

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال



أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الارتباط الوظيفي " دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية

إعداد الطالب/ محمد احمد عبدالرحمن العيدان

رقم الطالب/ 233000273

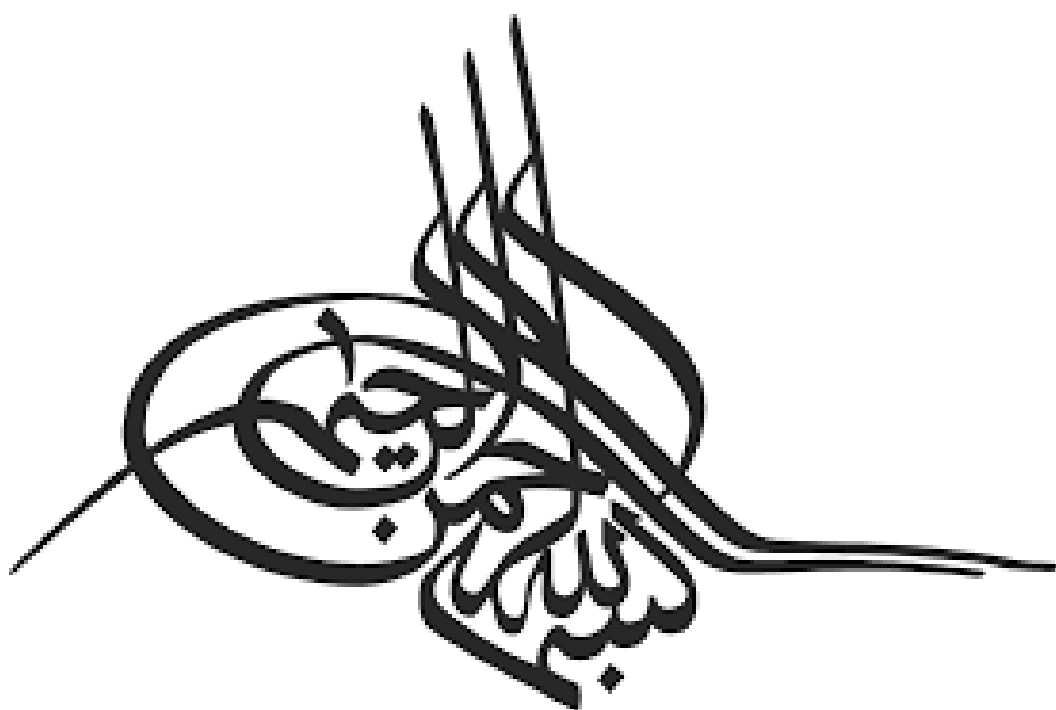
إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024



إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي السند والداعم الأكبر. إلى والدتي الحبيبة، التي كانت لي دائماً مصدر حنان ودعم، وإلى والدي الكريم، الذي علمني معنى الإصرار والعمل الجاد.

إلى زوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والمساند في كل مراحل هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز كتعبير عن امتناني العميق لصبرها وتشجيعها المستمر.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي العلم والتوجيه، وكانوا لي قدوة ومصدر إلهام. أهدي هذا العمل تقديرًا لجهودهم وإسهاماتهم.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي خير رفقاء وداعمين، وشاركوا معي لحظات الفرح والتحدي، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني العميقين.

وأخيراً، أهدي هذا العمل إلى كل من آمن بقدراتي ودعمني في مسيرتي العلمية، سائلاً الله أن يكون هذا الإنجاز خطوة نحو مستقبل مشرق ومليء بالنجاحات.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على رسول الله محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي الدافع والداعم الأكبر في حياتي. إن توجيهاتهما ودعمهما المتواصل كانا القوة التي ساعدتني على إتمام هذا العمل.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الحبيبة، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمرين دور كبير في تحقيق هذا الإنجاز.

أشكر أساتذتي الكرام، وبخاصة مشرفي، على إرشاداتهم القيمة وتوجيهاتهم السديدة التي كانت بمثابة البوصلة في مسيرتي الأكاديمية.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

أود أيضًا أن أشكر زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي خير رفقاء وداعمين، وشاركوا معي في كل خطوة من هذه الرحلة. إن دعمهم وتشجيعهم كانا لهما الأثر الإيجابي في تحقيق هذا النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من قدم لي الدعم والمساندة خلال مسيرتي، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل نافعًا ومثمرًا، وأن يوفقنا جميعًا لتحقيق المزيد من الإنجازات.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء) على الأداء الوظيفي (الارتباط الوظيفي، الحماسة، والابتكار) في المستشفيات الحكومية، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الميداني من خلال استخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 342 موظفًا من العاملين في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، يمثلون المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا. تم توزيع الاستبانة وجمع البيانات إلكترونياً عبر برنامج Google Drive ، ثم تحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء) على الارتباط الوظيفي في المستشفيات الحكومية .

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام في المستشفيات الحكومية بممارسات إدارة الموارد البشرية، والعمل على تعزيزها، وتحسين بيئة العمل من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتقديم المكافآت والتقدير المناسب للموظفين المتميزين، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق أداء مستدام للموظفين والمرضى.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الارتباط الوظيفي، المستشفيات الحكومية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 نموذج الدراسة:
7.....	8.1 الدراسات السابقة:
18.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
19.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	11.1 مصادر البيانات:
20.....	12.1 أدوات الدراسة:
20.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

22.....	14.1 حدود الدراسة :
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
23.....	المبحث الأول : ممارسة ادارة الموارد البشرية
23.....	1.1.2 تمهيد :
24.....	2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
25.....	3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية
27.....	4.1.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية
28.....	5.1.2 تخطيط الموارد البشرية
29.....	6.1.2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية
29.....	7.1.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية
30.....	8.1.2 الصعوبات التي تقابل تخطيط الموارد البشرية
41.....	المبحث الثاني: الارتباط الوظيفي
41.....	1.2.2 تمهيد :
41.....	2.2.2 مفهوم الارتباط الوظيفي
42.....	3.2.2 أهمية الارتباط الوظيفي
43.....	4.2.2 العوامل المؤثرة على الارتباط الوظيفي
45.....	5.2.2 العوامل المرتبطة بالحوافز والمكافآت
45.....	6.2.2 أبعاد الارتباط الوظيفي
52.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
52.....	1.3 مقدمه:
52.....	2.3 منهج الدراسة
52.....	3.3 مجتمع الدراسة
52.....	4.3 عينة الدراسة
53.....	5.3 وحدة التحليل

53.....	6.3 أداة الدراسة
55.....	7.3 صدق أداة الدراسة
60.....	8.3 ثبات أداة الدراسة
63.....	9.3 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة
67.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
67.....	1.4 مقدمه:
67.....	2.4 وصف متغيرات الدراسة الديموغرافية
70.....	3.4 تحليل أبعاد متغيرات الدراسة
80.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
88.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
88.....	1.5 مقدمة:
88.....	2.5 مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية
89.....	3.5 مناقشة نتائج أبعاد متغيرات الدراسة
94.....	4.5 التوصيات
95.....	Abstract
96.....	المراجع
96.....	أولاً: المراجع العربية:
100.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
II.....	الملاحق
III.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
55	جدول (1) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية
56	جدول (2) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (الارتباط الوظيفي)
58	جدول (3) قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية).
59	جدول (4) قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير التابع (الارتباط الوظيفي).
61	جدول (5) اختبار معامل الارتباط البيني لمحاو الدراسة
62	جدول (6) ثبات أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية باستخدام معامل ألفا كرونباخ ($n=342$)
63	جدول (7) ثبات أبعاد المتغير التابع الارتباط الوظيفي باستخدام معامل ألفا كرونباخ ($n=342$)
64	الجدول (8) التوزيع الطبيعي بتطبيق اختبار (-Kolmogorov Smirnov(K-S
65	الجدول (9) نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل الارتباط بيرسون
66	الجدول (10) نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل تضخم التباين ومعامل التحمل (التباين المسموح به)
67	جدول (11) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي
68	جدول (12) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي
68	جدول (13) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي
69	جدول (14) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

71	الجدول (15) الوسط الحسابي والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية
72	الجدول (16) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد (تخطيط الموارد البشرية)
73	الجدول (17) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد (التوظيف)
74	الجدول (18) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد (التدريب والتطوير)
75	الجدول (19) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد (تقييم أداء العاملين)
76	الجدول (20) الوسط الحسابي والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد الارتباط الوظيفي
77	الجدول (21) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد (التفاني/الإخلاص)
78	الجدول (22) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد (الاستغراق/ الانهماك)
79	الجدول (23) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد (الحيوية/ الحماس)
81	الجدول (24) نتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الارتباط الوظيفي
83	الجدول (25) نتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحيوية
84	الجدول (26) نتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التفاني
86	الجدول (27) نتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاستغراق

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
7	شكل (1): متغيرات الدراسة
67	شكل (2) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي
68	شكل (3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي
69	شكل (4) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي
69	شكل (5) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تتعلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالموارد البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقد ارت ذهنية تفوق كثير ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعليا ذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز الإدارات وقدرتها في مواقع العمل المختلفة وان الاستفادة القصوى من تلك القوى لا على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية والحقيقة المهمة هنا أن الجهد البشري لا يمكن أن يصل الى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر بل البديل له من محركات نابغة من قوات الأفراد تدفعهم بصفة إدارية الى اكتشاف واستغلال تلك الطاقات الكامنة لديهم والمهارات والقدرات ذلك ان العنصر البشري يختلف في تركيبته عن باقي عناصر الإنتاج المكتسبة بالشكل الذي يعود بالمنفعة على المؤسسة والأفراد معا الأخرى الى الجانب المادي فيه وقدراته المحدودة ضمن هذا السياق برزت أهمية الموارد لنوع وتعدد أنشطة المنظمات البشرية تبعا في الوقت الحاضر. (عبد الحليم، 2023)

تحتاج الإدارة حتى تقوم باتخاذ قراراتها المناسبة بصورة فعالة إلى كم كبير من المعلومات، فالمعلومات تعتبر هي المورد الثالث ولا تقل أهمية عنهما، وحتى نتمكن من معالجة البيانات لتصبح معلومات بالكم والدقة والتوقيت المناسب فإن الشركات بحاجة إلى إدارة الموارد البشرية التي تساعد على تحقيق الاستخدام الأمثل للمعلومات، كما تساعد المنظمة على امتلاك سمة تنافسية فمن يمتلك إدارة متميزة فإنه يضع نفسه في عملية تغيير وتطوير مستمرة، كما أنها تمثل أحد المداخل المهمة التي يمكن من خلالها تطوير الموارد البشرية في المنظمة وتمكينها من ممارسة وظائفها بفعالية. (Sung Yoon & Han, 2022)

حيث تعتبر القوى البشرية المؤهلة سلوكيا في بيئة العمل أداة إبداع وابتكار ووسيلة لتطوير نشاط المؤسسات، لذلك برزت الحاجة للاهتمام بالسلوك الإنساني داخل المؤسسات، من خلال الدور المهم الذي تلعبه ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ميدان تطوير المهارات والكفاءات للقوى البشرية العاملة ، وهذا بالاعتماد على تعزيز وتعديل وتوجيه مختلف المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي للأفراد، الأمر الذي يقود إلى ضرورة البحث في جدية تلك الممارسات وفعاليتها في توجيه ذلك السلوك. (بلقاسم، 2022)

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات بشكل عام نظراً لما يؤديه من أدوار مختلفة تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتقديم الأدوار المناسبة التي من شأنها أن تساعد في تجاوز التأثيرات السلبية للتحديات المختلفة التي تظهر في بيئة العمل، وكذلك تطبيق التوجهات التي تعزز من المواقف الإيجابية للمؤسسة تجاه خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته المتنوعة الأمر الذي يؤشر إلى أهمية العنصر البشري كطاقة مهمة تستطيع المؤسسة من خلال توظيفها وإدارتها بطرق فعالة، وعبر وجود وحدة مؤسسية تأخذ على عاتقها إدارة الموارد البشرية وتوفير المناخ المؤسسي الملائم لها حيث تؤدي الوحدة التنظيمية المسؤولة عن كل ما يخص الموارد البشرية في المنظمة مهاماً مؤثرة خاصة تلك التي تتعلق برأس المال البشري وتعظيم مخرجاته، وتطوير بيئة الحياة الوظيفية لغرض تحقيق أعلى عائد من الاستثمار في العاملين، بالنظر إلى طبيعة إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية نجد أن دورها يتركز في تحسين مخرجات العاملين الذين ينتمون إلى جنسيات وثقافات متعددة، تحتاج إلى أدوار محددة من جانب الوحدة التنظيمية المسؤولة عن الموارد البشرية. (خروفة، 2020)

ومن ثم جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الارتباط الوظيفي بالتطبيق على المستشفيات الحكومية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تتولى إدارة الموارد البشرية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافها المرجوة بمتابعة تلك الاستراتيجيات وتنفيذها بدقة عالية للوصول لمستويات النجاح المطلوبة وذلك من خلال الإحصاء والتحليل للقوة العاملة لمستشفيات الحكومية، ومن خلال الدعم المستمر لتوفير القوة البشرية وتدريبها بأعلى مستويات الجودة حتى تصل إلى الهدف بدقة عالية، وتطبيق الأنظمة واللوائح لنظام الخدمة المدنية وشؤون أعضاء هيئة التدريس والعمل والعمال والهيئة السعودية للتخصصات الصحية وعقود المستشفى وأيضاً تطبيق وصرف المستحقات المالية من ترقية ودورات وحوافز وبدلات، إضافة إلى توفير جميع الخدمات الخاصة بالموظفين من خلال الأقسام أدناه. (كريشة، 2018)

وتعمل الإدارة الآن بدراسة لتطوير آلية الإجراءات والخدمات المقدمة للموظفين وتكوين هيكل تنظيمي يخدم المصلحة العامة وذلك لتسهيل العملية الإجرائية ولضمان جودة

مخرجات الإدارة، ومن ثم نجد أن الإدارة تعاني من المزيد من المشاكل المرتبطة بالارتباط الوظيفي داخل الإدارات في المستشفيات الحكومية .

ونظراً لما سبق فقد قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع مجموعة من العاملين في قسم الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية وتم ذلك من خلال استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة التي ترتبط بموضوع ممارسات إدارة المواد البشرية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي وقد توصل الباحث في نهاية المقابلة إلى افتقار بعض العاملين إلى مفهوم الارتباط الوظيفي وعدم ادراكهم لممارسات الإدارة ومن ثم عمل الباحث بتحديد عنوان هذه الدراسة.

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الاجابة على تساؤل: ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في ممارسات إدارة الموارد البشرية، الارتباط الوظيفي.

■ الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد المستشفيات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية والارتباط الوظيفي، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

■ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية والارتباط الوظيفي بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتنفيذ أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

4.1 أهداف الدراسة:

يكن الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية- التوظيف- التدريب- التطوير- تقييم أداء العاملين) على الارتباط الوظيفي بأبعادها (الحيوية) (الحماس)- التفاني (الخلاص)- الاستغراق(الانهاك)) في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي بأبعادها (الحيوية) (الحماس)- التفاني (الخلاص)- الاستغراق(الانهاك)) في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

- معرفة مدى تأثير التوظيف كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي بأبعادها (الحيوية) (الحماس)- التفاني(الاخلاص)- الاستغراق(الانهاك)) في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي بأبعادها (الحيوية) (الحماس)- التفاني(الاخلاص)- الاستغراق(الانهاك)) في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- معرفة مدى تأثير التطوير لممارسات ادارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي بأبعادها (الحيوية) (الحماس)- التفاني(الاخلاص)- الاستغراق(الانهاك)) في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى تأثير تقييم أداء العاملين على الارتباط الوظيفي بأبعادها (الحيوية) (الحماس)- التفاني(الاخلاص)- الاستغراق(الانهاك)) في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المرتبطة بموضوع الدراسة والاستفادة منها مستقبلا.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية- التوظيف- التدريب- التطوير- تقييم أداء العاملين) على الارتباط الوظيفي بأبعادها (الحيوية) (الحماس)- التفاني(الاخلاص)- الاستغراق(الانهاك)) في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- **السؤال الفرعي الأول:** ما مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي بأبعادها مجتمعة في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- **السؤال الفرعي الثاني:** إلى أي مدى يؤثر التوظيف كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي بأبعادها مجتمعة في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

- **السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي بأبعادها مجتمعة في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- **السؤال الفرعي الرابع:** ما مدى تأثير التطوير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي بأبعادها مجتمعة في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- **السؤال الفرعي الخامس:** إلى أي مدى يؤثر تقييم أداء العاملين على الارتباط الوظيفي بأبعادها مجتمعة في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض

تتمثل في:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية- التوظيف- التدريب- التطوير- تقييم أداء العاملين) على الارتباط الوظيفي بأبعادها (الحيوية) (الحماس)- التفاني(الاخلاص)- الاستغراق(الإنهاك)) في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

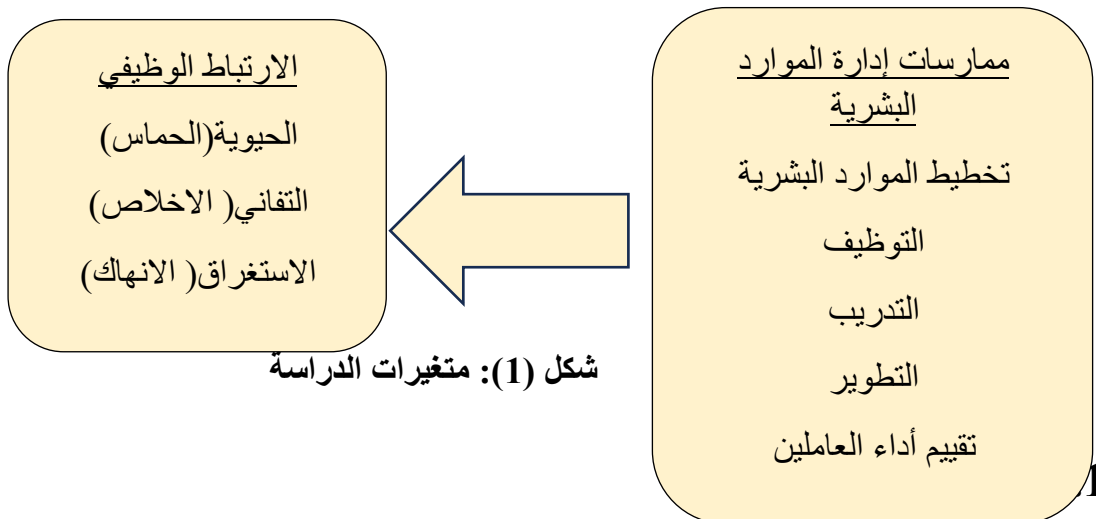
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية على الارتباط الوظيفي بأبعاده مجتمعة في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف على الارتباط الوظيفي بأبعاده مجتمعة في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على الارتباط الوظيفي بأبعاده مجتمعة في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير على الارتباط الوظيفي بأبعاده مجتمعة في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم أداء العاملين على الارتباط الوظيفي بأبعاده مجتمعة في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية- التوظيف- التدريب- التطوير- تقييم أداء العاملين) على الارتباط الوظيفي بأبعادها (الحيوية (الحماس)- التفاني (الخلاص)- الاستغراق (الإنهاك)) في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

- **المتغير المستقل:** ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية- التوظيف- التدريب- التطوير- تقييم أداء العاملين)
- **المتغير التابع:** الارتباط الوظيفي بأبعادها (الحيوية (الحماس)- التفاني (الخلاص)- الاستغراق (الإنهاك))



أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (صوفان، 2020)

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.
- حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فتكون مجتمع الدراسة من العاملين في أقسام الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية والبالغ عددهم (150) موظف وموظفة، إذ بلغت عينة الدراسة (55) موظف وموظفة في أقسام الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب.
- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن هناك مستوى متوسط من ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى الارتباط الوظيفي في شركات الاتصالات الأردنية.
- وذلك يوصي الباحث شركات الاتصالات توفير أكبر قدر من متطلبات ومكونات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتأدية وتطوير وظائفها وذلك بالتعاقد مع الشركات صاحبه الاختصاص بهذا المجال بتوفير الأجهزة والحواسيب وبرمجياتها مما يزيد من كفاءتها.

2. دراسة (عبد الحليم، 2023)

- يهدف البحث إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- وقد اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق هدفها، إذ تم توزيع (50) استمارة على السادة رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد وتم استرجاع (40) استمارة فضلاً عن أنه تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط، ومعامل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث.
- وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية وارتباط وثيق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

3. دراسة (تايب، 2022)

- استهدفت الدراسة التعرف على تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الإشرافي المدرك على ارتباط العاملين بالعمل، واختبار ما إذا كان الدعم التنظيمي المدرك يتوسط هذه العلاقات.
- وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة قوامها (400) من العاملين في البنوك التجارية العامة بمحافظات القاهرة الكبرى.

■ وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي وجوهري لكل من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الإشرافي المدرك على الدعم التنظيمي المدرك وكذلك على ارتباط العاملين بالعمل. كما كشفت الدراسة عن الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين كل من ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الإشرافي المدرك، وبين ارتباط العاملين بالعمل، وأظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي وجوهري لارتباط العاملين بالعمل على أدائهم للدور الرسمي المتعلق بالعمل، وللدور الإضافي الموجه للعمل، وكذلك على ممارسة هؤلاء العاملين للسلوك الابتكاري للخدمة بالبنوك محل الدراسة.

4. دراسة (عبد الرحيم، 2020)

- تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين (دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء-ليبيا).
- تم استخدام طريقة العينة الطبقية النسبية في اختيار عينة الدراسة. كما تم توزيع عدد (235) استبانة وكان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (210)، وقد تم استخدام معامل بيرسون الإحصائي وتحليل الانحدار لقياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) على أداء الموظفين (المتغير المستقل).
- تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيام بممارسة إدارة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني كان مرتفعاً، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويض، التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، وإشراك الموظفين) لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين.
- كما أظهرت نتائج اختبار للفرضية الرئيسية وما تفرع عنها من فرضيات أنه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية (التعويض، التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب، وإشراك الموظفين) على أداء موظفي المصرف التجاري الوطني، وقد أوصت الدراسة على استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة، لوجود علاقة ارتباط بينهما، والتأثير الإيجابي لممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين داخل المصرف، والتي سوف تنعكس إيجابياً في تحسين أداء هؤلاء الموظفين، حيث ينبغي المحافظة على إيجابية هذه العلاقة وإجراء التحسينات بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

5. دراسة (بلقاسم، 2022)

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدراك الموظفين لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على سلوكهم داخل المؤسسة، ومن ثم تحديد دور هذه الاستراتيجية في توجيه وتعديل السلوك الوظيفي بما يتناسب مع أهداف المؤسسات وتوجهاتها.
- ومن أجل ذلك تم دراسة آراء عينة تتكون من 75 عامل بمؤسسة سويدي كابل بعين الدفلى.
- وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدراك الموظفين لممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية على سلوكهم الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- كما توصلت أيضا إلى وجود ارتباط إيجابي بين ممارسات استراتيجية الموارد البشرية ومحددات السلوك الوظيفي بأنواعها الثلاث: الفردية، الجماعية، والتنظيمية، كما أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية والعمل على توضيحها للموظفين حتى تحظى بالقبول والتأييد الواسع.

6. دراسة (العوضي، 2019)

- هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية في المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الكويتية الدولية، واستشرف تأثير كل من: الاختيار والتعيين، ومضمون الوصف الوظيفي، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والتحفيز المعنوي والمادي في المسؤولية الاجتماعية.
- تم تطبيق الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل على مسؤولي إدارة الموارد البشرية والغرفة التجارية الكويتية ممن لهم علاقة مباشرة بتلك الشركات.
- أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط وتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية، والمسؤولية الاجتماعية، وكذلك بين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية الكويتية والمسؤولية الاجتماعية لتلك الشركات عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).
- وأوصت الدراسة أن يهتم مسؤولو إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية الكويتية بتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مناسب لطبيعة المسؤولية الاجتماعية للشركة ووفق الأسواق الدولية التي تعمل بها والقضايا الإنسانية والتطوعية والخيرية التي يمكن أن تقدمها الشركات، بحيث تسهم تلك الممارسات في تعزيز أنشطة المسؤولية الاجتماعية وزيادة دور الموظفين في تنفيذها.

7. دراسة (كريشه، 2018)

- تمثل الممارسات الداخلية للمسؤولية الاجتماعية للشركات إطاراً مهماً لفهم طبيعة علاقات الموظف مع وظيفته ومنظمته، الأثر الذي يمكن أن تحدثه هذه الممارسات على الارتباط الوظيفي.
- في هذه الدراسة، قمنا بتطوير نموذج لفحص تأثير الممارسات الداخلية للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الارتباط الوظيفي في شركات الأدوية الأردنية. تتكون العينة من 166 موظف يعملون في شركات الأدوية الأردنية.
- اعتمد الباحث على الاستبيان كطريقة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الداخلية للمسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير إيجابي على الارتباط الوظيفي، كما وجد أن الممارسات الداخلية المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للشركات لها مستويات مختلفة من التأثير على الارتباط الوظيفي.

- استنادا إلى هذا البحث، أوصى الباحث إدارة المنظمات بتقديم المزيد من الاهتمام في ممارسات المسؤولية الاجتماعية الداخلية، لجعل الموظفين أكثر ارتياحا والتزاما، حيث أن للموظفين دور أساسي في كفاءة وفعالية المنظمة.

8. دراسة (عمام، 2019)

- تهدف هذه الدراسة إلى توسيع قاعدة المعرفة والاختبار التجريبي للعلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، فهي عملية لتحقيق النجاح المستمر للمنظمات من خلال تحسين قدرات الأفراد والفرق.
- تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع استبيانات على 72 موظفا في ولاية الأغواط.
- استخدمت الدراسة إجراء أخذ العينات العشوائي، وهو الحد الرئيسي لهذه الدراسة، وتم استخدام تحليل الانحدار والارتباط للتحليل الإحصائي.
- تظهر النتائج الإحصائية أن الثقافة التنظيمية لها علاقة إيجابية بشكل كبير مع الأداء الوظيفي يمكن للدراسات المستقبلية اختيار قطاع آخر ومقارنة النتائج مع مؤسسات أخرى من المؤمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة مديري الموارد البشرية والممارسين وصانعي الاستراتيجية على فهم ممارسات الأداء التنظيمي بشكل أفضل القيمة المضافة لهذه الدراسة هي ربط النظرية والممارسة، واستكشاف أثر البعد الثقافي التنظيمي على الأداء الوظيفي.

9. دراسة (الحمداني، 2020)

- يهدف البحث الحالي إلى بيان مدى قوة الاستفادة من القيادة الخادمة من خلال أبعاده (الرؤية، تطوير مقدرات العاملين، التمكين، الممارسات الأخلاقية) في بناء استراتيجيات إدارة مواهب الأفراد العاملين من خلال أبعاده (استراتيجية جذب المواهب، استراتيجية تطوير المواهب، استراتيجية المحافظة على المواهب، استراتيجية تخطيط الإحلال الوظيفي) لدى جامعة الفلوجة.
- ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثون بتصميم الاستبانة لكونها أداة لجمع المعلومات، فقد تم استخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الميسرة التي تتيح جمع البيانات من المجتمع بشكل مريح، ووقع الاختيار على عينة من القيادات الجامعية والمتمثلة كليات جامعة الفلوجة وهي (الإدارة والاقتصاد، القانون، الطب البيطري، العلوم الإسلامية، الطب، والعلوم التطبيقية) التي تشكل (42) موظفا من مجمل ما تشكله الكليات في جامعة الفلوجة، وهم (عميد الكلية، ومعاون العميد، ورؤساء المهام، ومديري الأفراد)، وبالاعتماد على مجموعة من الوسائل الإحصائية المنتقاة لدراسة العلاقة والأثر

والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط).

- توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها بأن هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب البشرية لدى قادتها والتي تعتبر هي وسيلة فاعلة للنجاح والتطور والتقدم في جامعة الفلوجة، وقدم الباحثون مجموعة من المقترحات التي تنسجم مع تلك الاستنتاجات كان أهمها تقديم ندوات وبرامج وتوعية تثقيفية تسمح للموهوبين من خلالها إلى تطوير وبناء مواهبهم وتطبيقها على أرض الواقع وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين في جامعة الفلوجة.

10.دراسة(خروفة، 2020)

- يركز الهدف الرئيس لهذا البحث في بناء واختبار النموذج الذي يفسر الأثر المترتب على العلاقة بين مبادئ إدارة الاحتواء العالي للحد من الضغوط الوظيفية الذي أقتراح في ضوء مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث، اللذين أكدا على دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تمهد الطريق نحو تحقيق النجاح المنظمي، وإن سعي المنظمات في الوصول لهذا الهدف تطلب منها تقليل ضغوط العمل الوظيفية عبر تلك المبادئ، ولتحقيق ذلك التصور، طرح الباحثان عرضاً نظرياً لمفهوم (مبادئ إدارة الاحتواء العالي والضغوط الوظيفية).
- تم بناء نموذج افتراضي جسدت فيه العلاقات الافتراضية بين المتغيرين المبحوثين، واختبرت تلك العلاقات بتوظيف عدد من الأساليب الإحصائية وهي: معامل ارتباط الرتب (Spearman) ، معامل الانحدار البسيط (Simple Regression) ، ومعامل اختبار (Mann Whitney) التي اعتمدت في تحليل البيانات التي تعبر عن استجابة الأفراد العاملين في شركة الحريري للمقاولات بوصفهم عينة للبحث، والبالغ عددهم (86) فرداً ضمن المستوى الوظيفي الأول والثاني متمثلين برؤساء الأقسام والشعب الإدارية.
- وقد صبت نتائج التحليل في صالح تأكيد صحة فرضيات البحث وأبرزها: وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين مبادئ إدارة الاحتواء العالي وأبعاد الضغط الوظيفي، فضلاً عن الأثر السلبي لمبادئ إدارة الاحتواء العالي وأبعاد الضغوط الوظيفية.
- واستناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها على الشركة المبحوثة تعزيز ممارسات الموارد البشرية المتمثلة بمبادئ إدارة الاحتواء العالي التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين فضلاً

عن ضرورة قيام القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة بمعالجة مسببات الضغوط وبحسب ما جاء في ترتيبها من قبل المبحوثين للحد أو التخفيف من ضغوط العمل التي يعاني منها العاملين في الشركة المبحوثة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. Wright & Silva ,2022) (

Job Characteristics and Job Engagement: A Two-Wave Study among Library Employees

هدفت هذه الدراسة في التحقق مما إذا كان دعم زملاء العمل يخفف العلاقة بين ضغوطات الأدوار والمشاركة الوظيفية بين موظفي المكتبة.

وتم مسح موظفي المكتبة وكان عددهم (96) عن طريق توزيع استبانات عليهم على مدى فترتين زمنيتين لتقييم هذه العلاقات عن طريق استخدام النهج النوعي في الدراسة، وتم استخدام الإحصاء الوصفي وارتباطات ثنائية المتغير وتم اختبار الفرضيات باستخدام معامل الانحدار المتعدد.

وننتج عن تلك الدراسة أمور أهمها : كان الارتباط الوظيفي في الوقت الأول مرتبطاً بشكل واسع بالمشاركة الوظيفية في الوقت الثاني. وتم العثور على دعم زملاء العمل للحد من تأثير غموض الدور على المشاركة الوظيفية لم تتأثر المشاركة الوظيفية بنفس القدر بالنسبة للموظفين الذين لديهم زملاء عمل داعمين في مواجهة الغموض مقارنة بمن لم يشعروا بالدعم من زملائهم.

وكما أوصت الدراسة على تقوية الدعم الاجتماعي داخل الأقسام و إتاحة الفرص للعاملين التطوير العلاقات الغير رسمية ورسمية بين زملائهم في العمل.

2. Sung Yoon & Han ,2022)(

Does job autonomy affect job engagement. Psychological meaningfulness as a mediator

هدفت هذه الدراسة في البحث بتأثير الاستقلالية الوظيفية على الانخراط في العمل مع التركيز على الدور الوسيط للمعنى النفسي لاختبار فرضياتها، وقاموا بتحليل الردود على استطلاع أجراه على (486) موظفاً في مؤسسات خاصة في الولايات المتحدة.

وتم استخدام التحليل الوصفي ومعامل ارتباط كرونباخ ألفا.

والتي أظهرت النتائج ومن أهمها: أن الاستقلالية الوظيفية لها علاقة إيجابية بالمشاركة وذات مغزى نفسي، وكانت العلاقة بين الاستقلالية الوظيفية والمشاركة في العمل منظمة من خلال ثقافة التعلم، ويمكن أن تساعد النتائج مديري الشركات على فهم مشاركة الموظفين في العمل، والمساهمة في فهم كيفية تعزيز عناصر العمل وسيق العمل للمشاركة من خلال إدراك المغزى النفسي.

وكما أوصت الدراسة بقيام الباحثين المستقبليين بدراسة أشخاص آخرين من قطاعات أخرى واستخدام البحث النوعي لمعالجة السلبيات وإيجاد المعرفة حول تطوير المشاركة بأكثر فاعلية.

3.)Yousfi & Rahali,2021(

The Impact of Human Resources Management Practices on Developing the Creative Abilities of Employees: A Field Study in the National Marble Institution in Guelma

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين المؤسسة الوطنية للرخام بقالمة.

حيث تم الاعتماد على منهجية المنهج الوصفي، وتم تطور استبانة تكونت من (40) فقرة، تم توزيعها على عينة المجتمع التي كانت (80) مبحوثاً استرجعت منها (68) استبانة تصلح للدراسة، واستخدام برنامج (SPSS) لتحليل واستخراج النتائج بالاعتماد على الانحرافات المعيارية المتوسطات الحسابية معاملات الارتباط، تحليل الانحدار المتعدد.

وتم التوصل من خلال الدراسة لعدة نتائج كان أهمها تعطي المؤسسة التي البحث فيها الاهتمام العالي بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويمتلك الموظفون مستوى عالي من المهارات الإبداعية، يوجد أثر معنوي إيجابي لممارسة تقييم الأداء والحوافز والمكافآت في

تنمية القدرات الإبداعية للموظفين بينما لا يوجد أثر معنوي لممارسة الاستقطاب والاختيار والتعيين وممارسة التدريب والتطوير على تنمية قدراتهم الإبداعية.

وكما أوصت الدراسة على عدة أمور منها بوضع أسس واضحة لاستقطاب الموظفين ذو القدرات والمهارات العالية والعمل ممارسة المكافآت والحوافز مما لها الأثر الكبير في زيادة الرضا الوظيفي في المنظمة.

4. Sommar, Ismail, & Alias, 2020) (

Understanding leadership roles and competencies for public-private partnership

هدفت هذه الدراسة باستكشاف أدوار قادة الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمهارات والكفاءات الحيوية التي يجب أن يمتلكها قادة الشراكة لضمان نجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في ماليزيا.

اعتمدت هذه الدراسة تصميم بحث نوعي استكشافي باستخدام تقنية مقابلة متعمقة، وشارك في هذه الدراسة عشرة مخبرين شاركوا في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها من المقابلة المتعمقة باستخدام طريقة المقارنة الثابتة.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنه من بين الأدوار الرئيسية لقادة الشراكة بين القطاعين العام والخاص بناء ثقافة تعاونية، وقيادة عملية الشراكة والتأثير عليها من خلال تطوير الثقة وتشجيع الالتزام والإنصاف، وكانت الكفاءات الرئيسية هي حساسية القضايا عبر الثقافات بين القطاعين العام والخاص، ومهارات الاتصال والشراكة بين القطاعين العام والخاص.

وأوصت هذه الدراسة بتحديد الكفاءات الرئيسية لتدريب واختيار قادة الشراكة بين القطاعين العام والخاص وأعضاء الفريق

5. Alshibli, 2019)(

The Impact of Selective Human Resources Management Practices the Employee's Competences at Jordanian Private

Universities: Case Study on Applied Science, Philadelphia, and Al-Zaytoneh Universities

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المختارة على كفايات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة العلوم التطبيقية، والزيتونة، وفيلادفيا).

وتم استخدام المنهج الوصفي واعتماد العينة العشوائية البسيطة لتحليل المجتمع الدراسة وتكونت مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الجامعات الخاصة (العلوم التطبيقية والزيتونة وفيلادفيا وعددهم (1478) موظف وتم اختيار (104) موظف لتجسيد عينة الدراسة ، وتم استخدام برنامج حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية، وتم اختبار الفرضيات باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط واستخدام معامل ارتباط كرونباخ ألفا.

أظهرت النتائج ومن أهمها وكانت نتائج الدراسة بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية المختارة الاختيار والتعيين التدريب والتعويضات تقييم الأداء لها الأثر الإيجابي على كفايات العاملين (المعارف المهارات والتوجيهات في الجامعات الأردنية الخاصة.

وبناء عليه أوصت الدراسة على ان الجامعات الأردنية الخاصة بالعمل في ممارسات إدارة الموارد البشرية المختارة التي تؤدي لتطوير كفايات الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية لها.

6. shet et al., 2019)(

Competency Based Superior Performance and Organizational Effectiveness

وهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات إدارة الأداء المبنية على الجدارة وعلى الأداء المتفوق في المنظمات الهندية، والعمل على إثبات العلاقة بين الأداء المتفوق الذي يكون مبني على الجدارة والفعالية التنظيمية وتمت دراسته بواسطة الباحثين.

وتمت إعداد الفرضيات التالية : ممارسات إدارة الأداء المبنية على الجدارة لها تأثير إيجابي كبير على الأداء المتفوق في المنظمات الهندية الأداء المتفوق المبنية على الجدارة له تأثير إيجابي كبير على الفعالية التنظيمية في المنظمات الهندية، تم استخدام المنهج الوصفي

في هذه الدراسة، حيث تم تطوير مقياس للأداء المتفوق القائم على الجدارة ومقياس للتحقق من الفعالية التنظيمية كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تضمنت 292 موظفا من إدارة الموارد البشرية في المنظمات الهندية.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الأداء المتفوق المبني على الجدارة والفعالية التنظيمية من خلال الإنتاجية والمرونة والقدرة على التكيف، وبناءً على هذه النتائج، تم تطوير مقياس جديد لقياس ممارسات الأداء المبني على الجدارة يمكن للمنظمات الهندية الاعتماد عليه في المستقبل، يمكن الاستنتاج من هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الأداء المبنية على الجدارة تلعب دورا هاما في تحقيق الأداء المتفوق والفعالية التنظيمية في المنظمات الهندية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تتمثل أهم المنطلقات النظرية لهذه الدراسة تتمثل في:

■ ممارسات إدارة الموارد البشرية:

هي الإجراءات العادلة التي يتم تطبيقها في المنظمة وتتيح للعاملين في جميع المستويات مسطرة موحدة للتعامل في كافة المواقف والحصول على الخدمات والمعلومات وأداء المهام والأدوار والسماح لهم عبر ضمانات معلنه لإبداء الرأي وتحفيزهم بشكل متساوي، وتحقيق المساواة بين الجميع في كافة الإجراءات والأنشطة والحقوق والواجبات. (عبد الحليم، 2023)

ممارسة جميع الأنشطة التي تؤثر في سلوك الأفراد لصياغة الاستراتيجية التي تحتاجها أعمال المنظمة وتنفيذها"

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية ترتبط باستراتيجية الأعمال في المنظمة حيث بينهما اتحاد وتوافق، وهي تهتم بتوضيح كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، وتُعنى في ربط العاملين بالمنظمات بطريقة منتظمة.

■ الارتباط الوظيفي:

الارتباط الوظيفي يشير إلى العلاقة والتواصل بين الأفراد والمنظمة في سياق العمل .
يعني الارتباط الوظيفي أن الأفراد يعملون معًا بشكل فعال ومتناغم لتحقيق أهداف المستشفيات
المشتركة، ويتطلب الارتباط الوظيفي التفاعل الجيد بين الموظفين والتعاون والتواصل الفعال
لتحقيق الكفاءة والإنتاجية في بيئة العمل.

قد وصف الدكتور وليام الارتباط الوظيفي بأنه الحالة التي يصبح فيها أفراد المنظمة
مندمجين في وظائفهم وذلك من خلال ارتباطهم بها جسديًا ومعرفيًا وعاطفيًا، ولهذا المفهوم
مسميات أخرى مثل مشاركة الموظفين أو الاستغراق الوظيفي. (الحمداني، 2020)

الارتباط الوظيفي هو تقنية تقليل الأبعاد المستخدمة لتحديد الارتباط والاعتماد بين
متغيرين عندما تكون البيانات وظيفية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد
البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية- التوظيف- التدريب- التطوير- تقييم أداء العاملين)
على الارتباط الوظيفي بأبعادها (الحيوية) الحماس)- التفاني (الاخلاص)-
الاستغراق(الانهاك)) في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي
يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه
يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام
المناسبة.

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات
العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول
موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه
الدراسة.

- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية- التوظيف- التدريب- التطوير- تقييم أداء العاملين) على الارتباط الوظيفي بأبعادها (الحيوية (الحماس)- التفاني (الاخلاص)- الاستغراق (الانهاك)) في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

– أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.

- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

14.1 حدود الدراسة :

- **حدود موضوعية:** قامت الدراسة بالتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية- التوظيف- التدريب- التطوير- تقييم أداء العاملين) على الارتباط الوظيفي بأبعادها (الحيوية) الحماس)- التفاني (الاخلاص)- الاستغراق(الانهاك)) في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية حدود مكانية: المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- **حدود زمانية:** العام الدراسي 2024.
- **حدود بشرية :** تم التطبيق علي العاملين في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول : ممارسة ادارة الموارد البشرية

1.1.2 تمهيد :

تركز كافة الجهات سواء كانت حكومية أو خاصة وتهتم اهتمام متزايد بالموارد البشرية وظهور إدارة ذكية تسعى لتحقيق التميز والهيمنة في السوق وزيادة الأرباح، ولكن الجزء الحاسم في هذه الأمور هو وجود عمالة مؤهلة ومدربة على مستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة على العمل واستعدادهم للعمل، وأنه مهما كانت الكفاءة الموجودة في العمل والإنتاج المادي، فإن العاملين هم من يملكون القدرة على إنجاحه واستغلاله بأفضل طريقة ممكنة، ويضيف بالاغماس (2017) و بو ثلجة والحسيني (2018) أن الموارد البشرية تعتبر مصدرًا للنجاح إذا تمت إدارتها بشكل جيد، وعلى العكس من ذلك تعتبر مصدرًا للفشل إذا تمت إدارتها بشكل غير صحيح.

ويشير العديد من علماء الإدارة إلى أن تقييم الموارد البشرية يغطي على أوجه القصور في العديد من الموارد الأخرى، ويمكن أن يساعد أي منظمة في الوصول إلى الأهداف التي تحتاج إلى تحقيقها.

تتزايد أهمية الخسارة البشرية ودورها البارز في المنظمات، وقد تطورت أهميتها من القوى العاملة إلى رأس المال البشري، ومعها تطور التعامل معها إلى شكل كلاسيكي لإدارة الموارد البشرية لتسبح ما يعرف الآن بإدارة الموارد البشرية. وتمثل هذه الإدارة بشكل عام الأداء الذي يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية تجعلها تنفرد في إنجاز أعمالها، ويتمثل دورها في تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتقييم عمل الفرد المراد إنجازه من خلال تحليل العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، وذلك بتحديد المناسب هو تحديد احتياجات المؤسسة لاستقطاب العناصر البشرية (Noe.etal,2019)

2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

أثناء الحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية كمصطلح فهو كغيره من المفاهيم العلمية التي لها الكثير من التعريفات ولا تتحسر في تعريف واحد، لذلك قام بتعريفها العديد من علماء الإدارة والباحثين.

حيث عرفها (Noe.etal,2019) هي بأنها عبارة عن السياسات والأنشطة والنظم التي تؤثر في انجاز العاملين الواجباتهم وسلوكياتهم.

وعرفها (Armstrong ,2014) هي الأنشطة والاجراءات التي يقوم بعملها وتنفيذها من الجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية حرصاً على انجاز سياسة وخطط المنظمة التي تنسجم بالعاملين مما يدعم في الوصول إلى أداء نور كفاءة وفاعلية.

وكما عرفها (Noe.etal,2019) بأنها الإدارة التي تكون لديها الثقة بأفرادها العاملين في جميع مستوياتهم وأعمالهم في المؤسسة وبأن واجبها تجهيزهم بجميع الوسائل التي تجعلهم قادرين على القيام بما يفيد مصلحة المؤسسة والضمان الموتهم في العمل.

وأشار (Yousif , 2021) بأنها هي الإدارة التي تسعى لجذب افضل الأفراد المميزين من خلال أنشطة ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط والاختيار والاستقطاب والتدريب والتي تضمن المنظمة بأنه ذو كفاءة عالية في عمله والمحافظة عليه لأكثر فترة ممكنة.

وقد عرفها (الجبوري ، 2017) بأنها مجموعة من الأعمال الإدارية والتي تهدف إلى تقوية دور الموارد البشرية واستغلال وطاقاتها من خلال ممارساتها التخطيط والاستقطاب والتعيين والتدريب الموجه نحو التطوير وتقييم الأداء لزيادة مستوى ادائها وتحقيق أهدافها.

اما أمبارك (2022) فقد عرفها هو التصميم الذي يتكون بمجموعة من النشاطات والعمليات والخطط لدعم الأهداف المتشابهة بين العاملين والمؤسسة عن طريق كشف نوع من التكامل بين احتياجاتهم الذين يعملون إنجازها.

وأشار (العثمان، 2017) بأنها الإدارة المسؤولة عن إدارة القوى العاملة بفاعلية وكفاءة عالية تحقيقاً للأهداف المخولة بانجازها سواء كانت اهداف تتعلق بالمنظمة أو اهداف بالموظفين أو المجتمع.

وأشار أيضا (Guest, 2020) بانها جميع العمليات والأنشطة التي تتعلق بحاجة المؤسسة من الموارد البشرية التي تريدها لرفع كفاءتها وقدرتها ومنحها التحفيز المناسب، بهدف الاستفادة منها ومن فكرها من أجل تحقيق الأهداف التي وجهتها المؤسسة.

و مما سبق يرى الباحث بأن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الانشطة والأجراءات التي تقع على مسؤوليتها امتلاك، افراد أو ميزة تنافسية لتحقيق اهداف المنظمة عبر تطبيق ممارستها بشكل عام والمحافظة عليهم لأكبر فترة زمنية ممكنة.

3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

بعد تزايد اهتمام الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية ينصب من خلال مساهمة هذه الإدارة على تنني حدوث الأخطاء اثناء أنجاز مهامها وسير المنظمة على المسار الصواب، لذا اختيار الفرد المناسب ينقص من نسب الدوران الوظيفي، ولاسيما أيضاً زيادة الاهتمام بالعاملين يعمل على خلق إرادة لديهم لبذل أقصى طاقاتهم اثناء أداء واجبهم، وتعمل إدارة الموارد البشرية بحماية المنظمة من الوقوف امام القضاء الحرصها على العدالة والمساواة والمحافظة على حقوق عاملها بالاعتماد علي ثوابت عادلة (الفاضل ، 2021)

وأضاف (Noe.etal,2019) تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الضامنة بالموازنة بين الوظائف المتوفرة والعنصر البشري، الذي ينبغي أن يكون لديه المواصفات المميزة وفقاً لاحتياجات العمل المطلوبة، عبر قيامها بإجراءات التخطيط والتوظيف التي تشمل الاستقطاب الاختيار ، والتعيين والتي يقع على عاتقها تطوير وتحسين مهارات الأفراد، وتحفيزهم للوصول للمراد وتحقيقاً للأهداف.

ويرى (Yousif ,2021) من أهم أسباب أهمية إدارة الموارد البشرية تتبلور فيما

يأتي:

1. الاحتياجات العادية للموظفين: وهي الاحتياجات الشخصية للعاملين، مثل الغذاء والرعاية الصحية والترفيه والخدمات الاجتماعية التي تتطلبها المنظمات التي يعملون بها
2. المنافسة العالمية وخاصة المنافسة الخارجية وحرب المعلومات والتقدم التكنولوجي والشكوك البيئية التي زادت من ترابط مهام الإدارة، مما وسع من دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات والمهارات المميزة لتوصيف الوظائف وتحليلها، وخاصة المشاركة في اتخاذ القرارات المطبقة لأهداف الوظيفة التعاون.
3. قوة المنافسة ووجود الموارد البشرية النوعية بسبب فلسفة التخصص، بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى مثل الانفتاح التجاري والتطور المنتظم للإنتاج.
4. توضيق مفهوم الحاجات الوظيفية والأداء: حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تنفيذ وتقييم البرامج والأنشطة الفردية لتحقيق الترابط بين الحاجات والمتغيرات نتيجة لاختفاء القيود البيئية بين الوظائف وظهور مجموعات وفرق عمل تجمع بين العاملين من مختلف القطاعات وأمهر الممارسين.
5. القيود التي تفرضها الحكومات من خلال فرض عقوبات وقيود على المنظمات التي تتعثر في تطبيق القانون وفرض القوانين الضرورية التي تروق للمنظمات. استقطاب الموارد البشرية ذات الميزة التنافسية.
6. تطوير الموارد البشرية في نظم المعلومات البنية التحتية المعلوماتية لتزويد مديري الموارد البشرية ببيانات ومعلومات شاملة وفورية عن الخطط الاستراتيجية للموظفين وأنشطتهم.
7. زيادة التكاليف التشغيلية للموارد البشرية: وهي تكلفة الاستثمارات الموجهة للموارد البشرية والعبء المالي الناشئ عن مشكلات الموارد البشرية واحتياجاتها، والتي تؤدي بدورها إلى تكاليف كبيرة على المنظمة في التعامل مع الموارد البشرية، مثل التأمين الصحي والإجازات والتغيب عن العمل وانخفاض الإنتاجية، وقد أدركت التطورات السريعة أهمية إدارة الموارد البشرية، والتي من خلالها تظهر اتجاهات جديدة على مستوى العالم اليوم، مثل:

- إدارة التغيير وبناء القدرات
- فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)
- مبادئ الثقافة المؤسسية
- توسيع القدرة التنافسية في التجارة العالمية

4.1.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية

يسرد الباحثون قصصاً مختلفة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يركز البعض على الممارسات الفردية وتأثيرها، بينما يركز البعض الآخر على تكامل هذه الممارسات من أجل الاستفادة من آثارها الإيجابية. ومع ذلك، فإن معظم الدراسات تدرس العاملين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتوظيف والاختيار والتدريب وتنمية المهارات على نطاق واسع، مثل التناوب الوظيفي الذي يسعى إلى دعم فكرة مفاهيم العمل الجماعي في التمكين وحل المشكلات التشاركية وإعادة تصميم الوظائف، وحيث تمتلك المنظمة فلسفة واضحة ويؤكد ذلك أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تتفوق إذا لم يكن لديها (Yousif and Rahali, 2021).

ويرى (Guest, 2020) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تقسيمها على ثلاثة أسس ومنها الممارسات الإرشادية والتي تقوم بأعطاء النصيحة الموظفين ولجميع الإدارات كافة في المنظمة نحو الجانب المهني أو القانوني، وإيضاً تقديم الرأي بخصوص تطوير الأوامر والتحسينات والسياسات المتعلقة بالعاملين من التعويضات والخدمات وغيرها، ولذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون أكثر تواصل والتساق بالأقسام والإدارات في المنظمة وأكثر دراية بمشاكلها ولا سيما أكثر انسجاماً وارتباطاً لحاجاتها لتستطيع أداء عملها الإرشادي بالصورة المطلوبة. أما الممارسات الأخرى فهي الممارسات ذات التخصص والتي تتمها إدارة الموارد البشرية للقطاع الذي تعمل لأجله، وإن كانت تعود إلى الجانب الحكومي أو الخاص، وتتعدد وتتوزع هذه الممارسات وفقاً لفلسفة السلطة العليا لكل منظمة وحجمها ونوع التقدم التكنولوجي التي تستخدمه المنظمة، وكفاءة موظفيها ومهاراتهم وطبيعة سوق العمل الذين يعملون به ومن هذه الممارسات التخطيط للموارد البشرية والتوظيف وتحليل الوظائف وتقييمها ووضع الأجر بما يتناسب مع احتياجات الوظيفة، ووضع برامج التدريب والتطوير والعمل على تنفيذها ومتابعتها ولا سيما أيضاً زيادة الروح المعنوية للموظفين من خلال فرض الرقابة وتقييم محيط العمل تحقيقاً للصحة والسلامة الوظيفية والممارسة الأخيرة هي الممارسات الإدارية والغاية منها أتمام وظائفها وأعمال إدارة الموارد البشرية التخصصية كما ذكرناها بالنقطة السابقة التي تحتاجها لإتمام دورها بالصورة النهائية.

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتنوع وتختلف من أهميتها من موقع إلى موقع آخر لذلك قام الباحث بانتقاء ممارسات مناسبة لسجية المستشفيات الخاصة ومن أهم هذه

الممارسات تخطيط الموارد البشرية ومن ثم التوظيف و بابها التدريب والتطوير وبالنهاية سوف نتكلم عن تقديم أداء العاملين.

5.1.2 تخطيط الموارد البشرية

تمثل وظيفة تخطيط الموارد البشرية بإحدى وظائف المنظمة المهمة، والتي تسعى إلى حصر حاجة المنظمة للعنصر البشري في مسار خطط التطوير المنظمة، وضبط تكاليف الأفراد التي تمس في ربحية المنظمة، ورفع الموارد البشرية من كفاءتهم وفاعليتهم (2014 Armstrong).

وبعد البحث عن احتياجات العنصر البشري في الوقت الحاضر والمستقبل للمنظمة ان كانت كما ونوعاً، فهي من الأساسيات البقاء وديمومة واستمرار المنظمة، فأن عدم استطاعة المنظمة على تحديد نفسها من الاحتياجات في الوقت الصحيح يسبب بفشل التوقع بهذه الاحتياجات، مما يؤدي إلى ازدياد نفقة العمل وانخفاض الرضا الوظيفي، ويعكس ويجمد تخطيط الموارد البشرية تأمين توافر الأعداد الكافية من العنصر البشري التي يكون لديها المهارات والمعارف والخبرات اللازمة القيام بعملها في الزمن والمكان المناسبين وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى للوصول إليها المنظمة (بلاسة، 2019)

6.1.2 مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه العملية المنظمة والمتواصلة ومن نطاقها يتم تحليل العنصر البشري في المنظمة في ضوء الأوضاع المتغيرة وأعمال شؤون العاملين المتطورة دائماً التي تتلائم مع الفعالية طويلة المجال للمنظمة. (Guest , 2020)

وكما يعرفها السعود والسرايرة (2018) بأنها عبارة عن الأنشطة والوظائف التي تمنح القدرة للإدارة العليا في المنظمة على التشاركية مع المستويات التنظيمية التخصيص وتقييم وتحليل متطلبات المنظمة من الموارد البشرية والتلبية أهدافها.

وعرفت كذلك بأنها التوقعات بمتطلبات المنظمة من العنصر البشري في المستقبل، ووضع المراحل اللازمة لمواجهة هذه المتطلبات، وذلك عبر تحديث وتطبيق الخطط والبرامج التي تضمن امتلاء العنصر البشري الملائم كما ونوعاً بالتوقيت والمكان الجيدين (بلاسة والصالح، 2019)

7.1.2 أهداف تخطيط الموارد البشرية

- 1- العمل للوصول الى إنتاجية أكثر وبقيمة أقل من خلال مشاركة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها.
- 2- الاستفادة الكلية من العاملين الذين تم توظيفهم.
- 3- تحقق بأن المنظمة مؤهلة في تدريب وتطوير الموظفين الزيادة فاعليتهم وادائهم في وظائفهم.
- 4- حرص المنظمة على أن تكون مؤهلة على تلبية احتياجاتها المستقبلية من العنصر البشري من الموارد الداخلية التي تخصها.
- 5- توفير الفرص المتكافئة للجميع للترقية والتطوير المناسب للعاملين.
- 6- التأكد على قدرة المنظمة على الاستقطاب واختيار العاملين والحفاظ عليهم وتوفير العاملين ذو المهارات والكفاءات الكافية التي يمكنها من تحقيق أهدافها. (Guest, 2020)

8.1.2 الصعوبات التي تقابل تخطيط الموارد البشرية

ويرى السعود والسرايرة (2018) بأن الصعوبات التي تقابل تخطيط الموارد البشرية هي قصور القدرات الثقافية اللازمة للتخطيط بسبب نقص عند المختصين والني خبراتهم الثقافية والعلمية بما يؤدي بزيادة فرس حدوث الأخطاء في رسم الأهداف المستقبلية للمنظمة، وأن هناك أيضاً قصور في الإدراك التخطيطي لدى العديد من الافراد في المستويات الإدارية ويسببها تضعف الاقتناع بفائدة هذه الطريقة من التخطيط والعزل بين مسؤولية انشاء الخطة ومسؤولية تنفيذها والنقص بالمعلومات والبيانات التي يجب توفرها للعملية التخطيطية ولا سيما ايضاً هجرة العنصر البشري المخطط لها إلى أسواق خارجية مما يؤدي الى عجز أو فائض هائل في بعض التخصصات واعمال معينة.

■ التوظيف

ان عملية التوظيف من اهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على مستوى عالي وكفاءة وفاعلية وتشمل أنشطتها بأجراء المقابلات للموظفين واختيارهم و تدريبهم .
(Tan , 2016)

عرفها (الخصاونة ، 2021) بأنها المعايير والخصائص التي تقوم المنظمة بوضعها للبحث عن الأفراد الملائمين، بما ينسجم مع خاصية الوظيفة المطلوبة لدى المنظمة، وتمر بمرحلة استقطاب المتقدمين واختيار اجدرهم وتعيينهم لشغل الوظائف التي تتواجد فيهم المواصفات لشغلها.

وكما عرفت ايضاً بأنها التقصي عن الأشخاص المؤهلين لشغل الوظائف المتوفرة واستقطاب واختيار المميزين فيما بينهم، حيث تقع أهمية الاستقطاب بالحصول على الكفاءات من الافراد وتطوير المنظمة على أساس نتائج أدائهم للعمل ولا سيما في رفع الفعالية والانتاجية.
(Batt, 2017).

وعرفها (برهم ، 2021) بانها الارتباط الأساسي العملية التخطيط والإدارة الجوهرية التي يتم من خلالها جذب المرشحين وعمل التمايز فيما بينهم بناءً على الأسس العملية واكتشاف بما يتوافر بهم المواصفات المطلوبة لاداء الوظيفة بأحسن صورة.

○ أهمية وأهداف التوظيف

تتجسد أهمية وأهداف التوظيف بتزويد المنظمة باحتياجاتها من الأفراد الملاكمين والمميزين ورفع من كفاءة الاختيار، وتقليص من المرشحين الغير الماهرين، وتعيين الأفراد في الوظائف بما تتلائم مع مهاراتهم بأداء أعمالهم، ومن اهم اهداف التوظيف هو تقليص نسب الدوران الوظيفي ويتحقق ذلك عبر اختيار الأشخاص أو المهارات والكفاءات التي تمنحهم من تحقيق الأهداف المراد الوصول اليها من قبل المنظمة ولا سيما ايضا الميزة التنافسية، بالإضافة إلى تحقيق العدالة بين المرشحين من الجانب الأخلاقي والرعاية الاجتماعية، وعلاوة على ذلك تقديم الأمكانية السائر المتقدمين للوظيفة ويصرف الغاية عن اللون أو الجنس(الجبوري 2017،

○ مراحل التوظيف

تتمثل عملية التوظيف ذات اهتمام كبير للمنظمة كونها اهم ممارسات الموارد البشرية التي تحرص على تحقيق وضمان تغير افضل الأفراد ذوو المؤهلات والخبرات لتطبيقها في المنظمة، وتشمل عملية التوظيف ثلاث مراحل متتابعة (الاستقطاب , الاختيار، التعيين) وسيتم شرحها بالترتيب (Tan, 2016)

✓ أولاً: الاستقطاب

يشمل أسلوب الاستقطاب امتلاك العنصر البشري العلام للتأكيد على مواصلة عمليات المنظمة، وهذا يتضمن الاستقصاء عن الأشخاص المؤهلين للقيام بالعمل والذين يتطلع ان يترشحوا التقديم طلب عمل للمنظمة حصيلة توافر شواغر عمل متوفرة او شواغر يمكن توافرها بالمستقبل(بلاسمة والصالحي، 2019)

وعرفت عملية الاستقطاب بانها العملية التي تقوم بالتحري عن الأشخاص المميزين لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة والعمل على جذبهم. (العفيف ،2018)

وعرفت ايضا بانه ذلك العمل التي تقوم به المنظمة من اكتشاف أكثر عند من الأشخاص المرشحين والمؤهلين للوظائف، وليتم بعدها الاختيار المميزين فيما بينهم لشغل الوظائف المقصودة (علي والحوامدة، 2022)

❖ أهمية الاستقطاب

تتبع أهمية الاستقطاب من خلال كفاءة العاملين التي بدورها تعكس كفاءة المنظمة نحو الازدهار والتقدم، حيث يكسب الاستقطاب الهادف والمتفوق طرق الى سوق العمل المفتوحة امام المنظمة، وعليه كلما كان عند المرشحين للوظائف اكبر كلما كان الانتقاء أوسع والاختيار أفضل، وأقناع المتقدمين بأن المنظمة هو المكان المناسب لهم ولصنع وتطوير حياتهم العملية وذلك من خلال استخدام الاستقطاب الجيد القناعهم، وأن تأسيس متانة العمل القوية والفعالة هو ثمرة ونتيجة عملية الاستقطاب.

📌 مصادر الاستقطاب

المصادر الداخلية: ويعني تركيز المنظمة على المصادر الداخلية من الأفراد، وذلك عبر الترقية من وظيفة الى وظيفة ذات مرتبة وأداء أعلى أو مساوية المسؤوليات وواجبات اكثر او ايضاً وضع إعلان والمنافسة على الوظيفة داخل المنظمة ضمن أسس ومعايير وإجراءات متفق عليها لعملية الاختيار. (بلاسمة والصالح، 2019)

أن استفادة المنظمة من المصادر الداخلية يؤدي إلى مزايا عديدة كزيادة الروح المعنوية للعاملين، وتخفيض تكاليف التدريب بالنسبة للأفراد الجند، وعلاوة على ذلك وجود المعلومات الصحيحة والدقيقة عن العنصر البشري لدى المنظمة وسرعة تكيفه بالوظيفة الجديدة، ولكن بنفس الوقت يوجد عيوب لها كاحرمان المنظمة من الكفاءات والمؤهلات الجديدة ذات الميزة التنافسية، وقد يسمح بانتشار الوساطة والمحسوبية وعدم المساواة بين الموظفين. (الشرشني، 2018)

المصادر الخارجية تنتج المنظمات الى المصادر الخارجية عند عدم اشباع المصادر الداخلية من متطلباتها من الافراد للقيام بالوظائف المطلوبة أو عندما تريد في زيادة الكفاءات لديها والتي تؤدي الى تطوير المنظمة وتشجيع عاملينها على التركيز بعملهم وتحفيزهم للوصول الى دراية ومعارف حديثة لشدة التنافس من خلال المصادر الخارجية، ومن بين أهم تلك المصادر الجامعات والمعاهد، ومكاتب العمل والنقابات وطلبات التوظيف وغيرها من المصادر (برهم، 2021)

ولا تذكر ان المصادر الخارجية مزايا عديدة كالتغيير العادات التقليدية الغير مناسبة بالمنظمة عن طريق انشاء علاقات تشاركية مع قطاعات ومؤسسات مختلفة، وأدخال معارف ومهارات جديدة لأتاحة المجال للتقدم والتطور. (Guest, 2020).

✓ ثانياً: الاختيار

بعد عملية الاستقطاب يأتي بعدها المرحلة الثانية من عملية التوظيف التي تشمل اختيار الأشخاص الشغل الوظائف المتوفرة وبعد المفاضلة فيما بينهم بالقدرات والمؤهلات التي لديهم والوظائف التي سوف يشغلوها . (بوثلجة والحسيني، 2018)

وتعرف بأنها عملية ترشيح الأشخاص الذين يمتلكون القدرات الأساسية والملائمة لشغل اعمال محددة في المنظمة (الساحيات وأبو لحية، 2018)

وكما عرفت ايضا بانها المقارنة والتحري عن احسن المرشحين عبر تنفيذ الأساليب العلمية من مقابلات و اختبارات وغيرها من الإجراءات المسبقة (الخصاونة والعون ، 2021)

❖ معايير الاختيار

معايير الاختيار تتضمن المؤهلات التي يتوجب وجودها لدى المتقدم للوظيفة المتوفرة، وتختلف حسب طبيعة الوظيفة، ويمكن تلخيصها كالآتي: (بلاسمة والصالحي، 2019)

1. الخبرات السابقة يحبذ عند الاختيار وفي حالات معينة أن يكون لدى الفرد الخبرة والعلم بالعمل الذي سوف يتقدم له، لأن الافراد ذو الخبرات السابقة يؤدون وظائفهم بطريقة جيدة، ولا يحتاجون إلى تدريب لأداء واجبهم.

2. المؤهلات العلمية لكل وظيفة يمارسها الفرد لديها مستوى تعليمي خاصة بها ويتم تحديدها من خلال إدارة الموارد البشرية بعد قيامهم بتحليل الوظيفة ومعرفة ما يتلائم معها من مؤهلات ومستوى تعليمي مناسب.

3. الصفات البدنية الشخصية بعض الوظائف لدى المنظمة يستدعي أن يوجد بها بعض الخصائص يمتلكها المرشح كالجنس والعمر، أو الحالة الاجتماعية وهناكوظائف يجب أن يمتلكها المرشح مثل الصفات الجسمانية والقوة البدنية العالية ولا يمكن ان تقوم بها

الأثاث، وعكس ذلك ببعض الوظائف التي تحتاج إلى نعومة وجمال ولا يمكن أن يقوم بها الذكور.

❖ مراحل عملية الاختيار

تشمل عملية الاختيار مجموعة من المراحل المتتابعة ولا بد أن يجتازها الافراد المرشحين لقبولهم بالوظيفة الشاغرة، وتمر بعدة مراحل بداية في تسليم طلبات التوظيف وتعمل على تسليم الطلبات من الأشخاص المستعدين لشغل الوظائف والتوفير لهم المعرفة الكاملة عن الوظيفة وشروطها ومميزاتها وبعدها يتم تدقيق الطلبات وتقييمها حيث تركز هذه المرحلة على التحقق من دقة المعلومات المقدمة من قبل الفرد. والتحقق من انسجام المعلومات مع شروط الوظيفة التي تم الإعلان عنها، والاستعانة بهذه المرحلة في تطوير الأسئلة التي احتمالية توجيهها للمرشح في المراحل التالية من عملية الاختيار، وبعدها تبدأ المقابلات الأولية التي تهدف بالالتقاء مع المرشحين الذين تقدموا للوظائف المتوفرة، والتحقق من بعض المعلومات العامة والاساسية في بنود الوظيفة المذكورة، وتعريفهم بأهداف وجوهر العمل في المنظمة، واعطائهم فكرة أولية عن عملها، ليتم بعدها امتثال المرشحين الى فحوصات طبية للتأكد من مدى ملائمتهم للعمل في المنظمة وخلوهم من أي أمراض ان كان معدية أو سارية أو تشكل خطورة على ديمومة العمل . (بلاسمة والصالح، 2019)

وبعد انتهاء مرحلة الفحص الطبي يتم الانتقال للاختبارات وتعد هذه المرحلة القاعدة الأساسية من عملية الاختيار التي يتم فيها التأكد من مؤهلات المرشحين على أداء الوظيفة المتقدمة لها بكل فعالية وليتوسع ذلك أيضاً لمعرفة التوقع بقدرتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم المستقبلية لتأدية وظائف أخرى، ولا سيما تمتع هذه الاختبارات بالسدق والثبات، ومن هذه الاختبارات هي اختبار الذكاء، واختيار القدرات، واختيار الميول والاتجاهات واختبارات الأداء، وليتم بعدها البدء بالمقابلات النهائية التي تهدف للوصول للمعلومات الواقعية والجذرية عن المرشحين، التي لا يمكن اخذها من الاختبارات وخصوصاً المعلومات التي ترتبط بالأمر الانفعالية والشخصية الفرد، وحيث تساعد هذه المرحلة للوصول للقرار فيما يتعلق بتعيين المرشح أو من عدمه (بلاسمة والصالح، 2019)

✓ ثالثاً: التعيين

تعتبر عملية التعيين المرحلة الأخيرة من مراحل التوظيف والتي يتم فيها تعيين المتقدم بعد ما تم التأكد من قدرته وكفائته على تأدية مهامه بالوظيفة التي قبله فيها لفترة محددة (الجبوري وعبابنة ، 2017).

وتم تعريفه بأنه الموافقة على الفرد الذي ترشح للوظيفة الشاعرة وان يكون جزءاً منها لتأدية مهامه المحددة مقابل أجر محدد. (العثمان وجواد ، 2017) .

كما عرفت ايضاً بأنها الخطوة التي تأتي بعد إعلان قرار التعيين مباشرة ، القوم بتحضير الفرد الجديد ليكون عنصر من طاقم المنظمة، والعمل على متابعته وتقييمه وتنشيطه في حال تأكيده (الجبوري وعبابنة ، 2017)

❖ خطوات التعيين

1. إعطاء عرض الوظيفة وتوقيع العقد ويتم من خلاله مشاهدة الفرد الذي اجتاز جميع مراحل الاختيار بنجاح الشروط وعرض العمل.
2. بدء العمل يكون الفرد مازم بيده العمل بعد توقيع العقد وفي التاريخ المتفق عليه بالعقد، حيث يتم رفع الحرير من المسؤول الرئيسي في لحظة بدء الفرد الجديد عمله في المنظمة.
3. تقويم الفرد في نطاق فترة التجربة ويتم بها امتثال الفرد الجديد الفترة تجربة معينة في العقد، بحيث لا تتجاوز هذه الفترة مائة يوم كما هي واضحة في قانون العمل. التنشيط في الوظيفة وبعد انتهاء الفترة التجريبية للفرد بتفوق ونجاح، وبعد إعطاء مسؤوله تقريره النهائي وتوسيته بتنشيطه، ويستمر بوظيفته لحين انتهاء عقده المتفق عليه من قبل المنظمة.(بلاسمة والصالحي ، 2019)

✓ التدريب والتطوير

عندما نتكلم عن التدريب فأنا نتكلم عن الوظيفة التي تمنح الموظفين في الجدارات والمهارات التي تخص الوظائف التي يعملون بها، وحيث أن عملية التطوير تستهدف الى تعزيز جدارات والمهارات المرتبطة التي تفتقر اليها الوظائف في المستقبل. (الجبوري وعبابنة ، 2017،

وكما أن التدريب يعتبر أحد الاتجاهات التي تساعد المنظمات على استمراريتها وبقائها، وحالياً أكثر المنظمات على توفير تصيب من مميزاتها على صرفها العملية التدريب

ولا تعتبرها نفقات بل هي استثمار واستفادة كبيرة في العنصر البشري بما تعود لها بالفوائد الكثيرة، وتحقيقاً لأهدافها وزيادة قدرتها على المنافسة. (أ مبارك، 2022)

❖ مفهوم التدريب والتطوير

يتم تعريف التدريب بأنها الأساليب المتعلقة في إمداد العاملين أن كانوا الجند ام الحاليين بالمهارات والجدارات اللازمة لأنجاز اعمالهم بأنسجام، أما التطوير يتم تعريفه بأنه العملية التي من خلالها تثقيف العاملين بالمنظمة بالكفاءات والمهارات التي سوف يحتاجها بالمستقبل في اداء عملهم ليكونوا إداريين ناجحين. (العقيق ، 2018)

كما تم تعريف التدريب بأنه عملية مفصلة للفرد التغيير مهاراته أو اتجاهاته أو سلوكياته المهارية للحصول على بعض المهارة للوسول لأنجاز ناجع في عمل واحد أو سلسلة من الأعمال. (أ مبارك، 2022)

وأيضاً تم تعريفها بأنها عملية منسقة عبر إبدال تصرفات العاملين وأحاسيسهم بغية رفع فعاليتهم وإنجازهم العمل، والمقصود بتدريب وتطوير العاملين بأنه المجهود المرسوم والمجهز من قبل المنظمة بإمداد العاملين بمعرفة معينة وتعزيز جدارتهم وقدراتهم علي العمل (بلاسمة والصالحي ، 2019).

❖ اهمية التدريب والتطوير

تتبلور اهميتها بتقليص نفقات الرقابة والمهام الإشرافية لكون المتدرب يعمل على اداء عمله وبصورة جيدة، دون وجود أي اشراف واضح، وإلى تدعيم الفرد بالمنظمة وتزويدهم بالمؤهلات والمهارات التي يحتاجونها لتساعدهم على اداء عملهم بكل فاعليه وبأقل تكلفة وجهد ومدة زمنية، والى إيضاح الإجراءات الرسمية للمنظمة وتطوير أنماط القيادة وتبسيط القرارات التي تخص الإدارة، والعمل بتقليص نسبة الاخطاء والحوادث اثناء تأدية العمل مما يساعد الفرد على زيادة معارفه لمواجهة الأخطار، وكما يساعد التدريب بمتابعة التقدم التكنولوجي والمستجدة، ويبرز ذلك في حسن استخدام الآلات والمعدات في إنجاح المنظمة (الخصاونة والمون، 2020)

❖ أهداف التدريب والتطوير

تمثل أهداف التدريب الغايات التي تسعى المنظمة على تحقيقها، والتي وضعت في عملية التخطيط للوصول إليها، أما العمل الأساسي فهو الذي يتمثل في أكساب الفرد المعرفة والسلوك والمهارة المطلوبة، وتطبيق العاملين ما تم تعلمه من معارف وسلوك في أعمالهم اليومية، وأعطاءهم الفرص في البرامج التدريبية ولاسيما الدورات التي تكون خارج المنظمة، والتعلم عبر التنقلات بين الوظائف والوصول إلى مراحل الإنتاج المخطط لها بكل كفاءة عبر العنصر البشري المدرب والذي يضمن ثبات العمل الإنتاجي للمنظمة، والعمل على زيادة استطاعة المورد البشري على الابتكار، ومعالجة المعوقات التي يتعرض لها أثناء تأديته لعمله وبكل ابتكارية.0 بلاسمة والصالحي ، 2019)

❖ مراحل التدريب

وتتمثل مراحل التدريب بتحليل وتعيين الاحتياجات التدريبية والتي من خلالها يتم حسر المهارات والمؤهلات الواجب توفرها لأنجاز أداء عمل محدد، والموازنة بين الأداء الواقعي وبين الأداء المراد الوصول اليه وحضر درجة الجدارات الموجودة ودرجة الجدارات المراد تحقيقها، ومعالجتها عبر التدريب، وتقوم بعدها بأعداد البرنامج التدريبي وهي المرحلة تقوم على تحديد ما تسعى المنظمات على تحقيقه بعد تنفيذ هذا البرنامج ووضع المادة والكتب والمذكرات التي سوف يتم الاعتماد عليها في البرنامج ولا سيما أيضاً نوع التدريب المناسب لهدف الموضوع لأجله، واختيار المدربين ذوو الكفاءات العالية والخبرات التي من اجله سوف يستفيد منها المتدربين، وتجريب درجة جودة مضمون البرنامج التدريبي عبر اختياره على مجموعة بسيطة من العاملين وبعدها يتم تنفيذ البرنامج بنقل الخطة المرسومة إلى عمل تطبيقي، والعناية على اكماله بنجاح والعمل على تقديم البرنامج التأكد من مدى نجاحه واستفادة المتدربين وتفوقهم في أنجاز مهامهم المطلوبة، وتحقيق الأهداف المرسومة لأجلها بأحسن صورة ممكنة. (علي والحوامدة 2022)

■ تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم الأداء من الجوانب الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها لأتمام ونجاح أي من الوحدات الإدارية أو أي مخطط من المخططات الاقتصادية التي تهدف إلى الوصول لمستويات عالية من الجدارة والإنتاجية، وتعتبر قياس جدارة الموظفين من الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتشاركية والتنسيق والتنظيم مع مسؤولي الإدارات الأخرى التي تسعى نحو تحقيق القناعة التامة بالإدارة وانتمائهم والارتياح والاستقرار النفسي فيما بين العاملين واهتمامهم بتحقيق الأهداف. (الفاضل وأبو تايه, 2021)

○ مفهوم تقييم أداء العاملين

تم تعريف تقييم الأداء بأنها العملية المختصة بقياس ممارسات واجراء العاملين في نطاق المنظمة لمعرفة حصيلة أداء أعمالهم، وتكون هذه العملية على شكل دوري ومنظم. (علي والحوامدة 2022)

وكما تم تعريفها بأنه تقييم صريح ودوري النطاق أداء العاملين بما يرتبط بالمعايير المخطط لها والنقاش مع العاملين المقصودين بهذا التقييم.

وعرفها برهم (2021) بأنها السعي لتحليل العاملين فيما يرتبط بهم من الصفات الجسمانية والمهارات الفنية والسلوكية والحالة النفسية لتحديد جوانب الشدة وجوانب العجز ومعالجتها، كأساس الفاعلية المنظمة في الوقت الراهن، و ضمان ديمومتها وتطورها في المستقبل.

وتم تعريفها أيضاً بأنه العمل الهاتف الذي يقوم على تعزيز أداء العاملين ويشكل دوري وتحقيقاً لأهداف المنظمة عبر مراقبة وقياس معرفة الاتجاهات، وسلوكيات والمهارات التي يؤديها العامل ومقارنتها بما كان متوقع منه والتشاركية على استمرارها وتطويرها. (الجبوري وعبابنة، 2017).

○ أهداف تقييم أداء العاملين

تهدف تقييم أداء العاملين إلى جملة من الأهداف ومنها: (الفاضل وأبو تايه، 2021)

1. الأهداف التطورية بعد تطوير العاملين الجزء الأساسي لوظيفة تقييم الأداء ويتم ذلك عبر تحديد جوانب العجز عن الموظفين لأجل تخطيطها وهزمها، وتحديد قدرات العنصر البشري المحتمل استغلالها، وزيادة تحفيزهم عبر استخدام أساليب موضوعية في عملية التقييم.

2. الأهداف الإدارية الاستعانة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ عدد كبير من القرارات التي تتعلق الترقية، والنقل، وانهاء الخدمات الوظيفية، وتصويب إجراءات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بأسس التوظيف.

3. الأهداف الاستراتيجية: حيث تركز عملية تقييم الأداء على دمج بين الأهداف الاستراتيجية التي تقوم المنظمة بوضعها، ووظائف العاملين وقدراتهم التي يمتلكونها الأنجاز الاستراتيجية التنظيمية، ويقع على عاتق تقديم الأداء أن يكون ذات مرونة في حال حدوث أي تغيير في استراتيجية المنظمة.

أهمية تقييم أداء العاملين تعتبر تقييم الأداء من الإجراءات المهمة لدى إدارة الموارد البشرية والتي تركز على دعم قدرات العاملين وترقيتهم، أو تحفيزهم من منحهم علاوات ومكافآت، ويتمثل أهمية تقييم الأداء بمنح الأفراد من قدرتهم على معرفة جوانب ضعفهم

وجوانب قوتهم في أداء أعمالهم، والسعي نحو معالجة نقاط العجز والقسور من تزويد الإدارة الموارد البشرية التقييم سياسات التدريب والاختبار، والمساعدة في تلقي معدلات الدوران الوظيفي وتحاشي السلبات المتعلقة بسلوك الافراد من أنفال، وغياب والتعامل معهم بعدالة. (السعود والسرايرة، 2018)

كما يساعد على معرفة قصور الأنظمة والقوانين والسياسات التي تنظم سياق العمل الإداري في المنظمة، وأساليبها ومعاييرها المستخدمة ونطاق صلاحيتها، وسماح للمنظمة من تقييم أداء العاملين في المناسب الاشرافية، والمدراء ومعاونيهم ومسؤولين الأقسام وتحديد جوانب العجز وجوانب القوة لديهم، وتطوير العاملين تحت اشرافهم وإمداد المنظمات المؤشرات الأداء وظروف الموظفين ومشاكلهم. (السليحات أو بولحية، 2018)

○ معايير تقييم أداء العاملين

على رغم من اختلاف الباحثين في تحديد المعايير الا انهم يتمثلان في ناحيتين وهما :
(الفاضل وأبو تايه، 2021)

1. معيار سلوكي : الذي يبحث عن السمات الشخصية للفرد، والتي تمثل في التشاركية بين الموظف والمرتبطين به، ومستوى الاعتماد عليه بالمنظمة وحفاظه على الأدوات والآلات المستخدمة في عمله، بالإضافة على المحافظة على مواقيت الحضور والخروج من العمل، بجانب عن السلوك الخارجي في صون سمعة المنظمة.
2. المعيار الجوهرى: يعبر عن العناصر الرئيسية التي تحتاجها نوعية العمل، وتتضمن هذه العناصر في اكتشاف العمل وكمية ونوعية الإنتاج.

المبحث الثاني: الارتباط الوظيفي

1.2.2 تمهيد:

يعتبر موضوع الارتباط الوظيفي واحداً من المواضيع التي يجب أن تركز عليها الإدارة، لأنها تؤثر على المتغيرات التنظيمية الأخرى التي يجب على أي مؤسسة مراقبتها، حيث تعمل على خلق فرص للعمال للتواصل على نطاق واسع مع كل زملائهم ومرؤوسيه في المنظمة، وتتضمن أيضاً خلق بيئة تشجع وتحفز وتدفع الموظفين لتحقيق رغباتهم في التواصل مع أعمالهم، ويصبح لديهم اهتمام حقيقي بعملهم والقيام به بشكل جيد، لذلك يزداد ارتباط الموظف بمنظمته التي تمتلك قيم أصيلة ومساواة وثقة تعتمد على ركيزة الاحترام المتبادل (غنيمات والساعد، 2021).

إن الارتباط الوظيفي بجميع أبعاده فهو أسلوب يجلب للمنظمة ميزة تنافسية، فإن اشتراك العاملين يرتبط وبشكل وثيق بتحقيق الأهداف، والإهمال في هذا الجزء أو عدم المعرفة بأهميته يسبب نتيجة سلبية للمنظمة، وأن الإحصاءات قد أشارت بأن المنظمات في أستراليا تعرضت لخسائر تصل إلى 31 مليار دولار، وكما تعرضت المنظمات الأمريكية لخسائر تقدر بحوالي 300 دولار بخصوص هذا الشأن، وبينت الدراسات التي تتعلق بالارتباط الوظيفي لاسيما التي من قبل الباحثين والأكاديميين بأن المحاولات الناتجة في منظمات الأعمال وقبول الزبائن عن مخرجاتها، وبالتالي زيادة فعاليتها وإنتاجها ينبع من الارتباط الوظيفي (Singh, 2020).

2.2.2 مفهوم الارتباط الوظيفي

إن أول بدايات مفهوم الارتباط الوظيفي قد ظهرت لأول مرة على يد الباحث (Kahn) والذي عرفه على أنه الانخراط الشخصي والذي يشير إلى اندماج العاملين في مهام عملهم عبر الارتباط. وليس من السهل البحث عن تعريف معين لمفهوم الارتباط الوظيفي، لذلك يوجد العديد من التعريفات والتفسيرات المتنوعة لهذا المفهوم وكما تؤكد معظم الدراسات على مفهوم الارتباط الوظيفي يتغير بتغير جو العمل ويتغير من منظمة إلى أخرى (الخشاب والجوازنه، 2017).

فقد عرفت بأنها الوضع الذي يكون به الفرد ملتزماً عاطفياً وفكرياً بعمل محدد بداخل المنظمة، ويعطي الفرد هذا العمل مجهوداً إضافياً، وليس من المهم أن يفعل هذا الفرد المجهود فعلياً، ولكن يجب أن تكون لديه الرغبة المباشرة لمنح هذا الجهد لمنظمتهم (العودات وبني حمدان، 2019).

وعرفت أيضاً بأنها اندماج الأفراد بوظيفتهم وبدرجة عالية، ويجد به الفرد مدخلاً ملائماً لقدراته واتجاهاته وصفاته الشخصية، والذي يتوقف على موقف الفرد الفعلي، وعلى أسلوب الحياة الذي يتلاءم مع نموه وخبراته (مسمار والمعلا، 2019).

وعرفها (رشيد وأبو دوله، 2022) بأنها عبارة عن انخراط الموظف لوظيفته أو التوافق والاستجابة النفسية للعمل مما يؤدي إلى انعكاسه في شكل تحقيق ذات الفرد واهتمامه والتزامه لعمله.

وكما عرفت أيضاً بأنها مدى إخلاص وحب الفرد بحماس بأهمية وظيفته وارتباطه مع جو المحيط للعمل، للوصول للأهداف المتبادلة (جلاجل وحמיד، 2023).

تم تعريفها من قبل (عابدين والفليت، 2020) بأنها عبارة عن مفهوم لتشجيع الفرد بالارتباط بعمله وبمنظمتهم التي يعمل بها وأداء وظيفته بصورة فعالة.

3.2.2 أهمية الارتباط الوظيفي

إن للارتباط الوظيفي اهتمام كبير جداً من قبل الباحثين والمختصين في ناحية السلوك التنظيمي، لكونه سلوكاً محبباً وأمرأً مطلوباً من مختلف العاملين في المنظمة، ويساهم في صياغة أهداف العاملين وتطوير آلية عمله وتنفيذه والعمل على إنجازه داخل المنظمة (السلبي وأبو زيد، 2020).

حيث يرى (أبو نجم والهناندة، 2021) بأنه تبدو أهمية الارتباط الوظيفي بأسلوب ارتباط الفرد بأداء مهامه الوظيفية وموائمة أدائه مع الأهداف المتوقع تحقيقها، كما أنه مرتبط وبشكل متين بالرضا الوظيفي، حيث يكون ذلك من خلال إظهار العاملين غير الراضين اختلالاً

في السلوك الوظيفي في نطاق العمل، مما له الأثر في تدني مستوى الأداء في المنظمة، وعكس الارتباط الوظيفي فإنه يرفع من ثقة وتشاركية الفرد، مما يساهم في رفع أدائه في العمل.

كما يساهم الارتباط الوظيفي في صنع الفرص للعاملين ليتمكنوا من التواصل مع زملائهم ومسؤوليهم في المنظمة وبشكل أوسع، مما ينتج خلق بيئة تدفع وتدعم عاملها لتحقيق احتياجاتهم وارتباطهم مع أعمالهم، فالمنظمات القوية والتي لها أسس أصيلة فهي منظمات مرتبطة، وهي تكون دليلاً صريحاً على العدالة والثقة المبنية على الاحترام المشترك (ثويران وأبو زيد، 2022).

ويرى (العبيد والجوازنة ، 2016) أن أهمية الارتباط الوظيفي تنبثق من ارتباطه بسلوك الفرد وإنجازاته والمهام التي يمارسها بالتنظيم، واستغلال أقصى إمكانياته وقوته في إنجاز مهامه ودوره الوظيفي المطلوب منه، وبالتالي الوصول إلى أداء وإنجاز بمستوى عال، وعلاوة على ذلك تظهر بوضوح أهمية الارتباط الوظيفي في العلاقات بين الموظفين والتي تكون خارج إطار أوقات العمل نتيجة إحساسهم بالرضا والمعنوية المرتفعة وشوقهم وانتمائهم للذهاب للعمل كل يوم، مما له الأثر الإيجابي مع علاقاتهم الاجتماعية والأسرية، وهو جزء أساسي لتحديد درجة التجانس والوافق بين الرؤساء والعاملين داخل التنظيم، مما يعود بالفائدة على دافعية ونشاط أدائهم لإنجاز أهداف المنظمة، مما يعطي المسوغ لثقتهم وتحفيزهم وزيادة مستواهم الوظيفي (المقرشي، 2022).

ومن وجهة نظر (Lu et al, 2016) ، فإنه يوجد بعض من الأسباب التي أظهرت دور وأهمية الارتباط الوظيفي في محيط العمل، فهو يقدم دليلاً على مستوى رضا العاملين عبر نسب الغياب والدوران الوظيفي وترك الوظيفة، حيث أن الفرد الملتزم بعمله هو شخص يكون أدائه أحسن وانتماؤه للمنظمة العاملة بها أكبر ولذلك يستمر في الوظيفة لمدة زمنية أطول، وتبرز أيضاً أهمية الارتباط الوظيفي في انسجامه بكفاءة الأداء وتحسين الإنتاج جراء استمرار العاملين لفترات زمنية أطول وعدم توجيههم إلى منظمات أخرى للعمل بها، وعلاقته في تعزيز معنويات ودافعية الجميع لتنفيذ أعمالهم المكلفة إليهم بكل كفاءة وفاعلية.

4.2.2 العوامل المؤثرة على الارتباط الوظيفي

قد أشارت الكثير من الدراسات التي تكلمت على العوامل المؤثرة على الارتباط الوظيفي ومن هذه الدراسات دراسة (صوفان والعواودة، 2022)

1. العوامل المرتبطة بالشخص

إن الارتباط الوظيفي يختلف من موظف إلى موظف آخر وذلك يعود لسماته وطبيعته، فالموظف الذي لديه صعوبات وتشوشات فقد يكون لها دور سلبي في ارتباطه بعمله ويكون ذلك لأسباب منها:

- الوضع النفسي وهي عبارة عن اختلالات انفعالية مما تؤثر في ارتباطه بوظيفته، فالواجب على المنظمة السيطرة على الحالة النفسية التي يتأثر منها الموظف من أجل كسب رضاه.
- الوضع الصحي والتي تعود بأسباب فسيولوجية بمعنى أن وقوع أي علة في تكوينات الفرد الجسمية قد تؤثر بجانب سلبي بنفسيته وفيما ذلك على وظيفته.
- خصائص الشخصية وتتمثل هذه السمات في توجهه التي قد تؤثر في تأهبه للعمل.
- (حداد والعزام، 2017).

2. العوامل المرتبطة بالعلاقات في العمل

ويتم ذلك عند التوازن بين ظروف العمل والمتطلبات الجسدية، ويشتمل ظروف العمل بمدة ساعات العمل والإضاءة والأصوات ونظافة المكان والتلوث والعناية الصحية.

3. العوامل المرتبطة بالإدارة

وكما هو معروف بأن نجاح المنظمة وبشكل أساسي على الإدارة وهم أصحاب القرار فإذا هذه الإدارة كانت متزنة في تعاملها مع موظفيها كلما عزز في نجاحها في الوصول إلى أهدافها، فالإدارة العصرية التي تعمل على نظام تفكير مطور يشجع على تحقيق الكفاءة وأيضاً الفاعلية ويتم قياس نجاح تلك الإدارة بكثرة اهتمام عاملي المنظمة بالعمل.

5.2.2 العوامل المرتبطة بالحوافز والمكافآت

تعد التعليمات الصريحة لنظام الحوافز والأجور والترقيات محركاً للعاملين لسعي لأعلى جهد في العمل وذلك لتوقعهم في نيل ترقية أو علاوة وذلك عندما يدرك الموظف أن قرارات المكافآت والترقيات تنجز بنهج عادل وبكل شفافية بما يعمل على زيادة ارتباطهم بوظيفتهم. (Chan, 2018)

6.2.2 أبعاد الارتباط الوظيفي

الارتباط الوظيفي كمتغير تابع عبر أبعاده التفاني، الحيوية، والاستغراق

■ الحيوية

تسعى كل مؤسسة دوماً إلى تطوير أداء موظفيها وتعزيز تواصلهم في محيط العمل ولهذا السبب يحتاج إدارة المنظمة لإيجاد أساليب وحلول لتعزيز حماس الموظفين، حيث يعتبر ذلك أمراً ضرورياً، حيث يعكس الحماس للعمل شعوراً عميقاً بالرغبة في القيام بالمهام الملقاة على عاتقهم وبالتالي يتمكنون من تحقيق الأهداف بشكل أكثر فاعلية وتحقيق نتائج متميزة (Chan, 2018).

تم استخدام مصطلح "الحماس" لأول مرة في الدوائر العسكرية لتوضيح القيم الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها أفراد القوات المسلحة ومع مرور الوقت، اتسع معنى هذا المصطلح وأصبح يطلق على الموقف المنتشر بين العاملين تجاه بعضهم البعض، أو تجاه الرؤساء أو الإدارة أو حتى الوظيفة التي يؤديونها ويقصد بالحماس للعمل بكيفية تحفيز الروح المعنوية والعمل الجاد للاستفادة من كل المواهب والكفاءات المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية،

كما إنه يساهم في تحقيق تطور المؤسسة بشكل ممتاز وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، ويساهم أيضا في نمو الفرد وتطوره . (Lantara, 2019).

وبعد دراسة الحيوية ذات أهمية كبيرة للأفراد والمنظمات على حد سواء فمن خلالها يمكن التعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم وأتجاه عملهم، وأيضا الكشف عن المشكلات التي يعاني منها العاملون وتقديم الحلول المناسبة لها، ويعتبر انخفاض مستوى الحيوية الوظيفية سبباً لارتفاع مستوى عدم الرضا عن العمل، وظهور العلاقات والسلوكيات غير المرغوب فيها في المنظمات بالإضافة إلى تراجع أداء المنظمة بشكل عام وتشتمل المنظمات على مجموعة من الموظفين ذوي خلفيات متنوعة وقدرات ومهارات وخبرات متعددة وبعد هذا التنوع في قدرات الموظفين عاملا هاما في تطوير المنظمات وتحسين أداءها، فعندما تستثمر المنظمة هذا التنوع بشكل جيد يمكن استغلال قدرات وإمكانيات العاملين بطريقة فعالة، بالإضافة إلى ذلك يعزز توعية الموظفين بأنهم يؤدون أدواراً حيوية في العمل الذي يقومون به على التحسين والاستفادة القصوى من إمكانياتهم وقدراتهم. (النوباني والطراونة، 2021).

مفهوم الحيوية

يعرف محمد وموسى (2021) الحيوية بأنها عبارة عن مستوى السعي الذي يقوم ببذله الفرد عند أداء عمله ويعكس استعدادة للاستثمار وتقديم مزيد من الجهد في العمل وإمكانيته على الإجتهد عند مواجهة الصعوبات.

وكما عرف (Hasanuddin, 2017) الحماس بأنه عاطفة تنتمي إلى عائلة الفرح، وهو ما يشعرون به الأفراد عندما يعتقدون أنه يمكنهم تحقيق هدف محدد بسهولة؛ نظرا لاستيفاءهم للموارد الداخلية الضرورية لذلك، ويعمل الحماس كمحفز إضافي لزيادة الطاقة والإصرار في مجهودات السعي لتحقيق الهدف المنشود.

وعرفها (Erbasi, 2016) بأنها القدرة على الحفاظ على مستوى عالي من النشاط والحيوية، والاستعداد للعمل بشكل مستمر وبجهد عالي، والقدرة على التحمل وعدم التعب بسرعة والتصميم على هزيمة الصعاب التي تواجه الموظف في مجال عمله.

طرق تكوين الحيوية عند العاملين

1. يجب الاعتراف بإنجازات وجهود العاملين، فهذا يعتبر أحد العوامل الرئيسية لإحساسهم بالتقدير في العمل ويجب ألا يشعروا بأن ما يقومون به ليس ذا أهمية خاصة إذا كان العمل يتطلب ردود إيجابية من قبل مديريهم.
2. يجب حماية العاملين والدفاع عنهم بشغف، وأن يشعروا أن المدير ومساعديه وفريقهم هم جميعا يعملون جنبا إلى جنب لحل مشاكلهم وتوفير الراحة والأمان لهم، مما سيولد الحماس ويدفعهم للعمل بجهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل.
3. يجب التواصل مع العاملين والاهتمام بهم والاستفسار عنهم حتى يشعروا بأهميتهم، مما يساهم في تعزيز المودة والاحترام بين المدير والعاملين ويزيد من الحماس والإنجاز في العمل.
4. يجب التخلص من العاملين السلبيين وغير المتحمسين للعمل، حيث قد يؤثر سلبا على باقي العاملين ويخفضوا دافعيتهم تجاه العمل ويجب على المدير معالجة هذه المشكلة بأسرع وقت ممكن حتى لو تطلب ذلك إنهاء خدماتهم في بعض الحالات واستنادا إلى أدائهم وإنجازاتهم. (ابونجم والهناندة، 2021).

■ التفاني

التفاني الوظيفي يعتبر بعدا مهماً يرتبط بشكل وثيق بالمهارات المطلوبة لتوظيف الأشخاص وتطويرهم، ويهدف إلى تعزيز التقدم الوظيفي وتحقيق تطوير قدرات الموظفين، بالإضافة إلى تعزيز تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها، وبعد التفاني الوظيفي أحد العوامل الهامة التي تساهم في نجاح استراتيجيات المنظمة وتحقيق رؤيتها المستقبلية. (الزغول والبلوشي، 2022).

وكما أضافت دراسة مسمار والمعلا (2019) بأنه يجب على الموظف تنفيذ مهامه الوظيفية بنزاهة وكفاءة، والعمل بجدية والتفاني في أداء المهام المسندة إليه، والعمل على حماية المصلحة العامة وضمان عدم تعريضها لأي ضرر ناتج عن أداء واجباته الوظيفية، وكذلك أيضا تجنب أن تؤثر التزامات وأنشطة الموظف خارج العمل على أداء المهام الوظيفية وعلى أوقات العمل الرسمية، ويجب أن يتعامل الموظف مع زملائه على أساس مهامه التي يؤديها.

وينبغي على المنظمات أن توعز للموظفين بمستوى الأهمية والتفاني والوعي الذي يعبرون عنه تجاه وظائفهم عن طريق تقديم أفضل ما فيهم لتحقيق أهداف ونجاح وتقديم المنظمة،

وعادة ما يكون الموظف متحمسا وملتزما في بداية عمله ويقوم بتقديم أداء متميز، وإذا تم دعمه وتقديره وتشجيعه من قبل المرؤوسين، فإنه سيكون ملتزما بعمله وسيؤديه بطريقة تعزز مصالح المنظمة التي يعمل فيها. (حداد والعزام، 2017).

مفهوم التفاني

عرفها (السليطي وأبو زيد، 2020) بأنها قوة مشاركة الموظف في أداء مهام وظيفته، والشعور بأهمية الدور الذي يجسده داخل المنظمة العامل بها، بالإضافة إلى ذلك يشمل التفاني الشعور بالفخر والتحدي الإيجابي عند أتمام مهامه الوظيفية. كما تم تعريفها بأنها الشعور بالارتباط القوي والعاطفي بالمنظمة، حيث يشعر الموظف بأن المنظمة هي جزء من ذاته وكيانه.

ويتم بناء التفاني والإخلاص في العمل على عدة عوامل مهمة يتضمن ذلك القدرة على أداء المهام بكامل الحماس والتحمس، وامتلاك التوجه الشعوري أثناء العمل. يتطلب هذا من المنظمات إظهار مستوى الحيوية والتفاني والوعي التي يشعر بها الموظفون تجاه وظائفهم، من خلال تقديم الجهود المتميزة والعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وعندما يكون الموظف ملتزما ومتحمسا في بداية عمله، ويعمل بنشاط وحيوية ويركز على تفاصيل العمل، فإن دعم وتقدير واحترام وتشجيع مرؤوسيه يلعبون دورا هاما في تعزيز رغبته في تحقيق النجاح وتقديم أفضل ما لديه، فعندما يكون لدى الموظف الإشعاع الإيجابي لمبادئ الدعم والتقدير، فإنه سيكون أكثر استعدادا لتحقيق مصالح المنظمة. (المقرشي والسيد، 2022).

وبناء على تلك المعلومات التي تمت مشاركتها بالسابق، يتضح بوضوح أن التفاني الوظيفي والإخلاص لدى العاملين في المستشفيات الخاصة في الأردن يظهران من خلال شعورهم بالفخر والإلهام أثناء أداء عملهم، ويشير هذا الجانب إلى أهمية الدور الذي يقوم به العاملين بها، حيث يقومون بأداء مهامهم وواجباتهم بدقة وأمانة وإخلاص. بالإضافة إلى ذلك، فإنهم يتميزون بمبادرتهم المستمرة في تقديم النصح والحلول لأي مشكلة قد تواجه تلك المستشفيات في سبيل تحقيق أداء عملهم بطريقة فعالة. (غنيمة والساعد، 2021).

■ الاستغراق

أن الاستغراق الوظيفي يشير إلى التوافق النفسي بين الفرد والوظيفة، وينتج هذا التوافق عن أهمية الوظيفة في تشكيل صورة الذات الكلية للفرد ببساطة عندما يشعر الفرد بأن الوظيفة تلبي احتياجاته من المكانة واحترام الذات، فإنه يعزز الشعور بأهمية الوظيفة بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه بالإضافة إلى ذلك يؤثر أداء الفرد في عمله على تقديره لذاته، فعندما يتمكن الفرد من أداء واجباته ومسؤولياته بشكل جيد، فإنه يرتبط بشعور بالرضا عن النفس والثقة في قدراته الشخصية. (الخشاب والجوازنة، 2017).

يعد الاستغراق الوظيفي للموظفين المفتاح للوصول للنجاح في العمل المؤسسي، فالأفراد العاملون الذين يتمتعون بمستوى عال من الانغماس الوظيفي يساهمون في الاحتفاظ بالكفاءات وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام، بالإضافة إلى ذلك يُعد الاستغراق الوظيفي ركيزة أساسية في تحقيق رضا العملاء وسمعة المؤسسة، مما يساهم في خلق قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة. (الزغول والبلوشي، 2022).

📌 مفهوم الاستغراق

فقد عرفه (شعيب وحمدى، 2018) بأنها العلاقة المباشرة بين التفاعلات الإيجابية للأفراد مع مؤسساتهم وقدرتهم على خلق القيمة لها، فالأشخاص الذين يكونون ملتزمين بعملهم ويشعرون بالرضا تجاه بيئة العمل المحيطة بهم يسعون جاهدين لتحقيق تحسين في أداء عملهم بغية تحقيق المزايا والفوائد للمؤسسة.

ويعرفه (الشويكي و بحر، 2019) بأنه تعزيز رضا واندماج الموظفين في مكان العمل وتعزيز حماسهم تجاه وظائفهم والمهام المناطة بهم.

أما (عابدين والفنيت، 2020) فيعرفه على أنها عبارة عن تركيبة مرتبطة تجمع بين المكونات السلوكية والإدراكية والشعورية بأداء الأفراد العاملين.

📌 عوامل تؤثر على الاستغراق

وتتضمن هذه العوامل ما يأتي: (الشويكي، 2019)

1. تحسين تصميم العمل من حيث تنويع المهام وتوسيع نطاق المسؤوليات وتعزيز جودة العمل.
2. تعزيز تنوع المهارات المطلوبة لأداء العمل ويتم عبر تطوير مهارات متعددة ومستوى عال من الكفاءة.
3. تعزيز استقلالية الأداء الوظيفي من خلال منح الموظفين حرية التصرف واتخاذ القرارات المستقلة دون الحاجة للرجوع للرئيس المباشر.
4. تعزيز توفر المعلومات المرتدة للموظفين وتقديم تغذية راجعة حول أداء عملهم ونتائجه، مما يساهم في تعزيز فهمهم الذاتي وتقييم جودة أدائهم.
5. تعزيز نمط القيادة الذي يركز على فهم شخصيات المرؤوسين واستخدام حوافز إيجابية وسلبية مناسبة لكل فرد، وبناء روح الفريق، وتفويض الصلاحيات وتمكين الموظفين، وذلك لدعم الاستغراق الوظيفي. (محمد وموسى، 2021).

🌈 الآثار الإيجابية والسلبية للاستغراق

❖ الآثار الإيجابية

يتبين من المذكور أعلاه أن الاستغراق الوظيفي له منافع إيجابية في بيئة العمل بالإضافة إلى التأثير الواضح على السلوك والالتزام المهني، ويؤدي ذلك بدوره إلى خلق بيئة تنموية إيجابية ومتجانسة ومزدهرة من الجانب المهني، وتساهم هذه البيئة في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وتعزيز دافعيتهم للعمل، ويعزز هذا البعد ارتباط الموظفين نفسياً ببيئة عملهم، حيث يعتبر الوظيفة هامة جداً بالنسبة لهم ولتقدير ذواتهم.

ويمكن تحقيق هذا الارتباط من خلال توفر بيئة جيدة، سواء كانت ملموسة من خلال تسهيلات مثل التكيف والإضاءة الجيدة والهدوء والرواتب المحددة في الوقت المناسب وغيرها، أو غير ملموسة مثل التعاون بين الزملاء والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتوفير القيادة الغير مركزية، وضمان العدالة في التقييم والترقيات وغيرها. (المقرشي والسيد، 2022).

❖ الآثار السلبية

توجد آثار سلبية قد تنتج عن بذل جهود كبيرة في العمل، وقد تؤثر على نشاط الموظف خارج أوقات العمل وفي حياته الشخصية، فعلى سبيل المثال قد يجد الموظف صعوبة في التوقف عن التفكير في العمل، مما يؤثر على قدرته على الاسترخاء وقضاء وقت ممتع مع عائلته أو أصدقائه، وبالتالي يجد نفسه في حالة عزلة اجتماعية خارج أوقات العمل ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تدهور العلاقات الاجتماعية وتأثير سلبي على الحياة الشخصية للموظف. (الكردي والجوازنة، 2016).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 مقدمه:

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة والطرق والإجراءات التي تم اتباعها، من حيث نوع وطبيعة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، وأداة الدراسة، واختبار الثبات والصدق فيها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

2.3 منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة، إذ من خلال هذا المنهج قام بوصف متغيرات الدراسة التي تتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، والارتباط الوظيفي كمتغير تابع، والعمل على تحليل إجابات أفراد العينة من العاملين في المستشفيات الحكومية ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا على استبانة الدراسة التي تم تطويرها بغرض اختبار فرضياتها والإجابة عن أسئلتها.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جميع المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية

4.3 عينة الدراسة

اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1670) فرداً المستشفيات الحكومية، وباعتماد على جدول مورجان للعينات الإحصائية، فإن العينة الممثلة لهذا المجتمع يجب أن لا تقل عن (313) مفردة، ولضمان تحقيق ذلك قام الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) على (360) مفردة إلكترونياً على برنامج (Google Drive)، تم استرداد (342) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبنسبة استرداد بلغت (95%)، أي أن العينة الفعلية بغ عددها (342) مفردة تم تحليل إجاباتهم على فقرات أداة بتوزيع الدراسة.

5.3 وحدة التحليل

شملت وحدة التحليل في هذه الدراسة عينة من العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا.

6.3 أداة الدراسة

طور الباحث استبانة كأداة للدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة ذات العلاقة بدراسته الحالية، لتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والحصول منها على معلومات تستخدم في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وقد تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء، وعلى النحو الآتي:

- الجزء الأول (العوامل الديموغرافية)، وتتضمن: (النوع الاجتماعي- الفئة العمرية- عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي)
- الجزء الثاني - فقرات أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وتتضمن أربعة أبعاد:

- البعد الأول : تخطيط الموارد البشرية (الفقرات 1-5)
- البعد الثاني: التوظيف (الفقرات 6-10).
- البعد الثالث: التدريب والتطوير (الفقرات 11-15)
- البعد الرابع : تقييم أداء العاملين (الفقرات 16-20)
- الجزء الثالث - فقرات أبعاد المتغير التابع الارتباط الوظيفي)، وتتضمن ثلاثة أبعاد:
 - البعد الأول : التفاني "الإخلاص" (الفقرات 21-25).
 - البعد الثاني: الاستغراق "الانهماك" (الفقرات 26-30).
 - البعد الثالث: الحيوية "الحماس" (الفقرات 30-35).

وقد تم إعطاء كل فقرة من فقرات أداة الدراسة درجة للتعرف على مدى موافقة عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمتغيرات نموذج الدراسة، واحتساب الأهمية النسبية لأبعاد متغيرات الدراسة، وعلى النحو التالي:

الإجابة	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشد
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتحديد الأهمية النسبية لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة من خلال متوسطات إجابات أفراد العين، تم الاعتماد على المعادلة التالية:

الأهمية النسبية = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$$1.333 = 3 / (1 - 5) =$$

أولاً: (أقل من 2.33) موافقة منخفضة.

ثانياً: (من 2.33 - أقل من 3.67) موافقة متوسطة.

ثالثاً: (من 3.67 - 5) موافقة مرتفعة.

7.3 صدق أداة الدراسة

بغرض التحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث نوعين من الصدق، الصدق الظاهري والصدق البنائي، وكما يأتي:

الصدق البنائي

يقصد بصدق البناء ما يمكن أن تعبر عنه فقرات كل من ابعاد الدراسة عن المتغير الذي ينتمي إليه، ويتركز الاهتمام على أن كل متغير من ابعاد الدراسة ممثل بشكل دقيق بمجموعة من الفقرات أو العبارات بصورة ملائمة وأن هذه الفقرات تقيس بالفعل هذا المتغير، وتم قياس صدق البناء من خلال الصدق الاستكشافي والتوكيدي.

أولاً - التحليل العاملي الاستكشافي

لاختبار صدق التحليل العاملي الاستكشافي استخدم الباحث برنامج (SPSS)، وجاءت نتائج هذا التحليل كما يأتي:

1. صدق التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

جدول (1) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية	القيم العينية (E.V)	نسب التباين	قيمة (KMO)
تخطيط الموارد البشرية	5.64	%64.004	0.797
التوظيف	4.03	%13.907	
التدريب والتطوير	2.37	%10.404	
تقييم أداء العاملين	2.17	%8.684	
المجموع		%100.00	

تشير بيانات الجدول (1) إلى أن قيمة (KM) بلغت (0.797) وهي أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (0.50) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) ، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر

كافياً وملائماً للدراسة. كما يتضح من بيانات الجدول نفسه أن القيم العينية (Eigen Value) للعوامل المستخلصة من التحليل كانت جميعها أكبر من (1)، حيث بلغت (5.64) لبعد تخطيط الموارد البشرية () ، و (4.03) لبعد (التوظيف)، و (2.37) لبعد (التدريب والتطوير)، و(2.17) لبعد (تقييم أداء العاملين).

ويتضح أيضاً من ذات الجدول أن نسب التباين المفسرة لأبعاد المتغير المستقل كانت على النحو التالي: (67.004%) لبعد تخطيط الموارد البشرية، و(13.907%) لبعد (التوظيف)، و (10.404%) لبعد (التدريب والتطوير) ، و (8.684%) لبعد (تقييم أداء العاملين)، أي أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تفسر ما نسبته (100.00%) من تباين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يشير إلى أن أبعاد المتغير المستقل تتمتع بمستوى مرتفع من الصدق وعلى أساس أن الأبعاد تشكل المتغير، وتقيس ما صممت لأجله، وذلك حسب (Hair, et al., 2010).

2. صدق التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (أداء العاملين)

جدول (2) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (الارتباط الوظيفي)

الارتباط الوظيفي	القيم العينية (E.V)	نسب التباين	قيمة (KMO)
التفاني (الإخلاص)	2.041	%68.017	0.696
الاستغراق (الانهماك)	1.48	%16.812	
الحيوية (الحماس)	1.11	%15.171	
المجموع		%100.00	

تشير بيانات الجدول (2) إلى أن قيمة (KMO) بلغت (0.696) وهي أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (0.50) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) ، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما يتضح من بيانات الجدول (3-3) أن القيم العينية (Eigen Value) للعوامل المستخلصة من التحليل كانت جميعها أكبر من (1)، حيث بلغت (2.041) لبعد (التفاني)، و (1.48) لبعد (الاستغراق)، و(1.11) لبعد (الحيوية).

كما يتضح من ذات الجدول أن نسب التبيان المفسرة بلغت (68.017%) لبعد (الإخلاص)، و(16.812%) لبعد (الاستغراق)، و(15.171%) لبعد (الحيوية)، أي أن الأبعاد الثلاثة مجتمعة تفسر ما نسبته (100.0%) من تباين المتغير التابع (الارتباط الوظيفي). وهذا ما يشير إلى أن أبعاد المتغير التابع تتمتع بمستوى مرتفع من الصدق وعلى أساس أن الأبعاد تشكل المتغير، وتقاس ما صممت لأجله، وذلك حسب (Hair, et al., 2010).

ثانياً التحليل العاملي التوكيدي

لاختبار صدق التحليل العاملي التوكيدي استخدم الباحث برنامج (AMOS)، وجاءت نتائج هذا التحليل كما يأتي:

1. صدق التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وفقاً لبرنامج (AMOS)، ويعرض الشكل أوزان الانحدار المعياري لكل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل، والتي من المفترض أن تكون ممثلة لجزء من هذا البعد.

ويلاحظ من الشكل أن أقل قيمة تم التوصل إليها هي (0.45)، وهي قيمة الفقرة (q1) في بعد تخطيط الموارد البشرية، وحيث إن هذه الفقرة قيمتها تمثل أقل قيمة مستخلصة وهي مساوية للقيمة المقبولة في التحليل العاملي التوكيدي والبالغة (0.40) (Hair, et al., 2010)، فإنها تعد كافية وتعبر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية لفقرات أبعاد المتغير المستقل، وهذا ما يشير إلى تمتع المتغير المستقل بدرجة مقبولة من الصدق.

جدول (3) قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

المؤشر	معيار القبول	قيمة المؤشر	النتيجة
(CMIN/DF)	أكبر من 2 وأقل من 3	2.026	قبول
(GFI)	أكبر من 0.90 وأقل من 0.95	0.935	قبول

قبول	0.875	أكبر من 0.85 وأقل 0.90	(AGFI)
قبول	0.96	أكبر من 0.95 وأقل من 0.97	(CFI)
قبول	0.055	أكبر من 0.05 وأقل من 0.09	(RMSEA)

GFI: Goodness of Fit Index. CMIN/DF: Chi-square/degrees of freedom) CFI: The comparative fit index. AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index RMSEA: root mean square error of approximation.

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معيار (CMIN/DF) بلغ (2.026) وهي قيمة تقع ما بين (2-3)، وتشير إلى درجة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة مواءمة الجودة (GFI) (0.935) وهي أكبر من 0.90، وهي قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت مؤشر مواءمة الجودة المعدل (GFI) (0.875) وهي أكبر من 0.85، وتدل على قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن (CFI) (0.96) وهي قيمة أكبر من 0.95 وتعد مقبولة، أما قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسطات مربعات أخطاء التقدير (RMSEA) فقد بلغت (0.055) وهي قيمة أقل من الحد الأعلى الذي يجب عدم تجاوزه (0.09) (Bian, 2011) ما يشير إلى مناسبة وتوافق البيانات وفق هذا المؤشر، وفي المجمل فإن كل مؤشرات النموذج جاءت بقيم مقبولة.

2. صدق التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (الارتباط الوظيفي)، وفقاً لبرنامج (AMOS) ، ويعرض الشكل أوزان الانحدار المعياري لكل فقرة من فقرات أبعاد المتغير التابع، والتي من المفترض أن تكون ممثلة لجزء من هذا البعد.

ويلاحظ من الشكل أن أقل قيمة تم التوصل إليها هي (0.41)، وهي قيمة الفقرة (q29) في بعد (الاستغراق)، والفقرة (q33)، وحيث إن هاتين الفقرتين قيمتهما تمثل أقل قيمة مستخلصة وهي أكبر من القيمة المقبولة في التحليل العاملي التوكيدي والبالغة (0.40)، فإنها تعد كافية وتعبّر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية لفقرات أبعاد المتغير التابع. وهذا ما يشير إلى تمتع المتغير التابع بدرجة مقبولة من الصدق.

جدول (4) قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية للمتغير التابع (الارتباط الوظيفي).

المؤشر	معيّار القبول	قيمة المؤشر	النتيجة
(CMIN/DF)	أكبر من 2 وأقل من 3	2.455	قبول
(GFI)	أكبر من 0.90 وأقل من 0.95	0.904	قبول
(AGFI)	أكبر من 0.85 وأقل من 0.90	0.885	قبول
(CFI)	أكبر من 0.95 وأقل من 0.97	0.962	قبول
(RMSEA)	أكبر من 0.05 وأقل من 0.09	0.065	قبول

GFI: Goodness of Fit Index.CMIN/DF: Chi-square/degrees of freedom)

CFI: The comparative fit index.AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

RMSEA: root mean square error of approximation.

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن معيار (CMIN/DF) بلغ (2.455) وهي قيمة تقع ما بين (2-3)، وتشير إلى درجة مطابقة مقبولة ، كما بلغت قيمة موائمة الجودة (GFI) (0.904) وهي أكبر من 0.90، وهي قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت مؤشر موائمة الجودة المعدل (GFI) (0.885) وهي أكبر من 0.85، وتدل على قيمة مطابقة مقبولة، كما بلغت قيمة

مؤشر الموائمة المقارن (CFI) (0.962) وهي قيمة أكبر من 0.95 وتعد مقبولة، أما قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسطات مربعات أخطاء التقدير (RMSEA) فقد بلغت (0.065) وهي قيمة أقل من الحد الأعلى الذي يجب عدم تجاوزه (0.09) (Bian 2011)، ما يشير إلى مناسبة وتوافق البيانات وفق هذا المؤشر، وفي المجمل فإن كل مؤشرات النموذج جاءت بقيم مقبولة.

8.3 ثبات أداة الدراسة

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التأكد من مدى الموثوقية وثبات أداة الدراسة وانسجام إجابات الأفراد المبحوثين على فقراتها المختلفة واستقرارها، وقد استخدم الباحث نوعين من اختبارات الثبات، وعلى النحو الآتي:

الثبات باستخدام الاختبار وإعادة الاختبار

قام الباحث باختيار عينة من (30) فرداً ، وزع عليهم الاستبانة وجمعت إجاباتهم، وبعد أسبوع تم توزيع الاستبانة على نفس العينة وأخذت إجاباتهم، وقام الباحث بعد ذلك بالمقارنة بين النتائج من بين الاختبارين القبلي والبعدي وذلك باستخدام معامل الارتباط البيني (Intraclass Correlation Coefficient) ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (8).

جدول (5) اختبار معامل الارتباط البيني لمحاور الدراسة

المحور	قيمة الارتباط	الدلالة الإحصائية
ممارسات إدارة المواد البشرية	0.838	**0.00
الارتباط الوظيفي	0.778	**0.00
المحاور ككل	0.821	**0.00

** دال عند مستوى (0.01).

تشير بيانات الجدول (5) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين محاور الدراسة في الاختبار وإعادة الاختبار كانت جميعها أقل من الخطأ المقبول به إحصائياً (0.01)، وهي بذلك تكون دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة الارتباط بين إجابات عينة الدراسة في الاختبار وإعادة الاختبار (0.838) لمتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، و (0.778) لمتغير (الارتباط الوظيفي)، و (0.814) لمتغير (الجدارة) وللمحاور ككل (0.821)، مما يشير إلى ثبات أداة الدراسة.

الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.

للتأكد من ثبات الاستبانة أداة الدراسة أجرى الباحث الاتساق الداخلي وفق معادلة "كرونباخ ألفا" لجميع متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (ممارسات إدارة الموارد البشرية- الارتباط الوظيفي - الجدارة)، وجاءت النتائج كما يأتي:

أولاً - ثبات المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية

احتسب الباحث مستوى الثبات لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية كل على حدة، ومن ثم احتسب الثبات للأبعاد مجتمعة، وفقاً لمعامل (كرونباخ - ألفا). وتعتبر فقرات الاستبانة تتمتع بالاتساق الداخلي والثبات إذ بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا 70% كحد أدنى، ويبين الجدول (9-3) نتائج اختبار الثبات:

جدول (6) ثبات أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=342)

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول : تخطيط الموارد البشرية	5	0.738
البعد الثاني: التوظيف	5	0.773
البعد الثالث: التدريب والتطوير	5	0.791
البعد الرابع: تقييم أداء العاملين	5	0.752
المتغير المستقل ككل	20	0.868

يظهر الجدول (6) أن معامل " كرونباخ ألفا لجميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بلغ (0.868) ، كما أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد المتغير المستقل كل على حدة كان مرتفعاً، حيث بلغ (0.738) لبعد تخطيط الموارد البشرية، و(0.773) لبعد التوظيف، و(0.791) لبعد التدريب والتطوير، و (0.752) لبعد تقييم أداء العاملين، واستناداً إلى القاعدة المشار إليها سابقاً فإن جميع القيم كانت أكبر من 70% وهذا ما يدل على تمتع الفقرات بالثبات".

ثانياً - ثبات المتغير التابع (الارتباط الوظيفي)

احتسب الباحث مستوى الثبات لأبعاد الارتباط الوظيفي كل على حدة، ومن ثم احتسب الثبات للأبعاد مجتمعة، وفقاً لمعامل (كرونباخ - ألفا). وتعتبر فقرات الاستبانة تتمتع بالاتساق الداخلي والثبات إذ بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا 70% كحد أدنى، ويبين الجدول (10-3) نتائج اختبار الثبات:

جدول (7) ثبات أبعاد المتغير التابع الارتباط الوظيفي) باستخدام معامل ألفا كرونباخ
($n=342$)

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: التفاني (الإخلاص)	5	0.741
البعد الثاني: الاستغراق (الانهماك)	5	0.723
البعد الثالث: الحيوية (الحماس)	5	0.771
المتغير التابع ككل	15	0.775

يظهر الجدول (7) أن "معامل كرونباخ ألفا لجميع أبعاد الارتباط الوظيفي بلغ (0.775)، كما أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد المتغير التابع كل على حدة كان مرتفعاً، حيث بلغ (0.741) لبعد التفاني، و(0.723) لبعد الاستغراق، و(0.771) لبعد الحيوية، واستناداً إلى القاعدة المشار إليها سابقاً فإن جميع القيم كانت أكبر من 70% وهذا ما يدل على تمتع الفقرات بالثبات".

9.3 ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى التحقق من ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة، من خلال التأكد من صلاحية بيانات الدراسة وملاءمتها لإجراء الاختبارات المعلمية، وذلك عن طريق إجراء اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار الارتباط الخطي المتعدد، بالإضافة إلى اختبار الارتباط الذاتي.

اختبار التوزيع الطبيعي

استخدم الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov(K-S)) للتحقق من أن البيانات التي تم استخدامها لأغراض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (8) التوزيع الطبيعي بتطبيق اختبار Kolmogorov-Smirnov(K-S)

البعد	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
تخطيط الموارد البشرية	0.432	0.240
التوظيف	0.404	0.249
التدريب والتطوير	0.409	0.239
تقييم أداء العاملين	0.428	0.245
التقاني (الإخلاص)	0.456	0.256
الاستغراق (الانهماك)	0.466	0.257
الحيوية (الحماس)	0.451	0.252

يتبين من خلال الجدول (8) أن البيانات الخاصة بالدراسة الحالية اتبعت منهج التوزيع الطبيعي، وتظهر عدم وجود فروق إحصائية بين توزيع قيم المتغيرات وقيم التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة (as 0.05).

اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

تعتبر مشكلة الارتباط الخطي المتعدد من المشاكل الخاصة بالمتغيرات المستقلة، وتظهر عند وجود ارتباط عالي شبه (تام بين متغيرين مستقلين، ويؤثر وجود هذا الارتباط العالي سلباً على دقة القياسات، حيث يعمل على تضخم قيمة معامل التحديد R^2 بحيث تتجاوز قيمته القيمة الفعلية. ويتم اختبار وجود هذه المشكلة من خلال احتساب معامل ارتباط بيرسون، حيث تشير قاعدة القرار إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا كانت قيم معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين مستقلين أو أكثر تقل عن (0.80) (Guajarati, 2004).

وفيما يأتي نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة الفرعية باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

الجدول (9) نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل

باستخدام معامل الارتباط بيرسون

المتغير	تخطيط الموارد البشرية	التوظيف	التدريب والتطوير	تقييم أداء العاملين
تخطيط الموارد البشرية	1.000			
التوظيف	**0.555	1.000		
التدريب والتطوير	**0.469	**0.594	1.000	
تقييم أداء العاملين	**0.520	**0.577	**0.639	1.000

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول (9) أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل بلغت (0.639) بين البعدين "تقييم أداء العاملين" و "التدريب والتطوير"، في حين أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين ابعاد المتغير المستقل كان أقل من ذلك، ومما يعني عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين أبعاد المتغير المستقل، وجميعها جاءت أقل من (0.80)، وعليه فإن العينة تخلو من وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي في بيانات الدراسة.

ولتأكيد النتيجة السابقة تم قياس معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (IF) ومعامل التحمل التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل، حيث تشير قاعدة القرار إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي إذا تراوحت قيم معامل تضخم التباين (IF) ما بين 1.0 – 10.0، وكذلك إذا تراوحت قيم معامل التحمل (معامل التباين المسموح به Tolerance) ما بين 0.1 - 1.0 (Guajarati, 2004)

وفيما يأتي نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل تضخم التباين وقيم معامل التحمل وكما يأتي:

الجدول (10) نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل تضخم التباين ومعامل التحمل (التباين المسموح به)

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	معامل التحمل التباين (المسموح به) Tolerance
تخطيط الموارد البشرية	1.702	0.587
التوظيف	2.013	0.497
التدريب والتطوير	2.074	0.482
تقييم أداء العاملين	2.264	0.442

يتضح من الجدول (10) أن قيم معامل تضخم التباين لأبعاد المتغير المستقل كانت أقل من العدد 10.0 ، وكانت قيم معامل التحمل التباين المسموح به (Tolerance) أقل من العدد 1.0 ، وهذا يؤكد أن البيانات تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 مقدمه:

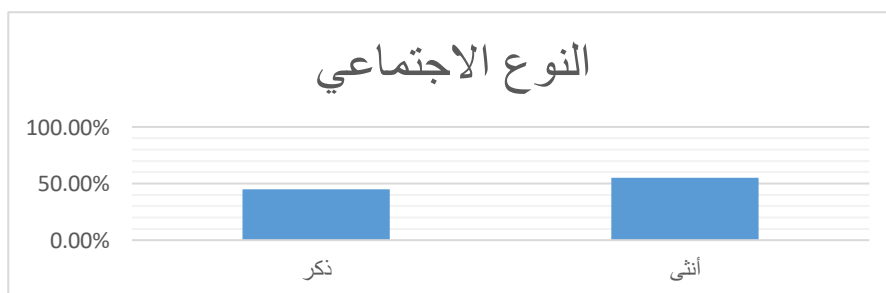
يعرض هذا الفصل من الدراسة نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة واختبار فرضياتها، كما يوضح نتائج تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه فقرات أداة الدراسة، كما يقدم وصفاً لأبعاد ومتغيرات أنموذج الدراسة، بالإضافة إلى استعراض نتائج اختبار الفرضيات والتي تم الوصول إليها من خلال تطبيق الأساليب الاحصائية الملائمة.

2.4 وصف متغيرات الدراسة الديموغرافية

يعرض الجدول (15) وصفاً للعوامل الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) ، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (11) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

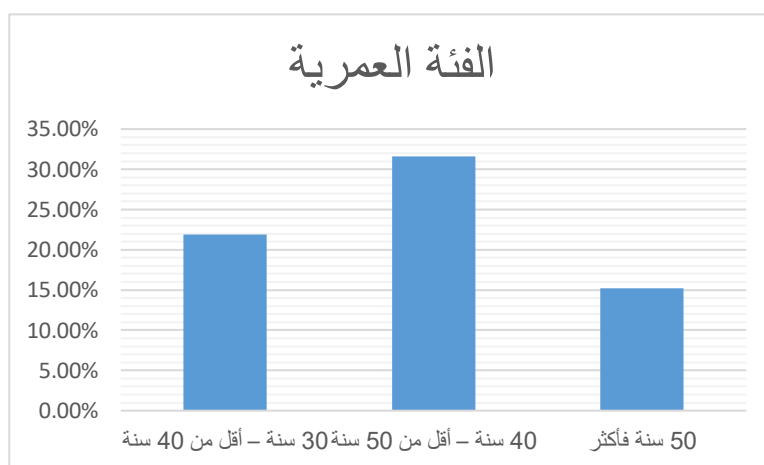
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	154	45.0%
	أنثى	188	55.0%
المجموع		342	100.0%



شكل (2) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

جدول (12) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

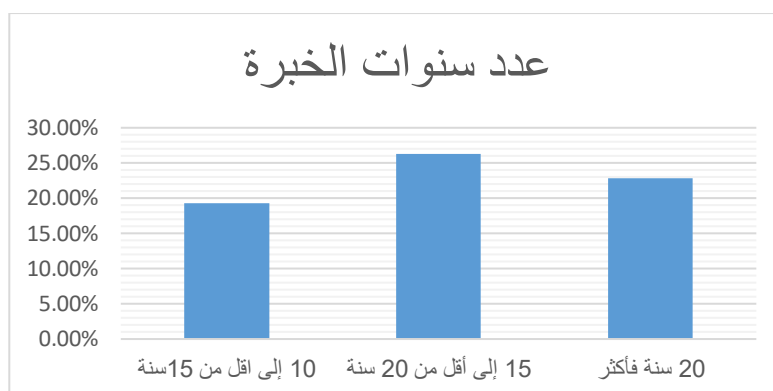
%31.3	107	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
%21.9	75	30 سنة – أقل من 40 سنة	
%31.6	108	40 سنة – أقل من 50 سنة	
%15.2	52	50 سنة فأكثر	
%100.0	342	المجموع	



شكل (3) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

جدول (13) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

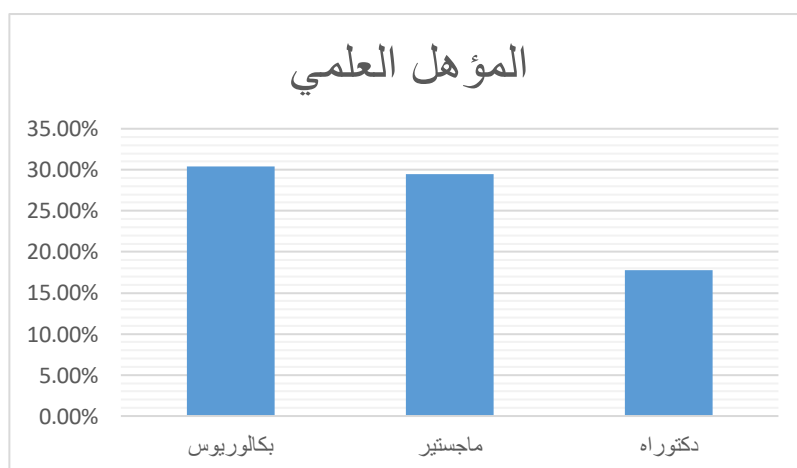
%31.6	108	أقل من 10 سنوات	عدد سنوات الخبرة
%19.3	66	10 إلى أقل من 15 سنة	
%26.3	90	15 إلى أقل من 20 سنة	
%22.8	78	20 سنة فأكثر	
%100.0	342	المجموع	



شكل (4) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

جدول (14) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

22.2%	76	دبلوم فما دون	المؤهل العلمي
30.4%	104	بكالوريوس	
29.5%	101	ماجستير	
17.8%	61	دكتوراه	
100.0%	342	المجموع	



شكل (5) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

يبين الجدول (11، 12، 13، 14) شكل (2، 3، 4، 5) أن ما نسبته (55.0%) من عينة الدراسة من الإناث، حيث بلغ عددهن (188)، في حين أن نسبة الذكور كانت (45.0%)، كما يبين الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا ضمن الفئتين العمريتين (40 سنة - أقل

من 50 سنة)، بنسبة (31.6%) و (أقل من 10 سنوات) وبنسبة (31.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين تبين أن النسبة الصغرى من أفراد عينة الدراسة هم من فئة (50 سنة فأكثر)، حيث بلغ عددهم (52) فرداً، وشكلوا ما نسبته (15.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فيبين الجدول (15) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة من فئة (أقل من 10 سنوات)، حيث بلغ عددهم (108) فرداً، وشكلوا ما نسبته (31.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين يتضح أن أقلية أفراد العينة يمتلكون خبرة من فئة (10 إلى أقل من 15 سنة)، حيث بلغ عددهم (66) فرداً، وشكلوا ما نسبته (19.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وتشير بيانات الجدول (15) أن معظم أفراد العينة قد توزعوا على المستويات التعليمية (بكالوريوس) و(ماجستير) مع وجود زيادة في نسبة أفراد العينة من فئة (بكالوريوس)، والبالغ عددهم (104) فرداً، وبنسبة (30.4%) من إجمالي أفراد العينة، في حين كانت أقل نسبة أفراد العينة من فئة (دكتوراه)، والبالغ عددهم (61) أفراد، قد شكلوا ما نسبته (17.8%) من إجمالي أفراد العينة.

3.4 تحليل أبعاد متغيرات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً لأبعاد ومتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لقياسها في أداة الدراسة، ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الأهمية النسبية، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

4.2.1 أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية، والجدول رقم (16) يظهر هذه النتائج.

الجدول (15) الوسط الحسابي والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تخطيط الموارد البشرية	3.36	0.75	4	متوسطة
2	التوظيف	3.42	0.79	3	متوسطة
3	التدريب والتطوير	3.49	0.78	2	متوسطة
4	تقييم أداء العاملين	3.50	0.74	1	متوسطة
	ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل	3.44			متوسطة

يتضح من الجدول رقم (15) أن الأهمية النسبية للمتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية" جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.44). وقد جاء بعد (تقييم أداء العاملين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبانحراف معياري (0.74) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاء بعد " تخطيط الموارد البشرية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (0.75) وبأهمية نسبية متوسطة.

وبعد أن تم احتساب أوساط إجابات أفراد العينة من العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية على ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل، تم احتساب أوساط إجاباتهم لفقرات كل بعد، وجاءت النتائج كالآتي:

1- تخطيط الموارد البشرية

الجدول (16) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد (تخطيط الموارد البشرية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	تقوم المستشفى بدراسة سوق العمل الخارجي لمعرفة إمكانية الاعتماد عليه لسد احتياجاتها من الموارد البشرية	3.20	1.21	5	متوسطة
2	تقوم المستشفى بتقدير العرض الداخلي العاملين الحاليين من الموارد البشرية	3.25	1.22	4	متوسطة
3	تحلل المستشفى جانبي العرض والطلب من الموارد البشرية	3.37	1.15	3	متوسطة
4	تربط المستشفى واقع الموارد البشرية بالاستراتيجيات التي تسعى لأتباعها.	3.46	1.13	2	متوسطة
5	تنسق المستشفى مع دوائرها المختلفة لتفادي تعيين موظفين زيادة عن الأعداد المطلوبة.	3.54	1.16	1	متوسطة
	المتوسط العام	3.36			

يتضح من الجدول رقم (16) أن مستوى الأهمية النسبية لبعـد "تخطيط الموارد البشرية" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.36). وقد جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "ينسق المستشفى مع دوائرها المختلفة لتفادي تعيين موظفين زيادة عن الأعداد المطلوبة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "تبين التقارير الإدارية سلامة إجراءات العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.20) وبأهمية نسبية متوسطة.

2 - التوظيف

الجدول (17) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد (التوظيف)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوقت المحدد وبواسطة وسائل الإعلان المتاحة.	3.28	1.24	5	متوسطة
7	تتبنى المستشفى أسلوب التوظيف الداخلي لتوفير المزيد من الفرص للموظفين للترقية.	3.39	1.18	4	متوسطة
8	تستخدم إدارة المستشفى طرق تحفيزية؛ لجذب الكفاءات المميزة من الموارد البشرية من مصادر مختلفة من السوق العمل.	3.44	1.23	3	متوسطة
9	يتم اختيار اللجان التي تتمتع بالشفافية والحياد في تقييم المرشحين للوظائف الشاغرة.	3.46	1.21	2	متوسطة
10	تتيح المستشفى للموظف الجديد حرية اختيار مجال عمله بما يتماشى مع اهتماماته.	3.53	1.15	1	متوسطة
	المتوسط العام	3.42			

يتضح من الجدول رقم (17) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد "التوظيف" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.42). وقد جاءت الفقرة رقم (10) التي تنص على: "يتيح المستشفى للموظف الجديد حرية اختيار مجال عمله بما يتماشى مع اهتماماته" في

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على: " يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوقت المحدد وبواسطة وسائل الإعلان المتاحة، بمتوسط حسابي (3.28) وبأهمية نسبية متوسطة.

3 - التدريب والتطوير

الجدول (18) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد (التدريب والتطوير)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
11	تحدد المستشفى الاحتياجات التدريبية للموظفين بدقة	3.25	1.24	5	متوسطة
12	تعتمد المستشفى على برامج منتظمة لتدريب الموظفين.	3.60	1.13	2	متوسطة
13	تقوم المستشفى بتهيئة الظروف المناسبة لنجاح التدريب وبما يتلاءم مع طبيعة الموظفين وظروفهم	3.48	1.18	4	متوسطة
14	يهدف برامج التدريب في المستشفى إلى تحسين أداء الموظفين.	3.62	1.08	1	متوسطة
15	تسعى المستشفى إلى متابعة أثر التدريب على العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي.	3.51	1.19	3	متوسطة
	المتوسط العام	3.49			

يتضح من الجدول رقم (18) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد "التدريب والتطوير" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.49). وقد جاءت الفقرة رقم (14) التي تنص على: "يهدف برامج التدريب في المستشفى إلى تحسين أداء الموظفين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (11) التي تنص على: "يحدد المستشفى الاحتياجات التدريبية للموظفين بدقة"، وبأهمية نسبية متوسطة.

4- تقييم أداء العاملين

الجدول (19) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد (تقييم أداء العاملين)

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
16	تحدد المستشفى الاحتياجات التدريبية للموظفين بدقة .	3.36	1.19	4	متوسطة
17	تعتمد المستشفى على برامج منتظمة لتدريب الموظفين.	3.60	1.12	2	متوسطة
18	تقوم المستشفى بتهيئة الظروف المناسبة لنجاح التدريب وبما يتلاءم مع طبيعة الموظفين وظروفهم	3.62	1.13	1	متوسطة
19	يهدف برامج التدريب في المستشفى إلى تحسين أداء الموظفين.	3.58	1.14	3	متوسطة
20	تسعى المستشفى إلى متابعة أثر التدريب على العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي.	3.33	1.14	5	متوسطة

			3.50	المتوسط العام	
--	--	--	------	---------------	--

يتضح من الجدول رقم (19) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد "تقييم أداء العاملين" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.50). وقد جاءت الفقرة رقم (18) التي تنص على: "تقوم المستشفى بتهيئة الظروف المناسبة لنجاح التدريب وبما يتلاءم مع طبيعة الموظفين وظروفهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (20) التي تنص على: "تسعى المستشفى إلى متابعة أثر التدريب على العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي"، وبأهمية نسبية متوسطة.

4.2.2 أبعاد المتغير التابع (الارتباط الوظيفي)

تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الارتباط الوظيفي، والجدول رقم (20) يظهر هذه النتائج.

الجدول (20) الوسط الحسابي والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على أبعاد الارتباط الوظيفي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	التفاني (الإخلاص)	3.56	0.66	2	متوسطة
2	الاستغراق (الانهماك)	3.59	0.64	1	متوسطة
	الحيوية (الحماس)	3.46	0.67	3	متوسطة
	الارتباط الوظيفي	3.53			متوسطة

يتضح من الجدول رقم (20) أن الأهمية النسبية لمتغير "الارتباط الوظيفي" جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.53)، وقد حلّ بُعد "الاستغراق (الانهماك)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (3.59) وبانحراف معياري (0.64) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حلّ بعد "الحيوية (الحماس)" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.46).

وبانحراف معياري (0.67) وبأهمية نسبية متوسطة. أي أن هناك مستوى متوسطاً من الارتباط الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وبعد أن تم احتساب أوساط إجابات أفراد العينة من العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية على أبعاد الارتباط الوظيفي ككل، تم احتساب أوساط إجاباتهم لفقرات كل بعد، وجاءت النتائج كالآتي:

1- التفاني (الإخلاص)

الجدول (21) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد (التفاني/الإخلاص)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
21	تساعد الوظيفة للموظف على إظهار كل طاقاته.	3.40	1.09	5	متوسطة
22	تمثل الوظيفة للموظف سبب تحفيز وإلهام له.	3.50	1.14	4	متوسطة
23	يشعر الموظف بأن وظيفته التي يقوم بها ذو هدف ومعنى.	3.65	1.09	2	متوسطة
24	يبقى الموظف في المنظمة حتى انتهاء يوم العمل.	3.57	1.17	3	متوسطة
25	يتحرى الموظف الدقة في اداء عمله بدرجة كبيرة.	3.66	1.10	1	متوسطة
	المتوسط العام	3.56			

يتضح من الجدول رقم (21) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد "التفاني" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.56). وقد جاءت الفقرة رقم (25) التي تنص على: " يتحرى الموظف الدقة في اداء عمله بدرجة كبيرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (21) التي تنص على: " تساعد الوظيفة للموظف على إظهار كل طاقاته في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وبأهمية نسبية متوسطة.

2 - الاستغراق (الانهماك)

الجدول (22) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد (الاستغراق/ الانهماك)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
26	ينسى الموظف كل شيء حوله عندما يقوم بعمله.	3.23	1.16	5	متوسطة
27	يستثمر الموظف كل قدراته العلمية في العمل.	3.78	1.06	1	مرتفعة
28	يشعر الموظف بانقضاء الوقت في العمل بسرعة.	3.50	1.15	4	متوسطة
29	يعتبر اهتمام الموظف بعمله واداء مهامه من اهم أولوياته.	3.65	1.07	3	متوسطة
30	يحقق عمل الموظف في المستشفى أكبر مكانة من الرضا في حياته.	3.77	1.01	2	مرتفعة

متوسطة			3.59	المتوسط العام	
--------	--	--	------	---------------	--

يتضح من الجدول رقم (22) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد "الاستغراق" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.59). وقد جاءت الفقرة رقم (27) التي تنص على: "يستثمر الموظف كل قدراته العلمية في "العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (26) التي تنص على: ينسى الموظف كل شيء حوله عندما يقوم بعمله في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.23) وبأهمية نسبية متوسطة.

3 - الحيوية (الحماس)

الجدول (23) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد (الحيوية/ الحماس)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
31	يشعر الموظف بالسعادة في الذهاب إلى عمله.	3.27	1.13	5	متوسطة
32	يشعر الموظف بأنه معبأ بالطاقة اللازمة لأداء مهام وظيفيته.	3.60	1.07	2	متوسطة
33	يملك الموظف القدرة على الاستمرار في عمله لساعات أو فترات طويلة.	3.45	1.21	3	متوسطة
34	يتمتع الموظف المرونة والانفتاح الذهني في أداء عمله بما لا يخل بمشروعية هذا العمل.	3.61	1.02	1	متوسطة

متوسطة	4	1.11	3.35	يشعر الموظف بالقوة والنشاط أثناء تأدية مهام وظيفته.	35
متوسطة			3.46	المتوسط العام	

يتضح من الجدول رقم (23) أن مستوى الأهمية النسبية لبعد "الحيوية" كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.46). وقد جاءت الفقرة رقم (34) التي على: "يتمتع الموظف المرونة والانفتاح الذهني في أداء عمله بما لا يخل بمشروعية هذا العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (31) التي تنص على: "يشعر الموظف بالسعادة في الذهاب إلى عمله" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.27) وبأهمية نسبية متوسطة.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة يستعرض الباحث اختبار الفرضيات، حيث تم اخضاع الفرضية الرئيسية الأولى لتحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج على النحو التالي:

4.3.1 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة تخطيط الموارد البشرية التوظيف التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين في الارتباط الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحيوية) (الحماس)، التفاني (الإخلاص)، الاستغراق (الانهماك) في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (24) نتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الارتباط الوظيفي

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig ^t *	T	الخطأ	B	التباين	Sig F*	درجة الحرية	F المحسوبة	R ² معامل	R معامل	
0.000	12.66	0.124	1.569	الثابت						الارتباط الوظيفي
0.000	16.108	0.035	0.570	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.000	1	259.462	0.433	0.658	

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تبين نتائج الجدول (24) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.658$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية على المتغير التابع (الارتباط الوظيفي) دال إحصائياً، حيث كانت قيمة F المحسوبة (259.462)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من 0.05، كما أظهر الجدول أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.433$) مما يعني أن ما نسبته (43.3%) من التباين في "الارتباط الوظيفي" يُفسر من خلال التباين في المتغير المستقل ممارسات "إدارة الموارد البشرية".

أما جدول المعاملات (Coefficient) فقد أظهر أن قيمة B عند المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغت (0.570) وأن قيمة t عنده هي (16.108)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، مما يشير إلى معنوية أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الارتباط الوظيفي.

وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة تخطيط الموارد البشرية، التوظيف التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين في الارتباط الوظيفي بأبعاده مجتمعة الحيوية (الحماس)، التفاني (الإخلاص)، الاستغراق (الانهماك) في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية "

وقد تفرع من هذه الفرضية الرئيسة أربع فرضيات فرعية، تم اختبار هذه الفرضيات باستخدام اختبار الانحدار البسيط، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى H01-1:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين) على الحيوية كأحد ابعاد الارتباط الوظيفي في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (25) نتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحيوية

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sigt*	T	الخطأ	B	البيان	Sigt*	درجة	F	R ² معامل	R معامل	
0.000	9.393	0.170	1.59	الثابت	0.000	1	43.398	0.289	0.537	الحياة
0.000	11.746	0.49	0.570	ممارسات إدارة الموارد البشرية						

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تبين نتائج الجدول (25) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.537$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وأحد أبعاد المتغير التابع (الحياة)، كما أن أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على بعد (الحياة) (دال إحصائياً، حيث كانت قيم F المحسوبة (43.398)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من 0.05، كما أظهر الجدول أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.289$) مما يعني أن ما نسبته (28.9%) من التباين في "الحياة" كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي يُفسر من خلال التباين في المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية".

أما جدول المعاملات (Coefficient) فقد أظهر أن قيمة B عند المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغت (0.570) وأن قيمة t عنده هي (11.746)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في (الحيوية) كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي، دال إحصائياً.

وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين) على الحيوية كأحد ابعاد الارتباط الوظيفي في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية"

الفرضية الفرعية الثانية H_{01-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين) على التفاني كأحد ابعاد الارتباط الوظيفي في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (26) نتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التفاني

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery			المتغير التابع
Sig ^{t*}	T	الخطأ	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية	F	المحسوبة	R ² معامل	R معامل	
0.000	10.677	0.166	1.77	الثابت	0.000	1	123.892	2670.	0.517		تفاني

0.000	11.131	0.047	0.527	ممارسات إدارة الموارد البشرية						
-------	--------	-------	-------	--	--	--	--	--	--	--

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تبين نتائج الجدول (26) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.517$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأحد أبعاد المتغير التابع (التفاني)، كما أن أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على بعد (التفاني) دال إحصائياً، حيث كانت قيمة المحسوبة (123.892)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهو أقل من 0.05، كما أظهر الجدول أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.267$) مما يعني أن ما نسبته (26.7%) من التباين في "التفاني" كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي يفسر من خلال التباين في المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية".

أما جدول المعاملات (Coefficient) فقد أظهر أن قيمة B عند المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغت (0.527) وأن قيمة t عنده هي (11.131)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يشير إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في (التفاني) كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي، دال إحصائياً.

وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، والتطوير، تقييم أداء العاملين) على التفاني كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية "

الفرضية الفرعية الثالثة H_{0-3} :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم

أداء العاملين على الاستغراق كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (27) نتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاستغراق

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig * F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل	R معامل	
0.000	8.048	0.167	1.313	الثابت						الاستغراق
0.000	12.865	0.048	0.614	ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.000	1	165.510	.3270	0.572	

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تبين نتائج الجدول (27) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون ($R = 0.572$) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وأحد أبعاد المتغير التابع (الاستغراق)، كما أن أثر المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على بعد (الاستغراق) دال إحصائياً، حيث كانت قيمة F المحسوبة (165.510)، وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهو أقل من 0.05، كما أظهر الجدول أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.327$) مما يعني أن ما نسبته (32.7%) من التباين في "الاستغراق" كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي يُفسر من خلال التباين في المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية".

أما جدول المعاملات (Coefficient) فقد أظهر أن قيمة B عند المتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغت (0.314) وأن قيمة t عنده هي (12.565)، وبمستوى دلالة (Sig=0.000)، مما يشير إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في (الاستغراق) كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي، دال إحصائياً.

وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالث وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين) على الاستغراق كأحد ابعاد الارتباط الوظيفي في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية "

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة:

يناقش الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال عملية التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة على فقرات متغيرات الدراسة، وذلك بهدف التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

2.5 مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية

أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (55.0%) من عينة الدراسة من الإناث، حيث بلغ عددهن (188)، في حين أن نسبة الذكور كانت (45.0%) ، بمعنى آخر، يعمل عدد أكبر من النساء في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية مقارنة بعدد الرجال في نفس المستشفيات. هذا يشير إلى وجود فارق في التوزيع الجنسي للعاملين في قطاع الرعاية الصحية في المدينة، ويمكن أن يعكس ذلك الفروقات الاجتماعية والثقافية والتربوية والاقتصادية في المجتمع، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمل في المستشفيات تعد واحدة من المجالات التي تتطلب الرعاية والتفاني في خدمة المرضى والمرضى المحتاجين، حيث قد تجذب هذه الجوانب العديد من النساء الذين يمتلكون مهارات تواصل ممتازة ورغبة في مساعدة الآخرين.

كما أظهرت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا ضمن الفئتين العمريتين (40 سنة – أقل من 50 سنة)، بنسبة (31.6%) و (أقل من 10 سنوات) وبنسبة (31.3) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين تبين أن النسبة الصغرى من أفراد عينة الدراسة هم من فئة (50 سنة فأكثر) ، حيث بلغ عددهم (52) فرداً ، وشكلوا ما نسبته (15.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ويفسر الباحث نتيجة ارتفاع نسبة العاملين ضمن الفئة العمرية (40 سنة - أقل من 50 سنة) يمكن أن يرجع إلى أن هذه الفترة العمرية هي فترة النضج المهني والشخصي للكثير من الأفراد، حيث قد يكون لديهم الخبرة والمعرفة اللازمة للعمل في المجال الطبي والتمريض، مما يجعلهم أكثر تأهيلاً واستعداداً للعمل في المستشفيات الحكومية. أما فئة الأعمار (أقل من 10 سنوات)، فإن وجود نسبة عالية من العاملين الذين يكونون في سن أقل من 10 سنوات

يُشير إلى أن هناك توجهاً لإشراك الشباب في مجال الرعاية الصحية وتمريضها ، ويكون هذا جزءاً من سياسات توظيف الشباب وتشجيعهم على ممارسة مهنة طبية أو تمريضية. وفيما يتعلق بالفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، وانخفاض نسبة العاملين ضمن هذه الفئة فيمكن أن يكون نتيجة لعدة عوامل، من بين هذه العوامل وجود سياسات تقاعد أو قيود عمرية للعاملين في المستشفيات الحكومية.

وأظهرت النتائج كذلك أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة من فئة (أقل من 10 سنوات)، حيث بلغ عددهم (108) فرداً، وشكلوا ما نسبته (31.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين يتضح أن أقلية أفراد العينة يمتلكون خبرة من فئة (10 إلى أقل من 15 سنة)، حيث بلغ عددهم (66) فرداً، وشكلوا ما نسبته (19.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه قد تكون هناك اهتمامات من قبل أصحاب المستشفيات الحكومية لتوظيف الشباب حديثي التخرج ومنحهم الفرصة للعمل في مجال الرعاية الصحية، إذ يُمكن أن يعزز توظيف الشباب الجدد من التطور التكنولوجي وإدخال النهج الحديث في الممارسات الطبية. بالإضافة إلى أنه قد يكون هناك نمو في قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، مما يتطلب زيادة عدد العاملين، وهذا من الممكن أن يؤدي إلى توظيف عدد كبير من الشباب الجدد حديثي التخرج لسد الاحتياجات الوظيفية.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة قد توزعوا على المستويات التعليمية (بكالوريوس) و(ماجستير) مع وجود زيادة في نسبة أفراد العينة من فئة (بكالوريوس)، والبالغ عددهم (104) فرداً، وبنسبة (30.4%) من إجمالي أفراد العينة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بوجود اهتمام من قبل أصحاب المستشفيات الحكومية بتوظيف خريجي البكالوريوس حديثي التخرج للعمل في مجالات الرعاية الصحية، إذ قد تكون هذه الفئة من الموظفين يمتلكون المعرفة النظرية الحديثة والمهارات العملية اللازمة للبدء في العمل، إضافة إلى أنه قد تحتاج بعض المستشفيات موظفين محترفين مع معرفة علمية متقدمة في المجال الطبي أو التمريض، وقد يكون لديهم حاجة مستمرة لأفراد يحملون درجات الماجستير والذين يمكنهم التحديث بشكل مستمر للتطورات والاكتشافات الطبية.

3.5 مناقشة نتائج أبعاد متغيرات الدراسة

مناقشة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية للمتغير المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية" جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.44). وقد جاء بعد (تقييم أداء العاملين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبانحراف معياري (0.74) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاء بعد " تخطيط الموارد البشرية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (0.75) وبأهمية نسبية متوسطة. ويتضح من هذه النتيجة أن التقييم والتخطيط يحتلان المرتبة الأولى والثانية على التوالي بين هذه الممارسات الإدارية، على الرغم من أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لهذه الممارسات غير كبيرة، إلا أن الفروق في الأهمية النسبية قد تشير إلى أن تقييم أداء العاملين يُعتبر أكثر أهمية من تخطيط الموارد البشرية من وجهة نظر العينة من العاملين في المستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن اهتمام المستشفيات الحكومية بممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها المختلفة يعود إلى أهمية هذه الممارسات في تحقيق أهداف المستشفى وتحسين أداء وفعالية العمل. فمن ناحية تخطيط الموارد البشرية، يتعلق هذا الجانب بتحديد وتوفير العدد المناسب من الموظفين ذوي المهارات والمؤهلات المناسبة لتلبية احتياجات المستشفى، ويساعد التخطيط الجيد للموارد البشرية في تجنب النقص أو الفائض في عدد العاملين، مما يضمن تشغيل سلس وفعال للمستشفى.

وفيما يتعلق بالتوظيف فمن خلاله يتم اختيار المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المستشفى، ويتطلب التوظيف التحقق من تطابق المهارات والخبرات والمؤهلات للمرشحين مع متطلبات الوظائف، وبالتالي فإن عملية التوظيف الفعالة تسهم في جلب الكفاءات والمواهب اللازمة لتقديم خدمات صحية عالية الجودة.

أما فيما يتعلق بالتدريب والتطوير، فتسعى إدارة المستشفيات الحكومية إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتحسين أدائهم، ويمكن القول أنه من خلال توفير التدريب المناسب، يمكن تعزيز معرفة ومهارات العاملين في المستشفى وتحسين قدرتهم على التعامل مع المواقف المختلفة وتقديم الرعاية الصحية بفعالية. أما ممارسة تقييم أداء العاملين، فهي تهدف إلى قياس أداء الموظفين وتقييم أدائهم وأداء العمل في المستشفى بشكل عام، يساعد

تقييم الأداء في تحديد القواعد والمجالات التي يمكن تحسينها وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة.

باختصار، تركز ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية على ضمان توفير القوة العاملة المؤهلة والمدربة بشكل جيد وتحسين أدائها وفعاليتها لتقديم الرعاية الصحية على أفضل وجه، وتعد هذه الممارسات أحد أهم أركان النجاح للمستشفيات للتميز في الرعاية الصحية وتحقيق الرضا لدى المرضى وتحقيق النجاح المؤسسي على المدى الطويل.

مناقشة أبعاد الارتباط الوظيفي:

أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية لأبعاد متغير "الارتباط الوظيفي" جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.53)، وقد حُلَّ بُعد "الاستغراق (الانهماك)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (3.59) وبانحراف معياري (0.64) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين حل بُعد "الحيوية (الحماس)" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.67) وبأهمية نسبية متوسطة. أي أن هناك مستوى متوسطاً من الارتباط الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتعزى هذه النتيجة في وجود الارتباط الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية إلى وجود مستوى متوسطاً من الاستغراق أو الانهماك، والتي تعد حالة يشعر فيها العاملون بالاندماج الكامل في مهامهم والانخراط العميق في العمل، ويُعتبر الاستغراق إشارة إيجابية لارتباط العاملين بعملهم وورغبتهم في تحقيق الأهداف العملية. أما الحيوية أو الحماس فيُشير إلى مدى شغف العاملين بعملهم وتقانيهم في تحقيق النتائج الإيجابية، يُعتبر الحماس عاملاً هاماً لرفع مستوى الأداء وتحقيق التميز في العمل.

وبشكل عام يُعتبر الارتباط الوظيفي المتوسط مؤشراً على أن هناك فرصاً لتحسين وتعزيز الاندماج والشغف بالعمل في المستشفيات الحكومية، ويُمكن لإدارة المستشفى أن تركز على إحداث تحسينات في بيئة العمل وتقديم الدعم والتشجيع للعاملين لتعزيز الارتباط الوظيفي وتعزيز الحماس والاندماج في العمل.

5.3 نتائج تحليل فرضيات الدراسة

مناقشة نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى وما يتفرع عنها من فرضيات

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين) في الارتباط الوظيفي بأبعاده مجتمعة (الحيوية(الحماس)، التفاني (الإخلاص)، الاستغراق (الانهماك)) ، حيث بلغ معامل التحديد (0.433) وارتفاع قيم الانحدار لجميع الأبعاد، ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، مما يعني أن الارتباط الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية يتأثر بمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك المستشفيات.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الممارسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المستشفيات تلعب دوراً هاماً في تأثير أبعاد الارتباط الوظيفي لدى العاملين. بمعنى آخر، قد تكون الممارسات الإدارية الفعالة والمبتكرة تساهم في تحفيز وتعزيز الحماس والإخلاص والانهماك لدى العاملين، مما يؤدي إلى أداء أفضل وزيادة رضاهم في العمل. وهذه النتيجة قد تكون مفيدة للمستشفيات الخاصة في المملكة العربية السعودية، حيث تشير إلى أهمية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة وتطوير برامج وسياسات تدعم وتعزز ارتباط العاملين بالعمل وتحفزهم على تحقيق التميز والانخراط في الأداء الإيجابي. كما يمكن أن تساعد في تحسين بيئة العمل والحفاظ على الكفاءات وجذب المواهب المؤهلة وتعزيز الاستدامة والنمو للمستشفيات في المجتمع الطبي في المملكة العربية السعودية.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية ما يأتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين) على الحيوية كأحد ابعاد الارتباط الوظيفي في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل التحديد (0.289).
- وتعني هذه النتيجة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد فسرت ما مقداره (29.9%) من التباين في الحيوية كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي للعاملين بمعنى آخر، يُشير وجود هذا الأثر الإحصائي إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في المستشفيات الحكومية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف والتدريب والتطوير تقييم أداء العاملين) تؤثر بشكل معنوي في ارتباط العاملين بالعمل من خلال الحيوية. وبناءً على هذه النتائج، يُمكن اعتبار أن الممارسات الإدارية المؤثرة والتميزة في إدارة الموارد البشرية تلعب

دورًا هامًا في تحفيز وتعزيز الحيوية لدى العاملين في المستشفيات الحكومية. وتُشير هذه النتيجة إلى أهمية تركيز المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم أداء العاملين، حيث يُعزز ذلك الحيوية والحماس لدى العاملين ويساهم في تحسين أدائهم وزيادة رضاهم في العمل.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف والتدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين) على التفاني كأحد ابعاد الارتباط الوظيفي في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل التحديد (0.267).

— وتعني هذه النتيجة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد فسرت ما مقداره (26.7%) من التباين في التفاني كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي للعاملين، ويعد التفاني كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي مؤشرًا مهمًا لمدى التعاطف والالتزام العاطفي للعاملين بالعمل ومهمتهم، فالعاملون الذين يشعرون بالتفاني يظهرون إصرارًا وتفانيًا في العمل بشكل يفوق مجرد الالتزام المهني، ويتجاوزون المتطلبات الأساسية لوظائفهم من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية وإسعاد المرضى والمراجعين.

— بمعنى آخر فإن هذه النتيجة تشير إلى أهمية تركيز المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم أداء العاملين، حيث يُعزز ذلك التفاني لدى العاملين ويساهم في تحسين أدائهم وزيادة رضاهم في العمل.

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة تخطيط الموارد البشرية التوظيف والتدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين) على الاستغراق كأحد ابعاد الارتباط الوظيفي في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ معامل التحديد (0.327). وتعني هذه النتيجة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد فسرت ما مقداره (26.7%) من التباين في الاستغراق كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي للعاملين، وتُشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في المستشفيات الحكومية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين) تؤثر بشكل معنوي في الاستغراق لدى العاملين، فالاستغراق هو حالة تركيز عالي وتفاني في العمل، حيث ينغمس العاملون بشكل كامل في مهامهم ويشعرون برغبة قوية في تحقيق الأهداف المنصوص عليها وتقديم أفضل

أداء ممكن. إذاً، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاستغراق يمكن أن يكون له تأثير هام على أداء العاملين ورضاهم في العمل.

– وبناءً على هذه النتيجة، فإن تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير سياسات وبرامج فعالة في مجالات التخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم أداء العاملين يعتبر أمراً هاماً للمستشفيات الخاصة في المملكة العربية السعودية. يمكن أن تساهم هذه الممارسات في تحسين مستوى الاستغراق والالتزام الوظيفي لدى العاملين، مما يعزز الأداء العام للمستشفى ويساهم في تحقيق الأهداف وتحسين جودة الخدمات الصحية التي يقدمها.

4.5 التوصيات

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، قام الباحث بطرح جملة من التوصيات، تتمثل في الآتي:

1. زيادة وتعزيز الاهتمام بممارسات الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال اتباع عدد من الإجراءات والسياسات التي تعزز التوجه نحو الاستثمار في الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل وكفاءة العاملين، كتوفير التدريب والتطوير وتقييم أدائهم وتحسين بيئة العمل.
2. زيادة الاهتمام بأبعاد الارتباط الوظيفي في المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال بناء ثقافة من الشفافية والاتصال الفعال وتقديم المكافآت والترقيات العادلة وبناء بيئة عمل ملهمة تدفع الموظفين للالتزام وتحقيق أداء عالٍ ورضا مستدام للموظفين والمرضى.
3. توفير برامج تدريبية مستمرة ومتخصصة تركز على تحسين مهارات العاملين وتطوير قدراتهم الشخصية والمهنية، ما يعزز ارتباط الموظفين بعملهم ويشعرهم بالثقة في قدراتهم.
4. التشجيع على التواصل الداخلي الفعال والمفتوح بين الإدارة والموظفين، حيث يتم مشاركة الأخبار والمعلومات بشكل شفاف. هذا سيعزز الشعور بالانتماء للمستشفى وتحسين التواصل بين الفرق العاملة.
5. تعزيز وتوفير فرص التطوير الوظيفي للموظفين لتطوير مهاراتهم والترقية في وظائفهم. هذا سيجعلهم يشعرون بأن لديهم مستقبل وظيفي وسيزيد من ارتباطهم بالمستشفى.

6. القيام بإجراء دراسات مستقبلية في موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد أخرى كالولاء التنظيمي أو الميزة التنافسية.

Abstract

This study aimed to determine the impact of Human Resource Management (HRM) practices (human resource planning, recruitment, training and development, performance appraisal) on job performance (job engagement, enthusiasm, and innovation) in public hospitals. The study employed a field survey methodology, distributing questionnaires to a random sample of 342 employees from various administrative levels (senior, middle, and junior) in public hospitals in Saudi Arabia. The data were collected electronically via Google Drive and analyzed using descriptive and analytical methods with the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study found a statistically significant impact of HRM practices (recruitment, training, performance appraisal) on job engagement in public hospitals. It recommended increasing attention to HRM practices in public hospitals, enhancing them, and improving the work environment by building a supportive organizational culture and providing appropriate rewards and recognition for outstanding employees. This would contribute to raising job satisfaction levels and achieving sustainable performance for employees and patients.

Keywords: HRM practices, job engagement, public hospitals.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبونجم، عادل، والهنادة، سمر. (2021) إدارة الموارد البشرية في القطاع العام: دراسة حالة في الأردن. مجلة الإدارة العامة، 12(2)، 45-67.
2. أرشيد، معاذ، وأبو دولة، جمال. (2022) أثر القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية للجامعات الخاصة في الأردن: الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
3. بلاسمه، فيصل، والصالح، نضال. (2019) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
4. بلقاسم، تمام، وقلش، عبدالله. (2022). أثر إدراك ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من طرف الموظفين على سلوكهم الوظيفي بالمؤسسات: دراسة عينة من موظفي مؤسسة سويدي كابل بعين الدفلي. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج18، ع30، 393 - 408. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1332771>
5. بو ثلجة، حسين، والحسيني، إسحاق. (2018) نظام الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 93، 48-66.
6. تايب، عاطف عبدالعزيز محمود عبدالعال. (2022). أثر ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والدعم الاشرافي المدرك على ارتباط العاملين بالعمل في وجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج36، ع1، 2 - 53. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1365044>
7. ثويران، لميس، وأبو زيد، أحمد. (2022) أثر استراتيجية إدارة المواهب في الارتباط الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على الشركات متعددة الجنسيات العاملة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة.
8. الجبوري، طلحة، وعبابنة، هائل. (2017) ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة في المستشفيات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.

9. جلاجل، علي، وحמיד، عبد الله. (2023) الدعم التنظيمي وعلاقته بالارتباط الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة حجة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حجة، حجة.
10. حداد، غدير، والعزام، أنور. (2017) أثر إدارة المواهب على الارتباط الوظيفي في مجموعة نقل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
11. الحمداني، صبا نوري عطا الله، الشجيري، وسام علي حسين، و الحمداني، سعد نوري عطا الله. (2020). الاستفادة من قوة القيادة الخادمة في بناء استراتيجيات إدارة المواهب البشرية لدى الأفراد العاملين في جامعة الفلوجة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج12، ع30 ، 308 - 327. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1145043>
12. خروفة، رغد محمد يحيى، و عبودي، صفاء إدريس. (2020). دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية: دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات. المجلة العربية للإدارة، مج40، ع3 ، 199 - 212. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1089349>
13. الخشاب، فهد، والجوازنة، بهجت. (2017) أثر الرضا في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في رئاسة الوزراء لدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
14. الخشاب، فهد، والجوازنة، بهجت. (2017) أثر الرضا في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في رئاسة الوزراء لدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
15. الخصاونة، زياد، والعون، سالم. (2021) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
16. الزغلول، عمر، والبلوشي، أحمد. (2022) أثر ضغوط العمل في ارتباط العاملين في مستشفى الأمير حمزة الحكومي: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
17. ساحيات، بلال، وأبو لحية، حمدي. (2018) تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. مجلة البحوث الإدارية، 15(4)، 212-230.

18. السعود، سيف، والصرايرة، شادي. (2018) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية: أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
19. السليطي، خالد، وأبو زيد، أحمد. (2020) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تعزيز الارتباط الوظيفي: دراسة حالة شركة قطر فارما للصناعات الدوائية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة.
20. السليطي، خالد، وأبو زيد، أحمد. (2020) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تعزيز الارتباط الوظيفي: دراسة حالة شركة قطر فارما للصناعات الدوائية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة.
21. الشرشني، علي، وحمدان، يعقوب. (2018) استراتيجية توطين الوظائف وأثرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية شركة وقود - قطر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قطر، الدوحة.
22. الشويكي، رامي، وبحر، ناصر. (2019) العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين: دراسة حالة في الشركات الأردنية. مجلة الموارد البشرية، 14(1)، 101-115.
23. صوفان، علي مصطفى، و العواودة، وليد مجلي. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1141633>
24. عبدالحليم، علي رجب. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد. مجلة الجامعة العراقية، ع58، ج2، 662 - 680. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1361928>
25. عبدالرحيم، عبدالسلام محمد عبدالجواد. (2020). مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء - ليبيا. مجلة آفاق اقتصادية، ع12، 1 - 28. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1048014>

26. العبيد، محمد، والجوازنة، بهجت. (2016) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن. مجلة الإدارة، 22(3)، 49-66.
27. العريني، محمد، وصالح، سعد. (2018) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة القطاع الخاص في السعودية. مجلة الأعمال والإدارة، 30(2)، 137-150.
28. علي، عبد الله، والحوامدة، يوسف. (2022) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن. مجلة الإدارة والتخطيط، 19(2)، 150-165.
29. عمام، ريم، وفرحات، عباس. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة ولاية الأغواط. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج5، ع1، 11 - 22. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1085924>
30. العودات، سليمان، وبني حمدان، أحمد. (2019) تأثير إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأردنية. مجلة الأبحاث الإدارية، 27(1)، 88-104.
31. العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبدالله، والعوضي، فايزة خير الله ناصر بن عبدالله. (2019). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركات الدولية على المسؤولية الاجتماعية. مستقبل التربية العربية، مج26، ع122، 81 - 142. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1048462>
32. الكردي، صالح، والجوازنة، بهجت. (2016) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في الشركات الأردنية. مجلة الإدارة والتطوير، 18(2)، 103-118.
33. كريشة، جوليا إلياس، وأبو دولة، جمال داود. (2018). The Impact of Internal Practices of Corporate Social Responsibility on Employees Engagement in the Jordanian Pharmaceutical Companies (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، اربد. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/953189>
34. مسمار، هالة، والمعلا، ميساء. (2019) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في الشركات الأردنية. مجلة الإدارة العليا، 8(4)، 75-89.

35. المقرشي، عبد الرحمن (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات المتوسطة الحجم: دراسة حالة في المملكة العربية السعودية. مجلة إدارة الأعمال، 29(1)، 75-91.
36. المقرشي، عبد الرحمن، والسيد، حمدي (2022). تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الأردنية. مجلة العلوم الإدارية، 34(3)، 99-116.
37. النوباني، بشار، والطراونة، أيمن (2021). إدارة الموارد البشرية والابتكار في القطاع الحكومي: دراسة مقارنة. مجلة البحوث الإدارية، 19(2)، 132-150.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alshibli, A. (2019). The Impact of Selective Human Resources Management Practices on the Employee's Competences at Jordanian Private Universities. Case Study on Applied Science, Philadelphia, and Al-zaytoneh Universities. IUG Journal of Economics and Business, 27(1), 20-41.
2. Armstrong, M., and Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
3. Bakker, A. B., Demerouti, E., and Schaufeli, W. B. (2018). Work and Organizational Psychology: A Comprehensive Guide. Wiley.
4. Batt, R., and Colvin, A. J. S. (2017). The Role of Human Resource Management in Firm Performance. ILR Review, 70(4), 979-1002.
5. Chan, J. (2018). The Evolution of HRM Practices in the 21st Century. International Journal of Management, 12(2), 57-75.
6. Erbas, E., and Ozbek, V. (2016). The Role of HRM in Enhancing Employee Productivity: Evidence from Turkey. European Journal of Human Resource Management, 22(3), 205-223.
7. Guest, D. E. (2020). Human Resource Management and Organizational Performance: A Review. Journal of Management Studies, 57(8), 1255-1278.

8. Hasanuddin, S., and Sjahruddin, R. (2017). Human Resource Management and Employee Motivation: Evidence from Indonesia. *Asian Journal of Business Research*, 8(1), 85-102.
9. Juang, B., and Henning, T. (2020). The Impact of Employee Engagement on Organizational Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 903-920.
10. Koll, E., and Taylor, M. (2016). HRM and Organizational Performance: The Role of Employee Voice. *Journal of Management Studies*, 53(3), 267-285.
11. Lu, L., and Wang, J. (2016). HRM Practices and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *International Journal of Business Research*, 17(2), 56-72.
12. McKinney, A. (2020). Strategic HRM and Organizational Performance: The Role of Leadership. *Journal of Business Strategy*, 41(4), 37-50.
13. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, P. M. (2019). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill.
14. Singh B. and Townsley M. (2020). Making Sense of Georgia School Leader Evaluation: Climate Engagement and the District Office. *Georgia Educational Researchers* 17(1): 40-61.
15. Singh, B., and Townsley, M. (2020). Emerging Trends in HRM: A Global Perspective. *Journal of Human Resources*, 35(1), 122-139.
16. Som, R. M., Omar, Z., Ismail, I. A., and Alias, S. N. (2020). Understanding leadership roles and competencies for public-private partnership. *Journal of Asia Business Studies*.
17. Sung, M., Yoon, D.-Y., and Han, C. S.-H. (2022). Does job autonomy affect job engagement? Psychological meaningfulness as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(5), 1-10.

18. Tan, J., and Nasurdin, A. M. (2016). The Impact of HRM Practices on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Business Management*, 18(1), 32-48.
19. Wright, J., and Silva, N. D. (2022). Job Characteristics and Job Engagement: A Two-Wave Study among Library Employees. *Journal of Library Administration*, 1-16.
20. Yousfi, R., and Rahali, O. (2021). "The Impact of Human Management Practices on Developing the Creative Abilities of Employees: A Field Study in the National Marble I" Knowledge of Aggregates Magazine/Vol:07/N01Bis/Month154-171.
21. Yousif, H., and Rahali, I. (2021). HRM Practices and Their Impact on Employee Performance: A Study of the Manufacturing Sector in Egypt. *Journal of Management Research*, 13(4), 233-248.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الارتباط الوظيفي " دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية

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 جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 – أقل من 40 ☐ من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر
- 4- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

ثانيا محاور الاستبيان

■ المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ضع إشارة (√) في المربع

المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تخطيط الموارد البشرية					
تقوم المستشفى بدراسة سوق العمل الخارجي لمعرفة إمكانية الاعتماد عليه لسد احتياجاتها من الموارد البشرية					
تقوم المستشفى بتقدير العرض الداخلي العاملين الحاليين من الموارد البشرية					
تحلل المستشفى جانبي العرض والطلب من الموارد البشرية					
تربط المستشفى واقع الموارد البشرية بالاستراتيجيات التي تسعى لأتباعها.					
تنسق المستشفى مع دوائرها المختلفة لتفادي تعيين موظفين زيادة عن الأعداد المطلوبة.					
التوظيف					
يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في الوقت المحدد وبواسطة وسائل الإعلان المتاحة.					
تتبنى المستشفى أسلوب التوظيف الداخلي لتوفير المزيد من الفرص للموظفين للترقية.					
تستخدم إدارة المستشفى طرق تحفيزية؛ لجذب الكفاءات المميزة من الموارد					

					البشرية من مصادر مختلفة من السوق العمل.
					يتم اختيار اللجان التي تتمتع بالشفافية والحياد في تقييم المرشحين للوظائف الشاغرة.
					تتيح المستشفى للموظف الجديد حرية اختيار مجال عمله بما يتماشى مع اهتماماته.
التدريب والتطوير					
					تحدد المستشفى الاحتياجات التدريبية للموظفين بدقة
					تعتمد المستشفى على برامج منتظمة لتدريب الموظفين.
					تقوم المستشفى بتهيئة الظروف المناسبة لنجاح التدريب وبما يتلاءم مع طبيعة الموظفين وظروفهم
					يهدف برامج التدريب في المستشفى إلى تحسين أداء الموظفين.
					تسعى المستشفى إلى متابعة أثر التدريب على العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
تقييم أداء العاملين					
					تحدد المستشفى الاحتياجات التدريبية للموظفين بدقة .
					تعتمد المستشفى على برامج منتظمة لتدريب الموظفين.
					تقوم المستشفى بتهيئة الظروف المناسبة لنجاح التدريب وبما يتلاءم مع طبيعة الموظفين وظروفهم
					يهدف برامج التدريب في المستشفى إلى تحسين أداء الموظفين.

					تسعى المستشفى إلى متابعة أثر التدريب على العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
--	--	--	--	--	---

- المحور الثاني: الارتباط الوظيفي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التفاني (الإخلاص)					
تساعد الوظيفة للموظف على إظهار كل طاقاته.					
تمثل الوظيفة للموظف سبب تحفيز وإلهام له.					
يشعر الموظف بأن وظيفته التي يقوم بها ذو هدف ومعنى.					
يبقى الموظف في المنظمة حتى انتهاء يوم العمل.					
يتحرى الموظف الدقة في اداء عمله بدرجة كبيرة.					
الاستغراق/ الانهماك					
ينسى الموظف كل شيء حوله عندما يقوم بعمله.					
يستثمر الموظف كل قدراته العلمية في العمل.					
يشعر الموظف بانقضاء الوقت في العمل بسرعة.					
يعتبر اهتمام الموظف بعمله واداء مهامه من اهم أولوياته.					
يحقق عمل الموظف في المستشفى أكبر مكانة من الرضا في حياته.					
الحيوية/ الحماس					

					يشعر الموظف بالسعادة في الذهاب إلى عمله.
					يشعر الموظف بأنه معبأ بالطاقة اللازمة لأداء مهام وظيفته.
					يمتلك الموظف القدرة على الاستمرار في عمله لساعات أو فترات طويلة.
					يتمتع الموظف المرونة والانفتاح الذهني في أداء عمله بما لا يخل بمشروعية هذا العمل.
					يشعر الموظف بالقوة والنشاط أثناء تأدية مهام وظيفته.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

**Department of Business
Administration**



**The Impact of Human Resource
Management Practices on Employee
Engagement: An Applied Study in
Government Hospitals**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1445-2024