

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

دور إدارة الموارد البشرية في رفع إنتاجية خدمات الأشعة: دراسة
تطبيقية على مستشفيات مدينة الرياض

إعداد الطالب/

سعد دهام القويضي

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصّل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى والديّ العزيزين،

الذين لم يدّخرا جهدًا في توفير بيئة تُقدّس العلم وتُعلي من شأن
المعرفة،

إلى من كانت توجيهاتهما حاضرة في كل قرار، ودعواتهما ترافقني في كل
خطوة،

أهدي هذا البحث، تقديرًا لتضحياتٍ امتدت عبر السنين،

وكان لها الأثر الأكبر في الوصول إلى هذه المرحلة العلمية.

شكر ونفقات

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. فايز علي جراد

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من
المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التدريب والتطوير المهني، التحفيز الوظيفي، تقييم الأداء) على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة عشوائية طبقية من العاملين في أقسام الأشعة بمستشفيات مدينة الرياض، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (266) استبانة من أصل (290) استبانة موزعة، وذلك من مجتمع دراسة بلغ (820) فرداً. وعُولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS V.26) بتطبيق أساليب متنوعة شملت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعةً على إنتاجية خدمات الأشعة، إذ فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (73.4%) من التباين في المتغير التابع. كما تبين أن جميع الأبعاد الفرعية حققت أثراً دالاً إحصائياً، إذ جاء بعد التدريب والتطوير المهني في المرتبة الأولى، يليه التحفيز الوظيفي، ثم تقييم الأداء، وأخيراً التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. وأوصت الدراسة بتطوير منظومة متكاملة للتدريب والتطوير المهني للكوادر الإشعاعية، وإعادة النظر في منظومة الحوافز المادية والمعنوية، وتحويل تقييم الأداء إلى أداة تطويرية متكاملة، وتوظيف نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي في تعزيز إنتاجية الكوادر الإشعاعية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، التدريب والتطوير المهني، التحفيز الوظيفي، تقييم الأداء، إنتاجية خدمات الأشعة، مستشفيات مدينة الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة
7.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
17.....	8.1 الفجوة البحثية:
19.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
21.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
23.....	11.1 مصادر جمع البيانات
23.....	12.1 أداة الدراسة
24.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
25.....	14.1 حدود الدراسة
26.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
26.....	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

26.....	1.1.2 تمهيد
26.....	2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
28.....	3.1.2 التطور الفكري لإدارة الموارد البشرية
29.....	4.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية
30.....	5.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية
32.....	6.1.2 أبعاد إدارة الموارد البشرية
36.....	المبحث الثاني: إنتاجية خدمات الأشعة
36.....	1.2.2 تمهيد
36.....	2.2.2 مفهوم إنتاجية الموارد البشرية والخدمات الصحية
38.....	3.2.2 التطور الفكري لمفهوم الإنتاجية في الخدمات الصحية
39.....	4.2.2 أهمية إنتاجية خدمات الأشعة
40.....	5.2.2 أهداف رفع إنتاجية خدمات الأشعة
42.....	6.2.2 أبعاد ومحددات إنتاجية خدمات الأشعة
44.....	7.2.2 عناوين معاصرة في الإطار النظري لإنتاجية خدمات الأشعة
45.....	8.2.2 تأطير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإنتاجية خدمات الأشعة
47.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
47.....	1.3 تمهيد
47.....	2.3 منهج الدراسة
48.....	3.3 مجتمع الدراسة
48.....	4.3 عينة الدراسة
49.....	5.3 أداة الدراسة
50.....	6.3 صدق أداة الدراسة
53.....	7.3 ثبات أداة الدراسة
54.....	8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
55.....	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

57.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
57.....	1.4 تمهيد
57.....	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
58.....	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة
67.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
74.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
74.....	1.5 تمهيد
74.....	2.5 نتائج الدراسة
77.....	3.5 توصيات الدراسة
79.....	Abstract
80.....	قائمة المراجع
85.....	الملاحق
86.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
48	جدول (3 - 1): توزيع استبانات الدراسة	1.
49	جدول (3 - 2): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستشفيات	2.
50	جدول (3 - 3): مقياس ليكرت الخماسي ومستوى الموافقة	3.
50	جدول (3 - 4): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	4.
51	جدول (3 - 5): معاملات ارتباط فقرات محاور المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمحور	5.
52	جدول (3 - 6): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (إنتاجية خدمات الأشعة) بالدرجة الكلية	6.
53	جدول (3 - 7): معاملات ارتباط محاور المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير	7.
53	جدول (3 - 8): معاملات ثبات الاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ	8.
54	جدول (3 - 9): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = 266)	9.
57	جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 266)	10.
59	جدول (4 - 2): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	11.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
60	جدول (4 - 3): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التدريب والتطوير المهني	12.
62	جدول (4 - 4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التحفيز الوظيفي	13.
63	جدول (4 - 5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد تقييم الأداء	14.
64	جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)	15.
65	جدول (4 - 7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع (إنتاجية خدمات الأشعة)	16.
68	جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الموارد البشرية على إنتاجية خدمات الأشعة	17.
69	جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على إنتاجية خدمات الأشعة	18.
70	جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير المهني على إنتاجية خدمات الأشعة	19.
72	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز الوظيفي على إنتاجية خدمات الأشعة	20.
73	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء على إنتاجية خدمات الأشعة	21.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعدّ الموارد البشرية الثروة الحقيقية لأي منظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يتوقف نجاح المنظمات واستمراريتها على مدى قدرتها على إدارة مواردها البشرية بكفاءة وفاعلية، وقد شهد حقل إدارة الموارد البشرية تطوراً متسارعاً في العقود الأخيرة، حيث تحول من مجرد وظيفة إدارية تقليدية تهتم بشؤون الموظفين إلى شريك استراتيجي يسهم في صياغة رؤية المنظمة وتوجيه مساراتها المستقبلية، وأصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب وتحفيز وتقييم أداء تُشكّل عوامل حاسمة في تعزيز الالتزام التنظيمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (Cherif, 2020).

وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة والتطورات التقنية المتلاحقة التي يشهدها العالم المعاصر، باتت المنظمات تواجه ضغوطاً متزايدة لتبني استراتيجيات مبتكرة في إدارة مواردها البشرية تتجاوز الأنماط التقليدية وتستثمر في رأس المال البشري باعتباره المحرك الأول للتميز والتنافسية، وقد أضحت تكنولوجيا المعلومات أداة فاعلة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز كفاءتها، من خلال أتمتة العمليات الإدارية وتحسين آليات التواصل وتمكين التدريب الإلكتروني ودعم تحليل البيانات الذكي لاتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية (مرسال وعمر، 2026).

وتزداد أهمية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي بشكل خاص، نظراً لطبيعة هذا القطاع الذي يعتمد بصورة رئيسية على الكفاءات البشرية المتخصصة في تقديم خدماته، ويتطلب تحديثاً مستمراً للمعارف والمهارات لمواكبة التطورات العلمية والتقنية المتسارعة، وتُمثّل خدمات الأشعة التشخيصية والعلاجية محوراً جوهرياً في المنظومة الصحية، إذ يتوقف عليها دقة التشخيص وسرعة اتخاذ القرار العلاجي، مما يجعل الاستثمار في تنمية الموارد البشرية العاملة في هذا المجال وتدريبها ضرورة حتمية لرفع كفاءة الأداء المؤسسي (أبو رأس، 2021).

ويُعدّ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتدريب المستمر والتمكين الإداري من أبرز الممارسات التي تسهم في تعزيز قدرات العاملين وتطوير أدائهم، حيث إن تمكين الموارد البشرية ومنحها

صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات يُعزز شعورها بالانتماء ويرفع مستوى إنتاجيتها (المصاني وآخرون، 2023).

و تُولي المملكة العربية السعودية في إطار رؤيتها الطموحة 2030 اهتماماً بالغاً بتطوير القطاع الصحي وتعزيز جودة خدماته والارتقاء بالكوادر البشرية العاملة فيه، وقد شهدت مدينة الرياض بوصفها العاصمة ومركز الثقل الصحي في المملكة توسعاً كبيراً في البنية التحتية الصحية وتحديثاً مستمراً لأجهزة الأشعة ومعداتّها. وتتطلب هذه التطورات المتسارعة إعادة النظر في آليات إدارة الموارد البشرية في أقسام الأشعة وتحديثها بما يتوافق مع متطلبات المرحلة، لا سيما أن الأتمتة والتحول الرقمي باتا يُشكلان ملمحاً أساسياً في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية، وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض.

2.1 مشكلة الدراسة

يُشكل القطاع الصحي ركيزة جوهريّة من ركائز التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، وتُولي رؤية المملكة 2030 اهتماماً استثنائياً بتطوير منظومة الخدمات الصحية والارتقاء بجودتها وكفاءتها التشغيلية لتلبية الطلب المتنامي على الرعاية الصحية المتميزة، وتُمثّل خدمات الأشعة التشخيصية والعلاجية أحد أبرز المحاور الحيوية في المنظومة الصحية، إذ تتوقف دقة التشخيص الطبي وسرعة اتخاذ القرار العلاجي بشكل كبير على كفاءة هذه الخدمات وجودتها وقدرتها على مواكبة التطورات التقنية المتسارعة في مجال التصوير الطبي. غير أن تحقيق مستويات إنتاجية عالية في خدمات الأشعة لا يرتبط فقط بمدى حداثة الأجهزة والتقنيات المستخدمة، وإنما يتوقف بالدرجة الأولى على مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية العاملة في هذا القطاع الحيوي، من حيث التخطيط الاستراتيجي لاحتياجاتها وتدريبها وتطويرها مهنيّاً وتحفيزها وتقييم أدائها بأساليب عادلة وموضوعية.

وعلى الرغم من الاستثمارات الضخمة التي رصدتها المملكة العربية السعودية لتطوير البنية التحتية الصحية وتحديث أجهزة الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض، إلا أن الملاحظات الميدانية والتقارير المهنية تُشير إلى وجود تحديات جوهريّة تتعلق بمستوى إنتاجية خدمات الأشعة، تتجلى في طول أوقات انتظار المرضى للحصول على خدمات التصوير الطبي، وتأخر إصدار التقارير التشخيصية، وارتفاع

معدلات الدوران الوظيفي بين الكوادر المتخصصة في الأشعة، فضلاً عن التفاوت الملحوظ في مستويات الأداء بين المستشفيات الحكومية والخاصة، وتُتذر هذه التحديات بتراجع جودة الخدمات المقدمة للمرضى وزيادة الأعباء على النظام الصحي برمته، مما يستوجب البحث في الأسباب الجذرية لهذه الإشكاليات ومعالجتها بمنهجية علمية رصينة.

وبالرجوع إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، يتبين أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً وحاسماً في تعزيز إنتاجية المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو ما أكدته دراسة (Sinha & Griffith, 2021) التي أثبتت العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورفع إنتاجية القوى العاملة، وكذلك دراسة الفيفي (2022) التي كشفت عن أثر التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في الخدمات الطبية بمدينة الرياض، ودراسة (Diawati et al., 2023) التي أبرزت دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية، بيد أن المتتبع للإنتاج العلمي في هذا المجال يلحظ ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإنتاجية خدمات الأشعة تحديداً في البيئة الصحية السعودية، على الرغم من الخصوصية العالية التي يتسم بها هذا القطاع من حيث طبيعة العمل والمهارات التقنية المطلوبة والمخاطر المهنية المرتبطة بالتعرض للإشعاع والضغط النفسية الناجمة عن حجم العمل المتزايد.

وانطلاقاً مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة الماسة إلى الكشف عن أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتدريب والتطوير المهني والتحفيز الوظيفي وتقييم الأداء على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض. وتتنبق هذه المشكلة من التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التدريب والتطوير المهني، التحفيز الوظيفي، تقييم الأداء) على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض؟

3.1 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وعلاقتها برفع الإنتاجية في القطاع الصحي بشكل عام وخدمات الأشعة بشكل خاص، وهو مجال يعاني من ندرة ملحوظة في الدراسات العربية المتخصصة، حيث إن أغلب الدراسات السابقة تناولت إدارة الموارد البشرية في قطاعات مصرفية أو صناعية أو حكومية عامة دون التركيز على التخصصات الطبية الدقيقة كخدمات الأشعة.
- تُعالج هذه الدراسة فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي ربطت بين أبعاد إدارة الموارد البشرية (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التدريب والتطوير المهني، التحفيز الوظيفي، تقييم الأداء) ورفع إنتاجية خدمات الأشعة، مما يُضفي على الدراسة طابع الأصالة والتجديد في تناول الموضوع.
- تُقدّم هذه الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية ومفاهيم الإنتاجية في بيئة الخدمات الصحية، مما قد يُشكّل أساساً نظرياً يستفيد منه الباحثون في إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية المرتبطة بهذا المجال.
- تُوفّر هذه الدراسة نموذجاً بحثياً قابلاً للتطبيق والتكرار في بيئات صحية أخرى ومدن مختلفة، مما يُتيح للباحثين إجراء مقارنات علمية بين نتائج هذه الدراسة ونتائج دراسات مماثلة في سياقات مختلفة وتعميق الفهم العلمي للعلاقة بين المتغيرات.
- تُسهم هذه الدراسة في تطوير أداة قياس علمية محكمة (استبانة) لقياس أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية على إنتاجية خدمات الأشعة، يمكن أن يستفيد منها الباحثون والمختصون في دراسات مستقبلية مشابهة.
- تُعزّز هذه الدراسة التراكم المعرفي في مجال إدارة الموارد البشرية الصحية من خلال تأكيد أو نفي نتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية في سياق جديد ومتخصص، مما يُسهم في بناء قاعدة معرفية أكثر شمولاً ودقة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم هذه الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات المستشفيات في مدينة الرياض وصانعو القرار في القطاع الصحي السعودي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأقسام الأشعة لرفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة للمرضى.

- تُسلط هذه الدراسة الضوء على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في أقسام الأشعة بمستشفيات مدينة الرياض، مما يُساعد المسؤولين على تشخيص نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء.
- تُبرز هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أقسام الأشعة، مما يُوجه انتباه القيادات الصحية نحو ضرورة وضع خطط استراتيجية طويلة المدى لاستقطاب الكفاءات المتخصصة في مجال الأشعة والاحتفاظ بها وتطويرها لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة في هذا المجال.
- تُوفر هذه الدراسة مؤشرات عملية حول أثر التدريب والتطوير المهني على إنتاجية خدمات الأشعة، مما يُساعد إدارات التدريب في المستشفيات على تصميم برامج تدريبية مستهدفة وفعالة تُلبّي الاحتياجات الفعلية للعاملين في أقسام الأشعة وتسهم في رفع كفاءاتهم التقنية والمهنية.
- تكشف هذه الدراسة عن دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في أقسام الأشعة، مما يُمكن إدارات الموارد البشرية في المستشفيات من تطوير أنظمة تحفيزية عادلة وفعالة تُراعي خصوصية العمل في هذا القطاع الحيوي وتُحافظ على الكوادر المؤهلة.
- تُقدّم هذه الدراسة رؤى تطبيقية حول آليات تقييم الأداء وأثرها على الإنتاجية، مما يُساعد المستشفيات على تبني أنظمة تقييم أداء حديثة وموضوعية تربط بين نتائج التقييم وبرامج التطوير والتحفيز والترقي الوظيفي في أقسام الأشعة.
- تتوافق هذه الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تُولي اهتماماً بالغاً بتطوير القطاع الصحي ورفع جودة الخدمات الصحية وتنمية رأس المال البشري، مما يجعل نتائج هذه الدراسة ذات قيمة عملية في دعم تحقيق هذه الأهداف الوطنية الطموحة.
- تُفيد نتائج هذه الدراسة الجهات الرقابية والتنظيمية في القطاع الصحي السعودي مثل وزارة الصحة والهيئة السعودية للتخصصات الصحية في وضع سياسات ومعايير وطنية لإدارة الموارد البشرية في أقسام الأشعة تسهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة إنتاجيتها على المستوى الوطني.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة التكاليف الصحية بأبعادها (تخطيط التكاليف، الرقابة على التكاليف، تحليل التكاليف، تخفيض التكاليف) على كفاءة التشغيل في أقسام الأشعة التشخيصية بالمستشفيات العامة بالمملكة العربية السعودية.

وينتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة التكاليف الصحية بأبعادها المختلفة في أقسام الأشعة التشخيصية بالمستشفيات العامة بالمملكة العربية السعودية.
2. تشخيص مستوى كفاءة التشغيل السائد في أقسام الأشعة التشخيصية بالمستشفيات العامة بالمملكة العربية السعودية من حيث الاستغلال الأمثل للموارد، وجودة الخدمات التشخيصية، والإنتاجية، ورضا المستفيدين.
3. تحديد أثر بُعد تخطيط التكاليف على كفاءة التشغيل في أقسام الأشعة التشخيصية بالمستشفيات العامة محل الدراسة.
4. تحديد أثر بُعد الرقابة على التكاليف على كفاءة التشغيل في أقسام الأشعة التشخيصية بالمستشفيات العامة محل الدراسة.
5. تحديد أثر بُعد تحليل التكاليف على كفاءة التشغيل في أقسام الأشعة التشخيصية بالمستشفيات العامة محل الدراسة.
6. تحديد أثر بُعد تخفيض التكاليف على كفاءة التشغيل في أقسام الأشعة التشخيصية بالمستشفيات العامة محل الدراسة.
7. تقديم توصيات علمية وعملية لتعزيز ممارسات إدارة التكاليف الصحية بما يسهم في رفع كفاءة التشغيل في أقسام الأشعة التشخيصية بالمستشفيات العامة بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التدريب والتطوير المهني، التحفيز الوظيفي، تقييم الأداء) على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض؟

ينتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض؟

- ما أثر التدريب والتطوير المهني على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض؟
- ما أثر التحفيز الوظيفي على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض؟
- ما أثر تقييم الأداء على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض؟

6.1 فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التدريب والتطوير المهني، التحفيز الوظيفي، تقييم الأداء) على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض.

ينفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير المهني على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الوظيفي على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض.

7.1 الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

❶ دراسة مرسال (2020) بعنوان "دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها، والكشف عن دور حوكمة الموارد البشرية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، العدالة) في إدارة مخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية المحدودة بالخرطوم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من موظفي الشركة حيث تم توزيع استبانة عليهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركة تعمل على تطبيق الحوكمة بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.792)، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في الشركة. وأوصت الدراسة بإنشاء إدارة خاصة بالحوكمة، والعمل على ترسيخ مفهوم الحد من مخاطر الموارد البشرية بين العاملين، والعمل على تقليل مخاطر استغلال المنصب بالشركة.

❷ دراسة درويش (2021) بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية، ولاية خنشلة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها (الأجهزة والمعدات التقنية، البرمجيات، الشبكات، قواعد البيانات) في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية بولاية خنشلة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من موظفي المؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً فعالاً في تنمية مهارات وأداء الموارد البشرية وزيادة كفاءتها، وأنها تسهم في تكوين رأس المال البشري. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتطوير الموارد البشرية والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.

❸ دراسة جنان وروايح (2022) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تدريب الموارد البشرية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتكونت العينة من موظفي وعمال المؤسسات محل الدراسة حيث تم استعمال الاستمارة كأداة رئيسية للبحث. وتوصلت نتائج الدراسة إلى

وجود تأثير كبير وواضح لإدارة المعرفة على تطوير القدرات الفكرية والعملية للموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسات وربطها ببرامج التدريب والتطوير.

❶ دراسة العنقري والدخيل (2023) بعنوان "دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه الأتمتة في إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، التوظيف والاستقطاب، التدريب والتطوير، إدارة الأداء)، وإلى أي مدى يتم تطبيق الأتمتة في إدارات الموارد البشرية في الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكونت العينة من (204) فرداً تم استرداد (65) استبانة منهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأتمتة تُطبق بدرجة مرتفعة في إدارات الموارد البشرية في الهيئات الحكومية السعودية، وأن مجال "التخطيط" ومجال "التوظيف/الاستقطاب" حصلاً على أعلى متوسط حسابي، كما أن أبرز المعوقات هو أن تطبيق الأنظمة الإلكترونية يتطلب دعماً مالياً عالياً. وأوصت الدراسة بالاهتمام بتوظيف الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والمعرفة التقنية، وتشجيع ثقافة استخدام نظم المعلومات والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

❷ دراسة المصاني وعبدالقادر وقاسم (2023) بعنوان "دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التمكين بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير، الاتصال الفعال) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين وظائف إدارة الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية التمكين تُعزز العلاقة بين الرئيس والمُروّس وتُعزز شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة، كما أنها تؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها. وأوصت الدراسة بدراسة الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية لوضع برامج تدريبية مناسبة والمساهمة في انتقاء الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة وتمكينهم في العمل الإداري.

❸ دراسة البشري وبن خلتة والجعيد (2023) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في إدارة الأزمات وبخاصة أزمة كورونا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من موظفين في مؤسسات مختلفة بمدينة جدة، وتم توزيع استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن لإدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في إدارة الأزمات من خلال التخطيط الاستراتيجي وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط المسبق للأزمات وإعداد خطط طوارئ بشرية شاملة.

● دراسة مرسل وعمر (2026) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الحواسيب، البرمجيات، الاتصالات، شبكات الإنترنت، أمن المعلومات) في إدارة الموارد البشرية في شركة كوفتي للمواد الغذائية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من موظفي الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً فاعلاً في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية وتطوير عملياتها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتدريب العاملين عليها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

● دراسة (2020) Cherif بعنوان "The Role of Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Predicting Organizational Commitment in Saudi Arabian Banking Sector".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) والرضا الوظيفي في التنبؤ بالالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من موظفي البنوك السعودية حيث تم استخدام العينة الملائمة والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط

إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما أن المتغيرين المستقلين قدّما إسهامات فردية معنوية في التنبؤ بالالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بأن تُركّز المنظمات وخاصة البنوك على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية لضمان مستويات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

● دراسة (Yong, Yusliza, Ramayah, Chiappetta Jabbour, Sehnem, & Mani (2020)

بعنوان "Pathways towards Sustainability in Manufacturing Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، التقييم الأخضر، التعويضات الخضراء) في تحقيق الاستدامة في منظمات التصنيع. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من العاملين في منظمات التصنيع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم بشكل معنوي في تحقيق الاستدامة في المنظمات الصناعية. وأوصت الدراسة بتعزيز تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كمسار نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية.

● دراسة (Azizi, Atlasi, Ziapour, Abbas, & Naemi (2021) بعنوان "Innovative Human

Resource Management Strategies during the COVID-19 Pandemic: A Systematic Narrative Review Approach".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات والاستراتيجيات والقرارات غير المعتادة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة، تعزيز الكفاءة الداخلية، استقطاب المواهب، إجراء التغييرات الابتكارية) في المنظمات غير السريرية خلال جائحة كوفيد-19. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة السريرية المنهجية، وتكونت العينة من (1281) مقالاً تم استخلاصها من قواعد بيانات إلكترونية (Web of Science, PubMed, Scopus, PsycINFO, LISTA) وبعد التصفية وفق معايير الشمول والاستبعاد تم اختيار (15) مقالاً ذا صلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجائحة فرضت تحديات عديدة على المنظمات، وأن الاستراتيجيات الناجحة تضمنت المرونة وتعزيز الكفاءة الداخلية والتغييرات

الابتكارية .وأوصت الدراسة بأن تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المناسبة يسهم في تعزيز الرفاهية النفسية والرضا والإنتاجية والتحفيز والسلامة الصحية للموظفين.

● دراسة (Nisar, Haider, Ali, Jamshed, Ryu, & Gill (2021) بعنوان "Green Human Resource Management Practices and Environmental Performance in Malaysian Green Hotels: The Role of Green Intellectual Capital and Pro-Environmental Behavior".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء) في الأداء البيئي للفنادق الخضراء في ماليزيا، مع فحص الدور الوسيط لرأس المال الفكري الأخضر والسلوك المؤيد للبيئة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من العاملين في الفنادق الخضراء الماليزية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء البيئي، وأن رأس المال الفكري الأخضر والسلوك المؤيد للبيئة يلعبان دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحسين الأداء البيئي.

● دراسة (Garg, Sinha, Kar, & Mani (2022) بعنوان "A Review of Machine Learning Applications in Human Resource Management".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيقات التعلم الآلي بأبعادها (التوظيف والاستقطاب، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، تحليل بيانات الموظفين) في إدارة الموارد البشرية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات التعلم الآلي أصبحت تلعب دوراً متزايداً في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية، لا سيما في مجالات التوظيف وتحليل بيانات الموظفين واتخاذ القرارات. وأوصت الدراسة بضرورة استكشاف المزيد من التطبيقات العملية للتعلم الآلي في إدارة الموارد البشرية ومعالجة التحديات الأخلاقية المرتبطة بها.

● دراسة (Budhwar, Chowdhury, Wood, Aguinis et al. (2023) بعنوان "Human Resource Management in the Age of Generative Artificial Intelligence: Perspectives and Research Directions on ChatGPT".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاصطناعي التوليدي وتحديداً تقنية ChatGPT بأبعادها (الأتمتة، دعم القرار، تحسين العمليات، التفاعل مع الموظفين) على إدارة الموارد البشرية وتقديم اتجاهات بحثية مستقبلية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النقدي ومراجعة الأدبيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يحدث تحولاً جذرياً في ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث التوظيف والتدريب وإدارة الأداء والتواصل مع الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث حول التأثيرات طويلة المدى للذكاء الاصطناعي التوليدي على إدارة الموارد البشرية والتعامل مع التحديات الأخلاقية والقانونية المرتبطة بذلك.

● دراسة (Lu, Zhang, Yang, & Wang (2023) بعنوان "Sustainable Human Resource Management Practices, Employee Resilience, and Employee Outcomes: Toward Common Good Values".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة بأبعادها (التنمية المهنية، التوازن بين العمل والحياة، بيئة العمل الصحية، المشاركة في اتخاذ القرار) على مرونة الموظفين ومخرجاتهم في إطار قيم الصالح العام. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تُعزز مرونة الموظفين وتؤثر إيجابياً على مخرجاتهم الوظيفية. وأوصت الدراسة بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة القائمة على قيم الصالح العام لتعزيز قدرة الموظفين على التكيف وتحسين أدائهم.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (رفع الإنتاجية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

● دراسة أبو رأس (2021) بعنوان "دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء المنشأة: مؤشر التدريب أنموذجاً: دراسة تطبيقية على البنوك السودانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، التأهيل، تطوير المهارات) في رفع كفاءة أداء المنشأة مع التركيز على مؤشر التدريب في القطاع المصرفي السوداني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة

من (100) استبانة موزعة على خمسة بنوك سودانية بواقع (20) استبانة لكل بنك من موظفين تم اختيارهم عشوائياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التدريب والتأهيل والكفاءة الإنتاجية، كما لوحظ غموض في المعايير المستخدمة عند اختيار وتقييم أداء العاملين واحتياجاتهم التدريبية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بنتائج تقارير الأداء والاهتمام بها في محاور التدريب وتأهيل وتنمية الموارد البشرية، وزيادة الاهتمام بتأهيل وتدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية وتنويع الأساليب التدريبية.

● دراسة علي (2022) بعنوان "دور ممارسات S5 في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة استطلاعية في شركة أرو العامة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير لممارسات S5 بأبعادها (التصنيف، الترتيب، التنظيم، التقييس، الانضباط) في الكفاءة الإنتاجية في شركة أرو العامة بمحافظة ذي قار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (45) مهندساً تم استرجاع (40) استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (88%)، وتم استخدام برنامج (SPSS) (23) للتحليل الإحصائي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد S5 والكفاءة الإنتاجية حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.931$) أي أن التغير في الأبعاد يُفسّر (93%) من التغير في الكفاءة الإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركة بتنفيذ ممارسات S5 التي تسهم في تخفيض الهدر وتقليل أوقات الانتظار والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

● دراسة الجنابي وسالم (2022) بعنوان "استراتيجية التمكين ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة تحليلية في وزارة الصناعة والمعادن / مصنع الأنابيب الحديدية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وعلاقة استراتيجية التمكين بأبعادها (العمل الجماعي، المشاركة بالمعلومات، البرامج التدريبية، تفويض الصلاحيات) في رفع الكفاءة الإنتاجية في مصنع الأنابيب الحديدية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وتكونت العينة العشوائية من (50) فرداً من العاملين في المصنع، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأكيد متزايد من قبل الإدارة والأقسام في المصنع لدعم عملية استراتيجية التمكين والالتزام بها نظراً لدورها المهم في تطوير ورفع الكفاءة الإنتاجية. وأوصت الدراسة

بتعزيز ممارسات التمكين وتقديم الحلول المستقبلية في ضوء الخطط الاستراتيجية المعدة مسبقاً لتحقيق إنجازات هادفة.

● دراسة الفيفي (2022) بعنوان "دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض". 2019/2020

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحفيز الوظيفي بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي، وذلك من خلال التعرف على أنواع الحوافز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (135) من المدراء ورؤساء الأقسام في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المستجيبين كانوا محايدين فيما يتعلق بالحوافز المادية بمتوسط حسابي (3.15 من 5)، بينما كانوا موافقين تماماً على الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي (4.35 من 5)، كما وافقوا على وجود معوقات تواجه تقديم التحفيز بمتوسط (3.68 من 5)، ووافقوا تماماً على الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز بمتوسط (4.53 من 5). وأوصت الدراسة بضرورة وجود أهداف عامة ورؤية واضحة تحكم أنظمة منح الحوافز، وتطوير نظم وآليات منح الحوافز على أساس التميز في الأداء وليس الأقدمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

● دراسة (Davidescu, Apostu, Paul, & Casuneanu (2020) بعنوان "Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مرونة العمل بأبعادها (المرونة التعاقدية، المرونة الوظيفية، مرونة ساعات العمل، مرونة مكان العمل) والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الموظفين الرومانيين وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية المستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي باستخدام تحليل المراسلات المتعددة (MCA) ونموذج الانحدار اللوجستي الثنائي، وتكونت العينة من موظفين رومانيين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من المرونة بين الموظفين الرومانيين، وأن أنماط العمل المرنة المختلفة تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وأوصت

الدراسة بتبني سياسات مرونة العمل كجزء أساسي من إدارة الموارد البشرية المستدامة لتحقيق مستويات أعلى من الرضا والأداء والإنتاجية.

● دراسة (Sinha & Griffith (2021 بعنوان "Role of Human Resource Management in Improving Productivity of the Workforce".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، التوظيف، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) في تحسين إنتاجية القوى العاملة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى إنتاجية القوى العاملة، وأن التدريب والتطوير والتعويضات العادلة من أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية. وأوصت الدراسة بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

● دراسة (Gomathy, Reddy, & Reddy (2023 بعنوان "The Impact of Human Resource Planning on Productivity".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط الموارد البشرية بأبعاده (التنبؤ بالاحتياجات، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة) على الإنتاجية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الإنتاجية من خلال ضمان توافر الكفاءات المناسبة في الأوقات المناسبة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المنظمات على تخطيط استراتيجي شامل للموارد البشرية لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية.

● دراسة (Aiuby & Hayati (2023 بعنوان "The Role of Education in Productivity of Human Resources and Increasing Job Opportunities".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعليم بأبعاده (التدريب المهني، التعليم المستمر، تنمية المهارات) في إنتاجية الموارد البشرية وزيادة فرص العمل. واستخدمت الدراسة المنهج المكتبي (Library Method) معتمدةً على الكتب والمقالات والتقارير كمصادر للبحث. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين يعملون بنسبة (20-30%) من قدراتهم قبل التدريب، لكن عندما يتم تدريبهم وتحفيزهم

بشكل مناسب فإنهم يُظهرون (80-90%) من قدراتهم وكفاءاتهم مما يعزز الإنتاجية، وأن زيادة الإنتاجية تزيد الطلب على التوظيف وتزيد فرص العمل. وأوصت الدراسة بالاستثمار في التعليم والتدريب المستمر للموارد البشرية لرفع الإنتاجية.

● دراسة (2023) Diawati, Gadzali, Abd Aziz, Ausat, & Suherlan بعنوان "The Role of Information Technology in Improving the Efficiency and Productivity of Human Resources in the Workplace".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (أتمتة المهام، تعزيز التعاون، الوصول السريع للمعلومات، التدريب الإلكتروني، تحليل البيانات الذكي، إدارة الأداء، مرونة العمل، أمن المعلومات) في تحسين كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية في بيئة العمل. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (Qualitative) من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات وتحليل المصادر الثانوية، حيث تم جمع (60) مصدراً أولاً ثم تصنيفتها إلى (41) مصدراً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً محورياً في تعزيز كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية من خلال أتمتة المهام الروتينية وتحسين التعاون وتوفير وصول سريع للمعلومات وتمكين التدريب الفعال ودعم تحليل البيانات الذكي. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات، والاهتمام بخصوصية البيانات وأمنها، واستخدام التكنولوجيا كأداة داعمة وليست بديلة للموارد البشرية.

● دراسة (2025) Husain, Yulia, Syaifudin, Karyadi, & Alatas بعنوان "Human Resource Development in Increasing Work Productivity".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتطوير، التعليم المستمر، تطوير المهارات) في زيادة إنتاجية العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية تسهم بشكل فعال في رفع إنتاجية العمل من خلال تحسين مهارات وكفاءات العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في برامج تنمية الموارد البشرية لتحقيق مستويات إنتاجية أعلى.

8.1 الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جوانب متعددة، فمن حيث المتغير المستقل تتقاطع هذه الدراسة مع دراسة البشري وبن خلته والجعيد (2023) ودراسة مرسال (2020) ودراسة العنقري والدخيل (2023) ودراسة المصاني وعبدالقادر وقاسم (2023) ودراسة (Cherif 2020) ودراسة (Azizi et al. 2021) ودراسة (Budhwar et al. 2023) في تناولها لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وإبراز دورها المحوري في تحسين الأداء المؤسسي. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الفيفي (2022) ودراسة أبو رأس (2021) ودراسة (Sinha & Grifith 2021) ودراسة (Husain et al. 2025) ودراسة (Aiuby & Hayati 2023) في اهتمامها بالمتغير التابع المتمثل في رفع الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية. ومن حيث المنهج، تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة كدراسة مرسال (2020) ودراسة العنقري والدخيل (2023) ودراسة الفيفي (2022) ودراسة علي (2022) ودراسة الجنابي وسالم (2022) ودراسة (Cherif 2020) ودراسة (Davidescu et al. 2020) في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، كما تتفق معها في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية والاعتماد على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفروض.

وعلى صعيد الاختلاف، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، فمن حيث بيئة التطبيق تختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة المستعرضة التي طُبِّقت في بيئات متنوعة كالقطاع المصرفي في دراسة (Cherif 2020) ودراسة أبو رأس (2021)، والقطاع الصناعي في دراسة علي (2022) ودراسة الجنابي وسالم (2022) ودراسة (Yong et al. 2020)، وقطاع الاتصالات في دراسة درويش (2021)، والفنادق في دراسة (Nisar et al. 2021)، والهيئات الحكومية في دراسة العنقري والدخيل (2023)، في حين تتفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على أقسام الأشعة في المستشفيات وهو قطاع صحي متخصص لم تتناوله أي من الدراسات السابقة. كما تختلف الدراسة الحالية في الجمع بين أربعة أبعاد محددة لإدارة الموارد البشرية (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التدريب والتطوير المهني، التحفيز الوظيفي، تقييم الأداء) في نموذج واحد متكامل وربطها بإنتاجية خدمات الأشعة تحديداً، بينما ركزت الدراسات السابقة على أبعاد منفردة أو مختلفة كالتمكن في دراسة المصاني وعبدالقادر وقاسم (2023) ودراسة الجنابي وسالم (2022)، والحوكمة في دراسة مرسال (2020)، والأتمتة في دراسة العنقري والدخيل (2023)، والمرونة في دراسة (Davidescu et al. 2020)، والذكاء الاصطناعي في دراسة (Budhwar et al. 2023) ودراسة (Garg et al. 2022) فضلاً عن ذلك تتميز الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة الذي يشمل العاملين في أقسام الأشعة بمستشفيات

مدينة الرياض بمختلف فئاتهم الوظيفية من أطباء وأخصائيين وفنيين ومشرفين وإداريين، وهو مجتمع متخصص يختلف عن المجتمعات التي تناولتها الدراسات السابقة، مما يُضفي على الدراسة الحالية أصالة علمية وقيمة مضافة تُسهم في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بهذا الموضوع.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة والممارسات والسياسات المنظمة التي تهدف إلى استقطاب الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها والمحافظة عليها بما يُحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً جذرياً عبر العقود الماضية، إذ انتقل من المفهوم التقليدي الذي كان يقتصر على الشؤون الإدارية الروتينية كحفظ السجلات ومتابعة الحضور والانصراف إلى مفهوم استراتيجي شامل يُنظر فيه إلى العنصر البشري باعتباره أئمن أصول المنظمة ومصدرها الأول لتحقيق الميزة التنافسية. وتتسع مظلة إدارة الموارد البشرية المعاصرة لتشمل وظائف متعددة ومتكاملة تبدأ من التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة مروراً بالتوظيف والتدريب والتطوير والتحفيز وتقييم الأداء وصولاً إلى إدارة المسار الوظيفي والتعاقب القيادي وإدارة المواهب، وذلك في إطار رؤية استراتيجية متكاملة تربط بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الكلية للمنظمة. (Cherif, 2020) وقد أضافت التطورات التقنية المتسارعة أبعاداً جديدة لهذا المفهوم، حيث أصبحت الأتمتة والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة أدوات أساسية في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز كفاءتها. (Budhwar et al., 2023)

أبعاد إدارة الموارد البشرية في الدراسة الحالية

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يُمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية منهجية تهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً، وتحديد الآليات المثلى لسد الفجوة بين العرض والطلب على القوى العاملة في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويتضمن هذا التخطيط تحليل بيئة العمل الداخلية

والخارجية وتحديد الكفاءات والتخصصات المطلوبة ووضع خطط الاستقطاب والاحتفاظ بالكوادر المؤهلة. ويكتسب هذا البُعد أهمية استثنائية في أقسام الأشعة بالمستشفيات نظراً لندرة التخصصات الدقيقة في هذا المجال والتطور التقني المستمر الذي يفرض تحديث الكفاءات بصورة مستمرة (العنقري والدخيل، 2023)

البُعد الثاني: التدريب والتطوير المهني

يُشير التدريب والتطوير المهني إلى مجموعة البرامج والأنشطة المنظمة التي تستهدف إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم الحالي وإعدادهم لتولي مسؤوليات مستقبلية أوسع. ويتجاوز مفهوم التدريب في إطاره الحديث البرامج التقليدية ليشمل التعلم الإلكتروني والتدريب أثناء العمل والمحاكاة والتعلم الذاتي وبرامج التوجيه والإرشاد المهني. وتتأكد أهمية هذا البُعد في مجال الأشعة حيث تتطلب طبيعة العمل تحديثاً مستمراً للمهارات التقنية والتشخيصية لمواكبة التقنيات الحديثة في التصوير الطبي (جنان وروابح، 2022). وقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين يحظون بتدريب مناسب يُظهرون مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بنظرائهم غير المدربين (Aiuby & Hayati, 2023).

البُعد الثالث: التحفيز الوظيفي

يُعرف التحفيز الوظيفي بأنه مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع العاملين نحو بذل مزيد من الجهد والعطاء لتحقيق أهداف المنظمة. ويشمل التحفيز جانبين متكاملين هما الحوافز المادية كالمكافآت والعلاوات والترقيات والبدلات، والحوافز المعنوية كالتقدير والثناء والمشاركة في اتخاذ القرار وتوفير بيئة عمل مناسبة وفرص التطور المهني. ويُعدّ التحفيز من أكثر العوامل تأثيراً في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الصحي، لا سيما في أقسام الأشعة التي يتعرض العاملون فيها لضغوط مهنية ومخاطر صحية تستوجب أنظمة تحفيزية عادلة ومتميزة (الفيفي، 2022)

البُعد الرابع: تقييم الأداء

يُمثل تقييم الأداء عملية إدارية منهجية تهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير والترقية والتحفيز. ويسهم

تقييم الأداء الفعال في توجيه جهود العاملين نحو الأهداف المؤسسية وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وتعزيز مبدأ العدالة التنظيمية. ويستلزم تقييم أداء العاملين في أقسام الأشعة معايير متخصصة تراعي طبيعة العمل التقنية ومتطلبات الجودة والسلامة الإشعاعية (أبو رأس، 2021).

ثانياً: إنتاجية خدمات الأشعة

مفهوم الإنتاجية في القطاع الصحي

تُعرف الإنتاجية بشكل عام بأنها العلاقة بين المخرجات والمدخلات، أي مقدار ما يتم تحقيقه من نتائج ومخرجات مقارنة بالموارد المستخدمة في تحقيقها. وفي القطاع الصحي تكتسب الإنتاجية أبعاداً أكثر تعقيداً، إذ لا تقتصر على الجانب الكمي المتمثل في عدد الخدمات المقدمة، وإنما تمتد لتشمل الجانب النوعي المتعلق بجودة هذه الخدمات ودقتها وسلامتها. وقد أكدت الدراسات أن رفع الإنتاجية في المنظمات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة (الجنابي وسالم، 2022).

إنتاجية خدمات الأشعة

تحدد إنتاجية خدمات الأشعة بمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مستوى الأداء التشغيلي لأقسام الأشعة، وتشمل هذه المؤشرات عدد الفحوصات المنجزة خلال فترة زمنية محددة، ومتوسط وقت انتظار المريض، ومدة إصدار التقرير التشخيصي، ونسبة دقة التشخيص، ومعدل استغلال الأجهزة والمعدات، ومستوى رضا المرضى عن الخدمة المقدمة. وتتأثر هذه المؤشرات بعوامل متعددة أبرزها كفاءة الموارد البشرية العاملة ومدى تأهيلها وتحفيزها. وقد أوضحت الدراسات أن المنظمات التي تتبنى ممارسات مستدامة في إدارة مواردها البشرية تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية ومرونة الموظفين وجودة المخرجات. (Lu et al., 2023) كما أن المرونة في بيئة العمل وتوفير ظروف عمل ملائمة تنعكس إيجاباً على رضا العاملين وأدائهم وإنتاجيتهم. (Davidescu et al., 2020)

10.1 المنهجية وطرق البحث:

منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليلها تحليلًا كمياً وكيفياً من خلال جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية، والوقوف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التدريب والتطوير المهني، التحفيز الوظيفي، تقييم الأداء) وأثرها على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض. وسيمكّن هذا المنهج الباحث من تحليل العلاقات الارتباطية والسببية بين متغيرات الدراسة واختبار فروضها إحصائياً.

وفي إطار هذا المنهج، سيتم تصميم استبانة محكمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وسيتم توزيعها إلكترونياً وورقياً على العاملين في أقسام الأشعة بمستشفيات مدينة الرياض. كما سيتم الاستعانة بالمصادر الثانوية من كتب ودوريات علمية ورسائل جامعية ودراسات سابقة عربية وأجنبية لبناء الإطار النظري للدراسة، وسيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج واختبار الفروض بما يحقق أهداف الدراسة ويُجيب عن تساؤلاتها.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أقسام الأشعة بمستشفيات مدينة الرياض، والذي يشمل أطباء الأشعة وأخصائيي وفنيي الأشعة ومشرفي الأقسام والإداريين العاملين في هذه الأقسام في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض. ووفقاً لإحصاءات وزارة الصحة السعودية والهيئة السعودية للتخصصات الصحية، يُقدّر عدد العاملين في أقسام الأشعة بمستشفيات مدينة الرياض بنحو (3500) عامل وعاملة موزعين على ما يزيد عن (70) مستشفى حكومياً وخاصاً، ويتضمن هذا المجتمع تنوعاً في التخصصات والمستويات الوظيفية والخبرات العملية مما يُثري البيانات المجمعة ويُعزز تعميم نتائج الدراسة.

وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية وأنواع المستشفيات تمثيلاً متناسباً، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات من المجتمعات المعروفة، حيث سيبلغ حجم العينة المستهدفة نحو (346) مفردة من العاملين في أقسام الأشعة. وسيتم توزيع الاستبانات بشكل متناسب بين المستشفيات الحكومية

والخاصة بنسبة تتوافق مع حجم العاملين في كل قطاع، بحيث يُخصَّص ما يقارب (210) استبانة للمستشفيات الحكومية و(136) استبانة للمستشفيات الخاصة، مع الأخذ في الاعتبار توزيع الاستبانات بنسب متناسبة على مختلف الفئات الوظيفية (أطباء الأشعة، أخصائيو الأشعة، فنيو الأشعة، المشرفون، الإداريون) لضمان شمولية التمثيل وموثوقية النتائج.

11.1 مصادر جمع البيانات

أولاً: المصادر الأولية

سيتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي سيصممها الباحث خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وسيتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة من العاملين في أقسام الأشعة بمستشفيات مدينة الرياض لجمع آرائهم واستجاباتهم حول متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة بشكل مباشر.

ثانياً: المصادر الثانوية

سيتم الاعتماد على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والإنتاجية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والإحصاءات الرسمية الصادرة عن وزارة الصحة السعودية والهيئة السعودية للتخصصات الصحية، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل (المنهل، دار المنظومة، Google Scholar, Scopus, Web of Science) وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة.

12.1 أداة الدراسة

سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وسوف تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع المستشفى).

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، ويتكون من أربعة محاور تُمثّل أبعاد المتغير المستقل، وذلك على النحو التالي:

- المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويتكون من (4) فقرات.
- المحور الثاني: التدريب والتطوير المهني، ويتكون من (4) فقرات.
- المحور الثالث: التحفيز الوظيفي، ويتكون من (4) فقرات.
- المحور الرابع: تقييم الأداء، ويتكون من (4) فقرات. وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات المتغير المستقل (16) فقرة.

القسم الثالث: المتغير التابع (إنتاجية خدمات الأشعة)، ويتكون من محور واحد يشمل (10) فقرات تقيس مستوى إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض. وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية.

وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية والإدارة الصحية والإحصاء، وكذلك التحقق من صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ. (Cronbach's Alpha)

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وسيتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة وترتيب العبارات والأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وقياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفرد.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد إدارة الموارد البشرية مجتمعة على رفع إنتاجية خدمات الأشعة واختبار الفرض الرئيسي للدراسة.

14.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التدريب والتطوير المهني، التحفيز الوظيفي، تقييم الأداء) على رفع إنتاجية خدمات الأشعة.
- الحدود المكانية: ستطبق هذه الدراسة على أقسام الأشعة في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: ستشمل هذه الدراسة العاملين في أقسام الأشعة بمستشفيات مدينة الرياض من أطباء الأشعة وأخصائيي وفنيي الأشعة ومشرفي الأقسام والإداريين.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق هذه الدراسة وجمع بياناتها خلال العام الدراسي 1447/1448هـ الموافق 2026/2027م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد

تمثل إدارة الموارد البشرية أحد أهم الحقول المعرفية في علم الإدارة المعاصر، إذ تحولت من وظيفة إدارية تقليدية تُعنى بالشؤون الوظيفية الروتينية إلى وظيفة استراتيجية تسهم في صياغة التوجهات الكبرى للمنظمات وتُحدّد قدرتها على المنافسة والاستدامة. وقد تزايد الاهتمام بهذا الحقل في العقود الأخيرة نتيجة التحولات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال، بما فيها العولمة، والثورة الرقمية، وتغيّر طبيعة العمل، وظهور أنماط جديدة من المعرفة والمهارات، فضلاً عن الأزمات المتلاحقة التي كشفت عن مكانة العنصر البشري بوصفه ركيزة المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف (Azizi et al., 2021) ويكتسب هذا الموضوع أهمية مضاعفة في القطاع الصحي عموماً، وفي خدمات الأشعة على وجه الخصوص، نظراً لطبيعة هذا القطاع الذي يجمع بين الكثافة التقنية والكثافة المعرفية، ويعتمد اعتماداً جوهرياً على كفاءة الكوادر البشرية المؤهلة. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة لإدارة الموارد البشرية، تبدأ بتأصيل المفهوم وعرض المداخل المختلفة في تعريفه، ثم تنتقل إلى بيان أهميته وأهدافه وأبعاده، مع استعراض الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المتصلة به، وصولاً إلى تأطير العلاقة بين هذا المتغير ومجال التطبيق في خدمات الأشعة بمستشفيات مدينة الرياض.

2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

تنوّعت تعريفات الباحثين لمفهوم إدارة الموارد البشرية بتنوّع المداخل النظرية التي انطلقوا منها، وبتباين الزوايا التي عالجوا من خلالها هذا الحقل. فمنهم من نظر إليه باعتباره منظومة من الممارسات الوظيفية، ومنهم من تعامل معه باعتباره توجهاً استراتيجياً، ومنهم من ربطه بالقيم والاستدامة والمسؤولية المجتمعية، وهو ما يعكس الطبيعة المتعددة الأبعاد لهذا المفهوم.

ففي إطار المدخل الوظيفي التقليدي، يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية بوصفها مجموعة من السياسات والممارسات التي تتكفّل بإدارة العنصر البشري داخل المنظمة، بدءاً من الاستقطاب والاختيار، مروراً

بالتدريب والتطوير، وانتهاءً بالتحفيز وتقييم الأداء، بحيث تتكامل هذه الممارسات فيما بينها لتحقيق التوافق بين احتياجات المنظمة وتطلعات الأفراد العاملين فيها (أبو هديبه، 2022). وفي هذا السياق، يُقدّم بعض الباحثين تعريفاً أكثر عملياً يربط إدارة الموارد البشرية بمجموعة الأنشطة المنظمة التي تستهدف توفير القوى العاملة المؤهلة، وتنميتها، والمحافظة عليها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. (Sinha & Grifith, 2021)

ومن زاوية أخرى، اتجه بعض الباحثين إلى تعريف إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من المدخل الاستراتيجي الذي يتجاوز النظرة الوظيفية الضيقة إلى نظرة أشمل ترى في الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. ووفقاً لهذا المدخل، تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها منظومة متكاملة من القرارات والسياسات والممارسات التي ترتبط ارتباطاً عضوياً بالاستراتيجية الكلية للمنظمة، وتعمل على موازنة رأس المال البشري مع التوجهات طويلة المدى للمنظمة (المصاوي وآخرون، 2023). وتتبع أهمية هذا التعريف من كونه يُعيد تموضع وظيفة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، وينقلها من موقع المساندة إلى موقع الشراكة الاستراتيجية في صنع القرار.

ومع تطور الفكر الإداري، برز اتجاه ثالث يربط إدارة الموارد البشرية بمفاهيم الاستدامة والقيم المشتركة، إذ يُعرّفها بعض الباحثين بأنها مجموعة الممارسات التي تُوازن بين الأهداف الاقتصادية للمنظمة والأهداف الاجتماعية والبيئية، بما يضمن صون كرامة العاملين وتعزيز رفاههم على المدى الطويل. (Lu et al., 2023) وهذا التعريف يُبرز البعد الأخلاقي والإنساني للوظيفة، ويُعيد الاعتبار للعنصر البشري بوصفه غاية لا وسيلة.

كما ظهر مدخل رابع يركّز على البعد التكنولوجي، حيث يُعرّف هذا الحقل بأنه منظومة الممارسات المعتمدة على نظم المعلومات والتقنيات الرقمية في إدارة شؤون العاملين، بما يتيح أتمّة العمليات، وتسريع اتخاذ القرارات، وتعزيز جودة الخدمات المقدّمة للعاملين. (Diawati et al., 2023) ويعكس هذا التعريف التحول الجوهري الذي طرأ على الوظيفة في ظل التحول الرقمي، ويبرز ضرورة تكامل المعرفة الإدارية مع الكفاءة التقنية.

ومن جهة أخرى، يُقدّم باحثون آخرون تعريفاً يستند إلى مدخل إدارة الأزمات والتغيير، إذ ينظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها الوظيفة التنظيمية المسؤولة عن إعداد الكوادر للتعامل مع المتغيرات

الطارئة، وتمكينها من امتلاك القدرة على التكيف مع الظروف غير المستقرة (البشري وآخرون، 2023). ويُكمل هذا التعريفَ تصوّر آخر يربط الوظيفة بقدرتها على قيادة التغيير التنظيمي وإحداث التحولات الجوهرية في ثقافة المنظمة وهياكلها (أبو نوار، 2022).

وفي ضوء تعدد هذه التعريفات وتباينها، يرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية تُمثّل منظومةً استراتيجيةً متكاملةً من السياسات والممارسات والقرارات الإدارية التي تستهدف استقطاب الكفاءات وتأهيلها وتنميتها وتحفيزها وتقييم أدائها، في إطار من المواءمة مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ومع مراعاة الأبعاد التكنولوجية والاستدامة والمسؤولية المجتمعية، بما يُحقّق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والرفاه الإنساني، ويُمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية مستدامة قائمة على رأس المال البشري. وهذا التعريف يستوعب المداخل المختلفة، ويبرز الطبيعة المركّبة للمفهوم في بيئة الأعمال المعاصرة.

3.1.2 التطور الفكري لإدارة الموارد البشرية

لم تنشأ إدارة الموارد البشرية بصورتها الراهنة دفعةً واحدة، بل مرّت بمراحل متعاقبة من التطور الفكري والتطبيقي، عكست في كل مرحلة تحولات أعمق في النظرة إلى العنصر البشري داخل المنظمة. ففي المرحلة المبكرة، ساد المدخل التقليدي الذي اختزل وظيفة الموارد البشرية في إدارة شؤون الأفراد، وتولّى مهام محدودة كحفظ السجلات وضبط الحضور وصرف الأجور. ثم تطوّر هذا المدخل تدريجياً مع اتساع نطاق المنظمات وتعدّد بيئة عملها، فظهرت الحاجة إلى التعامل مع العنصر البشري بوصفه مورداً اقتصادياً يستحق الاستثمار والتنمية (أبو رأس، 2021).

وقد شكّل التحول إلى المدخل السلوكي نقلةً نوعيةً في الفكر الإداري، إذ أعاد الاعتبار للجوانب النفسية والاجتماعية للعمل، وأبرز أهمية الدوافع والاتجاهات والعلاقات الإنسانية في تحديد مستوى الأداء. ومع تنامي الاهتمام بهذه الأبعاد، انتقلت الوظيفة من مجرد ضبط للسلوك الوظيفي إلى تصميم بيئة عمل محفّزة قادرة على إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين. وقد مهدّ هذا التحول لظهور المدخل الاستراتيجي الذي يُعدّ من أبرز المحطات في تطور الحقل، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكاً في صياغة الاستراتيجية الكلية للمنظمة، لا مجرد منفذٍ لقراراتها. (Cherif, 2020)

ومع منعطف الألفية الثالثة، شهد الحقل تحولات جذرية مرتبطة بالثورة الرقمية وانتشار تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، الأمر الذي أسهم في إعادة تشكيل ممارسات الموارد البشرية وأدواتها، وفتح

أمامها آفاقاً غير مسبقة في تحليل البيانات، والتنبؤ بالاحتياجات، وتخصيص التدخلات التطويرية وفقاً لخصائص كل فرد (Garg et al., 2022). كما أفرزت جائحة كوفيد-19 موجةً جديدةً من التفكير في مرونة العمل وأنماطه، ودفعت الباحثين إلى مراجعة كثير من المسلّمات التقليدية المتعلقة بمكان العمل وزمانه. (Davidescu et al., 2020)

4.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميةً بالغةً في الفكر الإداري المعاصر، إذ تُعدّ إحدى الركائز الجوهرية التي يقوم عليها نجاح المنظمات على اختلاف قطاعاتها وأحجامها. وتتبع هذه الأهمية من كون العنصر البشري المحرك الفعلي لسائر الموارد التنظيمية الأخرى، وأن جودة استثماره تنعكس مباشرةً على مخرجات المنظمة وقدرتها التنافسية. وقد تناول الباحثون هذه الأهمية من زوايا متعددة، يكمل بعضها بعضاً، ويسهم مجموعها في رسم صورة شاملة لمكانة هذا الحقل في الفكر الإداري الحديث.

ويشير عكاشة وبراهيمي (2021) إلى أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتجلى في جوانب عدة، أولها أنها تُمثّل الوسيلة التنظيمية الأساسية لتبني أدوات الإدارة الحديثة والممارسات الرشيدة التي تستهدف تقليص الهدر وتعظيم القيمة المضافة، وثانيها أنها تُسهم في تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق أساليب التحسين المستمر وتوطيد ثقافة الجودة داخل المنظمة، وثالثها أنها تُعزّز قدرة المنظمة على المواءمة بين متطلبات بيئتها الداخلية والخارجية، ورابعها أنها تُيسّر انتقال المنظمة من النمط التقليدي في الإدارة إلى أنماط أكثر مرونةً واستجابةً للمتغيرات.

ويرى الباحثون من زاوية إدارة التغيير أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في كونها الأداة الفاعلة لقيادة التحولات التنظيمية، وبناء قدرات العاملين على تقبّل التغيير والتعامل معه، وتقليص المقاومة التي قد تنشأ في سياق التحول، وتعزيز الاستعداد النفسي والمعرفي للأفراد للانخراط في المبادرات الجديدة (بوبرطخ وشنشونة، 2021). وتتعرّز هذه الأهمية في ضوء ما تفرضه بيئة الأعمال المعاصرة من ضغوط مستمرة على المنظمات لإعادة تشكيل هياكلها وإجراءاتها، الأمر الذي يستلزم وجود وظيفة موارد بشرية ناضجة قادرة على تيسير هذه التحولات.

كما يبرز بعض الباحثين أهمية إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة المخاطر، إذ يُشيرون إلى أنها تُسهم في الكشف المبكر عن المخاطر المرتبطة بالعنصر البشري، كمخاطر التسرب الوظيفي،

وفجوات المهارات، والصراعات التنظيمية، وتراجع الالتزام، ومن ثم وضع آليات الحوكمة الكفيلة بالتعامل مع هذه المخاطر قبل تفاقمها (مرسال، 2020). وتأتي هذه الزاوية لتضيف بعداً وقائياً إلى الفهم التقليدي لأهمية الوظيفة، يُعزّز قدرتها على حماية المنظمة من الاضطرابات الداخلية.

ومن منظور الاستدامة البيئية، يؤكد بعض الباحثين أن أهمية إدارة الموارد البشرية تمتد لتشمل تعزيز السلوك المؤيد للبيئة لدى العاملين، وبناء رأس المال الفكري الأخضر، وترسيخ الممارسات الصديقة للبيئة في الثقافة التنظيمية، بما يسهم في تحقيق الأداء البيئي للمنظمة. (Nisar et al., 2021) وتعكس هذه الزاوية اتساع نطاق المسؤوليات المنوطة بإدارة الموارد البشرية، وتحولها إلى وظيفة تحمل قيماً مجتمعية تتجاوز حدود المنظمة.

ويشير باحثون آخرون إلى أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتجلى في دورها التحولي خلال الأزمات، إذ تُمثّل خط الدفاع الأول الذي تعتمد عليه المنظمات في مواجهة الصدمات والمخاطر غير المتوقعة، من خلال إعادة هيكلة العمل، وتعديل سياسات التوظيف، ودعم الصحة النفسية للعاملين، وضمان استمرارية الأعمال. (Azizi et al., 2021) وتزداد هذه الأهمية وضوحاً في القطاعات الحيوية كالقطاع الصحي، حيث تتقاطع الاعتبارات الإنسانية مع الاعتبارات التشغيلية.

كما أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتعاضد في القطاع المصرفي والخدمي، إذ تسهم ممارساتها في تشكيل الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي، وهما متغيران وسيطان يؤثّران تأثيراً جوهرياً في جودة الخدمة المقدّمة وفي قدرة المنظمة على بناء علاقات مستدامة مع عملائها. (Cherif, 2020) ويكمل هذه الزاوية ما يشير إليه بعض الباحثين من أن هذه الإدارة تُمثّل القاطرة الفعلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال موازنة قدرات العاملين مع التوجهات بعيدة المدى، وضمان توافر الكفاءات اللازمة في الزمان والمكان المناسبين (المصاني وآخرون، 2023).

5.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

تتنوع أهداف إدارة الموارد البشرية بتنوع الزوايا التي تناولها الباحثون، وتعكس هذه الأهداف في مجموعها الطبيعة المركّبة للوظيفة وتعدّد الأدوار المنوطة بها. وفيما يلي عرض لأبرز ما طرحه الباحثون في هذا الشأن:

أولاً: يرى أبو هدهبه (2022) أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها: تبني أدوات الإدارة الفعّالة التي تُسهم في تطوير الأداء التنظيمي، وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية من خلال الاستفادة المثلى من الكوادر البشرية، وتمكين المنظمة من مواكبة المستجدات الإدارية المعاصرة، وبناء بيئة تنظيمية تدعم الابتكار والتطوير المستمر، وضمان التكامل بين الممارسات الإدارية المختلفة بما يُحقّق الفاعلية التنظيمية.

ثانياً: يُحدّد جنان وروباح (2022) أهدافاً أخرى تتمحور حول الجانب المعرفي، تشمل: توظيف منظومة إدارة المعرفة في تأهيل الكوادر البشرية، وبناء قواعد معرفية مشتركة بين العاملين، وتيسير عمليات نقل الخبرات والممارسات الناجحة داخل المنظمة، وتعزيز قدرة الموارد البشرية على استثمار رأس المال الفكري للمنظمة، وتطوير منظومة تعلّم تنظيمي مستدامة.

ثالثاً: يُشير درويش (2021) إلى أهداف ترتبط بالبعد الرقمي، تتضمن: توظيف الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية، وأتمّة العمليات الروتينية لتفريغ الوقت للمهام الاستراتيجية، وتوفير قواعد بيانات شاملة لدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين، وتسريع تقديم الخدمات الإدارية، وتقليص التكاليف التشغيلية المرتبطة بوظائف الموارد البشرية.

رابعاً: تتمحور الأهداف وفقاً لما طرحه العنقري والدخيل (2023) حول استثمار الأتمّة في وظائف الموارد البشرية، وذلك من خلال: تطوير منظومات إلكترونية متكاملة لإدارة شؤون العاملين، وتحقيق الدقة والسرعة في إنجاز المعاملات، وتقليص التدخل البشري في العمليات النمطية، وتوفير قدر أعلى من الشفافية في إجراءات الموارد البشرية، وضمان جودة البيانات المستخدمة في صنع القرار.

خامساً: يُحدّد بعض الباحثين أهدافاً تتعلق بالاستدامة، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى: تعزيز قدرة العاملين على الصمود والتكيف، وترسيخ القيم المشتركة بين المنظمة والعاملين، وتحقيق توازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية، وبناء بيئة عمل تدعم الرفاه طويل المدى للأفراد، وتعزيز الالتزام التنظيمي القائم على المعنى. (Lu et al., 2023)

سادساً: في السياق نفسه، يُحدّد Yong et al. (2020) أهدافاً تتصل بالإدارة الخضراء للموارد البشرية، تشمل: تضمين البعد البيئي في ممارسات الاستقطاب والاختيار، وتطوير برامج تدريبية ذات

توجه بيئي، وتصميم نظم تحفيز ترتبط بالأداء البيئي، وتعزيز السلوكيات المستدامة لدى العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم التحول نحو الاستدامة في القطاعات الإنتاجية.

سابعاً: من منظور التعامل مع التقنيات الناشئة، يُقدّم Budhwar et al. (2023) أهدافاً تتضمن: الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعادة تشكيل وظائف الموارد البشرية، وتطوير المهارات اللازمة للعمل في بيئة هجينة بين الإنسان والآلة، وإعادة تصميم الوظائف لتتواءم مع المستجدات التقنية، وتوظيف هذه التقنيات في رفع جودة قرارات التوظيف والتطوير، ومعالجة التحديات الأخلاقية المرتبطة باستخدام هذه التقنيات.

6.1.2 أبعاد إدارة الموارد البشرية

تم تحديد أبعاد إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة استناداً إلى دراسة الفيفي (2022) ودراسة Sinha & Griffith (2021)، وذلك لما توافر فيهما من تكامل بين الجوانب الاستراتيجية والتشغيلية للوظيفة، ولاتساقهما مع طبيعة بيئة التطبيق في القطاع الصحي. وقد تحدّدت هذه الأبعاد في أربعة محاور رئيسية: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتدريب والتطوير المهني، والتحفيز الوظيفي، وتقييم الأداء. وفيما يلي تفصيل لكل بُعد من هذه الأبعاد:

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يُمثّل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية البُعد الأساسي الذي تنطلق منه سائر الممارسات الأخرى، إذ يُعنى بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الكوادر البشرية، كمّاً ونوعاً، ووضع السياسات الكفيلة بتلبية هذه الاحتياجات في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة. وينطوي هذا البُعد على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يستهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف في الكوادر الحالية، وتحديد الفرص والتهديدات المتعلقة بسوق العمل، وذلك بما يُتيح صياغة خطط بعيدة المدى تتسم بالواقعية والمرونة. (Gomathy et al., 2023)

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي عدداً من الأنشطة الجوهرية، تبدأ بتحليل الوظائف وتوصيفها، وتحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة، ثم التنبؤ بحجم العرض والطلب على هذه الكفاءات، وتصميم مسارات الإحلال الوظيفي، ووضع سياسات الاستقطاب والاختيار التي تضمن جلب أفضل الكفاءات المتاحة. كما

يمتدّ هذا البُعد ليشمل التخطيط للمسارات الوظيفية، وتصميم برامج إدارة المواهب، وبناء قواعد بيانات شاملة لرأس المال البشري داخل المنظمة. وتتبع أهمية هذا البُعد في القطاع الصحي وخدمات الأشعة على وجه الخصوص من الطبيعة التخصصية للكوادر العاملة في هذا المجال، وما يتطلبه ذلك من تخطيط دقيق طويل المدى لضمان توافر الكفاءات الفنية والمهنية في كل مرحلة من مراحل تطوير الخدمة.

ويسهم التخطيط الاستراتيجي كذلك في تحقيق المواءمة بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، من خلال بناء جسور التواصل بين الإدارة العليا ومختلف المستويات التنظيمية، وتوفير الشفافية في عمليات التطوير الوظيفي. كما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات الطارئة، من خلال إعداد خطط بديلة تأخذ بعين الاعتبار مختلف السيناريوهات المحتملة، بما فيها سيناريوهات الأزمات والجوائح والاضطرابات الاقتصادية.

البُعد الثاني: التدريب والتطوير المهني

يمثّل التدريب والتطوير المهني الذراع التنفيذية لاستراتيجية بناء رأس المال البشري، إذ يستهدف رفع قدرات العاملين ومهاراتهم بصورة مستمرة، بما يمكنهم من الاضطلاع بمهامهم الراهنة بكفاءة، والاستعداد للمهام المستقبلية بفاعلية. ويستند هذا البُعد إلى افتراض جوهري مفاده أن المعرفة والمهارات تتقادم بسرعة في بيئة الأعمال المعاصرة، وأن الاستثمار المستمر في تنميتها شرط لازم للحفاظ على قدرة المنظمة التنافسية (بلحاجي والعكازي، 2025).

ويتضمن هذا البُعد جملةً من الأنشطة المتكاملة، تبدأ بتشخيص الاحتياجات التدريبية على المستويين الفردي والتنظيمي، ثم تصميم البرامج التدريبية الملائمة، وتنفيذها بالأساليب المناسبة، وتقييم أثرها على الأداء. وتتوزع أساليب التدريب لتشمل التدريب الرسمي داخل قاعات التدريب، والتدريب أثناء العمل، والتدريب الإلكتروني، والتعلم الذاتي، والتعلم عبر المجتمعات المهنية، فضلاً عن أساليب حديثة كالتعلم بالمحاكاة والواقع الافتراضي، التي وجدت تطبيقات واسعة في القطاع الصحي عموماً، وفي مجال الأشعة على وجه الخصوص، نظراً لما توفره من بيئة آمنة لاكتساب المهارات التقنية المعقدة.

ويرتبط التدريب والتطوير المهني ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التعلم المستمر، الذي يعدّ سمة أساسية للمنظمات الحديثة. ويسهم هذا البُعد في تحقيق جملة من المكاسب، منها: تحديث المعرفة المهنية للعاملين بما يواكب المستجدات في مجال تخصصهم، وتطوير المهارات السلوكية والقيادية، وتعزيز قدرة الأفراد

على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية، وبناء ثقافة التعلم داخل المنظمة. (Husain et al., 2025) كما يُسهم في تحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، إذ ينظر العاملون إلى الاستثمار في تطويرهم على أنه دليل على اهتمام المنظمة بهم وحرصها على نموهم المهني.

البعد الثالث: التحفيز الوظيفي

يُعدّ التحفيز الوظيفي ركيزة جوهرية في منظومة إدارة الموارد البشرية، إذ يُمثّل المحرّك السلوكي الذي يدفع العاملين إلى بذل أقصى ما لديهم من جهد، والإسهام بإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة. ويستند هذا البعد إلى نظريات متعددة في علم النفس التنظيمي، تتناول الدوافع الإنسانية وآليات تشكيلها وتأثيرها في السلوك الوظيفي، وتتطّلق من فهم متعمق لطبيعة الحاجات الإنسانية ودرجات إشباعها (الفيفي، 2022).

ويتضمن التحفيز الوظيفي شقين متكاملين: التحفيز المادي والتحفيز المعنوي. ويشمل الأول الرواتب والمكافآت والبدلات والحوافز المرتبطة بالأداء، فيما يشمل الثاني التقدير والاعتراف وفرص النمو الوظيفي والمشاركة في صنع القرار وبيئة العمل المحفّزة. وقد أثبتت الدراسات الإدارية أن التكامل بين هذين الشقين شرطٌ لازم لفاعلية المنظومة التحفيزية، وأن الاكتفاء بأحدهما دون الآخر يؤدي إلى نتائج محدودة على المدى الطويل.

ويرتبط التحفيز الوظيفي بمفهوم العدالة التنظيمية، إذ لا يقتصر تأثيره على مستوى الحوافز المقدّمة، بل يمتدّ إلى الكيفية التي يدرك بها العاملون عدالة توزيع هذه الحوافز ومعايير منحها. كما يرتبط بمفهوم الاندماج الوظيفي، الذي يُعبّر عن درجة انخراط الفرد النفسي والمعرفي والسلوكي في عمله. وفي القطاع الصحي وخدمات الأشعة، يكتسب التحفيز أهميةً مضاعفةً، نظراً لطبيعة العمل الذي يتسم بالضغط النفسي العالي والتعرض المستمر للحالات المرضية، مما يستلزم وجود منظومة تحفيزية متطورة تُسهم في الحفاظ على دافعية العاملين وحمايتهم من الاحتراق الوظيفي. ويسهم التحفيز الوظيفي كذلك في تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالكفاءات، وتقليل معدلات التسرب الوظيفي، وتعزيز الانتماء التنظيمي.

البعد الرابع: تقييم الأداء

يُمثِّل تقييم الأداء البُعد الرقابي والتقويمي في منظومة إدارة الموارد البشرية، إذ يستهدف قياس مستوى أداء العاملين بصورة منهجية ومنظمة، ومقارنته بالمعايير المحددة سلفاً، وتحديد فجوات الأداء، ووضع خطط معالجتها. ويُعدّ هذا البُعد حلقة وصل جوهرية بين بقية الأبعاد، إذ يُغذي عمليات التخطيط بالبيانات اللازمة عن الكفاءات المتاحة، ويُحدِّد الاحتياجات التدريبية، ويُوفِّر الأساس الموضوعي لقرارات التحفيز والترقية (مهدمي، 2025).

ويتضمن تقييم الأداء سلسلة من الخطوات المتكاملة، تبدأ بتحديد معايير الأداء بصورة واضحة وموضوعية، ثم اختيار أساليب القياس الملائمة، وتدريب المُقيِّمين على استخدامها، وتنفيذ عملية القياس، وتحليل النتائج، وتقديم التغذية الراجعة للعاملين، ووضع خطط التطوير الفردي. وقد تطوّرت أساليب تقييم الأداء تطوُّراً كبيراً في العقود الأخيرة، من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الذاتي للرئيس المباشر، إلى أساليب أكثر تطوراً كالتقييم بزاوية 360 درجة، والتقييم القائم على الكفاءات، والتقييم القائم على النتائج وبطاقات الأداء المتوازن.

ويتجاوز التقييم الفاعل وظيفته الرقابية ليُصبح أداة تطويرية تُسهم في توجيه العاملين نحو تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم. كما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم إدارة الأداء بمعناه الشامل، الذي يُمثِّل عملية مستمرة تشمل تخطيط الأداء، ومتابعته، وتقييمه، ومكافأته. وفي خدمات الأشعة، يكتسب تقييم الأداء طبيعة خاصة، نظراً لاعتماد جودة الخدمة على الدقة الفنية والتشخيصية للعاملين، مما يستلزم تطوير معايير تقييم تجمع بين المؤشرات الكمية والكيفية، وتأخذ بعين الاعتبار خصوصية المهنة وتَعَقُّداتها.

المبحث الثاني: إنتاجية خدمات الأشعة

1.2.2 تمهيد

تُمثِّل الإنتاجية أحد المفاهيم المحورية في علم الإدارة وفي اقتصاديات الأعمال، إذ تُجسِّد القدرة على تحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات ذات قيمة، وتُعبر عن كفاءة استثمار هذه الموارد. وقد اكتسب هذا المفهوم أهميةً مضاعفةً في القطاع الصحي عمومًا، وفي خدمات الأشعة على وجه الخصوص، نظرًا لما يتميز به هذا القطاع من خصوصية تجمع بين الطابع الإنساني للخدمة، والكثافة التقنية لأدوات العمل، والكثافة المعرفية للكوادر القائمة عليه. فخدمات الأشعة لا تُقاس إنتاجيتها بمعايير اقتصادية بحتة، بل بمنظومة معايير مركبة تشمل الدقة التشخيصية، وسرعة الإنجاز، وجودة الصور الإشعاعية، ورضا المرضى والأطباء، والاستخدام الأمثل للأجهزة والكوادر. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة لمفهوم إنتاجية خدمات الأشعة، تبدأ بتأصيل المفهوم وعرض المداخل المختلفة في تعريفه، ثم تنتقل إلى بيان أهميته وأهدافه وأبعاده، مع استعراض الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المتصلة به، وذلك في سياق العلاقة المفترضة بينه وبين إدارة الموارد البشرية في مستشفيات مدينة الرياض.

2.2.2 مفهوم إنتاجية الموارد البشرية والخدمات الصحية

تتباين تعريفات الباحثين لمفهوم الإنتاجية بحسب الزاوية التي ينطلقون منها، والقطاع الذي تنتمي إليه دراساتهم، وطبيعة المخرجات التي يستهدفون قياسها. وقد أفرز هذا التباين مجموعة من المداخل التي تسهم في تشكيل فهم متعدد الأبعاد لهذا المفهوم، يعكس ثراءه النظري وتعدد تطبيقاته.

ينطلق المدخل الاقتصادي التقليدي في تعريف الإنتاجية من النسبة بين المخرجات والمدخلات، حيث تُعرَّف الإنتاجية بأنها مقياس لكفاءة استخدام عناصر الإنتاج في توليد السلع والخدمات. ووفقًا لهذا المدخل، يرتبط مفهوم الإنتاجية ارتباطًا وثيقًا بمفهوم الكفاءة الاقتصادية، ويُقاس بمقارنة كمية المخرجات المتحققة بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاجها. وقد قدّم بعض الباحثين تعريفًا يربط الإنتاجية بقدرة المنظمة على تعظيم القيمة المضافة من خلال الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري وتأهيله بصورة مستمرة (Aiuby & Hayati, 2023).

ومن زاوية أخرى، يتناول بعض الباحثين الإنتاجية من منظور إنتاجية الموارد البشرية تحديداً، فيُعرّفونها بأنها المخرجات التي يُحقّقها العاملون في فترة زمنية معينة، بالنسبة إلى الموارد والجهود المبذولة، مع الأخذ بعين الاعتبار جودة هذه المخرجات وملاءمتها لاحتياجات المستفيدين (علي، 2022). ويُبرز هذا التعريف أن الإنتاجية ليست مجرد كمّ من المخرجات، بل هي مزيج من الكم والكيف، يعكس قدرة العاملين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية في آن واحد.

ويُقدّم اتجاه آخر تعريفاً أكثر شموليةً يدمج البُعد التنظيمي والبشري معاً، فيُعرّف الإنتاجية بأنها محصلة التفاعل بين الكفاءة الفردية للعاملين وكفاءة النظم والإجراءات والتقنيات التي يعملون في إطارها، بحيث تتشكل الإنتاجية الكلية من مجموع هذه العناصر المتفاعلة (طاهر وإسماعيل، 2025). ويُسلّط هذا التعريف الضوء على الطبيعة المركّبة للإنتاجية، ويرفض اختزالها في عنصر واحد، سواء أكان فردياً أم تنظيمياً.

ومن منظور إدارة العمليات، تُعرّف الإنتاجية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التحسين المستمر في عملياتها من خلال تطبيق ممارسات منهجية للتنظيم والترتيب وتقليص الهدر، بحيث تتحول الإنتاجية إلى نتاج طبيعي لجودة تصميم العمليات وانضباط تنفيذها (علي، 2022 -ضمن سياق ممارسات 5S). ويُكمل هذا التعريف مدخل آخر يربط الإنتاجية بالتمكين، حيث يُعرّف رفع الإنتاجية بأنه نتاج لمنح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، بما يُحرّر طاقاتهم الإبداعية ويُعزّز شعورهم بالمسؤولية تجاه المخرجات (الجنابي وسالم، 2022).

وفي السياق التقني، تُعرّف إنتاجية الموارد البشرية بأنها المخرجات المتحققة في بيئة عمل متكامل فيها التقنية مع الجهد البشري، بحيث تُسهم نظم المعلومات في تعزيز قدرة العاملين على إنجاز مهامهم بسرعة ودقة أكبر (Diawati et al., 2023). ويضيف بعض الباحثين بُعداً تخطيطياً إلى التعريف، حيث يُربط مستوى الإنتاجية بجودة التخطيط للموارد البشرية وقدرته على التنبؤ بالاحتياجات وتوفير الكفاءات المناسبة في الزمان والمكان المناسبين (Gomathy et al., 2023).

ومن منظور الخدمات الصحية، تأخذ الإنتاجية معنى خاصاً، إذ لا يمكن قياسها بمعايير كمية بحتة، بل تستلزم تكاملاً بين معايير الكفاءة الاقتصادية ومعايير الجودة السريرية ورضا المستفيدين. فإنتاجية

خدمات الأشعة تتجلى في القدرة على إجراء الفحوصات المطلوبة بدقة عالية، وفي زمن مناسب، وبتكلفة معقولة، مع الحفاظ على جودة الصور الإشعاعية وسلامة المرضى وكفاءة استخدام الأجهزة.

وفي ضوء تعدد هذه التعريفات وتباين زواياها، يرى الباحث أن إنتاجية خدمات الأشعة تُمثّل المحصلة الكلية للمخرجات الإشعاعية التشخيصية التي تُقدّمها أقسام الأشعة في المستشفيات، مقارنةً بالموارد البشرية والتقنية والمالية المستخدمة في إنتاجها، مع مراعاة معايير الدقة التشخيصية، وسرعة الإنجاز، وجودة الصور، ورضا المرضى والأطباء، وكفاءة استخدام الأجهزة. وهذا التعريف يستوعب الأبعاد المتعددة للمفهوم في القطاع الصحي، ويلائم طبيعة بيئة التطبيق في مستشفيات مدينة الرياض.

3.2.2 التطور الفكري لمفهوم الإنتاجية في الخدمات الصحية

شهد مفهوم الإنتاجية تطوراً جوهرياً في الفكر الإداري، انتقل خلاله من مفهوم اقتصادي ضيق يقتصر على قياس النسبة بين المخرجات والمدخلات في القطاعات الإنتاجية، إلى مفهوم متعدد الأبعاد يتسع ليشمل القطاعات الخدمية ومنها القطاع الصحي. وقد شكّل هذا الانتقال تحدياً نظرياً ومنهجياً، نظراً لصعوبة تطبيق المقاييس الاقتصادية التقليدية على الخدمات التي تتميز بطابعها غير الملموس وتعدّد مخرجاتها.

وقد أسهمت موجة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في إعادة تشكيل مفهوم الإنتاجية في الخدمات الصحية، إذ أدخلت أبعاداً جديدة كرضا المستفيد، والتحسين المستمر، والقيمة المضافة من منظور المريض. كما أسهم انتشار نظم المعلومات الإدارية والأجهزة التشخيصية المتقدمة في إعادة صياغة معادلة الإنتاجية في خدمات الأشعة، إذ أصبحت التكنولوجيا عنصراً محورياً في تحديد مستوى الإنتاجية، إلى جانب الكفاءات البشرية وكفاءة العمليات.

ومن جهة أخرى، أسهمت التحولات الأخيرة في بيئة العمل، بما فيها مرونة العمل والعمل عن بُعد، في إعادة النظر في معايير قياس الإنتاجية، بحيث تأخذ بعين الاعتبار جودة بيئة العمل وانعكاسها على الرضا الوظيفي والأداء. (Davidescu et al., 2020) كما أسهمت جائحة كوفيد-19 في إبراز أهمية المرونة والقدرة على التكيف بوصفهما عاملين جوهريين في الحفاظ على الإنتاجية في ظل الظروف الطارئة، وهو ما انعكس بصورة خاصة على القطاع الصحي الذي تحمّل العبء الأكبر خلال الجائحة (Azizi et al., 2021).

4.2.2 أهمية إنتاجية خدمات الأشعة

تكتسب إنتاجية خدمات الأشعة أهمية بالغة في منظومة الرعاية الصحية المعاصرة، نظراً للدور المحوري الذي تؤديه هذه الخدمات في رحلة المريض التشخيصية والعلاجية. فلا يكاد يخلو مسار علاجي من الحاجة إلى فحوصات إشعاعية تشخيصية، تسهم في تحديد طبيعة المرض ومرحلته وتطوره، وتُمثّل أساساً لاتخاذ القرارات الإكلينيكية اللاحقة. وقد تناول الباحثون أهمية الإنتاجية من زوايا متعددة، يسهم تكاملها في تكوين صورة شاملة لمكانتها في الفكر الإداري الصحي.

ويشير (Aiuby & Hayati (2023) إلى أن أهمية الإنتاجية تتجلى في عدة جوانب: أولها أنها تُمثّل المعيار الموضوعي لقياس فاعلية الاستثمار في الموارد البشرية، وثانيها أنها تسهم في زيادة فرص العمل من خلال توسع المنظمات المنتجة، وثالثها أنها تُعزّز قدرة المنظمات على الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية، ورابعها أنها تُمكن من تحقيق الاستفادة المثلى من الاستثمارات في التعليم والتدريب، وخامسها أنها تنعكس على التنمية الاقتصادية الكلية للمجتمع.

ويرى أبو رأس (2021) أن أهمية الإنتاجية تتمثل في أنها: تعكس كفاءة أداء المنشأة وقدرتها على استثمار مواردها، وتسهم في تحقيق الاستدامة المالية للمنظمات الخدمية، وتُمكن من المقارنة المرجعية مع المنظمات المماثلة، وتوفّر الأساس الموضوعي لتقييم برامج التدريب والتطوير وقياس عائدها، وتسهم في تحديد فجوات الأداء واقتراح سبل معالجتها.

ومن منظور تقني، يؤكد بعض الباحثين أن أهمية الإنتاجية تنتمي في ضوء التحول الرقمي، إذ تسهم تقنيات المعلومات في رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية وزيادة مخرجاتها (Diawati et al., 2023). وتتبنّى هذه الأهمية من قدرة التقنية على أتمّة المهام الروتينية، وتوفير الوقت لأنشطة ذات قيمة أعلى، وتحسين دقة المخرجات، وتعزيز سرعة الإنجاز، وهي عناصر بالغة الأهمية في خدمات الأشعة التي تعتمد على دمج المعرفة الطبية بالتقنيات التشخيصية المتقدمة.

ويبرز (Gomathy et al. (2023 أهمية الإنتاجية من زاوية التخطيط للموارد البشرية، إذ يؤكدون أن جودة التخطيط البشري تنعكس مباشرة على مستوى الإنتاجية، من خلال ضمان توافر الكوادر المناسبة كمّاً ونوعاً، وتحقيق الاستخدام الأمثل لها، وتجنب فائض الطاقة أو نقصها. وتكتسب هذه الزاوية أهمية

مضاعفة في خدمات الأشعة، حيث يتطلب تشغيل الأجهزة المتطورة كوادِر متخصصة عالية التأهيل، ويُمثّل توافرها بالعدد والكفاءة المناسبين عاملاً حاسماً في تحديد إنتاجية القسم.

ومن منظور تنمية الموارد البشرية، يُشير Husain et al. (2025) إلى أن أهمية الإنتاجية تتجلى في كونها المعيار النهائي الذي تُقاس به نجاعة برامج تطوير الموارد البشرية، وتُعدّ في الوقت ذاته دافعاً لاستمرار الاستثمار في هذه البرامج. وتتعرّز هذه الأهمية من خلال ما يُشير إليه باحثون آخرون من أن التحفيز الوظيفي يُمثّل أحد العوامل الجوهرية في رفع إنتاجية العاملين، لا سيما في القطاع الحكومي والمنشآت الخدمية التي تواجه تحديات في إيجاد آليات تحفيزية فعّالة (الفيفي، 2022).

كذلك تكتسب الإنتاجية أهمية خاصة في ضوء ما تُمثّله من جسر بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، إذ يُسهم تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وفي توفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الأفراد المتعلقة بالنمو الوظيفي والمكافآت والاستقرار. ويُكمل هذا الفهم ما يُشير إليه بعض الباحثين من أن استراتيجية التمكين تُمثّل مدخلاً جوهرياً لرفع الكفاءة الإنتاجية، من خلال إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين ومنحهم مساحة أوسع للمبادرة والإبداع (الجنابي وسالم، 2022).

ومن منظور الجودة، تتجلى أهمية إنتاجية خدمات الأشعة في كونها تُسهم في تقليص أوقات الانتظار، وتحسين تجربة المريض، وزيادة قدرة المستشفى على استيعاب الحالات، وتخفيض التكاليف التشغيلية، وتعزيز الاستفادة من الاستثمارات الضخمة في الأجهزة الإشعاعية. كما تُسهم الإنتاجية العالية في تحسين سمعة المستشفى ومكانته التنافسية في السوق الصحية، وفي تعزيز ثقة الجهات الممولة والمؤمنين والمرضى به.

5.2.2 أهداف رفع إنتاجية خدمات الأشعة

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات الصحية إلى تحقيقها من خلال رفع إنتاجية خدمات الأشعة، وتعكس هذه الأهداف في مجموعها الطبيعة المركّبة للمفهوم وتعدد أبعاده. ويمكن استعراض أبرز ما طرحه الباحثون في هذا الشأن على النحو الآتي:

أولاً: يرى بلحاجي والعكازي (2025) أن رفع الإنتاجية يستهدف جملةً من الأهداف، أبرزها: تعزيز القيمة المضافة للمؤسسة من خلال تكوين الموظفين، وتحقيق التوافق بين قدرات العاملين ومتطلبات العمل، وتطوير المهارات الفنية والمهنية للكوادر، وضمان مواكبة العاملين للتطورات في مجال تخصصهم، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات التقنية والمهنية.

ثانياً: يُحدّد طاهر وإسماعيل (2025) أهدافاً أخرى تتمحور حول البعد الثقافي للإنتاجية، تشمل: ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للإنتاجية، وبناء قيم مشتركة بين العاملين تُعزّز الالتزام بالأداء العالي، وتطوير معايير سلوكية تنعكس على جودة المخرجات، وتعزيز روح الفريق والتعاون بين الكوادر، وبناء بيئة عمل تُحفّز على الإبداع والمبادرة.

ثالثاً: يُشير علي (2022) إلى أهداف ترتبط بالبعد التشغيلي والتنظيمي، تتضمن: تطبيق ممارسات 5S لرفع الكفاءة الإنتاجية، وتقليل الهدر في الموارد والوقت، وتنظيم بيئة العمل بصورة تُسهّل أداء المهام، وتوحيد إجراءات العمل وضبطها، وتعزيز الانضباط الذاتي لدى العاملين.

رابعاً: يُحدّد الجنابي وسالم (2022) أهدافاً تتعلق بالتمكين، تتضمن: منح العاملين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتعزيز إحساسهم بالملكية تجاه المخرجات، وتطوير قدرتهم على حل المشكلات، وتفعيل مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر، وتوسيع نطاق مسؤولياتهم بما يُتيح لهم الإسهام الفاعل في رفع الإنتاجية.

خامساً: يُحدّد الفيفي (2022) أهدافاً متصلة بالتحفيز ودوره في رفع الإنتاجية، تتضمن: بناء منظومة حوافز عادلة وفاعلة، وربط الحوافز بمستوى الأداء بصورة موضوعية، وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، وتقليل معدلات التسرب الوظيفي، وتعزيز الاحتفاظ بالكفاءات في القطاع الخدمي.

سادساً: يُحدّد Aiyby & Hayati (2023) أهدافاً ترتبط بالبعد التعليمي للإنتاجية، تتضمن: تعزيز الاستثمار في تعليم الموارد البشرية وتطوير مهاراتها، وزيادة فرص العمل من خلال توسع المنظمات المنتجة، وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وتعزيز قدرة الكوادر على المنافسة في سوق العمل، وبناء مجتمع المعرفة.

سابعاً: من منظور التحفيز الوظيفي والأداء المستدام، يُحدّد (Cherif (2020) أهدافاً تتضمن: تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين، ورفع مستويات الرضا الوظيفي، وتحقيق المواءمة بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، وضمان الاستقرار الوظيفي في القطاعات الخدمية، وبناء علاقات إيجابية بين العاملين وإدارتهم تتعكس على المخرجات.

ثامناً: من منظور مرونة العمل، يُقدّم (Davidescu et al. (2020) أهدافاً تتضمن: تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، وتعزيز رضاهم الوظيفي، ورفع مستوى أدائهم، وبناء نظم عمل مستدامة، وتحسين الإنتاجية من خلال توفير بيئة عمل مرنة تلّئم احتياجات الكوادر المختلفة.

6.2.2 أبعاد ومحددات إنتاجية خدمات الأشعة

تتشكل إنتاجية خدمات الأشعة من تفاعل عدة محددات تنظيمية وبشرية وتقنية، يتكامل بعضها مع بعض لإنتاج المحصلة النهائية للأداء. ويمكن استعراض هذه المحددات في عدة محاور:

المحدد الأول: كفاءة الموارد البشرية وتأهيلها

تُمثّل كفاءة الكوادر العاملة في أقسام الأشعة العمود الفقري لإنتاجية هذه الأقسام. ويشمل ذلك أخصائيي الأشعة، والفنيين، والممرضين، والكوادر الإدارية المساندة، الذين يتكامل دورهم في تقديم الخدمة الإشعاعية بجودة عالية. وتتحدد كفاءة هذه الكوادر بمستوى تأهيلها العلمي، وخبرتها العملية، وقدرتها على التعامل مع الأجهزة المتطورة، ومهاراتها في التواصل مع المرضى والأطباء (Husain et al., 2025). وتتبع أهمية هذا المحدد من كون خدمات الأشعة تجمع بين الكثافة المعرفية والكثافة التقنية، مما يستلزم كوادر تجمع بين المعرفة الطبية والمهارات التقنية والكفاءة التواصلية.

المحدد الثاني: جودة الأجهزة والبنية التحتية التقنية

تعتمد خدمات الأشعة اعتماداً جوهرياً على جودة الأجهزة الإشعاعية والبنية التحتية التقنية الداعمة لها. وتشمل هذه الأجهزة وحدات الأشعة السينية، والأشعة المقطعية، والرنين المغناطيسي، والموجات فوق الصوتية، والطب النووي، فضلاً عن نظم أرشفة الصور وتداولها (PACS)، ونظم المعلومات الإشعاعية (RIS). وتسهم جودة هذه البنية التحتية في تحديد قدرة القسم على إجراء الفحوصات بدقة وسرعة، وفي تقليص أوقات الانتظار، وتحسين تجربة المريض (Diawati et al., 2023) ويرتبط

هذا المحدد ارتباطاً وثيقاً بتوظيف نظم المعلومات والتقنيات الحديثة في رفع كفاءة الموارد البشرية وإنتاجيتها.

المحدد الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للإنتاجية

تمثل الثقافة التنظيمية البيئة المعنوية التي تتشكل في إطارها سلوكيات العاملين واتجاهاتهم نحو العمل. وتسهم الثقافة الداعمة للإنتاجية في ترسيخ قيم الالتزام والجودة والتحسين المستمر، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وبناء روح الفريق، وتشجيع الإبداع والمبادرة. وتتجلى هذه الثقافة في القيم المشتركة بين العاملين، ومعايير السلوك السائدة، والرموز والممارسات التي تُكرّس قيم العمل الجاد والأداء المتميز (طاهر وإسماعيل، 2025). وفي خدمات الأشعة، تكتسب الثقافة التنظيمية أهمية خاصة، نظراً لطبيعة العمل التي تستلزم تعاوناً وثيقاً بين تخصصات متعددة، وانضباطاً عالياً في الإجراءات والبروتوكولات.

المحدد الرابع: نظم العمل والإجراءات التشغيلية

تسهم جودة تصميم نظم العمل والإجراءات التشغيلية في تحديد مستوى إنتاجية أقسام الأشعة. وتشمل هذه النظم البروتوكولات الفنية للفحوصات، وإجراءات استقبال المرضى وإعدادهم، وآليات تنسيق المواعيد، ونظم تداول التقارير الإشعاعية. وتسهم ممارسات التنظيم والترتيب في تقليل الهدر وتعزيز الكفاءة، حيث يسهم تطبيق ممارسات منهجية كممارسات 5S في تحسين بيئة العمل وتنظيمها بصورة تُسهّل أداء المهام وتُقلّص الفاقد من الوقت والجهد (علي، 2022).

المحدد الخامس: منظومة التحفيز والمكافآت

تمثل منظومة التحفيز محركاً جوهرياً للإنتاجية الكوادر العاملة في خدمات الأشعة. وتتضمن هذه المنظومة الحوافز المادية كالرواتب والمكافآت والبدلات، والحوافز المعنوية كالتقدير والاعتراف وفرص النمو المهني. وتسهم منظومة التحفيز العادلة والفاعلة في تعزيز دافعية العاملين، وتقليل معدلات التسرب الوظيفي، وتحسين جودة المخرجات (الفيفي، 2022). وتكتسب هذه المنظومة أهمية مضاعفة في خدمات الأشعة، نظراً لطبيعة العمل التي تتسم بالضغط النفسي العالي والتعرض المستمر للحالات المرضية المعقدة.

المحدد السادس: مرونة بيئة العمل

اكتسبت مرونة بيئة العمل أهمية متنامية في الفكر الإداري المعاصر، إذ تسهم في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين الشخصية. وتشمل هذه المرونة مرونة ساعات العمل، ومرونة المكان، ومرونة المهام، ومرونة العقود. وتسهم بيئة العمل المرنة في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، بما ينعكس إيجاباً على مستويات الإنتاجية. (Davidescu et al., 2020) وفي خدمات الأشعة، يمكن توظيف هذه المرونة في تنظيم نوبات العمل، وتوزيع المهام بصورة تتناسب مع كفاءات الكوادر، وتوفير فرص للقراءة عن بُعد في بعض الفحوصات.

المحدد السابع: قدرة المنظمة على التكيف وإدارة الأزمات

أبرزت التحولات الأخيرة في بيئة العمل، بما فيها جائحة كوفيد-19، إدراكاً أعمق لأهمية قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة للآزمات في الحفاظ على إنتاجيتها. وتشمل هذه القدرة مرونة الهياكل التنظيمية، وقدرة الكوادر على التكيف مع المتغيرات، وجاهزية نظم العمل للاستجابة السريعة للظروف الطارئة. (Azizi et al., 2021) وقد أبرزت الجائحة بصورة خاصة أهمية هذا المحدد في القطاع الصحي، إذ تعرضت أقسام الأشعة لضغوط غير مسبقة في ظل الحاجة المتزايدة إلى فحوصات تشخيصية للحالات المصابة، مما استلزم إعادة تنظيم العمل وتطوير بروتوكولات السلامة بصورة سريعة.

7.2.2 عناوين معاصرة في الإطار النظري لإنتاجية خدمات الأشعة

تتشكل في الفكر الإداري المعاصر اتجاهات حديثة تسهم في إثراء فهمنا لإنتاجية الخدمات الصحية وأقسام الأشعة، وتفتح آفاقاً جديدة للبحث والممارسة. ومن أبرز هذه الاتجاهات: التحول الرقمي في الخدمات الصحية، الذي يعيد تشكيل منظومة العمل في أقسام الأشعة من خلال نظم أرشفة الصور وتداولها، ونظم المعلومات الإشعاعية، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل الصور الإشعاعية. وقد كشفت الدراسات أن توظيف نظم المعلومات يعدّ من أهم محركات رفع كفاءة الموارد البشرية وإنتاجيتها في بيئات العمل المعاصرة. (Diawati et al., 2023)

ومن الاتجاهات البارزة كذلك توظيف الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في تعزيز إنتاجية الكوادر الإشعاعية، من خلال أتمتة بعض مهام التحليل الأولي للصور، وتوفير أدوات دعم القرار التشخيصي، وتسريع إنجاز التقارير الإشعاعية. (Garg et al., 2022) ويتكامل هذا الاتجاه مع اتجاه آخر يركّز

على توظيف الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعادة تشكيل منظومة العمل في القطاع الصحي، وما يستلزمه ذلك من تطوير مهارات الكوادر وإعادة تصميم الوظائف. (Budhwar et al., 2023)

كذلك يبرز اتجاه إدارة الإنتاجية المستدامة، الذي يُعنى بتحقيق التوازن بين رفع الإنتاجية والمحافظة على رفاه العاملين على المدى الطويل، تجنباً للاحتراق الوظيفي وتراجع الجودة. (Lu et al., 2023) وفي السياق نفسه، يبرز اتجاه الإدارة الخضراء وأثرها على الإنتاجية في القطاعات الإنتاجية، من خلال تكامل الممارسات الصديقة للبيئة مع التحسين المستمر للأداء. (Yong et al., 2020) وعلى الرغم من أن هذا الاتجاه ظهر في القطاعات الإنتاجية بصورة أساسية، فإن مبادئه قابلة للتطبيق في خدمات الأشعة من خلال ترشيد استهلاك الطاقة، وتقليل النفايات الطبية، وتطبيق ممارسات إدارية صديقة للبيئة.

ومن الاتجاهات الحديثة كذلك ربط الإنتاجية بالأداء البيئي والمسؤولية المجتمعية، حيث يؤكد بعض الباحثين أن الممارسات البيئية المسؤولة تنعكس إيجاباً على سمعة المنظمة وقدرتها على استقطاب الكفاءات، وبالتالي على مستويات الإنتاجية على المدى الطويل. (Nisar et al., 2021) كذلك يبرز اتجاه ربط الإنتاجية بأنماط العمل المرنة، الذي اكتسب زخماً متنامياً في أعقاب جائحة كوفيد-19، وأبرز تحولات جوهرية في فهم العلاقة بين بيئة العمل والإنتاجية. (Davidescu et al., 2020)

ومن الاتجاهات المعاصرة كذلك توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإنتاجية في القطاعات الخدمية، من خلال بناء منظومة متكاملة من السياسات والممارسات التي تسهم في رفع الكفاءة وتحسين المخرجات. (Sinha & Griffith, 2021) ويستكمل هذا الاتجاه ما يطرحه بعض الباحثين من ضرورة الموازنة بين البعد التقني والبعد البشري في تصميم منظومة الإنتاجية، إذ لا يمكن لأحدهما أن يحقق نتائج فاعلة بمعزل عن الآخر.

كذلك يبرز اتجاه الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بوصفه مدخلاً رئيساً لرفع الإنتاجية في المنشآت الخدمية. ويرتكز هذا الاتجاه على فكرة أن العائد على الاستثمار في تأهيل الكوادر يفوق كثيراً تكلفته، وأن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات شاملة لتنمية مواردها البشرية تتمتع بمستويات إنتاجية أعلى من نظيراتها (أبو رأس، 2021). وفي القطاع الصحي وخدمات الأشعة، يكتسب هذا الاتجاه أهمية خاصة، نظراً لسرعة تطور التقنيات الإشعاعية وحاجة الكوادر إلى تحديث مستمر لمعارفها ومهاراتها.

8.2.2 تأطير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإنتاجية خدمات الأشعة

تتجلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإنتاجية خدمات الأشعة في كون الأولى تُمثّل المنظومة الإدارية التي تُهيئ المدخلات البشرية اللازمة لتحقيق الثانية. فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يضمن توافر الكوادر المؤهلة بالعدد والتخصصات المناسبة لإنجاز الفحوصات الإشعاعية، فيما يسهم التدريب والتطوير في تحديث مهاراتها بما يواكب التطور المتسارع في التقنيات الإشعاعية. ويسهم التحفيز الوظيفي في تعزيز دافعية العاملين والحفاظ على التزامهم وانخراطهم في العمل، فيما يوفر تقييم الأداء الأساس الموضوعي لتحديد فجوات الأداء ومعالجتها.

وتتأطر هذه العلاقة في إطار مفهومي عام يرى أن الإنتاجية ليست مجرد نتاج آلي للأجهزة والمعدات، بل هي محصلة لتفاعل عدة عوامل، أهمها العنصر البشري، الذي يُمثّل المُشغّل الفعلي للأجهزة والمُحلّل للمخرجات والمتواصل مع المرضى والأطباء. ومن ثم، فإن الاستثمار في إدارة الموارد البشرية يُمثّل استثماراً مباشراً في إنتاجية خدمات الأشعة، وهو ما تستهدف هذه الدراسة اختباره ميدانياً في مستشفيات مدينة الرياض.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل العمود الفقري للدراسة الميدانية، إذ يتناول الإجراءات المنهجية التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الجانب التطبيقي، بما يضمن الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الوثوق بها وتعميمها في حدود مجتمع الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهج العلمي المتَّبَع، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها بصورة دقيقة، ووصف أداة جمع البيانات وخصائصها السيكمترية من حيث الصدق والثبات، وعرض مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها، ثم بيان الأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في معالجة البيانات واستخلاص النتائج. وقد حرص الباحث على أن تتسم هذه الإجراءات بالدقة والشفافية، بما يُتيح للقارئ تقييم مدى ملائمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ويُمكِّن الباحثين الآخرين من تكرارها في سياقات مماثلة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليلها تحليلًا منهجيًا بما يُتيح تفسير العلاقات بين متغيراتها واستخلاص الدلالات العلمية منها. وقد جاء اختيار هذا المنهج منسجمًا مع طبيعة موضوع الدراسة الذي يستهدف الكشف عن أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي، التدريب والتطوير المهني، التحفيز الوظيفي، تقييم الأداء) في رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض.

وقد اعتمد الباحث في تنفيذ هذا المنهج على مصدرين أساسيين لجمع البيانات: المصادر الثانوية التي شملت الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد وُظِّفَت في بناء الإطار النظري وتأسيس المفاهيم. أما المصادر الأولية فتمثلت في البيانات الميدانية التي جمعت من مفردات عينة الدراسة من خلال أداة الاستبانة المُصمَّمة لهذا الغرض، وقد خضعت هذه البيانات للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره السادس والعشرين.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في أقسام الأشعة بمستشفيات مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك أخصائيي الأشعة، وفنيي الأشعة، والممرضين العاملين في هذه الأقسام، والكوادر الإدارية المساندة. وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (820) فرداً موزعين على عدد من المستشفيات الحكومية والخاصة الكبرى في مدينة الرياض، وذلك وفقاً للإحصاءات المتاحة لدى إدارات الموارد البشرية في هذه المستشفيات وقت إجراء الدراسة.

4.3 عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، لجأ الباحث إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية، التي تُتيح تمثيل مختلف فئات المجتمع تمثيلاً عادلاً بما يضمن دقة النتائج وقابليتها للتعميم. وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة، عند مستوى ثقة (95%) ونسبة خطأ (5%)، فبلغ حجم العينة المطلوب (262) مفردة. وقد قام الباحث بتوزيع (290) استبانة لتعويض احتمالية فقدان بعض الاستبانات أو عدم اكتمالها، وقد استرجع منها (278) استبانة بنسبة استرداد بلغت (95.86%)، استبعد منها (12) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لعدم جديتها، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (266) استبانة، وهو ما يفوق الحد الأدنى المطلوب ويُعزّز من قوة النتائج الإحصائية.

جدول (3 - 1): توزيع استبانات الدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	290	الاستبانات الموزعة
95.86%	278	الاستبانات المسترجعة
4.14%	12	الاستبانات المستبعدة
91.72%	266	الاستبانات الصالحة للتحليل

جدول (3 - 2): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستشفيات

النسبة المئوية	الاستبانات الصالحة	الاستبانات الموزعة	عدد العاملين في قسم الأشعة	المستشفى
20.30%	54	58	165	مدينة الملك سعود الطبية
17.29%	46	50	140	مستشفى الملك فيصل التخصصي
13.53%	36	39	110	مستشفى الملك خالد الجامعي
15.79%	42	46	130	مدينة الملك فهد الطبية
11.65%	31	34	95	مستشفى الملك عبدالعزيز الجامعي
21.43%	57	63	180	المستشفيات الخاصة الكبرى
100%	266	290	820	الإجمالي

5.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم مجتمعها وأهدافها. وقد جرى تصميم الاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، بحيث تضمنت ثلاثة أقسام رئيسة:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ويشمل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: فقرات المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، ويتضمن (16) فقرة موزعة على أربعة محاور، يحتوي كل محور على (4) فقرات، على النحو الآتي:

- المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (الفقرات 1-4).

- المحور الثاني: التدريب والتطوير المهني (الفقرات 5-8).
- المحور الثالث: التحفيز الوظيفي (الفقرات 9-12).
- المحور الرابع: تقييم الأداء (الفقرات 13-16).

القسم الثالث: فقرات المتغير التابع (إنتاجية خدمات الأشعة)، ويتضمن (10) فقرات تقيس مستوى إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض.

وقد اعتمد الباحث في صياغة فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، الذي يُعدّ من أكثر المقاييس استخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (3 - 3): مقياس ليكرت الخماسي ومستوى الموافقة

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، تم تحديد طول الفئة بقسمة المدى (5-1=4) على عدد الفئات (5)، فيكون طول الفئة (0.80)، وعلى هذا الأساس تم تحديد مستويات الموافقة على النحو الآتي:

جدول (3 - 4): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جداً

6.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام نوعين من الصدق هما:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية والإدارة الصحية، وعددهم (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وذلك لإبداء آرائهم في مدى وضوح صياغة الفقرات، وانتماء كل فقرة إلى المحور الذي وضعت فيه، ومدى تغطيتها لأبعاد المتغيرات. وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرتين كانتا تتضمنان تكراراً، وإضافة فقرة جديدة في محور التحفيز الوظيفي، وقد اعتُمدت الاستبانة في صورتها النهائية بعد موافقة ما يزيد على (80%) من المحكمين على فقراتها.

صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية.

جدول (3 - 5): معاملات ارتباط فقرات محاور المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمحور

المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	1	0.782	0.000
	2	0.815	0.000
	3	0.769	0.000
	4	0.803	0.000
التدريب والتطوير المهني	5	0.798	0.000
	6	0.826	0.000
	7	0.774	0.000
	8	0.811	0.000

0.000	0.835	9	التحفيز الوظيفي
0.000	0.792	10	
0.000	0.807	11	
0.000	0.819	12	
0.000	0.781	13	تقييم الأداء
0.000	0.823	14	
0.000	0.796	15	
0.000	0.812	16	

جدول (3 - 6): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (إنتاجية خدمات الأشعة) بالدرجة الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.768	0.000
2	0.804	0.000
3	0.789	0.000
4	0.821	0.000
5	0.776	0.000
6	0.813	0.000
7	0.795	0.000
8	0.829	0.000
9	0.782	0.000
10	0.807	0.000

يتضح من الجدولين (6) و(7) أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحاورها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.768) و(0.835)، وهي قيم مرتفعة تدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول (3 - 7): معاملات ارتباط محاور المتغير المستقل بالدرجة الكلية للمتغير

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	0.872	0.000
التدريب والتطوير المهني	0.891	0.000
التحفيز الوظيفي	0.884	0.000
تقييم الأداء	0.867	0.000

يتبين من الجدول (8) أن جميع معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للمتغير المستقل دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من الاتساق الداخلي للأداة.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعدّ من أكثر معاملات الثبات شيوعاً في البحوث الاجتماعية والإدارية، ويُقبل عادةً عند تجاوز قيمته (0.70)

جدول (3 - 8): معاملات ثبات الاستبانة باستخدام ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	4	0.847
التدريب والتطوير المهني	4	0.863
التحفيز الوظيفي	4	0.871
تقييم الأداء	4	0.854
إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل ككل)	16	0.926
إنتاجية خدمات الأشعة (المتغير التابع)	10	0.908
الاستبانة ككل	26	0.943

يتضح من الجدول (9) أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جميعها مرتفعة، إذ تراوحت بين (0.847) و(0.871) لمحاور المتغير المستقل، وبلغت (0.908) للمتغير التابع، فيما بلغ معامل الثبات

الكلبي للاستبانة (0.943)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وقابليتها للاعتماد في جمع البيانات الميدانية.

8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للقوف على طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (إنتاجية خدمات الأشعة)، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين هذه المتغيرات، وفيما يلي عرض لمصفوفة الارتباط:

جدول (3 - 9): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = 266)

المتغيرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	1					
(2) التدريب والتطوير المهني	0.612	1				
(3) التحفيز الوظيفي	0.587	0.654	1			
(4) تقييم الأداء	0.563	0.628	0.671	1		
(5) إدارة الموارد البشرية (الدرجة الكلية)	0.821	0.857	0.864	0.839	1	
(6) إنتاجية خدمات الأشعة	0.687	0.742	0.728	0.703	0.836	1

*جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

يتبين من الجدول (3 - 9) ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائياً بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.687) و (0.742).
- جاء بعد التدريب والتطوير المهني في المرتبة الأولى من حيث قوة ارتباطه بإنتاجية خدمات الأشعة بمعامل ارتباط (0.742)، يليه بعد التحفيز الوظيفي بمعامل (0.728)، ثم بعد تقييم الأداء بمعامل (0.703)، وأخيراً بعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمعامل (0.687).

- بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (إنتاجية خدمات الأشعة) (0.836)، وهو معامل ارتباط قوي يدل على وجود علاقة جوهرية بين المتغيرين.
- جاءت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها متوسطة إلى قوية (تراوحت بين 0.563 و0.671)، مما يدل على تكامل هذه الأبعاد دون أن تصل إلى حد التداخل التام (Multicollinearity) الذي يُعدّ مشكلة إحصائية في تحليل الانحدار.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

- اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية في معالجة البيانات وتحليلها، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، وذلك على النحو الآتي:
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية، وعرض توزيع الاستبانات.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ومحاورها، وتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة ومحور.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ولاختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار الفروض الفرعية المتعلقة بأثر كل بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية على إنتاجية خدمات الأشعة.
 - تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الفرض الرئيسي المتعلق بأثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعةً على إنتاجية خدمات الأشعة، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد.
 - اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF): للتحقق من خلو نموذج الانحدار من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

- اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، وهو شرط لاستخدام أساليب الإحصاء المعلمي.
- اختبار تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من معنوية نموذج الانحدار ككل، واختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية إن لزم الأمر.
- معامل التحديد (R^2) لقياس مقدار التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره من خلال المتغير المستقل وأبعاده.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً للبيانات الميدانية التي جمعت من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (266) فرداً من العاملين في أقسام الأشعة بمستشفيات مدينة الرياض. ويتضمن الفصل ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يعرض تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، والمحور الثاني يقدم التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (إنتاجية خدمات الأشعة)، أما المحور الثالث فيختص باختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 266)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	158	59.40%
	أنثى	108	40.60%
العمر	أقل من 30 سنة	64	24.06%
	من 30 إلى أقل من 40	112	42.11%
	من 40 إلى أقل من 50	67	25.19%
	50 سنة فأكثر	23	8.64%
المؤهل العلمي	دبلوم	48	18.05%
	بكالوريوس	156	58.65%
	ماجستير	47	17.67%
	دكتوراه	15	5.63%
المسمى الوظيفي	أخصائي أشعة	71	26.69%

46.62%	124	فني أشعة	
16.17%	43	ممرض/ة	
10.52%	28	إداري	
21.80%	58	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
36.84%	98	من 5 إلى أقل من 10	
27.45%	73	من 10 إلى أقل من 15	
13.91%	37	15 سنة فأكثر	

يتضح من الجدول (11) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (59.40%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (42.11%)، وهي الفئة الإنتاجية الأكثر حضوراً في القطاع الصحي. كما يتبين أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (58.65%)، مما يعكس الطبيعة التخصصية للعمل في أقسام الأشعة. أما من حيث المسمى الوظيفي، فقد جاء فنيو الأشعة في المرتبة الأولى بنسبة (46.62%)، يليهم أخصائيو الأشعة بنسبة (26.69%). وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، تبين أن (78.20%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتجاوز خمس سنوات، مما يعزز من موثوقية استجاباتهم وقدرتهم على تقديم تقييم واقعي للممارسات محل الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك على النحو الآتي:

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

جدول (4 - 2): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
		ك % /	ك % /	ك % /	ك % /	ك % /				
1	يستند تخطيط الموارد البشرية في قسم الأشعة إلى تحليل دقيق لاحتياجات المستشفى المستقبلية	78 / 29.32	112 / 42.11	46 / 17.29	22 / 8.27	8 / 3.01	3.86	1.024	2	مرتفع
2	تُحدد إدارة المستشفى احتياجاتها من الكوادر الإشعاعية كمّاً ونوعاً بصورة مسبقة	71 / 26.69	118 / 44.36	49 / 18.42	21 / 7.89	7 / 2.63	3.85	0.987	3	مرتفع
3	يسهم التخطيط الاستراتيجي في توفير الكفاءات الإشعاعية المناسبة في الوقت المناسب	82 / 30.83	109 / 40.98	47 / 17.67	20 / 7.52	8 / 3.01	3.89	1.013	1	مرتفع
4	تتوافق خطط الموارد البشرية مع التوجهات	65 / 24.44	114 / 42.86	54 / 20.30	24 / 9.02	9 / 3.38	3.76	1.031	4	مرتفع

								الاستراتيجية	
								لقسم الأشعة	
مرتفع	0.876	3.84	المتوسط العام للبعد						

يتضح من الجدول (12) أن استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاءت بمستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (3.84) بانحراف معياري (0.876). وقد جاءت الفقرة الثالثة "يسهم التخطيط الاستراتيجي في توفير الكفاءات الإشعاعية المناسبة في الوقت المناسب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89)، فيما جاءت الفقرة الرابعة "تتوافق خطط الموارد البشرية مع التوجهات الاستراتيجية لقسم الأشعة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.76)، مما يشير إلى وجود فرصة لتعزيز المواءمة الاستراتيجية بين خطط الموارد البشرية والتوجهات العامة لأقسام الأشعة.

البعد الثاني: التدريب والتطوير المهني

جدول (4 - 3): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التدريب والتطوير المهني

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
		ك / %	ك / %	ك / %	ك / %	ك / %				
5	تقديم إدارة المستشفى برامج تدريبية منتظمة للعاملين في قسم الأشعة	89 / 33.46	116 / 43.61	38 / 14.29	17 / 6.39	6 / 2.25	3.99	0.962	2	مرتفع
6	تصميم البرامج التدريبية وفقاً	84 / 31.58	113 / 42.48	43 / 16.17	19 / 7.14	7 / 2.63	3.93	0.998	3	مرتفع

									للاحتياجات الفعلية لكوادر الأشعة	
مرتفع	1	0.973	4.02	6 / 2.25	18 / 6.77	36 / 13.53	112 / 42.11	94 / 35.34	تتيح المستشفى فرصاً للعاملين لمواكبة المستجدات التقنية في مجال الأشعة	7
مرتفع	4	1.046	3.78	9 / 3.38	25 / 9.40	52 / 19.55	108 / 40.60	72 / 27.07	يُقاس أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين بصورة منهجية	8
مرتفع		0.852	3.93	المتوسط العام للبعد						

يتبين من الجدول (13) أن استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التدريب والتطوير المهني جاءت بمستوى موافقة مرتفع، بمتوسط عام بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.852). وقد احتلت الفقرة السابعة "تتيح المستشفى فرصاً للعاملين لمواكبة المستجدات التقنية في مجال الأشعة" المرتبة الأولى بمتوسط (4.02)، وهو ما يعكس اهتمام المستشفيات بتحديث معارف العاملين في ظل التطور المتسارع للتقنيات الإشعاعية. في حين جاءت الفقرة الثامنة المتعلقة بقياس أثر البرامج التدريبية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.78)، مما يدل على الحاجة إلى تعزيز منظومة التقييم البعدي للبرامج التدريبية.

البُعد الثالث: التحفيز الوظيفي

جدول (4 - 4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التحفيز الوظيفي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
		ك% /	ك% /	ك% /	ك% /	ك / %				
9	تُقدّم إدارة المستشفى حوافز مادية مجزية للعاملين في قسم الأشعة	64 / 24.06	102 / 38.35	56 / 21.05	32 / 12.03	12 / 4.51	3.65	1.108	4	مرتفع
10	تحرص الإدارة على تقدير الجهود المتميزة لكوادر الأشعة معنوياً	76 / 28.57	115 / 43.23	45 / 16.92	21 / 7.89	9 / 3.38	3.86	1.022	2	مرتفع
11	ترتبط الحوافز الممنوحة بمستوى الأداء الفعلي للعاملين	69 / 25.94	108 / 40.60	53 / 19.92	27 / 10.15	9 / 3.38	3.76	1.061	3	مرتفع
12	تُوفّر المستشفى	81 / 30.45	113 / 42.48	42 / 15.79	22 / 8.27	8 / 3.01	3.89	1.027	1	مرتفع

									فرصاً للترقية والنمو الوظيفي للعاملين في قسم الأشعة
مرتفع	0.918	3.79	المتوسط العام للبعد						

يُشير الجدول (14) إلى أن المتوسط العام لُبعد التحفيز الوظيفي بلغ (3.79) بانحراف معياري (0.918)، وهو مستوى موافقة مرتفع، إلا أنه أقل من البُعدين السابقين. وقد احتلت الفقرة الثانية عشرة المتعلقة بفرص الترقية والنمو الوظيفي المرتبة الأولى بمتوسط (3.89)، فيما جاءت الفقرة التاسعة المتعلقة بالحوافز المادية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65)، وهي أدنى فقرة في هذا البعد، مما يُلحح إلى وجود فجوة في منظومة الحوافز المادية المقدّمة لكوادر الأشعة قد تستحق الاهتمام.

البعد الرابع: تقييم الأداء

جدول (4 - 5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد تقييم الأداء

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
		ك / %	ك / %	ك / %	ك / %	ك / %				
13	تتسم معايير تقييم الأداء في قسم الأشعة بالوضوح والموضوعية	73 / 27.44	116 / 43.61	48 / 18.05	22 / 8.27	7 / 2.63	3.85	1.008	2	مرتفع
14	يُجرى تقييم أداء العاملين	86 / 32.33	118 / 44.36	39 / 14.66	17 / 6.39	6 / 2.26	3.98	0.957	1	مرتفع

									في قسم الأشعة بصورة دورية ومنتظمة	
مرتفع	4	1.052	3.75	9 / 3.38	26 / 9.77	55 / 20.68	109 / 40.98	67 / 25.19	تُوظَّف نتائج تقييم الأداء في تطوير قدرات العاملين	15
مرتفع	3	1.024	3.81	8 / 3.01	23 / 8.65	52 / 19.55	112 / 42.11	71 / 26.69	تُوفَّر الإدارة تغذية راجعة بناءً للعاملين بناءً على نتائج التقييم	16
مرتفع		0.871	3.85	المتوسط العام للبعد						

يتبين من الجدول (15) أن المتوسط العام لُبعد تقييم الأداء بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.871)، بمستوى موافقة مرتفع. وقد احتلت الفقرة الرابعة عشرة تُجرى تقييم أداء العاملين في قسم الأشعة بصورة دورية ومنتظمة" المرتبة الأولى بمتوسط (3.98)، في حين جاءت الفقرة الخامسة عشرة المتعلقة بتوظيف نتائج التقييم في تطوير العاملين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.75)، مما يشير إلى أن عملية التقييم تُجرى بانتظام، إلا أن استثمار نتائجها في التطوير لا يزال بحاجة إلى تعزيز.

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 6): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	التدريب والتطوير المهني	3.93	0.852	مرتفع
2	تقييم الأداء	3.85	0.871	مرتفع
3	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3.84	0.876	مرتفع

4	التحفيز الوظيفي	3.79	0.918	مرتفع
	المتغير المستقل ككل	3.85	0.823	مرتفع

المتغير التابع: إنتاجية خدمات الأشعة

جدول (4 - 7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع (إنتاجية خدمات الأشعة)

م	الفقرة	موافق بشدة ك % /	موافق ك % /	محايد ك % /	غير موافق ك % /	غير موافق بشدة ك % /	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1	يُنجز قسم الأشعة الفحوصات المطلوبة في الوقت المحدد لها	82 / 30.83	121 / 45.49	38 / 14.29	18 / 6.77	7 / 2.63	3.95	0.971	2	مرتفع
2	يتسم العمل في قسم الأشعة بالدقة العالية في إجراء الفحوصات	91 / 34.21	118 / 44.36	34 / 12.78	16 / 6.02	7 / 2.63	4.02	0.972	1	مرتفع
3	يستوعب قسم الأشعة العدد المطلوب من المرضى يومياً بكفاءة	74 / 27.82	114 / 42.86	47 / 17.67	22 / 8.27	9 / 3.38	3.83	1.038	5	مرتفع

مرتفع	3	0.978	3.97	7 / 2.63	17 / 6.39	39 / 14.66	117 / 43.98	86 / 32.33	تُستخدم الأجهزة الإشعاعية في قسم الأشعة بكفاءة عالية	4
مرتفع	4	1.000	3.90	7 / 2.63	20 / 7.52	44 / 16.54	116 / 43.61	79 / 29.70	تتسم تقارير الأشعة الصادرة عن القسم بالجودة العالية	5
مرتفع	9	1.090	3.70	12 / 4.51	28 / 10.53	53 / 19.92	108 / 40.60	65 / 24.44	يُقلص قسم الأشعة أوقات انتظار المرضى للفحوصات	6
مرتفع	–	0.962	4.00	6 / 2.26	17 / 6.39	36 / 13.53	119 / 44.74	88 / 33.08	يلتزم العاملون في القسم بمعايير السلامة والجودة المهنية	7
مرتفع	10	1.091	3.68	12 / 4.51	27 / 10.15	56 / 21.05	109 / 40.98	62 / 23.31	يُسهم قسم الأشعة في تقليص التكاليف التشغيلية للمستشفى	8
مرتفع	6	1.024	3.85	8 / 3.01	22 / 8.27	46 / 17.29	115 / 43.23	75 / 28.20	يحظى قسم الأشعة برضا المرضى	9

									والأطباء المُحوّلين	
									يتميّز قسم الأشعة بالقدرة على التكيف مع زيادة الطلب على خدماته	10
مرتفع	7	1.044	3.80	9 / 3.38	24 / 9.02	49 / 18.42	113 / 42.48	71 / 26.69		
مرتفع		0.847	3.87	المتوسط العام للمتغير التابع						

يتضح من الجدول (17) أن استجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع (إنتاجية خدمات الأشعة) جاءت بمستوى موافقة مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام (3.87) بانحراف معياري (0.847). وقد احتلت الفقرة الثانية المتعلقة بدقة الفحوصات المرتبة الأولى بمتوسط (4.02)، يليها التزام العاملين بمعايير السلامة والجودة بمتوسط (4.00)، مما يعكس الاهتمام الكبير بالجوانب التشخيصية والمهنية. في المقابل، جاءت الفقرتان المتعلقةان بتقليص التكاليف التشغيلية (3.68) وتقليص أوقات الانتظار (3.70) في المرتبتين الأخيرتين، مما يدل على وجود مجال للتحسين في الجوانب الاقتصادية والإجرائية لإنتاجية خدمات الأشعة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي

ينص الفرض الرئيسي على ما يأتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التدريب والتطوير المهني، التحفيز الوظيفي، تقييم الأداء) على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض".

للتحقق من هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية (كمتغيرات مستقلة) على إنتاجية خدمات الأشعة (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة الموارد البشرية على إنتاجية خدمات الأشعة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.486	3.247	** 0.001
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	0.213	4.108	** 0.000
التدريب والتطوير المهني	0.341	6.482	** 0.000
التحفيز الوظيفي	0.296	5.624	** 0.000
تقييم الأداء	0.187	3.519	** 0.001
معامل الارتباط = 0.857		معامل التحديد = 0.734	
قيمة الاختبار F = 180.246		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (18) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، وإنتاجية خدمات الأشعة كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.734)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (73.4%) من التباين في إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.857$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة اختبار F (180.246) بمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على معنوية النموذج ككل عند مستوى دلالة (0.01).

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التدريب والتطوير المهني" هو الأكثر تأثيراً على إنتاجية خدمات الأشعة، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.341$)، وبلغت قيمة T (6.482) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي يلعبه تأهيل الكوادر الإشعاعية وتحديث مهاراتها في رفع جودة المخرجات الإشعاعية وتعزيز كفاءتها التشخيصية. ويليه بُعد "التحفيز الوظيفي" بمعامل انحدار ($B = 0.296$) وقيمة T (5.624) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعكس

أهمية المنظومة التحفيزية في إطلاق طاقات العاملين والحفاظ على دافعيتهم في بيئة عمل تتسم بالضغط النفسي العالي.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" يسهم بشكل دال في تفسير التباين في إنتاجية خدمات الأشعة، بمعامل انحدار ($B = 0.213$) وقيمة ($T = 4.108$) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعكس أهمية التخطيط المسبق للاحتياجات من الكوادر الإشعاعية في ضمان استمرارية تقديم الخدمة بكفاءة. أما بُعد "تقييم الأداء" فقد أظهر أثراً أقل نسبياً ($B = 0.187$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.001$)، مما يشير إلى أن تعزيز منظومة تقييم الأداء وربطها بصورة أوثق بقرارات التطوير والتحفيز قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة إدارة الموارد البشرية داخل أقسام الأشعة. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي أربعة فروض فرعية، يجري اختبارها فيما يأتي:

الفرض الفرعي الأول

ينص الفرض الفرعي الأول على ما يأتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على إنتاجية خدمات الأشعة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
إنتاجية خدمات الأشعة	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التخطيط الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	T Sig. t

تُشير نتائج الجدول (20) إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ (0.742)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التدريب والتطوير المهني وإنتاجية خدمات الأشعة. كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.551)، مما يدل على أن (55.1%) من التباين في إنتاجية خدمات الأشعة يمكن تفسيره من خلال متغير التدريب والتطوير المهني وحده، وهي نسبة تفسير مرتفعة تعكس الدور المحوري لهذا البعد.

وعند الاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (323.864) بمستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من معنوية النموذج. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير ($B = 0.738$)، بقيمة T (17.996) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التدريب والتطوير المهني تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.738) في إنتاجية خدمات الأشعة. ويُمثّل التدريب والتطوير المهني البعد الأقوى تأثيراً، وهو ما يتسق مع طبيعة العمل في أقسام الأشعة التي تستلزم تحديثاً مستمراً للمعارف والمهارات في ضوء التطور المتسارع للتقنيات الإشعاعية. وبناءً على ما تقدّم، يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.

الفرض الفرعي الثالث

ينص الفرض الفرعي الثالث على ما يأتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الوظيفي على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج على النحو

الآتي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز الوظيفي على إنتاجية خدمات الأشعة

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
إنتاجية خدمات الأشعة	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التحفيز الوظيفي	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.728	0.530	1	297.694	0.000		0.672	0.039	0.728	17.254	0.000

تُوضح نتائج الجدول (21) أن معامل الارتباط R^2 بلغ (0.728)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحفيز الوظيفي وإنتاجية خدمات الأشعة. كما بلغ معامل التحديد (0.530) (R^2)، مما يدل على أن (53%) من التباين في إنتاجية خدمات الأشعة يمكن تفسيره من خلال متغير التحفيز الوظيفي وحده.

وتُشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت (297.694) بمستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على معنوية النموذج ككل. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير ($B = 0.672$)، بقيمة (17.254) T ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التحفيز الوظيفي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.672) في إنتاجية خدمات الأشعة. وتعكس هذه النتيجة الأهمية البالغة لمنظومة التحفيز في بيئة عمل ذات طبيعة ضاغطة كأقسام الأشعة، حيث يحتاج العاملون إلى محفزات مادية ومعنوية تساهم في الحفاظ على دافعيتهم وانخراطهم. وبناءً على ما تقدّم، يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

الفرض الفرعي الرابع

ينص الفرض الفرعي الرابع على ما يأتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء على إنتاجية خدمات الأشعة

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
إنتاجية خدمات الأشعة	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تقييم الأداء	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.703	0.494	1	257.927	0.000		0.684	0.043	0.703	16.060	0.000

تُشير نتائج الجدول (22) إلى أن معامل الارتباط R بلغ (0.703)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين تقييم الأداء وإنتاجية خدمات الأشعة. كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.494)، مما يدل على أن (49.4%) من التباين في إنتاجية خدمات الأشعة يمكن تفسيره من خلال متغير تقييم الأداء وحده.

وتؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA) معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (257.927) بمستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير $(B = 0.684)$ ، بقيمة T (16.060) ومستوى دلالة $(Sig. = 0.000)$ ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تقييم الأداء تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.684) في إنتاجية خدمات الأشعة. ويبرز هذا الأثر أهمية وجود منظومة تقييم موضوعية ومنظمة، تعمل بوصفها أداة تطويرية لا رقابية فحسب، تُسهم في تشخيص الفجوات وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر. وبناءً على ما تقدم، يتم قبول الفرض الفرعي الرابع.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً متكاملًا لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع تفسير هذه النتائج وربطها بما طُرِح في الإطار النظري وما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات الصلة. ويختتم الفصل بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى إدارات المستشفيات والمعنيين بتطوير خدمات الأشعة في مدينة الرياض، بما يسهم في الإفادة العملية من نتائج الدراسة وترجمتها إلى مبادرات تطويرية ملموسة.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعةً على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض، إذ بلغ معامل التحديد (0.734)، مما يعني أن أبعاد إدارة الموارد البشرية تُفسّر ما نسبته (73.4%) من التباين في إنتاجية خدمات الأشعة. ويعود هذا الأثر إلى الطبيعة المركّبة لخدمات الأشعة التي تجمع بين الكثافة المعرفية والكثافة التقنية، مما يجعل العنصر البشري المُحرّك الفعلي لمستوى الإنتاجية في هذه الأقسام، فالأجهزة المتطورة لا تُحقّق وحدها المخرجات المرجوة ما لم تكن مدعومة بمنظومة موارد بشرية ناضجة. ويتسق هذا الاتجاه العام مع ما طرحه Sinha & Griffith (2021) من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُمثّل المدخل الجوهرى لتعزيز إنتاجية القوى العاملة، ومع ما أبرزه Gomathy et al. (2023) حول الدور المحوري للتخطيط البشري في تحديد مستوى الإنتاجية. كما يتقاطع هذا الاتجاه مع ما طرحه Husain et al. (2025) في تأكيدهم على أن تنمية الموارد البشرية تُمثّل المدخل الرئيس لرفع الإنتاجية في المنظمات الحديثة.

وأظهرت النتائج أن بُعد التدريب والتطوير المهني جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة الأثر على إنتاجية خدمات الأشعة، إذ بلغ معامل الانحدار له (0.341) ومعامل التحديد في الانحدار البسيط (0.551). ويُفسّر هذا الأثر القوي بكون خدمات الأشعة من أكثر التخصصات الطبية تأثراً بالتطور التقني المتسارع، حيث تتجدد الأجهزة والبروتوكولات والبرمجيات التشخيصية بصورة مستمرة، الأمر الذي يجعل التدريب والتطوير المهني شرطاً لازماً لاستمرارية كفاءة الكوادر وقدرتها على توظيف هذه

التقنيات بفاعلية. وينسجم هذا التفسير مع ما طرحه أبو رأس (2021) حول أهمية اقتصاديات تنمية الموارد البشرية ومؤشر التدريب في رفع كفاءة أداء المنشأة، ومع ما تناوله بلحاجي والعكازي (2025) من أن تكوين الموظفين يُمثّل رافعةً جوهريةً للإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية. كما يتسق مع ما طرحه جنان وروباح (2022) في معالجتهم للعلاقة بين إدارة المعرفة وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

كذلك أظهرت النتائج أن بُعد التحفيز الوظيفي جاء في المرتبة الثانية من حيث الأثر، بمعامل انحدار (0.296) ومعامل تحديد (0.530) في الانحدار البسيط. ويعزى هذا الأثر إلى الطبيعة الضاغطة للعمل في أقسام الأشعة، حيث يتعرض العاملون لضغوط نفسية وبدنية متواصلة نتيجة كثافة الحالات، والتعامل مع المرضى ذوي الحالات الحرجة، والمسؤولية المهنية العالية، مما يجعل وجود منظومة تحفيز فاعلة شرطاً للحفاظ على دافعيّتهم وانخراطهم في العمل. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحته الفيفي (2022) حول دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي والمنشآت الخدمية، ومع ما تناوله Cherif (2020) من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في تشكيل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهما متغيران يعكسان على الإنتاجية. كما يتسق مع ما طرحه الجنابي وسالم (2022) من أن استراتيجية التمكين، التي تُعدّ من أبرز مظاهر التحفيز المعنوي، تُمثّل مدخلاً فاعلاً لرفع الكفاءة الإنتاجية.

وجاء بُعد تقييم الأداء في المرتبة الثالثة من حيث الأثر، بمعامل انحدار (0.187) ومعامل تحديد (0.494) في الانحدار البسيط. ويُفسّر هذا الأثر بأن تقييم الأداء يُمثّل الحلقة التي تُغذي بقية الأبعاد بالبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير العاملين وتحفيزهم، مما يجعله بُعداً تكاملياً أكثر منه بُعداً مستقلاً. ومع ذلك، فإن جاء أثره أقل نسبياً قد يُفسّر بوجود فجوات في توظيف نتائج التقييم في عمليات التطوير الفعلي، كما أشارت إلى ذلك استجابات أفراد العينة على الفقرة المتعلقة بهذا الجانب. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحته مهدي (2025) حول دور الأتمتة في تحسين أداء الموارد البشرية بوصفها أداةً تطويريةً متكاملةً، ومع ما تناولته مرسال (2020) من أن حوكمة الموارد البشرية تستلزم منظومة تقييم متكاملة لإدارة المخاطر المتعلقة بالعنصر البشري.

أما بُعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فقد جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأثر، بمعامل انحدار (0.213) ومعامل تحديد (0.472) في الانحدار البسيط. ويعود ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي

يُمثِّل بُعداً توجيهياً بعيد المدى، تظهر آثاره بصورة تدريجية وغير مباشرة على الإنتاجية، إذ يُهيئ الإطار العام لتوافر الكفاءات لكنه يحتاج إلى الأبعاد التنفيذية الأخرى (التدريب والتحفيز والتقييم) لترجمته إلى مخرجات ملموسة. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه Gomathy et al. (2023) حول الدور البنوي للتخطيط البشري في تحديد سقف الإنتاجية، ومع ما تناوله المصاني وآخرون (2023) من أن استراتيجية تمكين الموارد البشرية تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يستلزم تخطيطاً استراتيجياً متكاملاً للموارد البشرية. كما يتسق مع ما طرحه البشري وآخرون (2023) من أن إدارة الموارد البشرية تضطلع بدور محوري في إدارة الأزمات، وهو دور لا يمكن أن يتحقق دون تخطيط استراتيجي مسبق.

وأبرزت النتائج كذلك أن جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية حظيت بمستوى موافقة مرتفع من أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط العام للمتغير المستقل (3.85)، كما بلغ المتوسط العام للمتغير التابع (3.87)، مما يدل على أن الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية في أقسام الأشعة بمستشفيات مدينة الرياض تتسم بمستوى جيد، وأن إنتاجية هذه الأقسام تأتي في مستوى مرتفع. غير أن النتائج كشفت كذلك عن وجود مجالات بحاجة إلى تطوير، أبرزها: ضعف نسبي في منظومة الحوافز المادية، ومحدودية في توظيف نتائج تقييم الأداء في عمليات التطوير، فضلاً عن وجود مجال للتحسين في تقليص أوقات الانتظار وتقليص التكاليف التشغيلية. ويتسق هذا التوصيف مع ما طرحه أبو هدبه (2022) من أن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى تبني مستمر لأدوات الإدارة الفعالة، ومع ما تناوله عكاشة وبراهيمي (2021) من أن الإدارة الرشيدة تُمثِّل مدخلاً واعدًا لتطوير ممارسات الموارد البشرية، ومع ما طرحه أبو نوار (2022) وبوبرطخ وشنشونة (2021) حول دور إدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير التنظيمي بما يُفضي إلى تحسين المخرجات.

ويتسق ما توصلت إليه الدراسة كذلك مع ما طرحه Diawati et al. (2023) حول الدور المتنامي لتكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة الموارد البشرية وإنتاجيتها، ومع ما تناوله درويش (2021) من دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية، ومع ما طرحته العنقري والدخيل (2023) حول دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية. كما تتقاطع نتائج الدراسة مع الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التي تناولها كل من Lu et al. (2023) حول الممارسات المستدامة لإدارة الموارد البشرية، و Yong et al. (2020) حول الإدارة الخضراء للموارد البشرية، و Nisar et al. (2021) حول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء البيئي. وفي السياق ذاته، تتقاطع الدراسة مع ما طرحه Azizi

(2021) et al. حول الاستراتيجيات المبتكرة لإدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات، ومع ما تناوله (2020) Davidescu et al. من العلاقة بين مرونة العمل والرضا الوظيفي والأداء، وهي اعتبارات وثيقة الصلة ببيئة العمل في القطاع الصحي. كذلك تتسق نتائج الدراسة مع التوجهات التي طرحها (2022) Garg et al. حول توظيف تطبيقات تعلم الآلة في إدارة الموارد البشرية، وما تناوله (2023) Budhwar et al. من تأثير الذكاء الاصطناعي التوليدي في ممارسات الموارد البشرية المعاصرة، ومع ما طرحته مرسال وعمر (2026) حول دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، ومع ما تناوله (2023) Aiuby & Hayati حول العلاقة بين التعليم وإنتاجية الموارد البشرية، وما تناوله علي (2022) حول دور ممارسات S 5 في رفع الكفاءة الإنتاجية، وما طرحته طاهر وإسماعيل (2025) حول دور الثقافة التنظيمية في رفع إنتاجية الموارد البشرية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملةً من التوصيات الموجهة إلى إدارات المستشفيات والمعنيين بتطوير خدمات الأشعة في مدينة الرياض، وذلك على النحو الآتي:

- تطوير منظومة متكاملة للتدريب والتطوير المهني للعاملين في أقسام الأشعة، تستند إلى التشخيص الدقيق للاحتياجات التدريبية، وتتوسع في أساليبها بين التدريب الرسمي والتدريب أثناء العمل والتعلم الإلكتروني والتعلم بالمحاكاة، بما يواكب التطور المتسارع للتقنيات الإشعاعية.
- إعادة النظر في منظومة الحوافز المادية المقدمة لكوادر أقسام الأشعة، بما يحقق العدالة الداخلية والتنافسية الخارجية، ويلائم طبيعة العمل الضاغطة في هذا التخصص.
- تعزيز منظومة الحوافز المعنوية من خلال تكريم الكوادر المتميزة، وفتح مسارات الترقية والنمو الوظيفي، وإشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.
- تطوير منظومة تقييم الأداء بحيث تتحول من أداة رقابية إلى أداة تطويرية متكاملة، مع ضمان توظيف نتائج التقييم في تصميم خطط التطوير الفردي وفي اتخاذ قرارات الحوافز والترقيات.
- تبني نظم تقييم حديثة كالتقييم بزوايا 360 درجة، وبطاقات الأداء المتوازن، التي تأخذ بعين الاعتبار الخصوصية المهنية لخدمات الأشعة.
- توطيد المواءمة بين خطط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية لأقسام الأشعة، بما يضمن توافر الكفاءات المتخصصة في الزمان والمكان المناسبين.

- الاستفادة من نظم المعلومات والأتمتة في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في أقسام الأشعة، بما يُقلّص العبء الإداري ويُحرّر الوقت للأنشطة الاستراتيجية.
- تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في دعم القرارات الإشعاعية وتعزيز إنتاجية الكوادر، مع توفير التدريب اللازم للتعامل مع هذه التقنيات.
- تطوير بروتوكولات العمل والإجراءات التشغيلية في أقسام الأشعة بما يُقلّص أوقات انتظار المرضى ويرفع كفاءة استخدام الأجهزة.
- تطبيق ممارسات الإدارة الرشيدة وأدوات تحسين بيئة العمل، كممارسات S5، في أقسام الأشعة، بما يُسهم في تنظيم بيئة العمل وتقليل الهدر.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإنتاجية، تُرسخ قيم الجودة والتحسين المستمر والعمل بروح الفريق بين الكوادر الإشعاعية والإدارية والتمريضية.
- تعزيز مرونة بيئة العمل في أقسام الأشعة، من خلال تنويع نوبات العمل، وإتاحة فرص للقراءة الإشعاعية عن بُعد حيثما أمكن، بما يُحقّق التوازن بين متطلبات العمل ورفاه العاملين.
- تطوير منظومة لإدارة المخاطر المتعلقة بالعنصر البشري في أقسام الأشعة، تشمل التخطيط للإحلال الوظيفي، والتعامل مع الاحتراق الوظيفي، والاستعداد لمواجهة الأزمات.
- تعزيز الاستثمار في رأس المال الفكري لأقسام الأشعة، من خلال بناء قواعد معرفية مشتركة، وتيسير نقل الخبرات بين الكوادر، وتطوير مجتمعات الممارسة المهنية.
- إجراء دراسات لاحقة تتناول متغيرات وسيطة محتملة بين إدارة الموارد البشرية وإنتاجية خدمات الأشعة، كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي.
- توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل تخصصات طبية أخرى ومناطق جغرافية مختلفة من المملكة العربية السعودية، بما يُتيح إجراء مقارنات أوسع واستخلاص استنتاجات أكثر شمولاً.
- تبني مدخل الاستدامة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بأقسام الأشعة، بما يُحقّق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية ورفاه العاملين والمسؤولية المجتمعية.

Abstract

This study aimed to identify the impact of human resource management dimensions (strategic human resource planning, professional training and development, job motivation, and performance appraisal) on enhancing the productivity of radiology services in hospitals located in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. The study employed the descriptive-analytical methodology and utilized a questionnaire as the primary tool for data collection. The questionnaire was distributed to a stratified random sample drawn from employees working in radiology departments across Riyadh hospitals. Out of (290) distributed questionnaires, (266) were valid for analysis, drawn from a study population of (820) individuals. Data were statistically processed using SPSS V.26, applying various techniques including frequencies, percentages, means, standard deviations, Cronbach's Alpha, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple regression analysis.

The study concluded that there is a statistically significant impact at the level ($\alpha \leq 0.05$) of human resource management with its combined dimensions on radiology services productivity, as these dimensions explained (73.4%) of the variance in the dependent variable. All sub-dimensions demonstrated statistically significant effects, with professional training and development ranking first, followed by job motivation, then performance appraisal, and finally strategic human resource planning. The study recommended developing an integrated system for professional training and development of radiology personnel, reconsidering the system of material and moral incentives, transforming performance appraisal into a comprehensive developmental tool, and employing information systems and artificial intelligence to enhance the productivity of radiology personnel.

Keywords: Human Resource Management, Strategic Planning, Professional Training and Development, Job Motivation, Performance Appraisal, Radiology Services Productivity, Riyadh Hospitals.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو رأس، يسرا حسن عثمان صالح. (2021). دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء المنشأة: مؤشر التدريب أنموذجاً: دراسة تطبيقية على البنوك السودانية. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع2 ، 121 - 140. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1101836>
- أبو رأس، يسرا حسن عثمان صالح. (2021). دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء المنشأة: مؤشر التدريب أنموذجاً: دراسة تطبيقية على البنوك السودانية. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع2 ، 121 - 140. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1101836>
- أبو نوار، حمزة عواد محمد. (2022). مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي. المجلة العربية للنشر العلمي، ع50 ، 1112 - 1122. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1437439>
- أبو هديه، وفاء طه اعوض. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الإدارة الفعالة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع44 ، 390 - 401. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436479>
- البشري، مجد عوض بن داخل، بن خلته، عبدالهادي بن ماجد بن عبدالهادي، و الجعيد، عبدالرحمن عوض بطاء. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جدة، جدة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1419487>
- البشري، مجد عوض بن داخل، بن خلته، عبدالهادي بن ماجد بن عبدالهادي، و الجعيد، عبدالرحمن عوض بطاء. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جدة، جدة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1419487>

- بلحاجي، خديجة، و العكازي، فاطمة الزهراء. (2025). مساهمة تكوين الموظفين في رفع إنتاجية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الأسمنت ومشتقاته بالشلف. مجلة المنهل الاقتصادي، مج8، ع2 ، 635 - 651. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1651977>
- بوبرطخ، عبدالكريم، و شنشونة، محمد. (2021). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات: دراسة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية، مج32، ع2 ، 189 - 209. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1181352>
- الجنابي، محمد حسين عبيد، و سالم، مؤمن مازن. (2022). استراتيجية التمكين ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة تحليلية في وزارة الصناعة والمعادن / مصنع الأنابيب الحديدية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع134 ، 105 - 122. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1319008>
- الجنابي، محمد حسين عبيد، و سالم، مؤمن مازن. (2022). استراتيجية التمكين ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة تحليلية في وزارة الصناعة والمعادن / مصنع الأنابيب الحديدية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع134 ، 105 - 122. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1319008>
- جنان، رضا، و رواج، فريد. (2022). دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم الاجتماعية، مج16، ع2 ، 492 - 506. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1323788>
- درويش، وليد. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية، ولاية خنشلة. المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيات، مج16، ع1 ، 37 - 53. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1429537>
- طاهر، عائدة عبدالله محمد، و إسماعيل، زكي مكي. (2025). دور الثقافة التنظيمية في رفع إنتاجية الموارد البشرية بالتطبيق على وزارة الثقافة بولاية البحر الأحمر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1680977>
- عكاشة، العرابي، و براهيم، آسية. (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تبني أدوات الإدارة الرشيدة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت. المجلة الدولية أبحاث

- في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، مج2، ع4 ، 47 - 71. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1132435>
- علي، وسام حسين عبد. (2022). دور ممارسات S5 في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة استطلاعية في شركة أرو العامة. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع7 ، 862 - 887. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1274169>
- علي، وسام حسين عبد. (2022). دور ممارسات S5 في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة استطلاعية في شركة أرو العامة. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع7 ، 862 - 887. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1274169>
- العنقري، نورة محمد عبدالرحمن، و الدخيل، هيفاء منصور عثمان. (2023). دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج43، ع3 ، 77 - 94. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1504986>
- الفيفي، نورة بنت يحيى جابر. (2022). دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض 2019 / 2020. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع23 ، 1 - 26. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1320699>
- الفيفي، نورة بنت يحيى جابر. (2022). دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض 2019 / 2020. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع23 ، 1 - 26. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1320699>
- مرسل، منى النيل مصطفى. (2020). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ع11 ، 195 - 219. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1020874>
- مرسل، منى النيل مصطفى، و عمر، فاتن فاروق الأمين. (2026). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن

<http://search.mandumah.com/Record/1657161>

- المصاني، علي سهيل عيسى، عبدالقادر، فخر الأدبي، و قاسم، سيد بوهار مصل. (2023). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. مجلة مجمع، ع46 ، 447 - 477. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1412366>
- مهدي، أفراح أحمد. (2025). دور الأتمتة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بشركة الحبيب العقارية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ع1 ، 61 - 86. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1538427>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aiuby, H., & Hayati, M. (2023). The role of education in productivity of human resources and increasing job opportunities. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 3(1), 2808-1765
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6).
- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., ... & Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606-659.
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7-8), 529-541.
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086
- Diawati, P., Gadzali, S. S., Abd Aziz, M. K. N., Ausat, A. M. A., & Suherlan, S. (2023). The role of information technology in improving the efficiency and productivity of human resources in the workplace. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, 5(3), 296-302
- Garg, S., Sinha, S., Kar, A. K., & Mani, M. (2022). A review of machine learning applications in human resource management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1590-1610.'
- Gomathy, D. C., Reddy, K. V., & Reddy, V. (2023). The impact of human resource planning on productivity. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)* Volume, 6

- Husain, F., Yulia, R., Syaifudin, A., Karyadi, S., & Alatas, A. R. (2025). Human Resource Development in Increasing Work Productivity. *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)*, 5(2), 845-850.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353
- Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of cleaner production*, 311, 127504
- Sinha, A. K., & Griffith, J. (2021). Role of human resource management in improving productivity of the workforce. *4D International Journal of Management and Science*, 12(1), 66-83
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business strategy and the environment*, 29(1), 212-228.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور إدارة الموارد البشرية في رفع إنتاجية خدمات الأشعة: دراسة تطبيقية على مستشفيات مدينة الرياض

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة
☐ 40 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي ☐ فني أشعة ☐ ممرض/ة
☐ إداري

ثانيا محاور الاستبيان

❁ المحور الأول: التخطيط لإدارة الموارد البشرية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية					
					يستند تخطيط الموارد البشرية في قسم الأشعة إلى تحليل دقيق لاحتياجات المستشفى المستقبلية
					تُحدد إدارة المستشفى احتياجاتها من الكوادر الإشعاعية كمّاً ونوعاً بصورة مسبقة
					يُسهم التخطيط الاستراتيجي في توفير الكفاءات الإشعاعية المناسبة في الوقت المناسب
					تتوافق خطط الموارد البشرية مع التوجهات الاستراتيجية لقسم الأشعة
التدريب والتطوير المهني					
					تُقدّم إدارة المستشفى برامج تدريبية منتظمة للعاملين في قسم الأشعة
					تُصمّم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية لكوادر الأشعة
					تتيح المستشفى فرصاً للعاملين لمواكبة المستجدات التقنية في مجال الأشعة
					يُقاس أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين بصورة منهجية
التحفيز الوظيفي					

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُقدّم إدارة المستشفى حوافز مادية مجزية للعاملين في قسم الأشعة
					تحرص الإدارة على تقدير الجهود المتميزة لكوادر الأشعة معنوياً
					ترتبط الحوافز الممنوحة بمستوى الأداء الفعلي للعاملين
					توفّر المستشفى فرصاً للترقية والنمو الوظيفي للعاملين في قسم الأشعة
تقييم الأداء					
					تتسم معايير تقييم الأداء في قسم الأشعة بالوضوح والموضوعية
					يُجرى تقييم أداء العاملين في قسم الأشعة بصورة دورية ومنتظمة
					توظّف نتائج تقييم الأداء في تطوير قدرات العاملين
					توفّر الإدارة تغذية راجعة بناءً للعاملين بناءً على نتائج التقييم

✿ المحور الثاني: إنتاجية خدمات الأشعة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يُنجز قسم الأشعة الفحوصات المطلوبة في الوقت المحدد لها
					يتسم العمل في قسم الأشعة بالدقة العالية في إجراء الفحوصات
					يستوعب قسم الأشعة العدد المطلوب من المرضى يومياً بكفاءة
					تُستخدم الأجهزة الإشعاعية في قسم الأشعة بكفاءة عالية
					تتسم تقارير الأشعة الصادرة عن القسم بالجودة العالية
					يُقلص قسم الأشعة أوقات انتظار المرضى للفحوصات
					يلتزم العاملون في القسم بمعايير السلامة والجودة المهنية
					يسهم قسم الأشعة في تقليص التكاليف التشغيلية للمستشفى
					يحظى قسم الأشعة برضا المرضى والأطباء المُحوّلين
					يتميز قسم الأشعة بالقدرة على التكيف مع زيادة الطلب على خدماته

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Master of business administration



**The role of human resource management in
increasing the productivity of radiology services: An
applied study on hospitals in Riyadh. Prepared by:**

Prepared by:

Saad daham alqwaidi

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448