيد، عبد الحسين والعبادي هاشم فوزي، "ادارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي متكامل ط الورق النشر والتوزيع عمان، ٢٠٠٦
- ٤- العزاوي، نجم عبد الله وجود عباس حسين: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ٢٠١٠
- ٥- عقيلي، عمرو صفى، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة" داره وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٦
- ٦- الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠١١
- ٧- النعيمي، محمد عبد العال وهو يدعى راتب خليل، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وممارسات دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠٠٨

الرسائل والأطروحات:

- ١- احمد عدنان الطيط، تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات وأثر على إنتاجية الشركات الصناعية الأردنية وبرحيتها (مدخل تمى) أطروحة دكتوراة، ٢٠١٤
- ٢- بارى كشواي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣
- ٣- بعزیز امنه، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، ٢٠٢٠
- ٤- الرشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الاسس النظرية والتطبيقات العملية، 2001م، مكتبة العبيكان.
- ٥- زايد، عادل، الأداء التنظيمي الطريقة الى الاداء المتميز "طبعه العربية للتنمية الادارية القاهرة، مصر، ٢٠٠٧
- ٦- سليم، وليد خالد عبد الحليم واقع تطبيق الإدارة المدرسة الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتيا بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها وعليها، فلسطين-نابلس، جامعة النجاح الوطنية، ٢٠١٥
- ٧- شبير، حنان شكري، "واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في القطاع غز" جامعة الإسلامية، ٢٠١٠
- ٨- عبد الفتاح، عصمت عبد الله، أثر التدريب على التميز في اداء الخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه عين شمس، القاهرة، مصر ٢٠٠٤
- ٩- عبد العليم، محمد بكري (٢٠٠٧): مبادئ إدارة الاعمال جامعة نيهما.
- ١٠- العوايشة: اسماء هلايل، اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الاداء الحكومي والشفافية رسالة ماجستير غير منشورة، عمان الجامعة الأردنية، ٢٠٠٦
- ١١- القاضي، زياد مفيد، علاقة ممارسات الاستراتيجية لإدارة، مذكر الدراسات والاستثمارات الإدارة العامة، القاهرة مصر، ٢٠١٢

١٢-نبيل مرسي خليل (١٩٩١) الميزة التنافسية، في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية

المقالات

- ١-أبو دولة جمال، صالحين، لؤي محمد، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات: القطاعين العام والخاص (الأردنية، المجلة العربية الإدارة، المجلة الخامس والعشرين، العدد الأول، يونيو حويران)، ٢٠٠٥
- ٢-عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعة، المجلد ٣، العدد ٧
- ٣-غازي، على، "لممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممتلكات لتحقيق التميز المؤسسي"، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد رقم 3، ٢٠١٤
- ٤-قاسم ضرار (١٩٨١): التخطيط وإدارة القوى العاملة (مدخل) مذكرة تدريبية

المحاضرات:

- ١ - نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، تخصيص اقتصاد والنقل الخدمات، كلية علوم الاقتصادية، جامعة لحاج.

المراجع الانجليزية

1-Daft, Richard (2008) New Era of management 2nd Australia: Thomson south. weternp.378

2-Armstrong, Miched (2006) "Performance Management: Key strategies and practical guidelines" 3rd ed, Kogan page.

3-Musa, Pinar and Tulag, Girard (2008) "Investigating the impact of organizational Excellence and leadership on Business performance: An Exploratory study of Turkish firms "SAM Advanced management journal" vol.73. no:29-45

1- Borghini, E.C.(2013):Framework for the study of relationships between organizational innovation.Journal of creative behavior Vol,31(1),226-209.

2-Chang Yang,Chien&Yeh_Yun Lin,Carol,(2009),"Does intellectual Capital mediate the relationship between HRM and organizational Journal of Human Resource management

3- Grote,D.(2002).the performance appraisal question and answer book survival guide for managers,"United states of America.

4- Harrington,J.(2008).The impossible dream,paper for the quality forum and the symposium of the best practices,of King Abdulaziz, quality award Riyadh:King Abdulaziz quality award.

5- Norhiah.(2003).From continuous improvement to organizational learning:developmental;theory,the learning organization,Vol.10no.5,No.5:273-82.

6- Pinar,T.M.and Girard,A.(2008).organizational learning organizations review.Evolution for prospective the future the learning organization,15(4),294-308.

الملاحق

ملحق رقم (١)

ملحق رقم (٢)

ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء الأساتذة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاس	التخصص	مكان العمل/الجامعة
1	د. جميل أحسن مجلي	أستاذ الاقتصاد المساعد	جامعة ٢١ سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية
2	د. محمد الشماحي	محاسبة	جامعة ٢١ سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية
3	د. منير مصلح الوصابي	أستاذ إدارة الخدمات الصحية المشارك	جامعة ٢١ سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية

ملحق رقم (٢)

الاستبانة



الجمهورية اليمنية
جامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية والتطبيقية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية الإدارة الطبية

السادة الكرام: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يسرنا مساعدتكم لنا في انجاز بحث التخرج بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة المستشفى الجمهوري" علما اننا نحرص على خصوصية المعلومة ولذلك ان المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (/) عند الإجابة التي تراها مناسبة :

أ- المعلومات الشخصية:

١. الجنس: ذكر () أنثى ()
٢. الوظيفة: إداري () ، طبي () ، طبي مساعد () ، كادر فني ()
٣. المستوى التعليمي: دبلوم () ، بكالوريوس () ، ماجستير () ، دكتوراة ()
٤. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () من 11 سنة فما فوق ()

ب- أسئلة الاستبيان:

ممارسات إدارة الموارد البشرية

المحور الأول : التخطيط :

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	لدى المستشفى خطة استراتيجية لإدارة وتوفير الموارد البشرية الكفوة والمؤهلة بحسب احتياجات واشتراطات العمل					
2-	تستخدم المستشفى أدوات التنبؤ العلمي لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية					

3-	تقوم المستشفى بتحليل البيئة الداخلية والخارجية بطريقة علمية ومنهجية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ومواصفاتها				
4-	ساهم التخطيط في توفير احتياجات المستشفى من الموارد البشرية المؤهلة فكرياً وممارسة				

المحور الثاني : الاستقطاب والاختيار والتعيين :

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5-	تحرص ادارة المستشفى على استقطاب وتعيين الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارة في مجال الادارة الصحية لشغل المناصب الإدارية المهمة بالمستشفى					
6-	تحرص ادارة المستشفى على استقطاب وتعيين الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارة في مختلف التخصصات الصحية لضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة					
7-	تعطي إدارة المستشفى الأولوية في الترقية والترقية والتطوير الوظيفي للموظفين الذين يتمتعون بخبرة والتزام عالي في العمل داخل المستشفى					
8-	تتم عملية الاختيار للموظفين والعمال وفق معايير خاصة بكل وظيفة					
9-	يتم عمل المقابلات والاختبارات للموظفين والعمال الجدد من قبل خبراء ومتخصصين ولجان خاصة في المستشفى					
10-	تعتمد المستشفى على معيار المعرفة والخبرة والكفاءة في اختيار العاملين					
11-	يتم جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر متعددة غير المقابلة					
12-	يقدم للموظف الجديد دليل يتضمن اللوائح والقوانين والانظمة وسياسات واجراءات العمل المعتمدة عند عملية التعيين					

المحور الثالث : التدريب والتطوير :

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13-	يتم عمل دورات تدريبية مختلفة للموظفين والعمال حسب تخصصاتهم					
14-	تقوم المستشفى بتصميم برامج التدريب والتنمية بما يلبي احتياجات تطوير العمل والتميز في تقديم الخدمات الصحية الآمنة					
15-	يخضع العاملون في المستشفى لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في كل عام					
16-	يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال نتائج تقييم الاداء الدورية بالمستشفى					
17-	يسهم تنوع الدورات التدريبية في تحسين أداء الموظفين والعمال بالمستشفى					
18-	يساهم التدريب في مساعدة الفرد لشغل مناصب أعلى					
19-	التدريب المقدم لك يتناسب مع طبيعة عملك					

المحور الرابع : تقييم الأداء :

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20-	يطبق المستشفى نظام لتقييم الاداء بشكل دوري للتعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين والعمال					
21-	تساهم عملية تقييم الاداء للموظفين والعمال بالمستشفى في تحديد برامج التدريب المناسبة لتحسين أدائهم ومعارفهم وخبراتهم.					
22-	تشجع الإدارة على الأبداع في إنجاز الاعمال، وتكافئ الموظفين والعمال المبدعين					
23-	يتم عمل تقييم اداء الموظفين بشكل دوري					
24-	يتم تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن نتائج تقييم ادائهم					
25-	تكون المعلومات عن مستوى الأداء متاحة بسهولة للموظفين والعمال					
26-	تشعر إدارة المستشفى بالرضا عن نتائج اداء الموظفين والعاملين					
27-	يتم تحديث نظام تقييم الاداء بشكل دوري					

-

المحور الخامس : التعويضات:

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
28-	يتم تحديد الأجر المناسب بناءً على حجم المهام والمسؤوليات لكل وظيفة					
29-	يتم تحديد المكافآت والحوافز بناءً على نتائج تقييم الأداء					
30-	يؤخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة في تحديد الأجر					
31-	يؤخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية في تحديد الأجر					
32-	تمتلك الإدارة معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم وواجباتهم تمكنها من تحديد نوع وحجم المكافأة المناسبة					
33-	تعتمد الإدارة على معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية وسنوات خدمتهم ، لغرض تحديد الأجور والرواتب التي يمكن صرفها للعاملين بالمستشفى					
34-	تشعر الإدارة بالرضا عن مستوى عدالة نظام التعويضات المعمول به بالمستشفى					

التميز المؤسسي

المحور السادس : الكفاءة والفاعلية والتحسين المستمر :

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
35-	تقوم إدارة المستشفى بمتابعة تنفيذ الخطط المتعلقة بتحسين جودة الخدمات الطبية المقدمة بالمستشفى					
36-	تمتلك إدارة المستشفى كوادر بشرية تمتلك مهارات وخبرات تشغيلية تمكنها من تحقيق التفوق في ادائها					
37-	تحرص إدارة المستشفى على إعداد دورات تدريبية تتعلق بفلسفة ومتطلبات وإدارة الجودة والتحسين النوعي لخدمات المستشفى					
38-	تعمل إدارة المستشفى على رفع مستوى أداء العاملين فيها وتطوير التراكم المعرفي لديهم					
39-	تسعى إدارة المستشفى الى تحسين خدماتها باستمرار					

40-	تحرص إدارة المستشفى على تبني تنفيذ الأفكار والمقترحات التي من شأنها تحسين الخدمات الصحية المقدمة					
-----	--	--	--	--	--	--

المحور السابع : التميز القيادي :

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
41-	يتم تشجيع الموظفين باستمرار على تحقيق أهداف المستشفى وأهدافهم الشخصية في التطور الوظيفي					
42-	يؤخذ بعين الاعتبار اقتراحات الموظفين التي تصب في مصلحة العمل					
43-	تضع الإدارة العليا في المستشفى الأهداف الإستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء					
44-	تحرص ادارة المستشفى على تحقيق العدالة بين الموظفين من خلال الابتعاد عن التميز والتحيز					

المحور الثامن: التميز بتقديم الخدمة :

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
45-	يتم تقديم الخدمة للمريض بناء على احتياجاته ورغباته					
46-	يوجد تعاون بين جميع الموظفين والعمال بالمستشفى في تقديم الخدمة للمريض					
47-	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات الصحية للمرضى					
48-	يتم تزويد المرضى بالمعلومات المناسبة والإجابة على استفساراتهم					

ولكم جزيل الشكر والتقدير،،،،

The impact of human resources management practices in achieving institutional distinction, a case study of the Republican Teaching Hospital Authority in Sana'a, the capital Sana'a

Preparing the research team

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| 1- Enas Muhammad Al-Atmi | 2- Dalal Aziz Al-Falahi |
| 3-Sahar Amin Al-Salami | 4-Sumaya Rashid Qudam |
| 5- Shaima Rashad Shaalan | 6- Nima Ahmed Omairan |
| 7- Hanadi Fayez Al-Shami | |

Supervisor/

Dr. Mounir Musleh Al-Wasabi

Associate Professor of Quality Management in Health Services and Hospitals

Study summary

The aim of the study is to identify the impact of human resource management practices on achieving institutional excellence, a case study of the Republican Teaching Hospital Authority from the employees' point of view

The research team used the analytical descriptive approach to achieve the research objectives, and the research team used the random sample method in distributing the questionnaire to the study population, where (60) questionnaires were distributed to workers in all departments of the hospital, and this data was collected and analyzed using the statistical package program for Social Sciences (spss).

The Study reached several results : Al jumjoti Hospital applies human resources practices at an average rate 4. THE results of the study showed

that the institutional excellence in the republican hospital Authority was moderate

The research concluded with a set of recommendations, the most prominent of which were: the use of material and moral stimulation to encourage employees to join training courses and link any training course to institutional excellence, paying more attention to encouraging employees to work in a team spirit and urging them to creativity and outstanding improvement, as well as providing the necessary resources for .creativity