

عنوان البحث

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة
رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية

**The Impact of Innovative Health Human Resource Management
Practices on the Sustainability of Patient Satisfaction in the Saudi
Ministry of Health**

إعداد الطالب/

الاسم/ عبدالرزاق بن مليح العنزي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦م

فهرس المحتويات

المقدمة:	٣
مشكلة الدراسة:	٤
أهمية الدراسة:	٥
الأهمية العلمية:	٥
الأهمية العملية:	٥
أهداف الدراسة:	٦
تساؤلات الدراسة:	٧
فروض الدراسة:	٧
الدراسات السابقة:	٨
أولاً: الدراسات العربية	٨
ثانياً: الدراسات الأجنبية	١٣
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة	١٧
المنطلقات النظرية للدراسة:	٢٠
١. ممارسات إدارة الموارد البشرية	٢٠
٢. استدامة رضا المرضى	٢٢
المفاهيم المرتبطة بالدراسة:	٢٣
نظريات الدراسة:	٢٥
المنهجية وطرق البحث:	٢٦
منهج الدراسة:	٢٦
مجتمع الدراسة:	٢٧
عينة الدراسة:	٢٧
طرق جمع البيانات:	٢٧
الأساليب الإحصائية:	٢٨
نموذج الدراسة:	٢٩
أدوات الدراسة:	٢٩
حدود الدراسة:	٣٠
المراجع:	٣١
أولاً: المراجع العربية	٣١
ثانياً: المراجع الاجنبية	٣٤

المقدمة:

تُعد الإدارة الصحية من أهم الركائز التي تقوم عليها النظم الصحية الحديثة، إذ تهدف إلى تنظيم الموارد البشرية والمادية والتقنية داخل المؤسسات الصحية بما يضمن تقديم خدمات علاجية ووقائية ذات جودة عالية، وقد شهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في إطار رؤية ٢٠٣٠، حيث أصبح الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الصحية أحد المحاور الأساسية لضمان كفاءة الأداء وتحسين تجربة المريض، وتؤكد الدراسات أن الإدارة الفعّالة للموارد البشرية تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، الأمر الذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة للمرضى واستدامتها على المدى الطويل. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣٠)

ويتمثل المتغير الأول في هذه الدراسة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، والتي تشمل الاستقطاب النوعي، التدريب والتطوير المستمر، التمكين، التحفيز، وتقييم الأداء القائم على الكفاءة، وتشير الأدبيات إلى أن تطبيق ممارسات مبتكرة في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى رفع كفاءة الكوادر الصحية وتحقيق بيئة عمل محفزة، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام، كما أوضحت بعض الدراسات أن الاستثمار في التدريب والتطوير المهني المستمر ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية ويعزز الثقة بين مقدم الخدمة والمريض. (عبدالحليم، ٢٠٢٣، ص ٦٧٠)

أما المتغير الثاني فيتمثل في استدامة رضا المرضى، والذي لا يقتصر على تحقيق رضا آني أو مؤقت، بل يمتد ليشمل بناء تجربة صحية متكاملة تحقق توقعات المرضى وتحافظ على ثقتهم في الخدمات الصحية المقدمة، ويرتبط رضا المرضى بشكل وثيق برضا العاملين في القطاع الصحي، حيث أثبتت الدراسات أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى تحسين جودة التفاعل مع المرضى وزيادة كفاءة تقديم الخدمة، كما يُعد الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً مهماً بين ممارسات الموارد البشرية وتحقيق الاستدامة المؤسسية في القطاعات الخدمية. (خلف، ٢٠٢٠، ص ١٢)

وقد اختلفت نتائج الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا، فبينما أكدت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية مباشرة وقوية بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي ومن ثم رضا المستفيدين، أشارت دراسات أخرى إلى أن هذه العلاقة قد تكون غير مباشرة وتتأثر بمتغيرات وسيطة مثل المناخ التنظيمي والتمكين الإداري، كما أظهرت بعض البحوث أن ضعف تطبيق سياسات الموارد البشرية أو غياب الحوكمة قد يحد من أثرها في تحقيق الرضا المستدام، مما يعكس وجود تباين في النتائج يستدعي مزيداً من الدراسة في السياق الصحي السعودي. (الرجبي، ٢٠٢٤، ص ١١٥)

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لبحث أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية، في محاولة لردم الفجوة البحثية بين إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي وتحقيق رضا المرضى بصورة مستدامة، بما يسهم في دعم جهود التحول الصحي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في رفع جودة وكفاءة الخدمات الصحية. (الصاروم، ٢٠٢٢، ص ٧٨)

مشكلة الدراسة:

يشهد القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية تحولات متسارعة في إطار برامج التحول الصحي ورؤية ٢٠٣٠، الأمر الذي فرض تحديات كبيرة على المؤسسات الصحية، خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الصحية ورفع جودة الخدمات المقدمة للمرضى، ورغم الجهود المبذولة في تطوير البنية التحتية والتقنيات الطبية، إلا أن العديد من التقارير والدراسات تشير إلى أن العنصر البشري ما يزال يمثل العامل الحاسم في تشكيل تجربة المريض ومدى رضاه عن الخدمة الصحية، كما أن التركيز التقليدي على الرضا الآني للمرضى دون الاهتمام باستدامته على المدى الطويل قد يؤدي إلى تذبذب مستويات الرضا وضعف الثقة المؤسسية، خصوصاً في بيئة تتسم بزيادة الطلب على الخدمات الصحية وارتفاع توقعات المستفيدين، ومن هنا تبرز الإشكالية في مدى قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، مثل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، والتدريب المستمر، والتمكين الإداري، على إحداث أثر حقيقي ومستدام في رضا المرضى داخل وزارة الصحة

السعودية، وعليه يمكن صياغة سؤال الدراسة الرئيسي على النحو الآتي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية؟.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة الصحية من خلال الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية واستدامة رضا المرضى، وهو ربط لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعمق في السياق العربي والسعودي تحديداً، كما تقدم إطاراً تحليلياً يجمع بين مفاهيم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومفاهيم جودة الخدمة الصحية، مما يعزز التكامل المعرفي بين حقلين علميين متداخلين.

وتكتسب الدراسة أهميتها العلمية من تناولها لمفهوم الاستدامة في رضا المرضى، بدلاً من التركيز على الرضا اللحظي فقط، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية لقياس الأثر طويل المدى لممارسات الموارد البشرية في القطاع الصحي، كما تسهم في اختبار عدد من الأبعاد الإدارية في بيئة تطبيقية حقيقية، بما يدعم تطوير نماذج نظرية أكثر ملاءمة للواقع الصحي السعودي.

كما تساعد نتائج الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بدور الابتكار في ممارسات الموارد البشرية الصحية، إذ إن معظم الدراسات السابقة ركزت على الرضا الوظيفي للعاملين دون التوسع في قياس انعكاس ذلك على رضا المرضى واستدامته، وهو ما يمنح هذه الدراسة قيمة علمية مضافة في مجال الإدارة الصحية.

الأهمية العملية

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل صناع القرار في وزارة الصحة السعودية لتطوير سياسات أكثر فاعلية في إدارة الموارد البشرية، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز تجربة المريض، كما يمكن أن تساعد في توجيه خطط التدريب والتوظيف والتمكين بما يتماشى مع أهداف التحول الصحي.

وتسهم الدراسة في توفير مؤشرات عملية يمكن استخدامها في تقييم أداء إدارات الموارد البشرية داخل المنشآت الصحية، وربطها بمستوى رضا المرضى، مما يعزز ثقافة القياس والتقييم المستمر داخل القطاع الصحي، كما يمكن أن تدعم متخذي القرار في إعادة تصميم بعض الممارسات الإدارية لضمان تحقيق أثر طويل الأمد على جودة الرعاية الصحية.

كذلك تساعد نتائج الدراسة في تعزيز التوجه نحو الابتكار الإداري داخل المؤسسات الصحية، من خلال إظهار العلاقة بين تطوير العنصر البشري وتحقيق رضا المرضى بصورة مستدامة، وهو ما يدعم تنافسية القطاع الصحي السعودي ويعزز ثقة المجتمع في الخدمات المقدمة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

الأهداف الفرعية:

١. بيان أثر التدريب والتطوير المهني المستمر على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

٢. بيان أثر التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

٣. بيان أثر تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية؟

الاسئلة الفرعية:

١. ما أثر التدريب والتطوير المهني المستمر على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية؟

٢. ما أثر التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية؟

٣. ما أثر تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

الفرضية الفرعية الاولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير المهني المستمر على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

العوفي، سامي سالم حماد (٢٠٢٤)

تناول سامي سالم حماد العوفي في دراسته المنشورة عام ٢٠٢٤ بعنوان "دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين: دراسة حالة لمستشفى المدينة المنورة العام" موضوعاً إدارياً بالغ الأهمية يتمثل في العلاقة بين برامج صيانة الموارد البشرية ومستوى رضا العاملين داخل المؤسسات الصحية الحكومية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام برامج صيانة الموارد البشرية، مثل برامج الرعاية الصحية للموظفين، وتحسين بيئة العمل، والسلامة المهنية، والحوافز المعنوية والمادية، في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى المدينة المنورة العام، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحليل العلاقات بين المتغيرات وقياس مستوى التأثير، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمستشفى من أطباء وإداريين وفنيين، بينما تم اختيار عينة عشوائية ممثلة منهم، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب بعض الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين برامج صيانة الموارد البشرية ومستوى رضا العاملين، حيث تبين أن توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة وتحسين ظروف العمل يسهمان بشكل مباشر في رفع الروح المعنوية والانتماء المؤسسي وتقليل معدل الغياب ودوران العمل، كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج الصيانة بشكل مستمر، وزيادة الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، وإشراك الموظفين في تقييم تلك البرامج لضمان فاعليتها واستدامتها. وفي سياق تحليلي أعمق، ركزت الدراسة على أن صيانة الموارد البشرية لا تقتصر على الجوانب المادية فقط، بل تشمل أيضاً الدعم النفسي والتحفيز المعنوي والتواصل الإداري الفعال، وأكدت النتائج أن العاملين الذين يشعرون باهتمام الإدارة بصحتهم ورفاهيتهم يكونون أكثر التزاماً وإنتاجية، كما بينت أن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي كانت مرتبطة بدرجة الاستفادة من برامج الصيانة المقدمة، ما يعكس أهمية العدالة التنظيمية في توزيع الخدمات والمزايا، وأوصت الدراسة كذلك

بإنشاء وحدة متخصصة داخل المستشفى لمتابعة احتياجات العاملين بشكل دوري، وربط خطط صيانة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الصحية، وتبني سياسات واضحة لقياس رضا العاملين بصورة دورية بما يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

مقرّاش، فوزية (٢٠٢١)

قدمت فوزية مقرّاش في دراستها المنشورة عام ٢٠٢١ بعنوان "تمكين الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل" معالجة تحليلية لمفهوم تمكين الموارد البشرية ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الصناعية، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير أبعاد التمكين الإداري، مثل تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات، وتنمية المهارات، على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة ميدانياً، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالشركة، بينما تم اختيار عينة قصدية ممثلة لمختلف المستويات الإدارية والفنية، واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، إضافة إلى التحليل الإحصائي باستخدام برامج متخصصة لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي قوي بين تمكين العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي، حيث تبين أن الموظفين الذين يتمتعون بقدر أكبر من الاستقلالية والمشاركة يشعرون بقيمة أكبر داخل المؤسسة ويظهرون مستويات أعلى من الالتزام والانتماء، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تمكين واضحة وتعزيز ثقافة الثقة بين الإدارة والعاملين.

وأوضحت الدراسة في تحليلها أن تمكين الموارد البشرية يمثل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع معنويات العاملين وتحفيزهم على الإبداع والمبادرة، كما بينت أن ضعف المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى انخفاض الرضا وظهور مشاعر الإحباط الوظيفي، وأكدت النتائج أن توفير برامج تدريبية مستمرة يعزز من كفاءة العاملين ويزيد من شعورهم بالأمان الوظيفي، وأوصت الباحثة بضرورة إعادة هيكلة بعض الإجراءات الإدارية لتوسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة للموظفين، والعمل على بناء نظام حوافز عادل وشفاف، إضافة إلى تشجيع

العمل الجماعي والتواصل المفتوح بما يضمن استدامة مستويات الرضا الوظيفي وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الصناعية.

العبودي، عمار جبار كاظم (٢٠٢١)

تناول عمار جبار كاظم العبودي في دراسته المنشورة عام ٢٠٢١ بعنوان "الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في مستشفى الشهيد الصدر العام: إحدى تشكلات وزارة الصحة العراقية" موضوع الرضا الوظيفي باعتباره أحد المؤشرات الجوهرية على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي، حيث هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الشهيد الصدر العام، والكشف عن العوامل المؤثرة فيه مثل الأجور والحوافز، وظروف العمل، والعلاقات الإنسانية، وفرص الترقية، والإشراف الإداري، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة ميدانياً، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المستشفى من كوادر طبية وتمريضية وإدارية، بينما تم اختيار عينة عشوائية ممثلة منهم، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج المتوسطات والفروق واختبار الفرضيات، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطاً بشكل عام، مع وجود تباين بين الفئات الوظيفية، حيث كان الرضا أعلى لدى بعض التخصصات مقارنة بأخرى، كما تبين أن بيئة العمل والعلاقات بين الزملاء تمثلان من أكثر العوامل تأثيراً في رفع مستوى الرضا، بينما جاءت الرواتب والحوافز في مرتبة أقل من حيث الإشباع، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين نظام الحوافز وتطوير بيئة العمل وتعزيز العدالة في الترقية والتقييم.

وفي تحليل أعمق، أكدت الدراسة أن الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية يرتبط ارتباطاً مباشراً بجودة الخدمات المقدمة للمرضى، إذ إن العاملين غير الراضين قد تتخفف لديهم الدافعية والأداء، ما ينعكس سلباً على كفاءة المؤسسة الصحية ككل، كما بينت النتائج أن الدعم الإداري والتواصل الفعال يسهمان في تعزيز الشعور بالاستقرار الوظيفي والانتماء، وأوصى الباحث بضرورة تبني سياسات إدارية حديثة تركز على احتياجات العاملين النفسية والمهنية، وإجراء دراسات دورية لقياس مستوى الرضا الوظيفي ومعالجة أوجه القصور، إضافة إلى الاهتمام ببرامج التدريب المستمر

وتحسين ظروف العمل بما يعزز الاستقرار المؤسسي ويقلل من معدلات دوران العمل في القطاع الصحي.

عبدالحليم، علي رجب (٢٠٢٣)

قدم علي رجب عبدالحليم في دراسته المنشورة عام ٢٠٢٣ بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام" تحليلًا علميًا للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية الوسطى، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات مثل التخطيط للموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، ونظم الحوافز، في تعزيز الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرات، وشمل مجتمع الدراسة رؤساء الأقسام في عدد من المؤسسات، بينما تم اختيار عينة ممثلة منهم وفق أسلوب مناسب لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام معاملات الارتباط والانحدار، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، حيث تبين أن وضوح معايير تقييم الأداء وعدالة الحوافز والتدريب المستمر تعد من أهم العوامل التي تعزز شعور القيادات بالرضا والاستقرار الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع أفضل الممارسات الحديثة.

وفي سياق التحليل التفصيلي، أكدت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تؤثر فقط على العاملين في المستويات الدنيا، بل تمتد آثارها إلى القيادات الإدارية التي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والموظفين، كما أظهرت النتائج أن ضعف التخطيط الوظيفي وعدم وضوح المسارات المهنية يؤديان إلى انخفاض الرضا حتى لدى الفئات القيادية، وأوصى الباحث بضرورة تعزيز الشفافية في سياسات الترقية وتقييم الأداء، وربط الحوافز بالأداء الفعلي، وتبني ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والمشاركة، إضافة إلى الاستثمار في برامج التنمية القيادية لضمان استدامة الرضا الوظيفي وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

البحيح، عبدالله علي (٢٠٢٣)

تناول عبدالله علي البحيح في دراسته المنشورة عام ٢٠٢٣ بعنوان "أثر سياسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي" العلاقة بين السياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير السياسات التنظيمية المرتبطة بالتعيين والترقية والتدريب والحوافز وتقييم الأداء على شعور الموظفين بالرضا والاستقرار داخل بيئة العمل، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقة بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في عدد من المؤسسات التي تطبق سياسات موارد بشرية منظمة، بينما تم اختيار عينة ممثلة وفق أسلوب إحصائي مناسب لطبيعة البحث، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية لاستخراج دلالات التأثير والارتباط، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح سياسات الموارد البشرية وعدالتها وبين مستوى الرضا الوظيفي، حيث تبين أن السياسات العادلة والشفافة في الترقية والتقييم تسهم في تعزيز الشعور بالإنصاف والانتماء، كما أوصت الدراسة بضرورة مراجعة السياسات بشكل دوري لضمان عدالتها وتوافقها مع احتياجات العاملين.

وفي تحليل موسع، أوضحت الدراسة أن غموض السياسات أو عدم تطبيقها بشكل متساوٍ يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وظهور مشكلات تنظيمية مثل ضعف الالتزام أو زيادة معدل دوران العمل، كما بينت النتائج أن الحوافز المادية وحدها لا تكفي لتحقيق الرضا إذا لم تصاحبها سياسات عادلة في التقييم والتطوير المهني، وأكد الباحث أهمية إشراك العاملين في صياغة بعض السياسات المتعلقة ببيئة العمل لتعزيز الشعور بالمشاركة، وأوصى بتطوير أنظمة متابعة لقياس أثر السياسات على الأداء والرضا بصورة مستمرة، وربط سياسات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لضمان تحقيق الاستقرار المؤسسي وتحسين الإنتاجية العامة.

عبدالله، ميمونة سعيد (٢٠٢٤)

قدمت ميمونة سعيد عبدالله في دراستها المنشورة عام ٢٠٢٤ بعنوان "استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: دراسة وصفية" عرضاً تحليلياً لأهم الاستراتيجيات المعتمدة في تنمية الموارد البشرية داخل

المؤسسات المعاصرة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب الحديثة في تطوير رأس المال البشري مثل التدريب المستمر، والتخطيط للتعاقد الوظيفي، وتنمية المهارات القيادية، والتحفيز الاستراتيجي، ومدى إسهام هذه الاستراتيجيات في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في استعراض المفاهيم والنماذج التطبيقية، وشمل مجتمع الدراسة عدداً من المؤسسات التي تطبق برامج تنمية موارد بشرية، بينما تم اختيار عينة تحليلية من العاملين والإداريين لدراسة واقع التطبيق، واستخدمت الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، وتم تحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج، وقد أظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بشكل متكامل يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام المؤسسي وتحسين الأداء الفردي والجماعي، كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار طويل الأمد في تنمية الموارد البشرية باعتبارها عنصراً استراتيجياً لتحقيق التميز المؤسسي.

وفي سياق تحليلي أوسع، أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد رؤية استراتيجية واضحة لتنمية مواردها البشرية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية، كما بينت أن التدريب وحده لا يكفي ما لم يرتبط بخطط تطوير مهني واضحة ومسارات وظيفية محددة، وأوضحت النتائج أن وجود قيادة داعمة لبرامج التنمية يعزز من فاعليتها ويزيد من تقبل العاملين لها، وأوصت الباحثة بضرورة تبني نهج استراتيجي شامل يربط بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية، وتطوير نظم تقييم لقياس أثر برامج التنمية بصورة دورية، إضافة إلى تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسات لضمان استدامة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي على المدى البعيد.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

Job satisfaction بعنوان Beyari G M 2021 و Halawani M A و Halawani L A among Saudi healthcare workers and its impact on the quality of health services هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الصحيين في المملكة العربية السعودية وقياس أثره على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى مع التركيز على العلاقة بين بيئة العمل والممارسات الإدارية ومستوى رضا المستفيدين واعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطبيق استبانة منظمة على عينة من العاملين في القطاع الصحي السعودي من أطباء وممرضين وفنيين في عدد من المستشفيات الحكومية وتم استخدام أدوات إحصائية لتحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة الصحية وركزت الأداة على أبعاد بيئة العمل والدعم الإداري والحوافز والتدريب والتطوير المهني باعتبارها ممارسات موارد بشرية مؤثرة في الأداء المؤسسي واستدامة رضا المرضى

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الصحيين وبين جودة الخدمات الصحية المدركة من قبل المرضى حيث تبين أن تحسين بيئة العمل وتوفير برامج تدريبية مستمرة وتعزيز العدالة في توزيع الحوافز يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضا المرضى واستدامته وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات موارد بشرية مبتكرة داخل وزارة الصحة السعودية تركز على تمكين العاملين وتحسين الاتصال الداخلي وتطوير أنظمة تقييم الأداء وربطها بمؤشرات رضا المرضى بما يضمن تحقيق جودة مستدامة في الخدمات الصحية المقدمة

Almass A و Aljohani H M و Alhaqbani R M و Alromih A M و Hadal S و Abozaid H S 2022 بعنوان
Patient satisfaction with quality of care at the

Kingdom of Saudi Arabia هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى رضا المرضى عن جودة الرعاية الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية وتحليل العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة في هذا الرضا مع التركيز على أبعاد الكفاءة المهنية وسرعة الاستجابة والتواصل الإنساني واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الميداني حيث تم توزيع استبانة معيارية لقياس رضا المرضى على عينة من المراجعين في عدد من المرافق الصحية وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لاستخلاص العلاقة بين جودة الرعاية والممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المنشآت الصحية

وأظهرت النتائج أن مستوى رضا المرضى يرتبط بشكل كبير بكفاءة الكادر الصحي ومستوى التدريب والالتزام المهني إضافة إلى وضوح الإجراءات الإدارية وسهولة الوصول للخدمة كما أشارت النتائج إلى أن الاستثمار في تدريب العاملين وتحسين إدارة الموارد البشرية داخل المستشفيات

يسهم في رفع مؤشرات رضا المرضى بصورة مستدامة وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التطوير المهني المستمر وتطبيق نماذج إدارة جودة شاملة داخل وزارة الصحة السعودية مع التركيز على تحسين تجربة المريض باعتبارها مؤشرا استراتيجيا لقياس أداء المؤسسات الصحية.

Association between nurse staffing and patient experience in hospitals بعنوان Cho S H 2021 و Hong K J

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين مستويات توظيف التمريض وتجربة المرضى داخل المستشفيات وتحليل كيف تؤثر سياسات الموارد البشرية المتعلقة بعدد الممرضين وتوزيعهم على جودة الرعاية الصحية المدركة من قبل المرضى اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي حيث استخدمت بيانات ثانوية من سجلات مستشفيات واستبيانات قياس تجربة المرضى وتم تحليل العلاقة بين نسبة التمريض إلى المرضى وبين مؤشرات رضا المرضى عن الرعاية المقدمة وشملت العينة عددا كبيرا من المستشفيات العامة وتم استخدام أدوات تحليل إحصائي متعددة لقياس قوة الارتباط والتأثير مع التركيز على أبعاد مثل سرعة الاستجابة والاهتمام الفردي وسلامة الإجراءات الطبية

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين ارتفاع نسب التمريض وتحسن تجربة المرضى حيث تبين أن المستشفيات التي توفر عددا كافيا من الممرضين تتمتع بمستويات أعلى من رضا المرضى وانخفاض معدلات الشكاوى كما أكدت النتائج أن سياسات التوظيف والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة تمثل أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المؤثرة في استدامة جودة الخدمة وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نماذج تخطيط موارد بشرية مبنية على احتياجات المرضى الفعلية مع ربط مؤشرات التوظيف بمؤشرات رضا المرضى لضمان تحقيق نتائج صحية وتنظيمية مستدامة.

Nurse staffing levels and patient outcomes A systematic review of longitudinal studies بعنوان Griffiths P 2022 و Jones J و Turner L و Rubbo B و Saville C و Dall'Ora C

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة وتحليل الدراسات الطولية التي تناولت أثر مستويات توظيف التمريض على نتائج المرضى الصحية وجودة الرعاية واستدامة الأداء

داخل المؤسسات الصحية واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية حيث تم تحليل عدد كبير من الدراسات المنشورة بعد عام ٢٠١٨ والتي تناولت العلاقة بين تخطيط القوى العاملة التمريضية ومؤشرات الأداء السريري ورضا المرضى وشملت العينة دراسات متعددة من نظم صحية مختلفة وتم استخدام معايير تقييم جودة البحث لاختيار الدراسات الأكثر موثوقية وتحليل نتائجها بطريقة مقارنة.

وأوضحت النتائج أن انخفاض أعداد التمريض يرتبط بزيادة الأخطاء الطبية وارتفاع معدلات المضاعفات وانخفاض رضا المرضى في المقابل فإن الاستثمار في سياسات موارد بشرية تدعم التوظيف الكافي والتطوير المهني المستمر يؤدي إلى تحسين جودة النتائج الصحية وتعزيز رضا المرضى على المدى الطويل وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تخطيط موارد بشرية قائمة على الأدلة داخل وزارات الصحة مع دمج مؤشرات سلامة المرضى ورضاهم ضمن خطط القوى العاملة لضمان استدامة الجودة وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

Patient satisfaction بعنوان Schussler E 2024 و Alotaibi S A و Alasiri A A

among Saudi academic hospitals A systematic review هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى رضا المرضى في المستشفيات الأكاديمية السعودية وتحديد العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة فيه مع التركيز على أبعاد الكفاءة المهنية والتواصل وسرعة تقديم الخدمة واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية حيث تم جمع وتحليل عدد من الدراسات المنشورة حول رضا المرضى في السياق السعودي وتم اختيار الدراسات وفق معايير جودة علمية محددة وتحليلها بطريقة مقارنة لاستخلاص الأنماط المشتركة بين النتائج وشمل مجتمع الدراسة البحوث التي أجريت في مستشفيات تعليمية سعودية مختلفة بينما تمثلت أدوات الدراسة في تحليل المحتوى المنهجي للدراسات السابقة واستخدام معايير تقييم الجودة البحثية المعتمدة دولياً.

وأظهرت النتائج أن رضا المرضى في المستشفيات السعودية يرتبط بشكل مباشر بعناصر إدارة الموارد البشرية مثل كفاءة الكادر الصحي ومستوى التدريب المستمر ودعم القيادة الإدارية كما تبين أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات تطوير مهني منتظمة ونظم تقييم أداء فعالة تحقق مستويات أعلى

من رضا المرضى واستدامته وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الابتكار في إدارة الموارد البشرية الصحية داخل وزارة الصحة السعودية وربط مؤشرات رضا المرضى ببرامج تحسين الجودة والتطوير المهني لضمان تحقيق أداء صحي مستدام يتماشى مع مستهدفات التحول الصحي.

The association of employee بعنوان Lee J 2020 و Park J و Kang S **engagement factors and patient satisfaction A survey of an academic**

medical center هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين مستوى اندماج العاملين الصحيين في العمل ورضا المرضى عن الخدمات الصحية المقدمة مع التركيز على دور القيادة والدعم المؤسسي وفرص التطوير المهني كعوامل مؤثرة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبانتيين إحداهما لقياس اندماج الموظفين والأخرى لقياس رضا المرضى داخل مركز طبي أكاديمي وتم تحليل البيانات باستخدام نماذج إحصائية لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين وشمل مجتمع الدراسة العاملين الصحيين والمرضى في المؤسسة محل الدراسة بينما تمثلت أدوات الدراسة في مقاييس معيارية لقياس الاندماج الوظيفي وتجربة المريض.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ارتفاع مستوى اندماج الموظفين وتحسن رضا المرضى حيث تبين أن العاملين الذين يشعرون بالدعم والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرار يقدمون خدمة أكثر جودة ويظهرون تفاعلاً إيجابياً مع المرضى مما ينعكس على استدامة الرضا وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات موارد بشرية مبتكرة تعزز ثقافة المشاركة والتمكين وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية وربط سياسات إدارة الموارد البشرية بمؤشرات تجربة المريض باعتبارها عنصراً استراتيجياً في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

يتضح من تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود اتفاق واضح حول الدور المحوري لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي ومن ثم تحسين جودة الخدمات الصحية ورضا المرضى حيث أكدت دراسة العوفي ٢٠٢٤ ودراسة العبودي ٢٠٢١ أن بيئة العمل الآمنة

والحوافز العادلة والدعم الإداري تمثل عوامل أساسية في رفع مستوى الرضا لدى العاملين وهو ما يتقاطع مع نتائج Halawani L A و Halawani M A و Beyari G M 2021 التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي للعاملين وجودة الخدمة الصحية كما أشارت دراسة عبدالحليم ٢٠٢٣ ودراسة البحيح ٢٠٢٣ إلى أن وضوح سياسات الموارد البشرية وعدالتها يساهم في تعزيز الاستقرار والالتزام المؤسسي وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه Kang S و Park J و Lee J 2020 حول أهمية تمكين العاملين واندماجهم في تحسين تجربة المريض.

كما تتشابه الدراسات في تأكيدها على أهمية التدريب المستمر والتطوير المهني كأحد أهم أبعاد الممارسات المبتكرة في إدارة الموارد البشرية حيث بينت دراسة عبدالله ٢٠٢٤ أن تنمية الموارد البشرية بصورة استراتيجية تعزز الأداء والرضا الوظيفي وهو ما يتكامل مع ما توصلت إليه Almass A وآخرون ٢٠٢٢ و Alasiri A A وآخرون ٢٠٢٤ حول ارتباط كفاءة الكادر الصحي والتطوير المهني بمستوى رضا المرضى كما دعمت نتائج Hong K J و Cho S H 2021 و Dall'Ora C وآخرون ٢٠٢٢ هذا الاتجاه من خلال التأكيد على أن التخطيط الفعال للقوى العاملة الصحية يمثل عاملاً حاسماً في تحسين النتائج الصحية وتجربة المرضى مما يعكس وجود أرضية مشتركة تؤكد أن الاستثمار في الموارد البشرية الصحية يعد مدخلاً رئيسياً لتحقيق رضا مستدام سواء للعاملين أو للمرضى.

أوجه الاختلاف:

رغم هذا الاتفاق العام إلا أن الدراسات تختلف في نطاق التركيز وطبيعة المتغيرات المدروسة حيث ركزت الدراسات العربية مثل العوفي ٢٠٢٤ والعبودي ٢٠٢١ ومقراش ٢٠٢١ على الرضا الوظيفي كمتغير تابع أساسي داخل المؤسسة بينما توسعت الدراسات الأجنبية مثل Halawani L A وآخرون ٢٠٢١ و Almass A وآخرون ٢٠٢٢ في الربط بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة ورضا المرضى بشكل مباشر كما أن بعض الدراسات مثل عبدالحليم ٢٠٢٣ والبحيح ٢٠٢٣ تناولت ممارسات الموارد البشرية من منظور إداري تنظيمي عام دون حصرها في القطاع الصحي تحديداً

في حين ركزت Hong K J و Cho S H 2021 و Dall'Ora C وآخرون ٢٠٢٢ على بعد محدد وهو تخطيط القوى العاملة التمريضية وأثره على النتائج السريرية ورضا المرضى.

وتظهر الاختلافات كذلك في المنهجية حيث اعتمدت معظم الدراسات العربية على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مثل دراسة العوفي ٢٠٢٤ ودراسة عبدالله ٢٠٢٤ بينما اتجهت بعض الدراسات الأجنبية إلى استخدام مراجعات منهجية وتحليل بيانات ثانوية واسعة النطاق كما في Dall'Ora C وآخرون ٢٠٢٢ و Alasiri A A وآخرون ٢٠٢٤ إضافة إلى أن نطاق التطبيق الجغرافي يختلف فبعض الدراسات أجريت في سياق سعودي مثل Halawani L A وآخرون ٢٠٢١ و Almass A وآخرون ٢٠٢٢ بينما أجريت دراسات أخرى في سياقات دولية متنوعة مما يعكس اختلاف البيئات التنظيمية والثقافية وهو ما قد يؤثر على تعميم النتائج ويبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تركز بشكل مباشر على وزارة الصحة السعودية وتجمع بين الابتكار في ممارسات إدارة الموارد البشرية واستدامة رضا المرضى ضمن إطار وطني محدد.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتمثل الفجوة البحثية التي يركز عليها البحث الحالي في أنه يجمع بين متغيرين لم يتم الربط بينهما بصورة مباشرة ومتكاملة في الدراسات السابقة وهما ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى في سياق وزارة الصحة السعودية إذ ركزت الدراسات العربية مثل العوفي ٢٠٢٤ والعبودي ٢٠٢١ وعبدالحليم ٢٠٢٣ على الرضا الوظيفي للعاملين دون التوسع في قياس انعكاس تلك الممارسات على رضا المرضى بصورة طويلة الأمد بينما تناولت الدراسات الأجنبية مثل Halawani L A وآخرون ٢٠٢١ و Hong K J و Cho S H 2021 العلاقة بين بعض ممارسات الموارد البشرية وجودة الخدمة أو تجربة المريض دون التركيز على مفهوم الابتكار في الممارسات الإدارية أو قياس بعد الاستدامة الزمنية للرضا كما أن معظم الدراسات اعتمدت على تحليل بعد واحد من أبعاد إدارة الموارد البشرية مثل التدريب أو التوظيف أو التمكين في حين يسعى البحث الحالي إلى دراسة الممارسات المبتكرة بصورة شمولية ضمن إطار استراتيجي يتوافق مع توجهات التحول الصحي ورؤية المملكة ٢٠٣٠ مما يجعله يسد فجوة تتعلق بغياب نموذج تطبيقي

متكامل يربط بين الابتكار الإداري في الموارد البشرية واستدامة رضا المرضى داخل منظومة وزارة الصحة السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من افتراض رئيس يتمثل في أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية لا تؤثر فقط في الرضا الوظيفي للعاملين، بل تمتد آثارها إلى مستوى جودة الخدمة الصحية واستدامة رضا المرضى على المدى الطويل، ويستند هذا المنطلق إلى أدبيات الإدارة الاستراتيجية التي ترى أن الموارد البشرية تمثل ركيزة أساسية في تحقيق التفوق التنظيمي، خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل المباشر بين الموظف والمستفيد، كما هو الحال في القطاع الصحي. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣٤)

كما تفترض الدراسة أن استدامة رضا المرضى لا تتحقق من خلال تحسين البنية التحتية أو التكنولوجيا فحسب، بل تعتمد بشكل جوهري على كفاءة العنصر البشري وجودة إدارته وتحفيزه وتمكينه داخل المنظمة الصحية، وبالتالي فإن العلاقة بين المتغيرين علاقة تكاملية، يتوسطها الأداء المهني والالتزام التنظيمي للعاملين، مما يعزز أهمية تبني ممارسات موارد بشرية مبتكرة داخل وزارة الصحة السعودية. (خلف، ٢٠٢٠، ص ١١)

١. ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية إلى مجموعة السياسات والبرامج والإجراءات التي تُعنى بإدارة العنصر البشري داخل المؤسسات الصحية، بما يشمل التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التقييم، التحفيز، والتمكين، وتهدف هذه الممارسات إلى ضمان توافر الكفاءات الطبية والإدارية القادرة على تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تتماشى مع المعايير المهنية والتنظيمية. (عبدالحليم، ٢٠٢٣، ص ٦٦٨)

ثانياً: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي

تكتسب ممارسات الموارد البشرية أهمية خاصة في القطاع الصحي نظراً لحساسية الخدمات المقدمة وتأثيرها المباشر على حياة المرضى، فالإدارة الفعالة للكوادر الصحية تسهم في تقليل الأخطاء، تحسين مستوى الأداء، وتعزيز ثقة المرضى بالمؤسسة الصحية، كما أنها تمثل أداة رئيسة لتحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الصحي. (الخالدي، ٢٠٢١، ص ٥٠٠)

ثالثاً: أبعاد ممارسات الموارد البشرية

التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية

يُقصد بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكوادر الطبية والفنية والإدارية، بما يضمن توافر العدد والنوعية المناسبة من العاملين في الوقت المناسب، ويُعد هذا البعد عنصراً أساسياً في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل العجز أو الفائض في الموارد البشرية داخل المنشآت الصحية. (شرمات، ٢٠٢٥، ص ٥١٢)

كما يسهم التوظيف الاستراتيجي في استقطاب الكفاءات المؤهلة علمياً ومهنياً، مما يعزز جودة الخدمات الصحية ويحد من معدلات الدوران الوظيفي، فكلما كان التخطيط دقيقاً ومبنياً على احتياجات فعلية، انعكس ذلك على تحسين تجربة المرضى وضمان استمرارية تقديم الخدمة بكفاءة عالية. (الصاروم، ٢٠٢٢، ص ٨٢)

التدريب والتطوير المهني المستمر

يُعد التدريب والتطوير من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الصحية للحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة المهنية، خاصة في ظل التطورات الطبية والتقنية المتسارعة، فالتدريب المستمر يُمكن العاملين من تحديث مهاراتهم واكتساب معارف جديدة تعزز قدرتهم على تقديم رعاية صحية آمنة وفعالة. (بصبوص، ٢٠٢٣، ص ١١٩)

كما يسهم التطوير المهني في رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تعزيز الشعور بالتقدير والاستثمار في قدرات العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تعاملهم مع المرضى وجودة الرعاية المقدمة لهم، وبالتالي فإن التدريب يمثل حلقة محورية تربط بين تطوير الكوادر وتحقيق رضا المرضى بصورة مستدامة. (العوفي، ٢٠٢٤، ص ١٠٠٥)

تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار

يعني تمكين العاملين منحهم الصلاحيات والموارد اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، مع إشراكهم في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بعملهم، وفي القطاع الصحي، يُعد التمكين عاملاً حاسماً في تحسين سرعة الاستجابة للحالات الطارئة وتعزيز جودة الخدمة المقدمة للمرضى. (مقراش، ٢٠٢١، ص ٢٠٧)

كما أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وتحسن الأداء التنظيمي، وعندما يشعر الموظف الصحي بالتقدير والثقة، ينعكس ذلك على أسلوب تعامله مع المرضى ويعزز مستوى رضاهم على المدى الطويل. (دن، ٢٠٢٢، ص ٣٤١)

٢. استدامة رضا المرضى

أولاً: مفهوم استدامة رضا المرضى

تشير استدامة رضا المرضى إلى قدرة المؤسسة الصحية على الحفاظ على مستوى مرتفع من رضا المرضى بصورة مستمرة، وليس بشكل مؤقت أو عابر، ويتحقق ذلك من خلال تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية تتسم بالكفاءة، والاحترام، وسرعة الاستجابة، مع ضمان التطوير المستمر في الأداء. (خلف، ٢٠٢١، ص ٢٩)

ثانياً: أهمية استدامة رضا المرضى في المؤسسات الصحية

تمثل استدامة رضا المرضى مؤشراً استراتيجياً على نجاح النظام الصحي، إذ تسهم في تعزيز سمعة المؤسسة، وزيادة الثقة المجتمعية، ودعم استمرارية الاستفادة من الخدمات الصحية، كما أن رضا المرضى المستدام يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث إن جودة التفاعل الإنساني

بين مقدم الخدمة والمريض تُعد أحد أهم محددات الرضا في القطاع الصحي. (العبودي، ٢٠٢١، ص ٢٠٣)

المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

إدارة الموارد البشرية الصحية

يقصد بها مجموعة السياسات والممارسات التي تُعنى بتخطيط واستقطاب وتطوير وتحفيز وتقييم الكوادر العاملة في المؤسسات الصحية، بهدف ضمان تقديم خدمات طبية ذات جودة وكفاءة عالية، وتتميز إدارة الموارد البشرية الصحية بطبيعتها الخاصة نظراً لارتباطها المباشر بحياة المرضى وسلامتهم، مما يتطلب كفاءات مهنية متخصصة ونظم رقابية دقيقة تضمن الأداء المهني والأخلاقي السليم، وقد أكدت الدراسات أن فعالية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي تُعد أحد المحددات الرئيسة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الرضا لدى كل من العاملين والمستفيدين. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣٢)

الممارسات المبتكرة في الموارد البشرية

تشير إلى الأساليب الحديثة وغير التقليدية في إدارة الأفراد، مثل التمكين الإداري، التحفيز القائم على الأداء، التدريب الرقمي، وإعادة تصميم الوظائف بما يتوافق مع التطورات التقنية والتنظيمية، وتهدف هذه الممارسات إلى رفع مستوى الكفاءة والإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، وتؤكد الأدبيات أن تبني ممارسات مبتكرة يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الانتماء المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة. (عبدالحليم، ٢٠٢٣، ص ٦٧٣)

التمكين الوظيفي

يعني منح العاملين الصلاحيات والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم، مع تعزيز الثقة والاستقلالية في الأداء، ويُعد التمكين أحد أهم أدوات تطوير الموارد البشرية، خاصة في القطاع الصحي الذي يتطلب سرعة استجابة واتخاذ قرارات مهنية دقيقة، وتشير الدراسات إلى أن التمكين

يعزز الرضا الوظيفي ويرفع مستوى الالتزام التنظيمي، مما يسهم في تحسين جودة الرعاية الصحية.
(مقراش، ٢٠٢١، ص ٢٠٥)

الرضا الوظيفي

هو الشعور الإيجابي الذي يتولد لدى العامل نتيجة إدراكه لمدى توافق بيئة العمل مع توقعاته واحتياجاته المهنية والشخصية، ويعتبر الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات السلوكية المؤثرة في الأداء المؤسسي، حيث يرتبط بمستوى الإنتاجية وجودة الخدمة والتفاعل الإيجابي مع المستفيدين، كما تشير الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يمثل حلقة وصل مهمة بين ممارسات الموارد البشرية وتحقيق رضا العملاء أو المرضى في المؤسسات الخدمية. (العبودي، ٢٠٢١، ص ١٩٨)

رضا المرضى

يقصد به درجة تقبل المرضى للخدمات الصحية المقدمة ومدى تلبيتها لتوقعاتهم من حيث الجودة، السرعة، التعامل الإنساني، والكفاءة المهنية، ويُعد رضا المرضى مؤشراً أساسياً لقياس جودة الأداء في المؤسسات الصحية، كما أنه يعكس مستوى الثقة في النظام الصحي، وقد أثبتت الدراسات أن رضا المرضى يرتبط بشكل غير مباشر بمستوى رضا العاملين وكفاءة إدارتهم داخل المؤسسة الصحية. (خلف، ٢٠٢٠، ص ١٥)

الاستدامة المؤسسية

تشير إلى قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية على المدى الطويل، مع المحافظة على جودة الخدمات وتعزيز ثقة المستفيدين، وفي السياق الصحي، تعني الاستدامة الحفاظ على مستوى عالٍ من رضا المرضى بصورة مستمرة وليس مؤقتة، من خلال سياسات موارد بشرية فعالة تدعم الأداء وتحفز العاملين، وتؤكد الأدبيات أن تحقيق الاستدامة يتطلب تكاملاً بين القيادة الإدارية وممارسات الموارد البشرية الحديثة. (خلف، ٢٠٢١، ص ٢٤)

نظريات الدراسة:

نظرية رأس المال البشري

تقوم نظرية رأس المال البشري على أن الموارد البشرية تمثل أصلًا اقتصاديًا ذا قيمة، وأن الاستثمار في التعليم والتدريب والتطوير يُعد وسيلة أساسية لرفع الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وفي السياق الصحي، يُنظر إلى الكوادر الطبية والإدارية باعتبارها العنصر الأكثر تأثيراً في جودة الخدمات الصحية، حيث يسهم تطوير مهاراتهم ومعارفهم في تحسين الأداء وتقليل الأخطاء الطبية وتعزيز كفاءة تقديم الخدمة، وتؤكد الأدبيات أن تبني استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ينعكس إيجاباً على النتائج التنظيمية وعلى مستوى رضا المستفيدين من الخدمات. (عبدالله، ٢٠٢٤، ص ٢٣٣)

كما تفسر هذه النظرية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى من خلال اعتبار التدريب المستمر، وإعادة التأهيل، والتحفيز أدوات استثمارية طويلة الأجل في العنصر البشري، تؤدي إلى تحسين جودة التفاعل بين مقدم الخدمة والمريض، فكلما ارتفع مستوى كفاءة العاملين وشعورهم بالتقدير، تحسنت جودة الرعاية الصحية وارتفع مستوى رضا المرضى بصورة مستدامة، وهو ما يجعل النظرية إطاراً مناسباً لتفسير متغيرات الدراسة الحالية. (بصبوص، ٢٠٢٣، ص ١١٨)

نظرية التبادل الاجتماعي

تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن العلاقات داخل المنظمة تقوم على مبدأ الأخذ والعطاء، بحيث يؤدي شعور العاملين بالدعم والعدالة والتقدير من قبل الإدارة إلى رد فعل إيجابي يتمثل في الالتزام والأداء المرتفع، وفي القطاع الصحي، عندما توفر الإدارة بيئة عمل عادلة ومحفزة وتدعم العاملين مهنيًا ومعنويًا، فإنهم يميلون إلى تقديم خدمات ذات جودة أعلى والتعامل الإيجابي مع المرضى. (إسماعيل، ٢٠٢٣، ص ١٠٤)

وتساعد هذه النظرية في تفسير أثر ممارسات الموارد البشرية المبتكرة على استدامة رضا المرضى، إذ إن توفير برامج تحفيزية عادلة وتقييم أداء موضوعي وتقدير الجهود المبذولة يعزز الرضا

الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس على تعاملهم الإنساني والمهني مع المرضى، وبذلك يصبح رضا المرضى نتيجة غير مباشرة لعلاقة تبادلية إيجابية بين الإدارة والعاملين، وهو ما ينسجم مع طبيعة الخدمات الصحية التي تعتمد بدرجة كبيرة على التفاعل البشري المباشر. (الرجبي، ٢٠٢٤، ص ١١٩)

نظرية الرضا الوظيفي كمتغير وسيط

ترتكز هذه النظرية على اعتبار الرضا الوظيفي حلقة وصل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والنتائج التنظيمية النهائية، حيث تؤدي الممارسات الإدارية الفعالة إلى رفع مستوى رضا العاملين، والذي بدوره ينعكس على الأداء المؤسسي وجودة الخدمة، وفي المؤسسات الصحية، يمثل الرضا الوظيفي عاملاً حاسماً في تحديد مستوى الالتزام المهني وجودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى. (خلف، ٢٠٢٠، ص ٩)

وتُعد هذه النظرية ملائمة للدراسة الحالية لأنها تفسر العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة) والمتغير التابع (استدامة رضا المرضى) من خلال المتغير الوسيط وهو الرضا الوظيفي، فكلما تحسنت سياسات الموارد البشرية من حيث التدريب، والتحفيز، والعدالة التنظيمية، ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين تجربة المرضى واستدامة رضاهم على المدى الطويل، خاصة في بيئة عمل تتسم بالحساسية والمسؤولية العالية كالقطاع الصحي. (خلف، ٢٠٢١، ص ٢٧)

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يسعى إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى داخل وزارة الصحة السعودية، ويقوم المنهج الوصفي على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، ثم تنظيمها وتحليلها واستخلاص الدلالات والنتائج المرتبطة بها، في حين يركز الجانب

التحليلي على تفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسات الإدارية والصحية التي تهدف إلى فهم الواقع التنظيمي وتحليل أبعاده بصورة علمية دقيقة تساعد في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الصحية التابعة لوزارة الصحة السعودية، ممن يشغلون وظائف إدارية أو طبية أو فنية ذات صلة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنشآت الصحية، وذلك باعتبارهم الفئة الأكثر قدرة على تقييم هذه الممارسات وانعكاساتها على جودة الخدمات المقدمة للمرضى.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من عدد (١٢٠) مفردة من العاملين في عدد من المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة السعودية، وتم اختيارهم بطريقة مناسبة تضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل القطاع الصحي، بما يسمح بالحصول على بيانات واقعية تعكس طبيعة الممارسات الإدارية وأثرها على استدامة رضا المرضى.

طرق جمع البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، وذلك لضمان شمولية المعلومات ودقتها وتحقيق التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي.

تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة علمية موجهة إلى عينة الدراسة، تضمنت مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية وأبعاد استدامة رضا المرضى، باستخدام مقياس تقديري مناسب، وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وتحليل الاستجابات إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

اعتمدت الدراسة كذلك على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية والرسائل الجامعية ذات الصلة بموضوع إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي ورضا

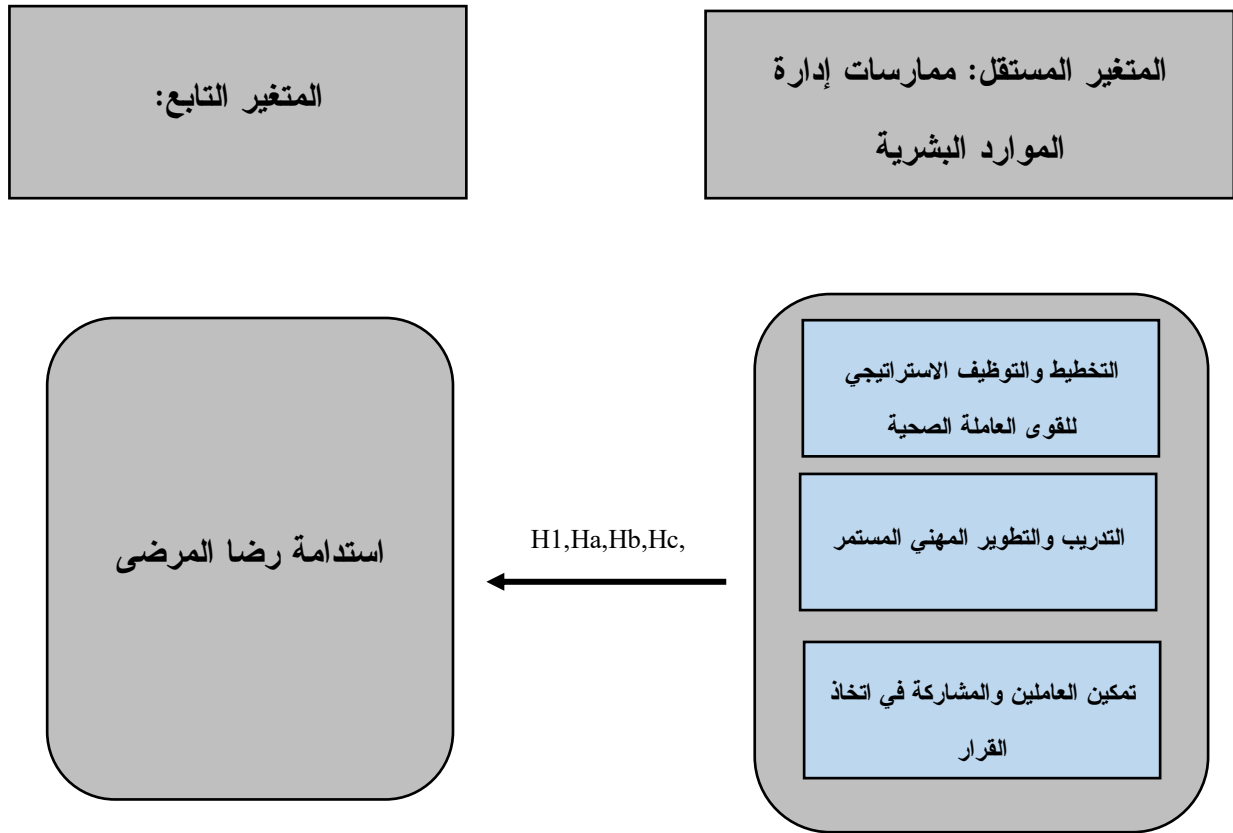
المرضى، إضافة إلى التقارير الرسمية المتعلقة بتطوير القطاع الصحي في المملكة، وقد أسهمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة الفرضيات وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات العلمية المتاحة.

الأساليب الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة واستدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية، حيث سيتم في البداية استخدام الإحصاءات الوصفية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية، إلى جانب تحديد اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبانة وقياس مستوى استجاباتهم لكل بعد من أبعاد الدراسة، كما سيتم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومدى موثوقيتها في قياس المتغيرات محل الدراسة، بما يضمن سلامة الأداة البحثية وإمكانية الاعتماد على نتائجها.

وفيما يتعلق بتحليل العلاقات بين المتغيرات، سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية واستدامة رضا المرضى، بما يساعد على تحديد طبيعة العلاقة سواء كانت طردية أو عكسية ومدى قوتها، كما سيتم إجراء اختبارات الدلالة الإحصائية المناسبة عند مستوى معنوية محدد، وذلك للتحقق من معنوية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة، بما يدعم قبول أو رفض فرضيات البحث بصورة علمية دقيقة تستند إلى أسس إحصائية موضوعية.

نموذج الدراسة:



أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، نظراً لملاءمته لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي وقدرته على قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي، وقد تم تصميم الاستبيان ليشمل (٢٠) عبارة موزعة على متغيري الدراسة، حيث خُصص (١٥) عبارة لقياس المتغير الأول وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة، وتم توزيعها على ثلاثة أبعاد رئيسية بواقع (٥) عبارات لكل بعد، وهي التخطيط والتوظيف الاستراتيجي للقوى العاملة الصحية، والتدريب والتطوير المهني المستمر، وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرار، أما المتغير الثاني وهو استدامة رضا المرضى فقد تم قياسه من خلال (٥) عبارات تعكس مستوى الرضا المستمر وجودة التجربة الصحية، وقد صيغت فقرات الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة، بما يسمح بتحليل الاستجابات واستخلاص النتائج بصورة دقيقة تخدم أهداف الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: سنتناول الدراسة موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الصحية المبتكرة على استدامة رضا المرضى في وزارة الصحة السعودية.

الحدود الزمانية: سيتم اجراء الدراسة في العام الجامعي ٢٠٢٦م الموافق ١٤٤٧هـ.

الحدود البشرية: سيتم اجراء الدراسة على عينة من الإداريين في وزارة الصحة بمدينة جدة.

الحدود المكانية: سيتم اجراء الدراسة في وزارة الصحة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- إسماعيل، معاذ غسان. (٢٠٢٣). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في جامعة العراق. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٥(٢)، ٩٨-١٢٤.
- البحيح، عبدالله علي. (٢٠٢٣). أثر سياسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي. مجلة منازعات الأعمال، ٨٠، ١-١٠.
- بصبوص، أمل أحمد عبد ربه. (٢٠٢٣). أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي، ٥٣، ١١٥-١٢٣.
- بلال، ندى عبدالصمد. (٢٠٢١). أثر الدافعية على أداء الموارد البشرية بالفنادق: دراسة تطبيقية على فندق السلام روتانا - الخرطوم. مجلة الدراسات العليا، ٤، ١١٨-١٣٥.
- حسين، أيمن. (٢٠٢٠). دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية - ورقلة. (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- الخالدي، غانم حاشوش. (٢٠٢١). أثر توافر استراتيجيات صيانة الموارد البشرية على رضا العاملين: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(١)، ٤٩٣-٥٢٠.
- خلف، حافظ محمد فريد حامد. (٢٠٢٠). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ٨(٢)، ١-٣٣.
- خلف، حافظ محمد فريد حامد. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الأخلاقي واستدامة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على البنوك. (رسالة دكتوراه). جامعة مدينة السادات.

- دن، أحمد. (٢٠٢٢). تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تندوف. مجلة مجاميع المعرفة، ٨(٣)، ٣٣٧-٣٤٥.
- الرجبى، نجاح. (٢٠٢٤). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة شركة رويال. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، ١٢(٣)، ١٠٨-١٢٥.
- شرماط، سالم. (٢٠٢٥). الاستقطاب في الموارد البشرية: دراسة في عوامل النجاح والتحديات. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، ٩(٢)، ٥٠٤-٥٢٨.
- شيخي، مليكة. (٢٠٢١). أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة قطاع التأمينات بسعيدة. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، ٤(٢)، ٢٢٨-٢٣٩.
- الصاروم، مخلد عبید عقله. (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مدينة الملك عبدالله. (رسالة ماجستير). جامعة الإسراء الخاصة.
- عبدالحليم، علي رجب. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام. مجلة الجامعة العراقية، ٥٨(٢)، ٦٦٢-٦٨٠.
- عبدالله، ميمونة سعيد. (٢٠٢٤). استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: دراسة وصفية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٤(٩)، ٢٢٦-٢٤٥.
- العبودي، عمار جبار كاظم. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة في مستشفى الشهيد الصدر العام: إحدى تشكيلات وزارة الصحة العراقية. المجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ٧٦، ١٩٢-٢٠٧.

- العوفي، سامي سالم حماد. (٢٠٢٤). دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين: دراسة حالة لمستشفى المدينة المنورة العام. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(١)، ٩٩٣-١٠٢٨.
- العوفي، سامي سالم حماد. (٢٠٢٤). دور برامج صيانة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين: دراسة حالة لمستشفى المدينة المنورة العام. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(١)، ٩٩٣-١٠٢٨.
- فضيل، غزال. (٢٠٢٣). أثر إعادة هيكلة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية. مجلة الإبداع، ١٣(١)، ٢٣٤-٢٤٨.
- قنطجى، سامر مظهر. (٢٠٢٤). اقتصاد الموارد البشرية: اقتصاد الزواج والطلاق أنموذجاً. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ١٤٩، ٨-١٤.
- مقراش، فوزية. (٢٠٢١). تمكين الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل. مجلة دراسات اقتصادية، ١٥(١)، ٢٠٠-٢١٢.
- مقراش، فوزية. (٢٠٢١). تمكين الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل. مجلة دراسات اقتصادية، ١٥(١)، ٢٠٠-٢١٢.
- هلالى، صفاء جعفر محمد. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة جياذ "في الفترة ٢٠١٦-٢٠٢٠". (رسالة دكتوراه). جامعة النيلين.

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Alasiri, A. A., Alotaibi, S. A., & Schussler, E. (2024). Patient satisfaction among Saudi academic hospitals: A systematic review. *BMJ Open*, 14(5), e081185. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-081185>
- Albliwi, A. (2022). The impact of training and quality culture on patient satisfaction in public hospitals in Saudi Arabia. *TURCOMAT: Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 13(3), 1980–1988. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v13i3.7077>
- Almass, A., Aljohani, H. M., Alhaqbani, R. M., Alromih, A. M., Hadal, S., & Abozaid, H. S. (2022). Patient satisfaction with quality of care at the Kingdom of Saudi Arabia. *Cureus*, 14(12), e32102. <https://doi.org/10.7759/cureus.32102>
- Dall’Ora, C., Saville, C., Rubbo, B., Turner, L., Jones, J., & Griffiths, P. (2022). Nurse staffing levels and patient outcomes: A systematic review of longitudinal studies. *International Journal of Nursing Studies*, 134, 104311. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104311>
- Halawani, L. A., Halawani, M. A., & Beyari, G. M. (2021). Job satisfaction among Saudi healthcare workers and its impact on the quality of health services. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 10(5), 1873–1881. https://doi.org/10.4103/jfmmpc.jfmmpc_2236_20

- Hong, K. J., & Cho, S. H. (2021). Association between nurse staffing and patient experience in hospitals. *Healthcare*, 9(4), 387. <https://doi.org/10.3390/healthcare9040387>
- Kang, S., Park, J., & Lee, J. (2020). The association of employee engagement factors and patient satisfaction: A survey of an academic medical center. *Journal of Patient Experience*
- Li, Y., Westbrook, J. I., Callen, J., Georgiou, A., & Braithwaite, J. (2024). Nurse burnout and patient outcomes: A systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*, 14, e076391. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-076391>
- Methammem, M., & Ben Abdallah, A. (2022). Human resources planning and patient satisfaction: Evidence from Tunisian public healthcare. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(2). <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.102017>
- Winter, V., Schreyögg, J., & Thiel, L. (2021). Nurse staffing and patient-perceived quality of nursing care: A cross-sectional analysis of survey and administrative data in German hospitals. *BMJ Open*, 11, e051133. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-051133>