

اثر استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي
(دراسة ميدانية في المستشفيات بمدينة الرياض)

اعداد

فاطمة ظافر الأسمرى

الرقم الجامعي

241002425

المشرف

أسماء أبو عنزة



الاهداء

بكل امتنان، أهدي هذا البحث العلمي إلى فريق البحث الرائع، ولمؤسستنا العليا جامعة الأمير سطام، الذين بذلوا جهودًا جبارة وعملوا بتفانٍ لإتمام هذا العمل الذي يحمل قيمًا علمية هامة. لا يمكنني إلا أن أعبر عن امتناني العميق لتعاونكم وجهودكم الجادة التي ساهمت في تحقيق نتائج ملموسة ومساهمة فاعلة في مجال البحث العلمي.

كما أود أن أعبر عن شكري الخالص للمجتمع العلمي، حجر الزاوية في تقدم العلم والمعرفة، والذي يساهم في فهم أفضل للتحديات التي تواجهنا. من خلال هذا البحث، نسعى للمساهمة في المعرفة العلمية وتقديم إسهامات قيمة لصالح المجتمع. وفي الختام، أعرب عن امتناني العميق لكل من دعمنا وساهم في رحلتنا العلمية، فبدونكم لم يكن من الممكن تحقيق هذا الإنجاز. آمل أن تكون هذه النتائج محفزة للأبحاث المستقبلية، وأتمنى لكم جميعًا المزيد من النجاحات في المستقبل. شكرًا لكم جميعًا على التفاني والتفوق، وأتمنى لنا جميعًا مستقبلًا مشرقًا مليئًا بالإنجازات العلمية والتقدم.

الشكر والتقدير

نود أن نعبر عن شكرنا وتقديرنا العميق لفريق البحث الرائع في جامعة الأمير سطام على إنجازهم المميز في بحثنا الجماعي. بدون تعاونكم وجهودكم المشتركة، لم يكن من الممكن تحقيق هذا الإنجاز الرائع.

بتفا واجتهاد إكمال هذا البحث بنجاح. لقد كنتم فريقًا ملتزمًا ومتحمسًا، وعملتُم خلال تنسيقكم المثالي وتعاونكم الفعّال، تم تحقيق نتائج ذات قيمة عالية وإسهام مهم في المجال العلمي.

أشكر كل فرد في الفريق على مساهمته الفريدة وإبداعه في هذا البحث. تميزتم بالمهارات العلمية والتحليلية، وعملتُم بروح الفريق والتعاون لتحقيق الهدف المشترك. كانت لديكم القدرة على التغلب على التحديات والصعاب، وتحويل الفرص الصغيرة إلى نتائج ملموسة.

أود أيضًا أن أعبر عن شكري الخاص للأساتذة والمشرفين الذين قدموا التوجيه والإرشاد خلال رحلتنا البحثية. كان لديكم الحكمة والخبرة اللازمة لتوجيهنا ومساعدتنا في تطوير فكرتنا وتنفيذها بنجاح.

وأخيرًا وليس آخراً، أود أن أعرب عن شكري العميق لجامعة الأمير سطاتم على توفير البيئة العلمية المثالية والدعم اللازم لإنجاز هذا البحث. من خلال توفير المنشآت والموارد الضرورية، ساهمت الجامعة في تحقيق نجاحنا.

شكرًا لكم جميعًا على الجهود المستمرة والتفاني في هذا البحث الجماعي. أتمنى للفريق المزيد من النجاحات في المستقبل وأن تكون هذه التجربة القيّمة بمثابة نقطة انطلاق لمشاريع أخرى رائعة.

الملخص :

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل أثر استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات والشركات. يتمحور البحث حول التأثير الذي تمارسه استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في تعزيز كفاءة وفعالية العمل داخل المنظمات.

باستخدام الأدبيات المتاحة وتحليل الدراسات السابقة، تظهر النتائج بوضوح أن الاستثمار في تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز. فالعوامل مثل تنمية القيادات، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الروح الفريقية، تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح.

من المهم أيضاً أن نلاحظ أن استراتيجيات تطوير الموارد البشرية لا تقتصر فقط على تنمية مهارات العاملين، بل تشمل أيضاً تصميم برامج تحفيزية وتشجيعية لزيادة الالتزام والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

وبناءً على ذلك، يجب على الشركات والمؤسسات وضع استراتيجيات متكاملة وموجهة نحو تطوير الموارد البشرية بما يتناسب مع احتياجاتها وأهدافها الاستراتيجية. إن الاستثمار في الموارد البشرية يعتبر أمراً حيوياً واستراتيجياً لبناء منظمة قادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال الديناميكية.

المحتويات

2	الاهداء.....
4	الملخص :.....
14	الفصل الاول.....
15	المقدمة :.....
17	مشكلة البحث وتساؤلاته.....
17	أهمية البحث وأهدافه.....
18	أسلوب وإجراءات البحث.....
19	متغيرات البحث.....
20	الفصل الثاني (الدراسة النظرية).....
21	المبحث الاول : تمهيد.....
21	تعريف الموارد البشرية.....
22	2.تطور مفهوم الموارد البشرية.....
24	3.أهمية الموارد البشرية في الوقت الحالي.....
24	4.الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي.....

25.....	5.
26.....	المبحث الثاني : استراتيجيات تطوير الموارد البشرية
26.....	1.التدريب والتطوير
27.....	2.التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي
27.....	3.التقييم وإدارة الأداء
28.....	4.التحفيز والتقدير
28.....	5.التعلم المستمر والتطوير المهني
29.....	6.التنمية الثقافية والتنظيمية
29.....	7.الابتكار وتعزيز التفكير الإبداعي
30.....	8.التقنيات التكنولوجية في تطوير الموارد البشرية
30.....	9.التنمية الصحية والرفاهية
31..	المبحث الثالث : الأداء التنظيمي:(تعريفه والعوامل المؤثرة فيه)
31.....	1.تعريف الأداء التنظيمي
31.....	2.أهمية الأداء التنظيمي
32.....	3.العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي

4. مؤشرات قياس الأداء التنظيمي	36
5.	36
المبحث الرابع (علاقة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي).....	37
الدراسات السابقة حول العلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي	
.....	37
2. الأطر النظرية حول العلاقة بين تطوير الموارد البشرية والأداء	
التنظيمي.....	40
3.	42
المبحث الخامس استراتيجيات تطوير الموارد البشرية	43
أهداف التدريب والتطوير	43
أنواع التدريب والتطوير.....	44
أثر التدريب والتطوير على الأداء	45
التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي: كيفية التخطيط للموارد	
البشرية وتأثيره على الاستقرار والأداء	47
أولاً: التخطيط الوظيفي وأهدافه.....	47
ثانياً: إدارة المسار الوظيفي وأهميتها	49

ثالثاً: تأثير التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي على الاستقرار والأداء.....	50
التقييم وإدارة الأداء: آليات التقييم، أهمية ردود الفعل، والتأثيرات التنظيمية.....	52
أولاً: آليات التقييم.....	53
ثانياً: أهمية ردود الفعل.....	54
ثالثاً: التأثيرات التنظيمية للتقييم وإدارة الأداء.....	55
التحفيز والتقدير: أهميتها في تحقيق الأهداف، الأمثلة العملية.....	57
أهمية التحفيز والتقدير في تحقيق الأهداف.....	57
أمثلة عملية للتحفيز والتقدير.....	59
أمثلة عملية على التحفيز والتقدير في مؤسسات عالمية.....	62
عوامل نجاح استراتيجيات تطوير الموارد البشرية: دور بيئة العمل وتأثيرها على تطوير الموارد البشرية.....	63
1. تعزيز التحفيز والإنتاجية.....	64
2. تشجيع الإبداع والتفكير الابتكاري.....	64
3. بناء ثقافة التعلم المستمر.....	64

- 4.تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين.....65
- 5.تعزيز الشعور بالانتماء والثقة.....65
- 6.دعم الصحة النفسية والجسدية للموظفين.....66
- 7.التحفيز على التعاون والعمل الجماعي.....66
- أمثلة عملية لتأثير بيئة العمل على تطوير الموارد البشرية.....67
- الدعم الإداري: دور الإدارة في تحفيز وتشجيع تطوير الموظفين . 68
- 1.التوجيه الاستراتيجي وتحديد الرؤية.....68
- 2.توفير الموارد اللازمة للتطوير.....69
- 3.تقديم التدريب وفرص التعلم المستمر69
- 4.تقديم الدعم المعنوي والتشجيع.....70
- 5.التقييم والمتابعة وتقديم التغذية الراجعة.....70
- 6.دعم التطوير الوظيفي والتخطيط المهني71
- 7.بناء بيئة عمل إيجابية وتشجيع التعاون71
- 8.تخصيص برامج تحفيزية وامتيازات خاصة.....72
- أمثلة عملية لدور الدعم الإداري في تحفيز تطوير الموظفين72

المبحث السادس عوامل نجاح استراتيجيات تطوير الموارد البشرية

- 73.....
1. تيسير التدريب الإلكتروني والتعليم عن بُعد..... 74
2. تحليل وتقييم الأداء باستخدام أدوات البيانات الضخمة..... 74
3. تبسيط إجراءات الموارد البشرية وتحسين الكفاءة..... 75
4. تحسين التواصل والتفاعل عبر تقنيات التعاون الجماعي..... 75
5. توفير برامج تدريب متقدمة تعتمد على الواقع الافتراضي والواقع المعزز..... 76
6. تسهيل الوصول إلى الموارد والمحتوى التعليمي باستخدام السحابة..... 76
7. إدارة التقييمات وتقديم التغذية الراجعة في الوقت الفعلي..... 77
8. تشجيع التعلم الذاتي باستخدام الذكاء الاصطناعي..... 77
- أمثلة عملية على استخدام التكنولوجيا في تطوير الموارد البشرية. 78
- عوامل نجاح استراتيجيات تطوير الموارد البشرية: تأثير الثقافة التنظيمية على تبني استراتيجيات التطوير..... 80
1. دعم التعلم المستمر وتعزيز التطوير الذاتي..... 80

2. تعزيز الانتماء والالتزام برؤية المؤسسة 81

3. التشجيع على التعاون والعمل الجماعي 81

4. تقبل التغيير والاستعداد للتجديد 82

5. تقدير الابتكار ودعم التفكير الإبداعي 82

6. توفير بيئة مشجعة وداعمة للنمو 83

7. تقدير التنوع والاحترام المتبادل 83

أمثلة عملية على تأثير الثقافة التنظيمية في تطوير الموارد البشرية

..... 84

المبحث السابع الأداء التنظيمي: 85

مؤشرات الأداء مثل الكفاءة، الإنتاجية، الرضا الوظيفي، والولاء

التنظيمي 91

أهمية مؤشرات الأداء في تحسين الأداء التنظيمي 94

أثر تطوير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: كيف يؤدي

الاستثمار في الموارد البشرية إلى تحسين مؤشرات الأداء 96

1. تحسين الكفاءة (Efficiency) من خلال تطوير الموارد البشرية

..... 96

2.زيادة الإنتاجية (Productivity) عبر الاستثمار في تطوير	
القدرات.....	97
3.تعزيز الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) عبر بيئة داعمة	
وتطوير مهني.....	97
4.رفع مستوى الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty)	
وتعزيز الاستقرار.....	98
التحديات في تطوير الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي	
.....	100
1.محدودية الموارد المالية.....	100
2.مقاومة التغيير بين الموظفين.....	101
3.قلة الموارد البشرية المؤهلة للتدريب والتطوير.....	101
4.تحديات تقنية.....	102
5.الثقافة التنظيمية.....	102
6.مشاكل التواصل والشفافية.....	103
الفصل الثالث الدراسات السابقة.....	104
الفصل الرابع (اجراءات البحث).....	108

التحليل والنتائج	138
نتائج البحث والتوصيات	141
الخاتمة:	144
المراجع	145
الملاحق	147

الفصل الاول

يتناول هذا الفصل إطار الدراسة بشكل شامل، حيث يُسلط الضوء على جوهر المشكلة المطروحة وأهميتها، سواء من منظور أكاديمي أو ميداني. كما يتناول أهداف الدراسة ومبرراتها، مع توضيح النموذج الذي يشكل الأساس للدراسة والذي تستمد منه الفرضيات المطروحة. ويسلط الفصل الضوء أيضًا على التعريفات الإجرائية والدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، مما يعزز الفهم العميق للموضوع ويسهل الاندماج في سياق البحث المعاصر.

المقدمة :

تقدم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة مجموعة من الطرق والأساليب الاستراتيجية والشاملة لتطوير الأفراد، حيث يتميز هذا العصر بخبرات وقدرات ومهارات إبداعية ووعي ثقافي تنظيمي، مما يستلزم إنشاء بيئة عمل إيجابية تعزز تفاعل الموظف الفعّال وتعمل على بناء علاقات جيدة وإدارة برامج وسياسات وإجراءات تعزز هذا الجهد.

لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال استراتيجيات فعالة لتخطيط وتطوير الموارد البشرية، وذلك من خلال جذبها وتطويرها وتدريبها وصيانتها وتحفيزها بمختلف الطرق، مع مراجعة ومتابعة تلك الاستراتيجيات وضبطها للتكيف مع التغيرات المستمرة وتحسينها بناءً على المعرفة المتجددة لموارد البشر.

يتم استخدام مصطلح "المنظمات الذكية" لوصف المنظمات التي تعتمد على المعرفة والتفاعل والتكيف الديناميكي، والتي تستجيب للتغيرات التنظيمية الجديدة والممارسات الناشئة. أن تكون منظمة ذكية تعني أن تكون قادرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات الجيدة التي تستند إلى تحليل معرفي مناسب حول الأسواق والمنتجات والموردين والعملاء والمنافسين وغيرهم.

ومع تعقيد مسار تحويل البيانات من البيئة إلى معرفة، فإن المنظمات الذكية في القرن الحادي والعشرين تعتمد على جميع الموارد المتاحة لتحسين أدائها وسرعتها وذكائها، وذلك عبر استخدام التكنولوجيا بنجاح في تنفيذ أنشطتها وعملياتها.

ومن هنا، يدرك العديد من المنظمات أهمية السعي وراء الأساليب والأدوات التي تعزز الجوانب الإيجابية في بيئة المنظمة وتشجع الأفراد على تحقيق أداء متميز، حيث أظهرت الدراسات أن التمكين يساهم في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، بالإضافة إلى تحفيزهم للمشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في صناعة النجاح للمنظمة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لفحص الدور المعدل لتمكين العاملين في تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية، من خلال دراسة مجموعة من الصيدليات العاملة في المملكة العربية السعودية.

مشكلة البحث وتساؤلاته

يمكن إظهار مشكلة البحث بشكل أكثر وضوحًا من خلال طرح السؤال الرئيسي الثاني: إلى أي مدى يمكن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن تؤثر في الأداء التنظيمي للمستشفيات الخاصة؟

وتتفرع عن مشكلة البحث الرئيسية التساؤلات التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المستشفيات الخاصة وفق إجابات أفراد العينة؟
2. ما هو مستوى الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة عينة الدراسة؟
3. ما هو أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أبعاد الأداء التنظيمي؟

أهمية البحث وأهدافه

أهداف البحث

1. إعداد إطار نظري للبحث: من خلال مراجعة الدراسات الحديثة ذات الصلة بالموضوع، واستخلاص المؤشرات المهمة لتدعيم الدراسة الحالية وبناء إطار علمي للدراسة.
2. تأكيد الدور الفعال للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: بوصفها شريكًا استراتيجيًا يسهم في تعزيز التفوق التنافسي ضمن القطاع الطبي الخاص.
3. توضيح العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي: لتحديد مساهمات الموارد البشرية في تحسين الأداء في القطاع الصحي الخاص.
4. التوصل إلى توصيات مفيدة للقطاع الصحي الخاص: بهدف تحسين الأداء عبر تعزيز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث في معالجة قضية لم تحظ بالاهتمام الكافي، وهي تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة. وتتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- دراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصحية الخاصة.
- توضيح مستوى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: على الأداء التنظيمي في هذه المؤسسات.
- أهمية نتائج البحث في تعزيز الأداء التنظيمي: مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي تحتاج إلى اهتمام خاص وأولوية.

أسلوب وإجراءات البحث

منهج البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية العربية والأجنبية، بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية عبر توزيع استبيانات على العاملين الإداريين في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض . كما اعتمد الباحث على:

- **القسم النظري:** حيث تمت مراجعة الأدبيات والمراجع ذات الصلة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- **القسم العملي:** حيث تم توزيع استبيانات على العينة المستهدفة، واعتماد المقابلات الشخصية للتحقق من دقة المعلومات، ثم تحليل البيانات باستخدام Excel.

مجتمع البحث وعينته

- . مجتمع البحث: يتكون من المستشفيات الخاصة في مدينة الرياض .
- . عينة البحث: شملت الموظفين الإداريين والاستشاريين ورؤساء الأقسام في المستشفيات الخاصة بالرياض . وُزعت 200 استمارة على المشاركين، وتم استرجاع 45 استمارة صالحة للدراسة بعد إلغاء 36 وعدم استرجاع 119 استمارة.

متغيرات البحث

المتغير	النوع	العناصر الفرعية
الإدارة الاستراتيجية للموارد	متغير	-
البشرية	مستقل	
متغير تابع الأداء التنظيمي		بعد العاملين، بعد التعليم والنمو، البعد المالي، بعد العملاء

الفصل الثاني (الدراسة النظرية)

المبحث الاول : تمهيد

تعريف الموارد البشرية

الموارد البشرية تشير إلى العنصر البشري في المؤسسة، وتعد أحد أهم مواردها التي تتكون منها أي منظمة. تشمل الموارد البشرية جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة ويقدمون جهدهم ومهاراتهم لتحقيق أهدافها. يعبر هذا المفهوم عن الجهود الفكرية والمهارية والنفسية والجسدية التي يقدمها الموظفون في مكان العمل. ويعرف بعض العلماء الموارد البشرية على أنها مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتمكينها من التنافس في السوق.

أهم العناصر المكونة للموارد البشرية:

- . **المهارات:** القدرات الفنية والمهارية للموظفين في مختلف الوظائف.
- . **المعرفة:** المستوى العلمي والمعرفي لكل فرد وقدرته على التعامل مع التحديات.
- . **السلوكيات:** القيم والأخلاقيات المتبعة داخل المؤسسة، والتي تساعد في خلق بيئة إيجابية.
- . **القدرة على التعلم والتكيف:** مدى مرونة الأفراد في مواكبة التطورات المستمرة وتعلم مهارات جديدة.

2. تطور مفهوم الموارد البشرية

أخذ مفهوم الموارد البشرية يتطور بشكل مستمر تبعاً للتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية التي شهدتها العالم، ويتضح ذلك عبر المراحل التالية:

أ. مرحلة التوظيف التقليدي (القرن التاسع عشر حتى أوائل القرن العشرين)

خلال هذه الفترة، كان ينظر إلى الموظفين كأدوات إنتاج أو "قوى عاملة"، يتم توظيفهم لأداء مهام محددة. وكان التركيز الأساسي منصباً على الإنتاجية والعمل بأقل تكلفة ممكنة. في هذا السياق، كان من الطبيعي أن يتسم العمل بقلّة التواصل مع الموظفين وقلّة الاهتمام بمشاكلهم، وكان يُنظر إليهم كأداة في خط الإنتاج، ما أدى إلى قلّة الاهتمام بتطويرهم على المستوى الشخصي أو المهني.

ب. مرحلة إدارة القوى العاملة (منتصف القرن العشرين)

مع تطور الاقتصادات ونمو الشركات، بدأت أهمية الموارد البشرية تتزايد. جاءت هذه المرحلة مع زيادة الوعي بأهمية تلبية احتياجات الموظفين والتأثير الإيجابي لرفاهيتهم على الإنتاجية. هنا بدأت إدارة الموارد البشرية كقسم رسمي داخل المؤسسات يعنى بإدارة عمليات التوظيف، التدريب، والحفاظ على بيئة عمل صحية. حيث أصبحت الاستراتيجيات تشمل برامج التأمين الصحي والتدريب الوظيفي وتقييم الأداء.

ج. مرحلة "إدارة الموارد البشرية" كجزء من استراتيجية المؤسسة (النصف الثاني من القرن العشرين)

بعد الحرب العالمية الثانية، ازداد الاهتمام بضرورة تطوير العنصر البشري كجزء من استراتيجية المؤسسة الشاملة، وأصبح التركيز على تحسين الأداء من خلال الاستثمار في التدريب وتطوير المهارات الوظيفية. ومع ظهور نظريات التحفيز النفسي مثل "نظرية ماسلو للحاجات" و"نظرية هيرزبرج للعوامل المحفزة"، بدأ التركيز يتجه نحو فهم احتياجات الموظفين النفسية والمعنوية بجانب احتياجاتهم المادية، إذ أن سعادة ورضا الموظفين أصبحت جزءاً من عناصر الاستدامة والتنافسية للشركات.

د. مرحلة الموارد البشرية كشريك استراتيجي (بداية القرن الواحد والعشرين)

شهدت العقود الأخيرة تطوراً ملحوظاً لمفهوم الموارد البشرية، حيث بدأت المؤسسات تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تطوير المهارات وتحسين الأداء التنظيمي. وتم اعتماد سياسات متقدمة تشمل استخدام التكنولوجيا في التدريب، برامج التحفيز، القيادة الإبداعية، والتخطيط الوظيفي. هذا التحول يعكس تزايد الاعتراف بالدور الكبير الذي تلعبه الموارد البشرية في بناء بيئة عمل تساهم في نمو المؤسسة وازدهارها.

3. أهمية الموارد البشرية في الوقت الحالي

تعتبر الموارد البشرية من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة؛ فهي لا تتعلق فقط بالتوظيف وإدارة الرواتب، بل تشمل استراتيجيات طويلة المدى تهدف إلى بناء بيئة عمل متكاملة ومشجعة تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

أسباب أهمية الموارد البشرية:

- . الإبداع والابتكار: الموظفون يشكلون مصدراً للإبداع والتطوير المستمر.
- . التكيف مع المتغيرات: قدرة الموارد البشرية على الاستجابة للتغيرات السوقية والتنظيمية.
- . التواصل الفعال: تعزيز العمل الجماعي والتواصل داخل المؤسسة.
- . زيادة الإنتاجية: عبر سياسات التحفيز والتطوير الوظيفي.

4. الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي

في الآونة الأخيرة، ازدادت أهمية الموارد البشرية مع تطور التكنولوجيا والتحول الرقمي، حيث لعبت الموارد البشرية دوراً محورياً في إدارة التحولات الرقمية. فقد أصبح من الضروري تطوير مهارات جديدة لدى الموظفين، مثل التعامل مع الأنظمة الرقمية المتقدمة وتحليل البيانات.

5. بات واضحاً أن مفهوم الموارد البشرية ليس ثابتاً، بل يتطور باستمرار، ليناسب احتياجات السوق الحديثة وتحديات العمل المتغيرة. وهذا المفهوم أصبح يشمل طيفاً أوسع من المسؤوليات التي تركز على النمو المهني والشخصي للموظفين، لرفع الكفاءة وتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني : استراتيجية تطوير الموارد البشرية

تتضمن استراتيجيات تطوير الموارد البشرية عدة أساليب تركز على رفع كفاءة الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي. وفيما يلي توضيح لأنواع الاستراتيجيات المستخدمة لتطوير الموارد البشرية:

1. التدريب والتطوير

- . **التدريب الداخلي:** يتم تنظيم برامج تدريبية داخل المؤسسة، حيث يقوم الموظفون بالمشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية. وغالباً ما يكون هذا التدريب مركزاً على جوانب محددة من العمل مثل تعلم كيفية استخدام أنظمة جديدة أو تحسين مهارات الاتصال.
- . **التدريب الخارجي:** يعتمد هذا النوع على إرسال الموظفين لحضور دورات تدريبية خارج المؤسسة، مثل ورش العمل والبرامج الأكاديمية أو المهنية، لتزويدهم بمعارف وأدوات متقدمة تتجاوز حدود عملهم المعتادة.
- . **التدريب العملي:** يشمل تطبيق الموظفين لمهاراتهم عملياً خلال العمل، مثل برامج التدريب أثناء العمل، حيث يتلقى الموظف التدريب والإرشاد من زملاء أو مشرفين ذوي خبرة.
- . **التدريب عبر الإنترنت:** مع التطور التكنولوجي، أصبحت المؤسسات تعتمد على برامج التدريب عبر الإنترنت، مما يتيح للموظفين تعلم مهارات جديدة أو تحسين مهاراتهم الحالية بمرونة من خلال منصات التعلم الإلكتروني.

2. التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي

- **التخطيط للمسار الوظيفي:** تركز هذه الاستراتيجية على تحديد مسار الموظف الوظيفي وتوجيهه نحو أدوار ومسؤوليات أعلى، بناءً على أدائه وتطلعاته. يتم وضع خطة ترقية تساعد الموظفين على تحديد الخطوات اللازمة للوصول إلى أهدافهم المهنية.
- **الإرشاد والتوجيه الوظيفي:** يشمل تقديم توجيه مستمر للموظفين حول كيفية تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، ويتم ذلك من خلال مرشدين داخل المؤسسة، حيث يساعدون في توجيه الموظفين لاكتساب المهارات المطلوبة.
- **التنمية القيادية:** تشمل برامج لتدريب الموظفين على المهارات القيادية والإدارية، بحيث يتم تجهيزهم للقيام بأدوار قيادية مستقبلية.

3. التقييم وإدارة الأداء

- **التقييم الدوري:** تشمل استراتيجيات إدارة الأداء تقييم الموظفين بشكل دوري، حيث تتم مراجعة أدائهم وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم. يساعد هذا التقييم في تطوير خطط تحسين الأداء وإعطاء تغذية راجعة بناءة للموظفين.
- **التقييم الذاتي:** يشجع الموظفين على تقييم أدائهم بأنفسهم وتحديد الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، مما يعزز مسؤوليتهم عن أدائهم المهني.

- . **التركيز على الكفاءات الأساسية:** تتضمن هذه الاستراتيجية تحديد مجموعة من الكفاءات أو المهارات الأساسية التي يجب على الموظفين إتقانها وتحقيقها، ومن ثم توفير التدريبات اللازمة لتحقيق ذلك.

4.التحفيز والتقدير

- . **أنظمة المكافآت:** تقديم مكافآت مالية أو معنوية بناءً على الأداء المتميز أو الإنجازات المحققة. تعتبر هذه المكافآت وسيلة فعالة لتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.
- . **التقدير المعنوي:** يشمل الإشادة بإنجازات الموظفين والإقرار بمساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. يمكن أن يتم ذلك من خلال رسائل الشكر، الشهادات التقديرية، أو ذكر إنجازاتهم في اجتماعات العمل.
- . **برامج التحفيز الفردي والجماعي:** يمكن أن تشمل تقديم مزايا مثل الإجازات الإضافية أو التخفيضات الخاصة، مما يساهم في زيادة التزام الموظفين ورغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم.

5.التعلم المستمر والتطوير المهني

- . **التعلم الذاتي:** تشجيع الموظفين على الاستفادة من الموارد المتاحة لتطوير أنفسهم، مثل القراءة أو حضور الدورات عبر الإنترنت.
- . **ورش العمل والجلسات التفاعلية:** تشجيع الموظفين على حضور ورش العمل التي تناقش مواضيع جديدة أو متقدمة في مجال عملهم.

- . **الدورات المتقدمة:** توفير دورات تدريبية متقدمة لمواكبة التطورات الجديدة في المجال، سواء من خلال دورات محلية أو دولية.

6. التنمية الثقافية والتنظيمية

- . **التوعية بالثقافة المؤسسية:** تهدف إلى تعريف الموظفين بقيم وأهداف المؤسسة ومساعدتهم على فهم توجهاتها، مما يعزز الانتماء والالتزام.
- . **إدارة التغيير:** تشمل استراتيجيات إعداد الموظفين للتعامل مع التغييرات التنظيمية مثل التكنولوجيا الجديدة أو إعادة الهيكلة، وذلك من خلال تزويدهم بالأدوات والمهارات اللازمة.
- . **تعزيز التواصل الداخلي:** تساهم برامج التواصل الداخلي في تحسين التفاعل بين الأقسام المختلفة وتقوية الروابط بين الموظفين.

7. الابتكار وتعزيز التفكير الإبداعي

- . **برامج الابتكار:** تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج الابتكار وطرح أفكار جديدة تساعد في تحسين الأداء.
- . **بيئة العمل الداعمة للإبداع:** خلق بيئة عمل تسمح للموظفين بالتعبير عن أفكارهم بحرية وتشجيعهم على تجربة أساليب جديدة ومبتكرة في العمل.

8. التقنيات التكنولوجية في تطوير الموارد البشرية

- منصات التعلم الرقمي: اعتماد منصات إلكترونية لإجراء الدورات وتقييم الأداء بشكل دوري.
- التدريب باستخدام الواقع الافتراضي والواقع المعزز: يتيح للموظفين تعلم المهارات الفنية بطريقة واقعية وفعالة.
- تحليل البيانات: استخدام البيانات لتحليل أداء الموظفين وتحديد احتياجات التدريب وفقاً للمهارات المطلوبة، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

9. التنمية الصحية والرفاهية

- برامج الصحة النفسية: تساهم في تعزيز الصحة النفسية للموظفين من خلال تقديم جلسات الدعم النفسي وبرامج تخفيف الضغط.
- النشاطات البدنية والصحية: تشمل توفير برامج لممارسة الرياضة أو الدعم الصحي الذي يساهم في زيادة مستوى النشاط وتحسين الأداء.
- التوازن بين الحياة المهنية والشخصية: من خلال وضع سياسات تتيح للموظفين تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي.

كل هذه الاستراتيجيات تهدف إلى تطوير المهارات والقدرات، ورفع مستوى الأداء وتحقيق النمو الوظيفي للموظفين، مما يعزز الأداء التنظيمي ويزيد من التنافسية المؤسسية في السوق.

المبحث الثالث : الأداء التنظيمي: (تعريفه والعوامل المؤثرة فيه)

يُعد الأداء التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي تهتم المنظمات كافة، حيث يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يشمل الأداء التنظيمي جودة العمل، الإنتاجية، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة والنمو.

1. تعريف الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو مقياس يُستخدم لتقييم مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال استخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية. ويعتمد الأداء التنظيمي على مستوى الكفاءة (Efficiency) في استغلال الموارد ومستوى الفعالية (Effectiveness) في تحقيق الأهداف. يمكن أن يُعرّف الأداء التنظيمي أيضاً بأنه قدرة المؤسسة على تحويل مدخلاتها (مثل الموارد البشرية، المالية، والتكنولوجية) إلى مخرجات إيجابية تُسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

2. أهمية الأداء التنظيمي

قياس الأداء التنظيمي يساعد المؤسسات على:

- تحقيق التميز التنافسي: من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- رفع مستوى الكفاءة: عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ إجراءات تصحيحية.

. الاستدامة والنمو: الأداء الجيد يدعم نمو المنظمة ويزيد من فرص استمرارها.

. تحقيق الرضا الوظيفي: حيث يؤدي تحسين الأداء التنظيمي إلى توفير بيئة عمل محفزة ومُرضية للموظفين.

3.العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي

يتأثر الأداء التنظيمي بعدد من العوامل التي تشمل الداخلية منها والخارجية. وفيما يلي توضيح لهذه العوامل:

أ.العوامل الداخلية

1. رأس المال البشري (الموارد البشرية)

تعتبر الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، فالكفاءة والمهارات والخبرات التي يتمتع بها الموظفون تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف. الموظفون المؤهلون والمحفزون يساهمون بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية، وتحقيق الابتكار، وتقديم قيمة مضافة.

2. الهيكل التنظيمي

يعتمد الأداء التنظيمي على مدى كفاءة الهيكل التنظيمي وقدرته على توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح. الهيكل التنظيمي المرن الذي يسهل التواصل

ويتيح التنسيق بين مختلف الأقسام يساهم في تسريع اتخاذ القرارات وتحسين العمليات.

3. الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في تشكيل سلوك الموظفين وتأثيره على الأداء. الثقافة الداعمة التي تشجع على التعاون، الشفافية، والالتزام بالقيم المشتركة تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة، مما يرفع مستوى الأداء.

4. التكنولوجيا والابتكار

التكنولوجيا تساهم في تحسين العمليات، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية. استخدام التكنولوجيا بشكل فعال يمكّن المؤسسات من تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة وتلبية احتياجات العملاء بمرونة، كما يدعم الابتكار في تقديم المنتجات أو الخدمات.

5. إدارة العمليات والجودة

ترتبط إدارة العمليات بمدى قدرة المؤسسة على تحسين العمليات وتقليل الهدر، بينما تركز إدارة الجودة على الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة.

الاستراتيجيات الجيدة في إدارة العمليات والجودة تؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز رضا العملاء.

6. القيادة والإدارة

يعتبر أسلوب القيادة والإدارة من العوامل المؤثرة بقوة في الأداء التنظيمي. القيادة الحكيمة التي تركز على تحفيز الموظفين وتوجيههم وتطويرهم تسهم في تحقيق الأهداف بفعالية أكبر. كما أن وجود إدارة فعالة تتسم بالقدرة على اتخاذ قرارات سليمة وبناء رؤية استراتيجية واضحة يؤثر إيجابياً على الأداء.

ب. العوامل الخارجية

1. البيئة الاقتصادية

العوامل الاقتصادية، مثل معدل النمو الاقتصادي، التضخم، وتكلفة التمويل تؤثر في الأداء التنظيمي. الأوضاع الاقتصادية المستقرة تدعم نمو المؤسسات، بينما تؤدي الأزمات الاقتصادية إلى ضغوطات تؤثر على الإنتاجية والاستثمار.

2. التشريعات والقوانين

تُعد القوانين واللوائح التي تضعها الجهات الحكومية من العوامل المؤثرة في الأداء، مثل قوانين العمل، وتشريعات البيئة، وقوانين الضرائب. الالتزام بهذه القوانين يسهم في الحفاظ على سمعة المؤسسة وتجنب المشاكل القانونية.

3. المنافسة

قوة المنافسة في السوق تؤثر على أداء المنظمة، حيث تدفع المنافسة المؤسسات إلى تحسين جودة منتجاتها، وتقديم أسعار تنافسية، وتطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة. توافر منافسين في السوق يدفع المنظمة للابتكار وتحسين الأداء لتحقيق ميزة تنافسية.

4. التطورات التكنولوجية

التطورات التكنولوجية تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل كبير، حيث يُعتبر التحديث التكنولوجي ضرورياً للبقاء في السوق. المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة تكون أكثر قدرة على تحسين عملياتها وزيادة إنتاجيتها.

5. العوامل الاجتماعية والثقافية

تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية في سلوكيات العملاء وتفضيلاتهم، مما يؤثر بدوره في الأداء التنظيمي. على سبيل المثال، التغيرات في أذواق المستهلكين وأنماط حياتهم قد تتطلب من المؤسسات إعادة تصميم منتجاتها أو تغيير استراتيجياتها.

6. العوامل البيئية

أصبحت الاستدامة وحماية البيئة من الأمور المهمة التي تؤثر في الأداء التنظيمي، حيث تُطالب الشركات باتباع ممارسات صديقة للبيئة لتحقيق التوافق مع متطلبات العملاء والمجتمع. الاستجابة لمتطلبات البيئة يمكن أن تكون ميزة تنافسية تجذب العملاء وتزيد من سمعة المؤسسة.

4. مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

لقياس الأداء التنظيمي، تستخدم المؤسسات مؤشرات رئيسية تشمل:

- . معدل الإنتاجية: لقياس كفاءة العمليات ومستوى الإنجاز.
- . نسبة رضا العملاء: لقياس جودة المنتجات والخدمات.
- . معدل دوران الموظفين: لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي.
- . العائد على الاستثمار (ROI): لتحديد العوائد المالية مقارنة بالتكاليف.
- . مؤشر الأداء المالي: مثل الأرباح والإيرادات.

5. الأداء التنظيمي هو نتاج لمجموعة من العوامل الداخلية مثل الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى العوامل الخارجية كالتنافسية والتشريعات الاقتصادية. ويعد تحسين الأداء التنظيمي أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة، وهو ما يتطلب التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على مستوى العمليات والموارد.

المبحث الرابع (علاقة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي)

تعتبر الموارد البشرية العامل الأساسي الذي يعزز من فعالية الأداء التنظيمي. وقد تناولت العديد من الدراسات والأطر النظرية هذا الموضوع، حيث سعت إلى فهم العلاقة بين تطوير الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء التنظيمي، واستندت هذه الدراسات إلى منهجيات متعددة لتقييم هذه العلاقة. وفيما يلي شرح لأبرز الدراسات السابقة والأطر النظرية التي بحثت هذا الجانب.

الدراسات السابقة حول العلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي

أ. دراسة تأثير التدريب على الأداء التنظيمي

وجدت العديد من الدراسات أن برامج التدريب والتطوير تساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحسين مهارات الموظفين وزيادة معرفتهم. على سبيل المثال:

• **دراسة: Huselid (1995)** تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب، واختيار الموظفين، ونظام التقييم وأثرها على الأداء. وجدت الدراسة أن المؤسسات التي تستثمر في برامج التدريب تتمتع بمستوى أعلى من الإنتاجية والأداء المالي.

• **دراسة: Tharenou, Saks, & Moore (2007)** أظهرت أن الموظفين الذين يتلقون تدريبات منتظمة يساهمون بشكل أكبر في الأداء التنظيمي، حيث وجدوا أن التدريب يزيد من كفاءة العمل ويقلل من الأخطاء التشغيلية، مما يساهم في رفع أداء المؤسسة ككل.

ب. دراسة التحفيز والتقدير وتأثيرها على الأداء التنظيمي

يشير العديد من الباحثين إلى أن نظم التحفيز والتقدير لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي، فالموظفون المحفزون يكونون أكثر استعداداً لبذل الجهود وتحقيق أهداف المؤسسة.

. دراسة: **Gerhart & Milkovich (1990)** أكدت على دور الحوافز المالية

والتقدير المعنوي في تحسين الأداء، حيث توصلت إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والاهتمام بأدائهم يميلون للبقاء في المؤسسة وتحقيق نتائج أفضل.

. دراسة: **Perry, Mesch, & Paarlberg (2006)** وجدت أن الحوافز غير

المالية (مثل التقدير والشهادات التقديرية) لها تأثير كبير على تعزيز التزام الموظفين وبالتالي على الأداء العام للمؤسسة.

ج. دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء

يعد التوافق بين ثقافة المؤسسة وسلوك الموظفين عاملاً مهماً في تحقيق الأداء الأمثل.

. دراسة: **Denison (1990)** أكدت على أن الثقافة التنظيمية التي تشجع

التعاون، الشفافية، والالتزام تعزز من أداء الموظفين، خاصة عندما ترتبط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة.

. دراسة: **O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991)** أوضحت أن المؤسسات التي تدعم ثقافة تنظيمية مرنة ومشجعة للأفكار الإبداعية تحقق أداءً تنظيمياً أعلى.

د. دراسة تأثير القيادة على الأداء التنظيمي

أظهرت بعض الدراسات أن أنماط القيادة الفعالة التي تركز على تطوير مهارات الموظفين تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز.

- . دراسة: **Avolio, Walumbwa, & Weber (2009)** تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية (Transformational Leadership) والأداء التنظيمي، ووجدت أن القادة الذين يركزون على تطوير موظفيهم ورفع مستوى رضاهم الوظيفي يساهمون في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء التنظيمي.
- . دراسة: **Bass & Riggio (2006)** توصلت إلى أن القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام.

2. الأطر النظرية حول العلاقة بين تطوير الموارد البشرية والأداء التنظيمي

أ. نموذج الموارد البشرية القائم على الكفاءة (Competency-Based HR Model)

يعتمد هذا النموذج على تطوير مجموعة من الكفاءات والمهارات المحددة التي يجب أن يتمتع بها الموظفون لتحقيق الأداء الأمثل. يعتبر هذا النموذج أن تعزيز مهارات الموظفين ورفع مستوى كفاءتهم هو الطريق الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة.

. تطبيقات هذا النموذج: يستخدم في تدريب وتطوير الموظفين حيث تُركز الدورات التدريبية على تعزيز الكفاءات الأساسية اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة.

ب. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُعد نظرية رأس المال البشري من أبرز الأطر النظرية التي توضح العلاقة بين تطوير الموارد البشرية والأداء التنظيمي. تقول هذه النظرية أن الاستثمار في تدريب وتعليم الموظفين يزيد من رأس المال البشري للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة الأداء.

. أبرز الأبحاث الداعمة: دراسة (Becker 1964) ، التي وضحت أن الموظفين المدربين هم أحد أهم أصول المؤسسة وأحد عوامل نجاحها الأساسي.

ج. نموذج الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Model)

يشير هذا النموذج إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالانتماء للمؤسسة ويقدررون رؤيتها وقيمها يسهمون بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي.

. أهمية هذا النموذج: يساعد المؤسسات في تحسين الأداء من خلال بناء بيئة

عمل محفزة، تعزز من مستوى التزام الموظفين وولائهم، ويؤدي هذا إلى تحقيق نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الأداء التنظيمي.

د. نظرية النظم (Systems Theory)

تعتبر المنظمة نظاماً شاملاً يتكون من عدة أجزاء مترابطة (الأقسام، العمليات، الأفراد) تعمل معاً لتحقيق الأهداف. وترى هذه النظرية أن تطوير الموارد البشرية يؤثر في جميع أجزاء النظام ويسهم في تحقيق تكامل يؤدي إلى تحسين الأداء.

. دعم هذه النظرية: يرتبط الأداء التنظيمي بجميع جوانب عمل المؤسسة، وعند تحسين مهارات الأفراد، تنعكس الكفاءة المتزايدة على تحسين الأداء ككل.

هـ. نموذج المنافع المتعددة لتطوير الموارد البشرية (Multiple Benefits Model)

يعتمد هذا النموذج على فكرة أن تطوير الموارد البشرية يحقق مجموعة من المنافع على مستوى الفرد (زيادة الرضا الوظيفي، تحسين الأداء)، وعلى مستوى المؤسسة

(رفع الكفاءة والإنتاجية، تحسين السمعة). ويُساعد هذا النموذج على توضيح كيفية تحقيق تطوير الموارد البشرية لأداء تنظيمي قوي ومستدام.

3. تعتبر الموارد البشرية من المحاور الأساسية التي يعتمد عليها الأداء التنظيمي. تبرز الدراسات السابقة والأطر النظرية أهمية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب، التحفيز، والقيادة الفعالة. ترتبط هذه التطورات بتحسين الأداء على مستوى المؤسسة ككل، حيث تُسهم في رفع مستوى الإنتاجية، زيادة التكيف مع التغيرات، وتعزيز التنافسية.

وبناءً على ذلك، يجب على المؤسسات التركيز على استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية وتطويرها بشكل مستمر لضمان تحقيق أداء تنظيمي متميز ومستدام.

المبحث الخامس استراتيجيات تطوير الموارد البشرية

التدريب والتطوير: الأهداف، الأنواع، وأثرها

يعتبر التدريب والتطوير أحد الاستراتيجيات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، ويهدف إلى تحسين مهارات ومعارف الموظفين وتعزيز قدراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. يُعنى التدريب بتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم الحالية بفعالية، بينما يهدف التطوير إلى إعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر وأدوار قيادية مستقبلاً. فيما يلي عرض مفصل لأهداف التدريب والتطوير، أنواعهما، وأثرهما على الأداء.

أهداف التدريب والتطوير

1. **تحسين الأداء الوظيفي:** الهدف الأساسي للتدريب هو تحسين أداء الموظفين في وظائفهم الحالية، سواء من خلال تعلم تقنيات جديدة أو تحسين المهارات الموجودة لديهم، مما ينعكس على زيادة الكفاءة والجودة في الأداء.
2. **زيادة الإنتاجية:** يؤدي التدريب إلى تحسين قدرات الموظفين على تنفيذ مهامهم بفعالية، مما يساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أسرع.
3. **تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام:** التدريب والتطوير يساهمان في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز من رضا الموظفين وشعورهم بالانتماء للمؤسسة، وهو ما يزيد من ولائهم ويدفعهم لبذل جهد أكبر لتحقيق النجاح.

4. **التكيف مع التغيرات والتحديات:** مع تسارع التغيرات التكنولوجية والتطورات في السوق، يُعتبر التدريب وسيلة لضمان أن الموظفين مواكبين للتغيرات، مما يعزز من قدرتهم على التكيف واستدامة الأداء.

5. **إعداد الموظفين للقيادة والمسؤوليات المستقبلية:** تهدف برامج التطوير إلى إعداد الموظفين ليتولوا أدواراً قيادية، مما يساعد على خلق صف ثانٍ من القادة يضمن استمرارية العمل بكفاءة.

أنواع التدريب والتطوير

تتعدد أنواع التدريب والتطوير وفقاً للأهداف التنظيمية واحتياجات الموظفين، ويمكن تقسيمها إلى عدة أنواع:

1. **التدريب الوظيفي:** يركز على المهارات والمعارف التي يحتاجها الموظف لتنفيذ مهامه اليومية، مثل تعلم استخدام برامج محددة أو تطبيق معايير جودة معينة. ويهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية.
2. **التدريب القيادي والإداري:** يهدف إلى تطوير المهارات القيادية والإدارية، ويتضمن مهارات مثل إدارة الوقت، اتخاذ القرار، وحل المشكلات. يُعنى هذا النوع بإعداد الموظفين لتولي أدوار قيادية في المستقبل.
3. **التدريب التكنولوجي:** يركز على تمكين الموظفين من استخدام التكنولوجيا المتقدمة والأدوات الرقمية الحديثة اللازمة لتنفيذ مهامهم، مثل تدريبهم على البرمجيات الجديدة أو التعامل مع التقنيات المتطورة.

4. **التدريب على المهارات الشخصية (Soft Skills):** يشمل هذا التدريب المهارات الشخصية مثل التواصل الفعال، العمل ضمن فريق، وإدارة النزاعات. وتعتبر هذه المهارات أساسية لبناء بيئة عمل تعاونية ومنتجة.

5. **التدريب التنظيمي:** يهدف إلى تعزيز فهم الموظفين لثقافة المنظمة وقيمتها وأهدافها، مما يساهم في توجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتقديم أفضل أداء.

6. **التدريب التخصصي:** هذا النوع من التدريب يستهدف تطوير مهارات متخصصة تلائم متطلبات معينة في الصناعة أو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، مثل التدريب الطبي في المستشفيات أو التدريب المالي في البنوك.

أثر التدريب والتطوير على الأداء

تتمثل أهمية التدريب والتطوير في تحسين الأداء التنظيمي والشخصي للموظفين بشكل ملموس، ومن أبرز آثار التدريب والتطوير:

1. **رفع مستوى الكفاءة والجودة:** يساعد التدريب في تقليل الأخطاء وزيادة دقة العمل، مما يعزز من جودة المنتجات أو الخدمات ويقلل من التكلفة المرتبطة بالإخفاقات.
2. **زيادة الإنتاجية والكفاءة:** الموظفون المدربون يتمتعون بمستوى عالٍ من المهارة، مما يسمح لهم بأداء مهامهم بشكل أسرع وأكثر فعالية، وبالتالي رفع الإنتاجية.

3. **تعزيز روح الفريق:** من خلال التدريب على المهارات الشخصية، يتحسن التعاون والتواصل بين الموظفين، مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية ويقلل من النزاعات.

4. **تحقيق رضا وظيفي أعلى:** يشعر الموظفون الذين يحصلون على التدريب بأنهم مقدرون وأن المؤسسة تهتم بتطويرهم، مما يزيد من رضاهم ويقلل من نسبة تركهم للعمل.

5. **التكيف مع التغيرات التقنية والتنافسية:** يساهم التدريب المستمر في جعل الموظفين أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة وتحديات السوق المتغيرة، وهو ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية.

6. **إعداد قادة المستقبل:** برامج التطوير تساهم في بناء قادة أكفاء قادرين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصحيحة، مما يضمن استمرارية العمل وتحقيق النجاح المستدام.

التدريب والتطوير ليسا مجرد خطوات تحسينية؛ بل هما من الاستراتيجيات الحيوية التي تضمن تطور المؤسسة وتعزز من أدائها التنظيمي. تعمل برامج التدريب والتطوير على تحسين مهارات الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، مما يؤدي إلى بيئة عمل محفزة ومنتجة تضمن تحقيق النجاح والاستدامة.

التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي: كيفية التخطيط للموارد البشرية وتأثيره على الاستقرار والأداء

يُعد التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي من الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يساعدان في تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين وتحسين استقرارهم وأدائهم. ويهدف التخطيط الوظيفي إلى تنمية وتطوير المهارات والمعارف للموظفين الحاليين وإعدادهم للوظائف المستقبلية، في حين تهتم إدارة المسار الوظيفي بتوجيه مسار الموظف وتحديد الخطوات التي تساعد في تحقيق النمو والتقدم في حياته المهنية. وفيما يلي توضيح لكيفية تطبيق التخطيط الوظيفي وتأثيره على استقرار المؤسسة وأدائها.

أولاً: التخطيط الوظيفي وأهدافه

1. تحليل احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموظفين:

يساعد التخطيط الوظيفي في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين وفقاً لأهداف المؤسسة. يتم ذلك من خلال تقييم المناصب والوظائف المطلوبة في المستقبل وتحديد المهارات والكفاءات اللازمة لشغل هذه المناصب.

2. تطوير خطط تدريب وتطوير الموظفين:

بناءً على تحليل احتياجات الموارد البشرية، يتم تصميم برامج تدريب وتطوير تستهدف رفع مستوى مهارات الموظفين، مما يعزز من قدرتهم على القيام بمهامهم الحالية والمستقبلية.

3. التخطيط للإحلال الوظيفي:

يشمل التخطيط الوظيفي إعداد خطط لتطوير الكوادر الحالية ليكونوا مؤهلين لشغل المناصب القيادية أو الوظائف الحساسة، لضمان استمرارية العمل وعدم تأثر المؤسسة عند مغادرة أحد الموظفين.

4. تعزيز الرضا والاستقرار الوظيفي:

يسهم التخطيط الوظيفي في تحقيق طموحات الموظفين المهنية وتوجيههم نحو أهداف محددة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين استقرارهم في العمل، وبالتالي تقليل معدلات الاستقالة أو الانتقال من المؤسسة.

ثانياً: إدارة المسار الوظيفي وأهميتها

أ. تعريف إدارة المسار الوظيفي

إدارة المسار الوظيفي هي عملية مستمرة تهدف إلى توجيه الموظف نحو تحقيق أهدافه المهنية داخل المؤسسة، وتشمل تقييم مهاراته الحالية، وتحديد فرص التطور المهني، وتقديم التوجيهات اللازمة لتحقيق التقدم الوظيفي.

ب. أهمية إدارة المسار الوظيفي

تهدف إدارة المسار الوظيفي إلى تحقيق التوافق بين طموحات الموظف وأهداف المؤسسة، كما تعمل على تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال إعداد الموظفين لمهام جديدة وتقديم الإرشادات اللازمة لنموهم المهني، مما يؤدي إلى تحفيزهم واستدامة أدائهم.

ج. خطوات إدارة المسار الوظيفي

- **التقييم الذاتي:** يتطلب من الموظف تقييم مهاراته الحالية وطموحاته الوظيفية لمعرفة المسار الذي يرغب في تحقيقه.

. التخطيط الوظيفي الفردي :بناء خطة تتماشى مع أهداف الموظف وتطلعاته.

. التوجيه والإرشاد :توجيه الموظف وتقديم إرشادات تساعد في تطوير

مهاراته واكتساب الكفاءات اللازمة للترقي.

. التطوير والتقييم المستمر :مراجعة وتقييم الأداء بشكل دوري لضمان تقدم

الموظف على المسار الوظيفي المخطط له.

ثالثاً: تأثير التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي على الاستقرار والأداء

1.زيادة الرضا الوظيفي والاستقرار:

عندما يلمس الموظفون التزام المؤسسة بتطويرهم وتقديم فرص للنمو المهني، يزيد

شعورهم بالانتماء للمؤسسة، مما يعزز من استقرارهم ويقلل من معدلات دوران

الموظفين.

2. تحسين الأداء والإنتاجية:

التخطيط الوظيفي وتوجيه الموظفين لتحقيق أهداف مهنية محددة يزيد من كفاءتهم وقدرتهم على تقديم أداء عالٍ، حيث يكون الموظف ملتزماً بتحقيق أهداف محددة ويعمل بجد لاكتساب المهارات المطلوبة.

3. خلق بيئة عمل محفزة وداعمة:

تساهم إدارة المسار الوظيفي في بناء ثقافة تنظيمية داعمة تعزز من الابتكار وتحفز الموظفين على تحقيق أفضل ما لديهم، مما يعود بالنفع على الأداء العام للمؤسسة.

4. التكيف مع التغيرات المستقبلية:

التخطيط الوظيفي يساعد المؤسسة على بناء قوة عاملة مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق أو في بيئة العمل، حيث يتم إعداد الموظفين ليكونوا جاهزين لتحمل المسؤوليات الجديدة والمشاركة بفعالية في تحقيق الأهداف المستقبلية.

5. التقليل من تكاليف التوظيف والتدريب:

يساهم التخطيط الوظيفي والإحلال الوظيفي في تقليل التكاليف المرتبطة بتوظيف موظفين جدد وتدريبهم، إذ يتم الاعتماد على الموظفين الحاليين ممن تم تطويرهم مسبقاً وتدريبهم على الوظائف المستقبلية.

يشكل التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي جزءاً مهماً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين الأداء والاستقرار التنظيمي. تساعد هذه الاستراتيجيات المؤسسات في بناء قوة عاملة قادرة على تحقيق الأهداف بكفاءة، وتضمن استمرارية الأداء من خلال تطوير الكفاءات وإعداد الموظفين لتحمل مسؤوليات أعلى.

التقييم وإدارة الأداء: آليات التقييم، أهمية ردود الفعل، والتأثيرات التنظيمية

إدارة الأداء هي عملية أساسية في المؤسسات، تهدف إلى تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم من خلال آليات تقييم منتظمة، تقديم ردود فعل بناءة، ووضع أهداف

واضحة تتماشى مع الأهداف التنظيمية. وفيما يلي، نستعرض مفهوم التقييم، آليات التقييم، أهمية تقديم ردود الفعل، والتأثيرات التنظيمية لعملية إدارة الأداء.

أولاً: آليات التقييم

تشمل آليات التقييم الطرق والأساليب التي تستخدمها المؤسسات لقياس أداء الموظفين، وتتضمن مجموعة متنوعة من الأدوات لتقييم الأداء بشكل شامل ومنصف. ومن أبرز هذه الآليات:

1. التقييم القائم على الأهداف (MBO) يعتمد هذا النوع من التقييم على وضع

أهداف واضحة ومحددة للموظف، ثم قياس أدائه بناءً على مدى تحقيقه لهذه الأهداف. يتم الاتفاق بين المدير والموظف على الأهداف بشكل مسبق، ويتم مراجعتها بانتظام لضمان التقدم.

2. التقييم 360 درجة: يتيح هذا الأسلوب الحصول على آراء متعددة حول أداء

الموظف من مصادر متنوعة، بما في ذلك المديرين، الزملاء، العملاء، وحتى المرؤوسين، مما يعطي صورة شاملة لأداء الموظف في بيئة العمل ويعزز من عدالة التقييم.

3. **التقييم الذاتي:** يُطلب من الموظف تقييم أدائه الشخصي بناءً على مجموعة من

المعايير والأهداف، ويعتبر التقييم الذاتي أداة فعالة لتعزيز المسؤولية

الشخصية لدى الموظفين ومشاركتهم في عملية التطوير.

4. **التقييم باستخدام المؤشرات الكمية:** يعتمد على قياس الأداء وفقاً لمعايير كمية

مثل الإنتاجية، الجودة، التكاليف، الوقت المستغرق، وغيرها من المؤشرات

الملموسة التي يمكن قياسها وتحليلها بموضوعية.

5. **التقييم السلوكي:** يركز على تقييم سلوكيات الموظف ضمن إطار العمل، مثل

التعاون، الالتزام بالوقت، والمرونة، ويفيد في تحديد نقاط القوة والضعف

السلوكية التي قد تؤثر على الأداء الكلي للموظف.

ثانياً: أهمية ردود الفعل

تعتبر **ردود الفعل** جزءاً محورياً من عملية إدارة الأداء، حيث تساعد الموظف على

معرفة مدى توافق أدائه مع التوقعات التنظيمية وتوجيهه نحو التحسين. تساهم ردود

الفعل في عدة جوانب مهمة، منها:

1. **التعزيز الإيجابي والتحفيز:** تعزز ردود الفعل الإيجابية الشعور بالتقدير

والانتماء لدى الموظفين، مما يزيد من دافعيتهم للعمل وبذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف.

2. **تحديد نقاط القوة والضعف:** تتيح ردود الفعل المستمرة للموظف فرصة معرفة

نقاط القوة للاستمرار فيها، والضعف للعمل على تطويرها، مما يساهم في تعزيز أداء الموظف بشكل ملموس.

3. **التوجيه والتطوير:** تعمل ردود الفعل البناءة كأداة توجيه، حيث تقدم للموظف

إرشادات واضحة حول السبل التي يمكنه من خلالها تحسين أدائه والوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة.

4. **تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين:** تعمل ردود الفعل على بناء جسور

التواصل بين الإدارة والموظفين، حيث يشعر الموظفون بالدعم والاهتمام من قبل المؤسسة، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي.

ثالثاً: التأثيرات التنظيمية للتقييم وإدارة الأداء

تنعكس عملية التقييم وإدارة الأداء بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة، حيث

تساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال عدة طرق، من بينها:

1. تحقيق الأهداف التنظيمية: من خلال متابعة أداء الموظفين وضمان توافقه مع

الأهداف المؤسسية، تصبح المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة، حيث

يتم تصحيح المسارات وتعزيز الأداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة.

2. زيادة الإنتاجية والجودة: تسهم عمليات التقييم المستمر وتقديم ردود الفعل في

رفع مستوى الإنتاجية، حيث يعمل الموظفون على تطوير مهاراتهم وتحسين

أدائهم استناداً إلى معايير واضحة.

3. تعزيز رضا الموظفين وتقليل معدل الدوران: عندما يشعر الموظفون

بالإنصاف والتقدير من خلال تقييم أدائهم وتقديم ردود فعل إيجابية وبناءة، فإن

ذلك يزيد من مستوى رضاهم الوظيفي ويقلل من معدلات ترك العمل.

4. بناء ثقافة التحسين المستمر: تساهم إدارة الأداء في خلق ثقافة عمل تشجع

على التحسين المستمر، حيث يكون الموظفون والإدارة على وعي بضرورة

التطوير الدائم والعمل على تحقيق التحسينات المستمرة.

5. التطوير المهني والإحلال الوظيفي: تعمل آليات التقييم على تحديد الموظفين

ذوي الكفاءات العالية الذين يستحقون الترقية، مما يساهم في بناء صف ثانٍ من

القادة المؤهلين لدعم استدامة العمل وتحقيق النجاح المستدام.

تعد إدارة الأداء من الأدوات الحيوية التي تساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بفعالية. من خلال آليات التقييم وردود الفعل البناءة، يمكن للمؤسسات تعزيز الأداء، رفع الإنتاجية، وتحقيق استقرار تنظيمي مستدام.

التحفيز والتقدير: أهميتها في تحقيق الأهداف، الأمثلة العملية

التحفيز والتقدير هما عنصران أساسيان في إدارة الموارد البشرية، حيث يساعدان في رفع معنويات الموظفين ودفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية. يعمل التحفيز على تنشيط الدافعية الداخلية لدى الموظفين، بينما يعزز التقدير الشعور بالتقدير والاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم. فيما يلي توضيح لأهمية التحفيز والتقدير، وكيف يساهمان في تحقيق الأهداف، مع أمثلة عملية على كيفية تنفيذهما في المؤسسات.

أهمية التحفيز والتقدير في تحقيق الأهداف

1.زيادة الإنتاجية:

عندما يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام، يرتفع مستوى دافعيتهم للعمل، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم. يساهم التحفيز في استغلال الطاقات الكامنة لدى الموظفين

ودفعهم للعمل بكفاءة أعلى، حيث يصبحون أكثر حرصًا على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

2. تحسين جودة الأداء:

يشجع التحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، حيث يعمل على توجيههم نحو الأداء الجيد والجودة العالية في العمل. عندما يتم تقدير الموظف على جهوده، يكون أكثر حرصًا على الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة في الأداء.

3. تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الدوران:

يزيد التقدير من رضا الموظفين عن عملهم ويشعرهم بأنهم جزء مهم من المؤسسة، مما يقلل من معدلات الاستقالة والتبديل. يجعل التحفيز الموظفين يشعرون بالانتماء والاستقرار، حيث يساهم في بناء علاقة طويلة الأمد بين الموظف والمؤسسة.

4.خلق ثقافة تنظيمية إيجابية:

تساهم برامج التحفيز والتقدير في بناء ثقافة عمل إيجابية، حيث يشعر الموظفون بأن المؤسسة تدعمهم وتقدر جهودهم. يعزز ذلك من التعاون والتكامل بين أعضاء الفريق ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل متكامل.

5.تحقيق التطوير المهني والتميز:

من خلال التحفيز والتقدير، يكون لدى الموظفين حافز أكبر لتحسين مهاراتهم والتطوير المستمر، مما يساهم في خلق جيل من الكفاءات القادرة على تحقيق التميز في الأداء.

أمثلة عملية للتحفيز والتقدير

أ. التحفيز المادي:

. المكافآت المالية: تقديم مكافآت مالية عند تحقيق أهداف معينة أو إتمام

مشروع بتميز.

. الحوافز الدورية: تخصيص حوافز مالية منتظمة، مثل الحوافز الشهرية أو السنوية، بناءً على أداء الموظف.

. الترقيات والمكافآت العينية: تقديم ترقية للموظفين المتميزين، أو منحهم مكافآت عينية مثل قسائم شراء، رحلات، أو هدايا.

ب. التحفيز المعنوي:

. التقدير العلني: إعلان إنجازات الموظفين في الاجتماعات العامة أو إرسال رسائل تقدير شخصية من المديرين.

. خطابات الشكر: إرسال خطابات أو رسائل شكر موقعة من الإدارة العليا، تعبر عن التقدير للموظف.

. تخصيص لوحات شرف: تخصيص لوحات لإظهار أسماء الموظفين المتميزين في أماكن ظاهرة داخل المؤسسة.

ج. تطوير المهارات والتدريب:

. برامج التدريب: تقديم فرص تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءاتهم المهنية.

. التحفيز الأكاديمي: دعم الموظفين في استكمال دراستهم الأكاديمية أو الحصول على شهادات متقدمة، مما يعزز تطورهم المهني.

د. توفير بيئة عمل مرنة ومريحة:

. المرونة في العمل: توفير أوقات عمل مرنة للموظفين أو إتاحة العمل عن بُعد لبعض الموظفين.

. تحسين بيئة العمل: تهيئة أماكن عمل مريحة وداعمة، مع توفير مساحات ترفيهية وأماكن للراحة.

أمثلة عملية على التحفيز والتقدير في مؤسسات عالمية

1. شركة جوجل: (Google)

تُعد جوجل من أبرز الشركات التي تعتمد على التحفيز والتقدير، حيث توفر لموظفيها مزايا فريدة مثل بيئة عمل مرنة، أماكن للاسترخاء، ومرافق رياضية. توفر جوجل برامج تدريبية متقدمة ودعمًا مهنيًا مستمرًا للموظفين.

2. شركة سيسكو: (Cisco)

تهتم سيسكو بتقدير الموظفين من خلال مكافآت مالية ومنح تقديرية على مستوى المؤسسة. تُقيم برامج تكريم دورية لتقدير الموظفين الذين يقدمون أداءً متميزاً ويعززون القيم التنظيمية.

3. شركة أمازون: (Amazon)

تعتمد أمازون على مكافآت الأداء والتقدير العلني لإنجازات الموظفين. تقدم الشركة برامج تطوير مهني وتوفر الفرص للترقية الداخلية، مما يساعد في تحقيق الرضا والتحفيز المستمر.

يُعتبر التحفيز والتقدير أساسياً في تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث يسهمان في رفع الروح المعنوية للموظفين وتعزيز أدائهم. تساعد أساليب التحفيز المختلفة، سواء كانت مادية أو معنوية، في تحقيق بيئة عمل إيجابية تدفع بالموظفين نحو الإبداع والتميز في العمل، وتدعم المؤسسة في تحقيق رؤيتها وأهدافها بنجاح.

عوامل نجاح استراتيجيات تطوير الموارد البشرية: دور بيئة العمل وتأثيرها على تطوير الموارد البشرية

تعتبر بيئة العمل من العوامل الحاسمة في نجاح استراتيجيات تطوير الموارد البشرية، حيث تؤثر بشكل مباشر على مستوى رضا الموظفين وإنتاجيتهم، وتؤثر على تطوير مهاراتهم وقدراتهم. فبيئة العمل الإيجابية تساهم في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على التعلم والنمو، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم ويزيد من ولائهم للمؤسسة. نستعرض فيما يلي كيف يمكن أن تؤثر بيئة العمل على تطوير الموارد البشرية.

1. تعزيز التحفيز والإنتاجية

تعتبر بيئة العمل الإيجابية، مثل المساحات المفتوحة والمرافق المريحة، من العوامل التي تحفز الموظفين وتدعم إنتاجيتهم. وعندما يشعر الموظفون بالراحة والدعم، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للتفاعل مع برامج التطوير التي تقدمها المؤسسة، مما يعزز فعالية التدريب ويزيد من الحافز لديهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.

2. تشجيع الإبداع والتفكير الابتكاري

البيئة التي تشجع على الإبداع وتسمح بتبادل الأفكار تساعد الموظفين على التفاعل بحرية وتقديم أفكار جديدة. توفر هذه البيئة الفرصة للموظفين لاستكشاف قدراتهم، واكتساب مهارات جديدة، والمساهمة في تطوير المشاريع والمبادرات التي تعتمد عليها المؤسسة، وهذا يعزز من قيمة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية.

3. بناء ثقافة التعلم المستمر

عندما تكون بيئة العمل داعمة للتعلم والتطوير، يكون من الأسهل على الموظفين تبني ثقافة التعلم المستمر. بيئة العمل التي تشجع على حضور الدورات التدريبية وورش

العمل، وتوفر مكتبات رقمية أو مراكز تعلم داخلية، تساهم بشكل فعال في رفع مستوى الكفاءة المهنية والمعرفية للموظفين.

4.تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين

التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة يعتبر عاملاً حاسماً في نجاح استراتيجيات تطوير الموارد البشرية. البيئة التي تدعم التواصل الشفاف وتتيح للموظفين طرح آرائهم وأفكارهم ومشاكلهم بشكل مباشر تشجعهم على التفاعل بشكل أكبر مع استراتيجيات التطوير المختلفة وتساعد في بناء علاقة ثقة بين الإدارة والموظفين، مما يسهل تطبيق السياسات الجديدة والتحسينات.

5.تعزيز الشعور بالانتماء والثقة

البيئة التي تجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من كيان كبير وأن لهم دوراً مهماً في نجاح المؤسسة تزيد من انتمائهم. الشعور بالانتماء يعزز من رغبة الموظفين في تطوير مهاراتهم والمساهمة بشكل فعال في نجاح المؤسسة، مما يرفع من فعالية برامج التطوير ويزيد من إقبال الموظفين على الاستفادة منها.

6. دعم الصحة النفسية والجسدية للموظفين

البيئة الصحية التي تهتم براحة وصحة الموظفين تؤثر بشكل مباشر على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم. توفير بيئة عمل داعمة للصحة النفسية والجسدية، من خلال تخصيص أماكن للراحة، واتباع سياسات ساعات العمل المرنة، ودعم التوازن بين العمل والحياة، يساهم في تقليل الإجهاد ويساعد الموظفين على الاستفادة المثلى من برامج التطوير.

7. التحفيز على التعاون والعمل الجماعي

تعمل بيئة العمل الإيجابية على تعزيز روح الفريق وتدعم التعاون بين الموظفين، وهذا يشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين أفراد الفريق، مما يساهم في تعزيز المهارات والقدرات بشكل طبيعي ومستدام. ويساعد هذا التوجه على تحقيق الاستفادة القصوى من استراتيجيات تطوير الموارد البشرية، حيث يُمكن الموظفين من تعلم المهارات من زملائهم وتطبيقها في العمل.

أمثلة عملية لتأثير بيئة العمل على تطوير الموارد البشرية

. شركات التكنولوجيا مثل Google و Facebook توفر بيئة عمل مليئة

بالإبداع والمرافق الترفيهية والدعم النفسي، مما يشجع الموظفين على المشاركة بفعالية في برامج التطوير المهني ويحفزهم على تبني الأفكار الجديدة والتعلم المستمر.

. شركات الاستشارات مثل Deloitte و PwC تركز على توفير بيئة تشجع

على العمل الجماعي والتعلم التعاوني، مما يتيح للموظفين فرصة تبادل المعرفة والتطور بشكل جماعي، ويسهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

تعد بيئة العمل الإيجابية والمحفزة عاملاً أساسياً لنجاح استراتيجيات تطوير الموارد البشرية، حيث تؤثر على جوانب عدة من بينها الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الابتكار، والالتزام. المؤسسات التي تستثمر في توفير بيئة عمل صحية وداعمة، تحفز موظفيها على الاستفادة المثلى من برامج التدريب والتطوير، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها العام.

الدعم الإداري: دور الإدارة في تحفيز وتشجيع تطوير الموظفين

يعد الدعم الإداري من العوامل الأساسية في تعزيز وتوجيه عملية تطوير الموارد البشرية، حيث تقوم الإدارة بدور محوري في تشجيع الموظفين على التعلم، وتحسين مهاراتهم، وزيادة كفاءاتهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. يتجسد هذا الدعم من خلال عدة أدوار وممارسات تشمل التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الموارد، وتقديم التوجيه والتقييم المستمرين. وفيما يلي دور الإدارة في تحفيز وتطوير الموظفين بالتفصيل.

1. التوجيه الاستراتيجي وتحديد الرؤية

تبدأ عملية دعم الموظفين بتوجيه استراتيجي من الإدارة العليا، حيث تعمل على وضع رؤية واضحة للموارد البشرية، وتحديد أهداف تطويرية ترتبط برؤية المؤسسة ورسالتها. يعمل هذا التوجه على تحقيق التوافق بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة، مما يُحفز الموظفين على الانخراط في برامج التطوير المختلفة لتحقيق الأهداف المؤسسية والشخصية.

2. توفير الموارد اللازمة للتطوير

تتمثل إحدى أهم أدوار الإدارة في تخصيص الموارد الكافية لتحقيق خطط التطوير. يشمل ذلك تخصيص ميزانيات مناسبة للتدريب، وتوفير الأدوات والتقنيات الحديثة، وإتاحة البرامج التعليمية التي تساعد الموظفين في تحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم. هذا الاستثمار يعزز من قيمة الموظفين كأصل استراتيجي للمؤسسة.

3. تقديم التدريب وفرص التعلم المستمر

من أبرز وسائل الدعم الإداري هي إتاحة فرص التدريب والتطوير المستمرين، حيث تنظم الإدارة دورات تدريبية وورش عمل متخصصة لتمكين الموظفين من اكتساب المهارات والمعارف الجديدة. يمكن أن يشمل هذا التدريب مجالات مثل الإدارة، التكنولوجيا، الاتصال، والقيادة. يساهم هذا في تنمية قدرات الموظفين ودفعهم لمواكبة تطورات العمل.

4. تقديم الدعم المعنوي والتشجيع

تؤثر كلمات التقدير والإشادة التي يقدمها القادة والمديرون تأثيراً كبيراً في تحفيز الموظفين وزيادة شعورهم بالإنجاز. يمثل الدعم المعنوي جانباً حيوياً من دور الإدارة، حيث تعتمد إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين وإعطائهم مساحة للابتكار وتطوير الذات. على سبيل المثال، يُعتبر تقديم الثناء العام على الأداء الجيد وتشجيع المحاولات حتى في حال فشلها من أهم الوسائل لتعزيز التحفيز.

5. التقييم والمتابعة وتقديم التغذية الراجعة

يعد التقييم الدوري من المهام الأساسية للإدارة لدعم تطوير الموظفين. من خلال التقييمات المنتظمة، يتمكن الموظفون من معرفة نقاط القوة والجوانب التي يحتاجون إلى تحسينها. تلعب التغذية الراجعة البناءة دوراً مهماً في تطوير الأداء، حيث تساعد الموظفين على فهم توقعات المؤسسة وتوجيه جهودهم لتحقيق أداء متميز.

6. دعم التطوير الوظيفي والتخطيط المهني

تعمل الإدارة على تخطيط المسارات الوظيفية وتحديد الخطط المهنية لكل موظف، مما يساعدهم على تحقيق تطلعاتهم المستقبلية داخل المؤسسة. عبر الدعم الإداري الذي يهدف إلى تحقيق تطور مهني حقيقي، تُتاح للموظفين فرص الترقية والتحرك نحو مناصب أعلى. يسهم هذا التخطيط المهني في رفع مستوى الاستقرار الوظيفي ويدعم شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة.

7. بناء بيئة عمل إيجابية وتشجيع التعاون

يعمل الدعم الإداري على تحسين بيئة العمل وتشجيع ثقافة التعاون بين الموظفين، حيث يتم تعزيز العمل الجماعي وتوفير بيئة تحفز على الإبداع والابتكار. من خلال تشجيع فرق العمل المشتركة وتوفير دعم إداري فعال، يمكن للموظفين الاستفادة من قدرات بعضهم البعض والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف مشتركة، مما يعزز ثقافة التعلم والتطوير.

8. تخصيص برامج تحفيزية وامتيازات خاصة

تعتبر المكافآت والحوافز من الأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة لتشجيع التطوير. فعندما يرى الموظفون أن المؤسسة تقدّر جهودهم وتكافئ إنجازاتهم، يزداد لديهم الدافع لتحقيق مستويات أعلى من الأداء. قد تشمل هذه الحوافز مكافآت مالية، ترقية، شهادات تقدير، أو حتى فرص لحضور مؤتمرات وفعاليات خارجية للتعليم والتطوير.

أمثلة عملية لدور الدعم الإداري في تحفيز تطوير الموظفين

- شركات التكنولوجيا الكبرى مثل مايكروسوفت وجوجل تقدم برامج تدريبية شاملة وتوفر الدعم المستمر للموظفين لتحسين مهاراتهم التقنية والقيادية.
- المؤسسات المالية كالبنوك توفر مسارات مهنية واضحة للموظفين، مما يشجعهم على متابعة التطوير المهني وتعزيز مهاراتهم المالية والتحليلية.
- شركات التصنيع، مثل تويوتا، تعتمد برامج دعم مستمر لتحسين أداء العاملين وتطوير قدراتهم على الابتكار من خلال تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر (مثل منهجية كايزن).

يساهم الدعم الإداري الفعّال في بناء قدرات الموظفين وتعزيز أدائهم، حيث يقوم بتوفير الموارد والفرص والتوجيه اللازم لتحقيق التطوير المهني والشخصي. من خلال التخطيط الجيد والتقييم المستمر والتشجيع على التطور، تساعد الإدارة في بناء كفاءات مهنية قوية ورفع مستوى الأداء التنظيمي، مما يعزز من قيمة المؤسسة وقدرتها على المنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المبحث السادس عوامل نجاح استراتيجيات تطوير الموارد البشرية

أصبحت التكنولوجيا جزءاً أساسياً من نجاح استراتيجيات تطوير الموارد البشرية في المؤسسات، حيث تسهم بفعالية في تبسيط العمليات، وتسريع التدريب، وتقديم فرص تطوير غير محدودة للموظفين. تسهل التكنولوجيا عملية التعلم المستمر، وتوفر أدوات لتحليل الأداء، وتمكّن من الوصول إلى الموارد والمعلومات من أي مكان وفي أي وقت. إليك تفاصيل دور التكنولوجيا في تحقيق الأهداف وتسهيل استراتيجيات تطوير الموارد البشرية.

1. تيسير التدريب الإلكتروني والتعليم عن بُعد

تعد تقنيات التعليم الإلكتروني مثل المنصات التدريبية عبر الإنترنت، والتعلم عن بُعد، والتدريب عبر الفيديو أدوات حيوية توفرها التكنولوجيا الحديثة. تتيح هذه الأدوات للموظفين الحصول على برامج تدريبية متقدمة دون الحاجة إلى التواجد الجسدي، مما يوفر وقتاً وجهداً كبيرين للمؤسسة و يتيح الفرصة للوصول إلى موارد تعليمية متنوعة. وتتيح التقنيات الإلكترونية فرصاً للتدريب الذاتي الذي يناسب احتياجات كل موظف.

2. تحليل وتقييم الأداء باستخدام أدوات البيانات الضخمة

تمكّن تقنيات تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي المؤسسات من تقييم أداء الموظفين بشكل دقيق ومستمر. تساعد هذه الأدوات في تقديم بيانات شاملة حول نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يسهل وضع خطط تطوير تتوافق مع احتياجات كل موظف. هذه البيانات الدقيقة تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية حول تطوير المهارات وتحديد مجالات التحسين بفعالية.

3. تبسيط إجراءات الموارد البشرية وتحسين الكفاءة

تساعد أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRIS) على تبسيط عمليات الموارد البشرية مثل التوظيف، وإدارة الأداء، وإعداد الرواتب، وإدارة السجلات الوظيفية. توفر هذه الأنظمة واجهات تفاعلية تتيح للإدارة متابعة تفاصيل الأداء والتطوير بسهولة، مما يسهل إدارة الأهداف وتحقيق التميز المؤسسي. كما أن استخدام تطبيقات إدارة الموارد البشرية يساعد في تعزيز كفاءة العمليات ويقلل من احتمال وقوع الأخطاء الإدارية.

4. تحسين التواصل والتفاعل عبر تقنيات التعاون الجماعي

تساهم أدوات التعاون الجماعي مثل Microsoft Teams و Slack في تسهيل عملية التواصل بين الموظفين وبينهم وبين الإدارة. هذه الأدوات تدعم بيئة العمل التعاونية، حيث يمكن للموظفين تبادل الأفكار والمعلومات والمشاركة في المشاريع الجماعية. يعزز هذا التواصل من روح الفريق و يتيح للموظفين الاستفادة من تجارب بعضهم البعض، مما يساهم في تطوير المهارات بشكل جماعي وتحقيق أهداف التطوير بكفاءة.

5. توفير برامج تدريب متقدمة تعتمد على الواقع الافتراضي والواقع المعزز

تقدم تقنيات الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) تجارب تدريبية مبتكرة وفعالة، حيث يمكن للموظفين محاكاة مواقف عمل واقعية وتعلم مهارات جديدة في بيئة آمنة. على سبيل المثال، يمكن استخدامها في تدريب العاملين على التعامل مع المعدات الثقيلة أو التدريب على العمليات الطبية المعقدة دون المخاطرة الفعلية. هذه البرامج تتيح للموظفين اكتساب الخبرات العملية وزيادة كفاءتهم بطرق تفاعلية ومحفزة.

6. تسهيل الوصول إلى الموارد والمحتوى التعليمي باستخدام السحابة

توفر الحوسبة السحابية (Cloud Computing) إمكانيات ضخمة للموظفين للوصول إلى الموارد التعليمية والمعلومات في أي وقت ومن أي مكان. يمكن تحميل الكتب، والمحاضرات، والدورات التدريبية على منصات سحابية تتيح للموظفين الاستفادة منها عبر الأجهزة المحمولة، مما يسهل التعلم المستمر ويعزز من فرص التطوير الذاتي.

7. إدارة التقييمات وتقديم التغذية الراجعة في الوقت الفعلي

توفر أدوات التكنولوجيا الحديثة، مثل تطبيقات تقييم الأداء الفوري، وسائل تتيح للإدارة تقديم التغذية الراجعة المستمرة. يمكن للمديرين تقييم أداء الموظفين بانتظام وتقديم ملاحظات آنية تتيح للموظف تصحيح الأخطاء وتطوير أدائه بشكل متواصل. تساعد هذه الآلية في تقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة.

8. تشجيع التعلم الذاتي باستخدام الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي يلعب دوراً هاماً في تقديم تجارب تعلم مخصصة وموجهة للموظفين. تتيح أنظمة الذكاء الاصطناعي تحديد مجالات التحسين لدى كل موظف بشكل تلقائي وتقديم مقترحات لتدريبات ومواد تعليمية ملائمة. كما تساعد تقنيات التعلم التكيفي الموظفين في الوصول إلى محتوى تعليمي يتناسب مع مستواهم المعرفي ومهاراتهم، مما يساهم في تطويرهم بشكل فعال ويعزز من نجاح استراتيجيات تطوير الموارد البشرية.

أمثلة عملية على استخدام التكنولوجيا في تطوير الموارد البشرية

- . شركات التكنولوجيا الكبرى مثل مايكروسوفت تستخدم برامج الذكاء الاصطناعي لتحديد احتياجات التدريب وتطوير البرامج الملائمة لكل فرد.
- . المؤسسات التعليمية تعتمد على منصات التدريب الإلكتروني مثل Coursera و LinkedIn Learning لتوفير دورات تدريبية متخصصة للموظفين.
- . القطاع الصحي يعتمد على الواقع الافتراضي لتدريب الأطباء والجراحين على العمليات الجراحية المتقدمة دون تعريض المرضى لأي مخاطر.

أحدثت التكنولوجيا نقلة نوعية في استراتيجيات تطوير الموارد البشرية من خلال توفير أدوات ووسائل تسهل التعلم، وتبسط التقييم، وتدعم التعاون. تسهم هذه الأدوات في تحقيق أهداف المؤسسات الاستراتيجية، حيث تُمكن الموظفين من اكتساب المهارات اللازمة وتحقيق أداء متميز. المؤسسات التي تستثمر في التقنيات الحديثة

ضمن خططها لتطوير الموارد البشرية تحقق مستويات عالية من الإنتاجية وتساهم
في بناء قوة عاملة قادرة على مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

عوامل نجاح استراتيجيات تطوير الموارد البشرية: تأثير الثقافة التنظيمية على

تبني استراتيجيات التطوير

تلعب **الثقافة التنظيمية** دوراً محورياً في تحديد مدى فعالية واستدامة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة. فهي تشكل بيئة العمل التي تؤثر على سلوك الموظفين ومواقفهم تجاه التعلم والتطوير، كما تحدد قيم وأولويات المؤسسة فيما يتعلق بتنمية المهارات وزيادة الإنتاجية. عندما تتبنى المؤسسة ثقافة تنظيمية إيجابية، يتعزز دعم الموظفين لبرامج التطوير، مما يساهم في رفع كفاءتهم وتحقيق الأهداف التنظيمية. فيما يلي شرح مفصل حول تأثير الثقافة التنظيمية على استراتيجيات تطوير الموارد البشرية.

1. دعم التعلم المستمر وتعزيز التطوير الذاتي

ثقافة المؤسسة التي تشجع على التعلم المستمر وتعزز من قيمة التطوير الذاتي تدفع الموظفين إلى المشاركة بشكل فعال في برامج التدريب والتنمية. عندما تكون ثقافة المؤسسة قائمة على الابتكار والتحسين المستمر، يشعر الموظفون بأهمية استثمار

الوقت والجهد في التعلم. ثقافة التعلم تدفع الموظفين إلى اكتساب مهارات جديدة بانتظام، مما ينعكس إيجاباً على تطورهم المهني وزيادة كفاءتهم.

2. تعزيز الانتماء والالتزام بروؤية المؤسسة

عندما تكون الثقافة التنظيمية واضحة وملهمة، ينمو شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة والالتزام بتحقيق رؤيتها وأهدافها. يُسهم هذا الانتماء في جعل الموظفين أكثر استعداداً للانخراط في برامج التطوير، حيث يشعرون بأنهم جزء من رحلة نجاح المؤسسة. القيم التنظيمية التي تشجع على الالتزام وتكافئ الإنجاز تعزز من اندماج الموظفين في خطط التطوير وترفع من مستوى دافعيتهم للتعلم.

3. التشجيع على التعاون والعمل الجماعي

الثقافة التنظيمية التي تدعم التعاون والعمل الجماعي تجعل من برامج تطوير الموارد البشرية فرصة لتعزيز الروابط بين الموظفين. عندما يكون هناك تركيز على العمل الجماعي والتواصل المفتوح، تزداد فرص التعلم التعاوني بين الموظفين، حيث يتبادلون المعرفة ويستفيدون من خبرات بعضهم البعض. هذا النمط من التعاون يزيد

من تأثير استراتيجيات تطوير الموارد البشرية، ويسهم في نقل المعرفة والمهارات بين أعضاء الفريق.

4. تقبل التغيير والاستعداد للتجديد

إذا كانت الثقافة التنظيمية تعتمد على التغيير المستمر والتجديد، تصبح المؤسسة أكثر مرونة في تبني استراتيجيات تطوير الموارد البشرية الحديثة. يساعد هذا التوجه على مواكبة المتغيرات في سوق العمل والتقنيات الحديثة، مما يمكن المؤسسة من توفير تدريب عالي الجودة وتحديث برامجها باستمرار. ثقافة الانفتاح على التغيير تقلل من مقاومة الموظفين للتدريب وتدفعهم لتطوير أنفسهم بشكل متجدد.

5. تقدير الابتكار ودعم التفكير الإبداعي

في المؤسسات التي تقدر الابتكار وتدعم التفكير الإبداعي، يشعر الموظفون بالحرية لاستكشاف طرق جديدة لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم. تدعم هذه الثقافة التعلم من التجربة والخطأ، مما يمنح الموظفين فرصة اكتساب خبرات جديدة دون خوف من الفشل. تشجع ثقافة الابتكار على تبني استراتيجيات تطوير الموارد البشرية التي

تركز على المهارات الإبداعية وحل المشكلات، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق تميز تنافسي.

6. توفير بيئة مشجعة وداعمة للنمو

الثقافة التي تتبنى مبدأ الدعم والاعتراف بالإنجازات تشجع الموظفين على التقدم والاستفادة من برامج التطوير. المؤسسات التي تتيح بيئة آمنة ومحفزة تعزز ثقة الموظفين بقدراتهم، وتشجعهم على التعلم وتحقيق النمو المهني. البيئة المشجعة تسهم في إزالة الحواجز النفسية التي قد تعيق التطوير، كما ترفع من رغبة الموظفين في المشاركة الفعالة ببرامج التدريب والتطوير.

7. تقدير التنوع والاحترام المتبادل

إذا كانت الثقافة التنظيمية قائمة على الاحترام المتبادل وتقدير التنوع، فإن برامج تطوير الموارد البشرية تكون أكثر تأثيراً، حيث يشعر الموظفون بالقبول والاندماج. في بيئة العمل التي تقدر الاختلافات وتدعمها، يتم توفير فرص التطوير بطرق تناسب احتياجات مختلف الموظفين، مما يسهم في تلبية توقعاتهم وتعزيز مساهمتهم الفعالة.

أمثلة عملية على تأثير الثقافة التنظيمية في تطوير الموارد البشرية

- شركات التكنولوجيا مثل جوجل وفيسبوك، التي تعتمد ثقافة الابتكار وتعزز التفكير الإبداعي، توفر بيئة تدعم التعلم المستمر وتتيح فرصاً واسعة لتطوير الموارد البشرية، مما يرفع مستوى الأداء ويزيد من كفاءة الموظفين.
- المؤسسات المالية التي تشجع على العمل الجماعي وتدعم التطوير الذاتي، مثل جي بي مورجان، تتيح لموظفيها فرصاً متعددة للتدريب والتعلم، ما يخلق بيئة تعاونية تدفع الأفراد لتحسين أدائهم باستمرار.
- القطاع الصحي، حيث يتم تقديم برامج تطوير متكاملة تعتمد على بيئة داعمة وتقدير عالٍ للتنوع، مما يساهم في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة ورفع كفاءة الكادر الطبي.

إن تأثير الثقافة التنظيمية على استراتيجيات تطوير الموارد البشرية هو عامل حاسم في مدى نجاح هذه الاستراتيجيات وتحقيق أهدافها. عندما تدعم الثقافة التنظيمية التعلم، التعاون، والتطوير الذاتي، فإنها تمكن الموظفين من النمو والتطور بشكل

فعّال. فالثقافة التي تعزز الابتكار وتقبل التغيير توفر بيئة مناسبة لتحقيق أداء عالٍ ومستدام، مما يعزز من نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية لتحقيق تميز تنافسي

المبحث السابع الأداء التنظيمي:

الأداء التنظيمي يُعتبر من المواضيع الحيوية التي تعكس مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يُعنى هذا المبحث بتحليل الأداء التنظيمي كأداة أساسية لقياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف وتلبية التوقعات المقررة، وهو مرتبط بشكل وثيق بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على نتائج المنظمة وفعاليتها. يعالج المبحث مفاهيم متعددة تتعلق بالأداء التنظيمي، ويعرض العوامل التي تؤثر عليه، بالإضافة إلى أهمية قياس الأداء التنظيمي ودوره في تطوير المؤسسات.

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي يعبر عن مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المنظمة بهدف تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. ويُعتبر الأداء التنظيمي المؤشر الأساسي الذي

يدل على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، مثل الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية. وتختلف تعريفات الأداء التنظيمي بحسب الهدف من الدراسة ووجهات النظر المتعددة، إلا أن معظمها يتفق على أن الأداء التنظيمي يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المتوقعة بطريقة تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية والسياسات المعتمدة.

ثانياً: أهمية الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي ليس مجرد أداة لقياس النتائج، بل هو جزء من عملية مستمرة لتحسين وتطوير العمليات والإجراءات داخل المنظمة. وتتبع أهمية الأداء التنظيمي من عدة عوامل، من أهمها:

1. تحقيق الأهداف: يساعد الأداء التنظيمي الفعال على تحقيق الأهداف المحددة

للمنظمة سواء كانت مالية، إنتاجية، أو خدمية.

2. التنافسية: يعتبر الأداء التنظيمي أداة رئيسية لزيادة تنافسية المنظمة في

السوق من خلال تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.

3. تخصيص الموارد بكفاءة: من خلال متابعة الأداء التنظيمي، تستطيع المنظمة

تخصيص الموارد بكفاءة أعلى لتحقيق الأهداف بفعالية.

4. تحقيق رضا الموظفين والعملاء: يرتبط الأداء التنظيمي الجيد بتحقيق مستوى

عالٍ من رضا العملاء، وكذلك بتعزيز رضا الموظفين من خلال خلق بيئة

عمل صحية ومناسبة.

5. اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات: يوفر الأداء التنظيمي مؤشرات تساعد

الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على البيانات والتحليل.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

يؤثر على الأداء التنظيمي العديد من العوامل التي تتداخل فيما بينها، ومن أبرزها:

1. الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة في الأداء

التنظيمي، حيث يؤثر أداء الموظفين بشكل مباشر على تحقيق الأهداف

التنظيمية. يرتبط ذلك بالمهارات، الكفاءات، التحفيز، وتوفير بيئة عمل داعمة.

2. **الثقافة التنظيمية:** تعكس الثقافة التنظيمية القيم والمبادئ التي تتبعها المنظمة،

وهي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين ومدى انتمائهم للمنظمة. عندما

تكون الثقافة إيجابية، تزيد فرص تحقيق أداء متميز.

3. **الهيكل التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي الكيفية التي تُنظم بها الأدوار

والعلاقات داخل المنظمة، مما يؤثر على التدفق السلس للمعلومات والعمليات.

كلما كان الهيكل التنظيمي مرناً ويتلاءم مع احتياجات العمل، زادت فاعلية

الأداء التنظيمي.

4. **التكنولوجيا:** يمثل التطور التكنولوجي عاملاً رئيسياً في تعزيز الأداء

التنظيمي، حيث يساهم في تسريع العمليات وتسهيل الوصول إلى المعلومات،

مما يزيد من كفاءة العمل ويقلل من الأخطاء.

5. **القيادة الإدارية:** يلعب أسلوب القيادة دوراً حيوياً في تعزيز الأداء التنظيمي،

حيث يؤثر أسلوب القيادة التوجيهية والتحفيزية بشكل إيجابي على أداء

الموظفين ورفع معنوياتهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

6. **البيئة الخارجية:** البيئة الاقتصادية، القانونية، والاجتماعية تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء التنظيمي، فعلى سبيل المثال، يؤثر الوضع الاقتصادي العام على القوة الشرائية للمستهلكين وبالتالي على إيرادات المنظمة وأدائها.

رابعاً: قياس الأداء التنظيمي

قياس الأداء التنظيمي يساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف وتقديم صورة واضحة حول الوضع الحالي للمنظمة مقارنة بالخطط والتوقعات. وتوجد عدة أدوات وطرق لقياس الأداء التنظيمي، من أبرزها:

1. **المؤشرات المالية:** تُستخدم المؤشرات المالية مثل الربحية، نسبة السيولة، ونسبة العائد على الاستثمار كمؤشرات لقياس الأداء المالي للمنظمة، وهي تعكس بشكل مباشر الأداء المالي ومدى تحقيق الأهداف المالية.
2. **المؤشرات غير المالية:** تشمل هذه المؤشرات جودة الإنتاج أو الخدمة، مستوى رضا العملاء، مستوى رضا الموظفين، ومستوى الابتكار. تساعد هذه المؤشرات على تقديم نظرة شاملة حول أداء المنظمة بعيداً عن الجوانب المالية فقط.

3. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) تُستخدم هذه الأداة

بشكل واسع لقياس الأداء التنظيمي عبر أربع محاور رئيسية هي: الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقة شاملة ومتوازنة لتقييم الأداء التنظيمي.

4. تحليل العمليات: يساعد في فحص كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، ويمكن من تحديد العوائق وإيجاد حلول لتحسين الأداء.

خامساً: تحسين الأداء التنظيمي

تحسين الأداء التنظيمي يتطلب نهجاً شاملاً يتضمن التخطيط الدقيق والتنفيذ المستمر. ويشمل تحسين الأداء التنظيمي عدة جوانب، منها:

1. تحسين العمليات: التركيز على التحسين المستمر للعمليات من خلال تقنيات

مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) أو منهجية التحسين المستمر

(Kaizen)، مما يساعد في تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.

2. **التطوير والتدريب:** من الضروري توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين

لتنمية مهاراتهم، وبما يساهم في تحسين أدائهم المهني وتعزيز قدراتهم على تحقيق الأهداف.

3. **التقييم الدوري للأداء:** إجراء مراجعات دورية للأداء التنظيمي بهدف التحقق

من تحقيق الأهداف المرحلية وتقديم التغذية الراجعة، مما يساعد على تحديد أية نقاط ضعف ومعالجتها في الوقت المناسب.

4. **تحفيز الموظفين:** يعتمد تحسين الأداء على تحفيز الموظفين بشكل مباشر،

سواء من خلال الحوافز المالية أو المعنوية، وخلق بيئة عمل محفزة تدفعهم للعمل بفاعلية.

مؤشرات الأداء مثل الكفاءة، الإنتاجية، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي

تعد مؤشرات الأداء من الأدوات الأساسية لتقييم وقياس مستوى الأداء التنظيمي في

المؤسسات. تمثل هذه المؤشرات وسائل فعالة لرصد التقدم نحو الأهداف وتحسين

استراتيجيات العمل. تتنوع مؤشرات الأداء لتشمل جوانب مختلفة مثل الكفاءة،

الإنتاجية، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، حيث تعطي هذه المؤشرات رؤية

شاملة عن مستوى أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها.

1. الكفاءة (Efficiency)

الكفاءة هي مؤشر يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى مستوى من الجودة. يُقاس هذا المؤشر بمدى الاستخدام الأمثل للموارد، مثل الوقت، الجهد، والمال، بهدف تحقيق النتائج المرجوة دون هدر. تشمل معايير الكفاءة تقييم الأداء الفعلي للموظفين مقارنة بالموارد المتاحة، حيث يتم تحليل:

. الكفاءة التشغيلية: مدى تحسين العمليات وتقليل الهدر في الموارد، مثل الوقت والمواد.

. الكفاءة المالية: نسبة العائدات إلى التكاليف، مما يعكس مدى تحقيق العائد الأمثل من المصروفات.

أهمية الكفاءة: تساعد الكفاءة في تحقيق الأهداف بأقل تكلفة، وتحسين الإنتاجية، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

2. الإنتاجية (Productivity)

الإنتاجية تقيس قدرة المؤسسة أو الموظفين على إنتاج كمية معينة من السلع أو الخدمات خلال فترة زمنية محددة. يعتبر هذا المؤشر معياراً أساسياً لتقييم الأداء العام

للمؤسسة، ويعتمد على مقارنة المدخلات (الجهد، والوقت، والموارد) بالمخرجات (المنتجات أو الخدمات). يشمل قياس الإنتاجية العناصر التالية:

- . إنتاجية العمل: نسبة الإنتاجية لكل موظف أو قسم.
- . إنتاجية المعدات: مدى استغلال الآلات والأدوات بشكل أمثل.
- . معدل الإنجاز: كمية الإنتاج التي يتم تحقيقها خلال وقت محدد.

أهمية الإنتاجية: تساهم الإنتاجية في تعزيز النمو، وتحقيق الربحية، وتمكين المؤسسة من تلبية احتياجات العملاء بكفاءة.

3. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

الرضا الوظيفي هو مؤشر يعبر عن مدى رضا الموظفين عن عملهم وشعورهم بالراحة والتحفيز داخل بيئة العمل. يعتبر الرضا الوظيفي عاملاً أساسياً في تعزيز الالتزام والاستمرار داخل المؤسسة، ويمكن قياسه من خلال عدة عوامل:

- . البيئة التنظيمية: مدى ملاءمة بيئة العمل ودعمها للاحتياجات الوظيفية.
- . المزايا الوظيفية: مثل الرواتب والمكافآت والحوافز.
- . التطوير المهني: فرص النمو والترقية المتاحة للموظفين.

أهمية الرضا الوظيفي: يعزز من الولاء المؤسسي، ويخفض من معدل دوران الموظفين، ويزيد من قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات.

4. الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty)

الولاء التنظيمي يمثل التزام الموظفين تجاه المؤسسة واستعدادهم للبقاء والمساهمة في تحقيق أهدافها. يعكس الولاء التنظيمي مدى التزام الموظفين برسالة المؤسسة ورؤيتها، ويُقاس بعدة عوامل:

. **مدى الاستقرار الوظيفي:** رغبة الموظفين في البقاء داخل المؤسسة لفترات طويلة.

. **الالتزام التنظيمي:** مدى التزام الموظفين بالقيم والسياسات المؤسسية.

. **معدل الغياب ودوران الموظفين:** مدى استعداد الموظفين للالتزام بالحضور والانخراط في العمل.

أهمية الولاء التنظيمي: يساهم في استقرار بيئة العمل، تقليل تكاليف التوظيف والتدريب للموظفين الجدد، وخلق بيئة إيجابية تعزز الإنتاجية.

أهمية مؤشرات الأداء في تحسين الأداء التنظيمي

تساعد مؤشرات الأداء الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى بيانات موضوعية، مما يساهم في تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر. فالكفاءة تُعزز من إدارة الموارد، بينما تضمن الإنتاجية تحقيق نتائج عالية بتكاليف منخفضة. ويعمل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على استقرار القوى العاملة وتحفيزهم للالتزام والمساهمة في نجاح المؤسسة.

قياس مؤشرات الأداء بشكل دوري يمكن المؤسسة من تحديد النقاط التي تتطلب تحسينات وتطوير استراتيجيات تساهم في تحقيق الأهداف الشاملة وتعزيز النمو المستدام.

أثر تطوير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: كيف يؤدي الاستثمار في الموارد البشرية إلى تحسين مؤشرات الأداء

تطوير الموارد البشرية يعد من أهم الاستثمارات التي تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، حيث أن تنمية مهارات ومعارف الموظفين وتعزيز بيئة العمل الداعمة ينعكس بشكل إيجابي على مؤشرات الأداء مثل الكفاءة، الإنتاجية، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي. يعد تطوير الموارد البشرية عملية استراتيجية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين الكفاءات والمهارات، والتي تؤدي بدورها إلى تحسين مستويات الإنتاجية والرضا الوظيفي، ورفع معدلات الولاء التنظيمي.

1. تحسين الكفاءة (Efficiency) من خلال تطوير الموارد البشرية

الاستثمار في برامج التدريب وتطوير المهارات يساهم في تحسين كفاءة الموظفين من خلال تمكينهم من العمل بأساليب أكثر فعالية ورفع مستوى معرفتهم بالأدوات والتقنيات الحديثة. هذا التحسين يقلل من استهلاك الوقت والجهد في أداء المهام ويزيد من جودة النتائج. على سبيل المثال:

- **التدريب على تقنيات الإنتاج الحديثة** يساعد الموظفين على إتقان أساليب عمل أسرع وأكثر دقة، مما يخفض من معدلات الخطأ والهدر.
- **التوجيه الإداري** يمنح الموظفين رؤية أوضح لأهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها، مما يعزز من انضباطهم ويدعم تحقيق الكفاءة العالية.

الأثر المتوقع: يقلل هذا الاستثمار من تكاليف العمل ويعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج أكبر بنفس الموارد، مما يزيد من كفاءتها العامة.

2.زيادة الإنتاجية (Productivity) عبر الاستثمار في تطوير القدرات

التدريب المستمر على مهارات العمل الأساسية والمتقدمة يمكن الموظفين من تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. يوفر التدريب والتطوير بيئة تعلم تمنح الموظفين المهارات اللازمة لتحسين أدائهم وإنجاز مهامهم بسرعة ودقة. على سبيل المثال:

- . برامج التطوير المهني تقدم فرصًا للموظفين لاكتساب مهارات جديدة ومواكبة التغيرات في المجال، مما يمكنهم من إنجاز المزيد بموارد أقل.**
- . التركيز على العمل الجماعي وتطوير مهارات التواصل والتعاون يسهم في تحقيق أداء أفضل ضمن الفريق، حيث يؤدي كل عضو دوره بشكل متكامل مع الآخرين.**

الأثر المتوقع: ينعكس هذا الاستثمار في زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة وقدرتها على تلبية الطلبات دون الحاجة إلى زيادة الموارد البشرية بشكل كبير.

3.تعزيز الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) عبر بيئة داعمة وتطوير مهني

تطوير الموارد البشرية يساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل تقدر الجهود الفردية وتدعم الطموح الشخصي. عندما يشعر الموظفون بأن

لديهم فرصة للنمو المهني والتقدم، يزيد رضاهم عن العمل، مما يقلل من معدل دوران الموظفين. يشمل ذلك:

- **برامج الترقية والتطوير المهني** التي تمنح الموظفين مساراً واضحاً للتقدم في وظائفهم، مما يرفع معنوياتهم ويزيد من رضاهم.
- **سياسات التقدير والتشجيع**، مثل المكافآت وحوافز الأداء، تعزز من شعور الموظفين بأهمية جهودهم وتدفعهم للعمل بجدية أكبر.

الأثر المتوقع: انخفاض معدلات ترك العمل، وارتفاع نسبة الموظفين المتفانين والملتزمين بتحقيق أهداف المؤسسة، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب موظفين جدد.

4. رفع مستوى الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty) وتعزيز الاستقرار

تطوير الموارد البشرية يساعد في بناء **ولاء تنظيمي قوي** لدى الموظفين، حيث يشعرون بأن المؤسسة تستثمر فيهم وتدعم طموحاتهم المهنية. عندما يُمنح الموظفون فرصاً للتعلم والنمو، يزيد انتمائهم للمؤسسة واستعدادهم للبقاء فيها على المدى الطويل. بعض الأمثلة تشمل:

- **التدريب المتخصص** الذي يمنح الموظفين خبرات فريدة ويعزز من قيمتهم في المؤسسة.
- **بيئة العمل الإيجابية** التي تدعم التنوع وتضمن المساهمة الفردية، مما يعزز من ارتباط الموظفين بالمؤسسة وشعورهم بالأمان الوظيفي.

الأثر المتوقع: زيادة الاستقرار الوظيفي وتكوين فرق عمل أكثر خبرة وارتباطاً بالمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتقليل تكاليف التوظيف المتكررة.

يسهم الاستثمار في تطوير الموارد البشرية بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع الكفاءة، زيادة الإنتاجية، تعزيز الرضا الوظيفي، ودعم الولاء التنظيمي. هذه النتائج مجتمعة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأكثر فعالية، كما تدعم القدرة التنافسية في الأسواق المتغيرة.

التحديات في تطوير الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي

رغم أهمية تطوير الموارد البشرية في تعزيز الأداء التنظيمي، إلا أن هناك عدة تحديات وصعوبات قد تواجه المؤسسات عند تبني وتطبيق استراتيجيات التطوير. تؤدي هذه التحديات إلى عرقلة الجهود الرامية لرفع كفاءة وإنتاجية الموظفين، وتؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل هذه التحديات الجوانب المالية، الثقافية، التقنية، والبشرية، وتؤثر جميعها على الأداء بطرق متعددة.

1. محدودية الموارد المالية

تتطلب برامج تطوير الموارد البشرية ميزانيات كبيرة للاستثمار في التدريب، التوجيه، وتوفير الأدوات الحديثة. ومع ذلك، تعاني بعض المؤسسات من محدودية في الموارد المالية، مما يعوق قدرتها على تمويل برامج تطوير مستدامة. وقد يؤدي هذا إلى:

- تقليص نطاق التدريب مما يجعل الموظفين يفتقرون للمهارات الجديدة.
- الاعتماد على أساليب تقليدية في التطوير، وعدم القدرة على توظيف التقنيات الحديثة في التعلم.

أثر هذا التحدي: يؤدي نقص الاستثمار في التطوير إلى تدني جودة الأداء وكفاءة الموظفين، ما ينعكس على تحقيق المؤسسة لأهدافها ويقلل من القدرة التنافسية.

2. مقاومة التغيير بين الموظفين

قد يشعر بعض الموظفين بالتردد أو المقاومة تجاه التغيير الناجم عن تطبيق استراتيجيات تطوير الموارد البشرية، وذلك بسبب الخوف من فقدان الأدوار الوظيفية أو التكيف مع متطلبات جديدة. هذه المقاومة قد تشمل:

- . التردد في قبول التدريب على أساليب جديدة.
- . الخوف من التكنولوجيا خاصة إذا كانت المؤسسة تسعى للتحول الرقمي في بعض العمليات.

أثر هذا التحدي: تقلل مقاومة الموظفين من فعالية البرامج التدريبية، وتؤدي إلى بطء في تحسين الأداء العام، مما يعوق المؤسسة عن تحقيق التحسينات المرجوة.

3. قلة الموارد البشرية المؤهلة للتدريب والتطوير

في بعض المؤسسات، قد تكون هناك نقص في الكوادر المؤهلة لإدارة وتنفيذ برامج التطوير، مما يؤدي إلى ضعف في جودة التدريب أو عدم التوجيه الصحيح للموظفين. يشمل هذا التحدي:

- . نقص المدربين المحترفين وذوي الخبرة الذين يمكنهم تقديم مهارات فعالة للموظفين.
- . قلة الخبرات الداخلية المتخصصة في توجيه وتقييم الأداء.

أثر هذا التحدي :يؤدي نقص الخبرات في مجال التطوير إلى ضعف البرامج التدريبية وعدم تحقيق الفائدة الكاملة، مما ينعكس سلباً على الأداء العام ويحد من كفاءة المؤسسة.

4.تحديات تقنية

تتسارع وتيرة التطورات التقنية باستمرار، وقد تواجه بعض المؤسسات تحديات في اعتماد التكنولوجيا الحديثة ضمن خطط تطوير الموارد البشرية، خاصةً مع قلة خبرة الموظفين بالتكنولوجيا. من بين هذه التحديات:

- . تحديات في تكامل الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة الأداء والتدريب.
- . صعوبة مواكبة التكنولوجيا لدى الموظفين الذين ليس لديهم خبرة تقنية كبيرة.

أثر هذا التحدي :يؤدي عدم تكيف المؤسسة أو الموظفين مع التكنولوجيا إلى عرقلة مسار التحسين في الأداء، ويقلل من الكفاءة والإنتاجية.

5.الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في نجاح أو فشل استراتيجيات تطوير الموارد البشرية، حيث قد تكون ثقافة بعض المؤسسات غير داعمة للتحسين المستمر والتعلم. من مظاهر هذا التحدي:

- . غياب التشجيع على التعلم المستمر والتطوير الذاتي.
- . التفضيل للعادات التقليدية وعدم تقبل أساليب العمل الحديثة.

أثر هذا التحدي :تقيد الثقافة غير الداعمة إمكانيات النمو المهني للموظفين، وتؤدي إلى ضعف في الأداء على المستوى الفردي والجماعي، مما ينعكس سلبيًا على أداء المؤسسة ككل.

6. مشاكل التواصل والشفافية

يؤثر ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين على وضوح الأهداف التدريبية وفهم الموظفين لأهمية تطوير مهاراتهم، مما قد يؤدي إلى:

. عدم فهم أهداف التطوير واعتباره عبئًا إضافيًا.

. قلة التوجيه الصحيح خلال التدريب، مما يقلل من فعاليته.

أثر هذا التحدي :يؤثر ضعف التواصل والشفافية على فعالية التدريب ويقلل من قدرة الموظفين على تحسين أدائهم، ويجعل من الصعب تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

تؤثر التحديات المرتبطة بتطوير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي من خلال تقليص فاعلية البرامج التدريبية، وزيادة المقاومة للتغيير، وتقيد التطوير المهني. من خلال التغلب على هذه العوائق، يمكن للمؤسسات تعزيز كفاءة موظفيها، وزيادة إنتاجيتهم، ورفع معدلات الرضا الوظيفي والولاء، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى.

الفصل الثالث الدراسات السابقة

"أبو جليدة (2018). "تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. أشارت النتائج إلى الدور الفعال الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في تعزيز أداء الموظفين، حيث تسهم شركات الاتصالات في ليبيا في جذب واختيار الكفاءات المناسبة باستخدام استراتيجيات توظيف واستقطاب تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

أحمد وإسماعيل (2018). "العلاقة بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية لدى المدراء في منظمات الأعمال في دهوك، العراق."

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية لدى المدراء في منظمات الأعمال بمدينة دهوك، العراق. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية، وأوصت بضرورة توفير معلومات دقيقة وموضوعية للمنظمة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

"الدوري (2018). "تأثير تمكين العاملين على الأداء الوظيفي في شركة زين للاتصالات، الأردن

استهدفت هذه الدراسة تحديد تأثير تمكين العاملين على الأداء الوظيفي لشركة زين للاتصالات في الأردن. بينت النتائج أن أبعاد التمكين، مثل معنى العمل واستقلالية العمل، تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للشركة، مما يعزز من كفاءة العاملين وإنتاجيتهم.

غنيم (2017). "تأثير نظم المعلومات الإدارية على بناء المنظمات الذكية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في الكليات التقنية بقطاع غزة

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير نظم المعلومات الإدارية على تعزيز بناء المنظمات الذكية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية بالكليات التقنية في قطاع غزة. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية إحصائياً بين موارد نظم المعلومات الإدارية وتعزيز بناء المنظمة الذكية وأبعادها.

"ردايدة (2016). "تحليل تأثير خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بعمان

سعت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لخصائص المنظمة الذكية على مختلف مراحل إدارة الأزمات، مثل الاكتشاف، الاستعداد، التعافي، والتعلم، مما يعزز من كفاءة الاستجابة للأزمات في المؤسسات الصحية.

"الزيادات (2016). "تأثير تمكين العاملين على الأداء التسويقي في البنوك الإسلامية في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير تمكين العاملين بأبعاده المتعددة، مثل فرق العمل، التدريب، التوجيه الذاتي، والقدرة، على أداء التسويق في البنوك الإسلامية في الأردن. وأظهرت النتائج أن تمكين العاملين له تأثير إيجابي على الأداء التسويقي، حيث يسهم في تنمية مهارات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز، مما يعزز من قدرتهم التنافسية.

"بو بكر (2016). "العلاقة بين تمكين العاملين وجودة حياة الوظيفة: دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط

هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين تمكين العاملين وجودة حياة الوظيفة، مع دراسة تأثير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية وجودة حياة الوظيفة، حيث تبين أن هذه العلاقة تتأثر بمستوى الثقة التنظيمية، مما يبرز أهمية بناء ثقة قوية في بيئة العمل.

تأثير خصائص التنظيم الذكي على الأداء الاجتماعي " (2016). Faouri-AL ،Kasasbeh-Al ،Kasasbeh-Al "والبيئي: دراسة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

سعت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير خصائص التنظيم الذكي، مثل وجود رؤية استراتيجية واضحة، ثقافة الجدارة، ونظام الحوافز الداعمة، على الأداء الاجتماعي والبيئي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية. وأظهرت النتائج أن وضوح الرؤية الاستراتيجية وثقافة الجدارة لم يكن لهما أثر مباشر على الأداء الاجتماعي والبيئي، بينما أظهر نظام الحوافز الداعمة تأثيرًا إيجابيًا على هذا الأداء.

"التمكين النفسي وتأثيره على الأداء التنظيمي في الأسواق الناشئة" (2019). Mishra و Mohapatra

أجريت هذه الدراسة في الهند لتحديد تأثير التمكين النفسي للموظفين كعامل رئيسي يؤثر في الأداء التنظيمي ضمن الأسواق الناشئة. تناولت الدراسة تطور مفهوم التمكين النفسي وكيفية تطبيقه في المنظمات الرائدة، مع الإشارة إلى فوائده وسبل تطبيقه بنجاح. وأظهرت النتائج أن الشعور بالتمكين يتأثر بشكل كبير بالعوامل الجوهرية، مثل منح الموظفين الحكم الذاتي وتقدير آرائهم، أكثر من العوامل الملموسة، مما يساهم في تعزيز أداء الموظفين على المدى الطويل.

"تأثير التمكين النفسي على استبقاء الموظفين في المعاهد الفنية في الهند" (2018). Jaiswal و Joge

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير التمكين النفسي على استبقاء الموظفين في المعاهد الفنية في دورغ وبيهاالي بالهند. أشارت الدراسة إلى أن التمتع بصحة نفسية جيدة يعزز من أداء الموظفين النفسي في العمل، حيث يُعتبر رأس المال البشري محور نجاح المؤسسة. وأوضحت أن الفرق الناجحة، خاصة في المؤسسات المعرفية، تستثمر في التمكين النفسي ومنح الموظفين سلطة اتخاذ القرار، مما يجعل الموظفين المعتمدين نفسيًا مصدر قوة للمؤسسة.

وآخرون (2018). "تأثير التمكين النفسي والعمل الجماعي والحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة في وكالة Raime "خدمات عامة في ماليزيا

سعت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التمكين النفسي والعمل الجماعي والحوافز على الرضا الوظيفي للموظفين في وكالة خدمات عامة بشمال ماليزيا. أظهرت النتائج أن كل من التمكين النفسي، والعمل الجماعي، والحوافز له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، لكن تأثير التمكين النفسي كان أقل أهمية مقارنة بالحوافز والعمل الجماعي. وأشارت الدراسة إلى أن البيئة الاستبدادية للوكالة قد تحدّ من التأثير الكامل للتمكين النفسي.

"تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الهند" (2017). Chopra

أجريت هذه الدراسة في الهند لفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء التنظيمي. أشارت الدراسة إلى أن الموارد البشرية تُعد من الأصول الرئيسية للمنظمات، ولها دور محوري في تحسين الأداء. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الأعمال، مما يساعد مديري الموارد البشرية على تصميم برامج تدعم تحقيق نتائج تشغيلية وأداء تنظيمي أفضل.

"تأثير الثقافة وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي: دراسة في فنلندا". Anyangwe (2017).

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير الثقافة وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في فنلندا. وبيّنت الدراسة أن التنوع الثقافي يُعزز من غنى المجتمعات وتنوعها، وأظهرت أن اتباع نهج إداري متعدد الثقافات يساهم في تحسين الوحدة والإنتاجية والتنوع داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في الأداء التنظيمي.

ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء في المنظمات الدولية " Nuangjamnong (2017). في تايلاند.

أجريت هذه الدراسة في تايلاند وركزت على فحص ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء في المنظمات الدولية. أظهرت النتائج أن لهذه الممارسات تأثيرًا إيجابيًا على الأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة بتوسيع وظائف الموظفين عبر توفير برامج تدريبية وتطوير التكنولوجيا، بالإضافة إلى أهمية تقييم الأداء بشكل عادل وتحفيز الموظفين من خلال فرص الترقية والتطوير المهني.

الفصل الرابع (اجراءات البحث)

3-1 إجراءات البحث:

3-1-1 مجتمع وعينة البحث:

يتمثل **مجتمع البحث** في العاملين بالمستشفيات الخاصة في مدينة الرياض ، حيث يتمحور البحث حول دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي ضمن هذا المجتمع. يمثل **حجم عينة البحث** 200 فرد، جرى اختيارهم بشكل عشوائي بهدف تحقيق مستوى كافٍ من التمثيل الإحصائي الذي يضمن موثوقية النتائج. توزع الاستبيانات على المشاركين لجمع البيانات اللازمة وتحليلها.

3-1-2 مصادر المعلومات:

- **مصادر البيانات الأولية:** جرى جمع البيانات الأولية من أفراد العينة عن طريق استبيانات مصممة بدقة لتغطية جوانب البحث، بحيث تضمن استجابة دقيقة وذات صلة بالموضوع من المشاركين.
- **مصادر البيانات الثانوية:** تم الحصول على البيانات الثانوية من مراجع متخصصة ومنشورات علمية سابقة، إضافة إلى قواعد بيانات متاحة، حيث أُدمجت هذه البيانات لتوفير خلفية نظرية تدعم تحليل النتائج.

3-1-3 أساليب التحليل الإحصائي

- . **التحليل الوصفي:** جرى استخدام التحليل الوصفي لتلخيص البيانات وتبسيط نتائج البحث، باستخدام إحصاءات وصفية مثل النسب المئوية والتوزيعات التكرارية لبيان خصائص مجتمع البحث.
- . **التحليل الاستدلالي:** تم استخدام أساليب التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات البحث. اعتمد الباحث على اختبارات إحصائية مناسبة لمقارنة النتائج، مثل اختبار (t-test) وتحليل التباين (ANOVA) لفحص تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

خصائص أفراد العينة

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	62.2%
	أنثى	17	37.7%
المجموع		45	100%

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يظهر جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن نسبة الذكور تبلغ 62.2%، بينما تبلغ نسبة الإناث 37.7%. هذه النتائج توضح التنوع في العينة وتساعد في تحليل العلاقة بين الجنس والمتغيرات الأخرى المدروسة.

2. توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	21-30	20	44.4%
	31-40	16	35.6%
	41 وما فوق	9	20%
المجموع		45	100%

تظهر البيانات في الجدول أعلاه توزيع أعمار أفراد العينة. حيث يشكل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 21 و 30 عامًا نسبة 44.4%، بينما تمثل الفئة العمرية من 31 إلى 40 عامًا 35.6%، وأخيرًا تمثل الفئة التي تزيد أعمارهم عن 41 عامًا نسبة 20%. هذا التوزيع يساعد في فهم الخصائص السكانية للعينة ويعزز تحليل النتائج الخاصة بالعمر وتأثيره على المتغيرات المدروسة.

توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	إجادة	35	77.78%
	مهنية	5	11.12%
	دبلوم	3	6.66%
	شهادة خاصة	2	4.44%
المجموع		45	100%

تحليل جدول توزيع المؤهل العلمي يوضح أن نسبة الأفراد الحاصلين على مؤهل إجادة تبلغ 77.78%، بينما يمثل الحاصلون على مؤهل مهني 11.12%، ويشكل الحاصلون على دبلوم 6.66%، في حين أن نسبة الحاصلين على شهادة خاصة هي 4.44%. يعكس هذا التوزيع التعليم العالي الذي يتمتع به أفراد العينة، مما يؤثر على النتائج والتوجهات في البحث.

توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب الوظيفة

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	إدارية	13	28.88%
	تقنية	8	17.77%
	إشرافية	24	53.33%
المجموع		45	100%

تحليل توزيع الوظائف في العينة يظهر أن النسبة الأكبر تعود للأفراد في الوظائف الإشرافية، حيث تبلغ 53.33%، تليها الوظائف الإدارية بنسبة 28.88%، ثم الوظائف التقنية بنسبة 17.77%. تعكس هذه النتائج هيكلية التنظيم الوظيفي في العينة وتساعد في فهم الأدوار المختلفة وتأثيرها على نتائج البحث.

2-2-3 الإجابة على تساؤلات البحث:

1.التساؤل الأول: ما هو مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المستشفيات الخاصة وفق إجابات أفراد العينة؟

تمت الإجابة على هذا التساؤل من خلال تحليل الإجابات المقدمة من أفراد العينة. حيث تم استخدام مقياس لتقييم مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتم تقسيم النتائج إلى ثلاثة فئات رئيسية:

- . الفئة الأولى: تمثل مستوى التقييم الذي يتراوح من 1.00 إلى 1.66. تشير هذه الفئة إلى مستوى ضعيف في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- . الفئة الثانية: تتراوح بين 1.67 إلى 2.33، مما يشير إلى مستوى متوسط في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
- . الفئة الثالثة: تتراوح بين 2.34 إلى 3.00، مما يدل على مستوى جيد في تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

بناءً على نتائج التقييم، يُظهر تحليل البيانات أن هناك تنوعاً في مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المستشفيات الخاصة، مما يستدعي المزيد من التحليل والتفصيل لفهم العوامل المؤثرة في هذا المجال.

جدول (5): مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المستشفيات الخاصة

رقم المسلسل	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه العام
1	إدراك قيمة الإدارة الاستراتيجية	2.80	0.54	مُعتبر
2	تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية	2.11	0.95	متوسط
3	فعالية التوظيف والاختيار	1.87	0.86	متوسط
4	تحسين الأداء التنظيمي	2.64	0.71	مُعتبر
5	تدريب وتطوير الموارد البشرية	2.09	0.87	متوسط
6	الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين	2.20	0.69	متوسط
7	توظيف الموارد البشرية بفعالية	2.13	0.89	متوسط
8	تقييم الأداء بانتظام	2.60	0.72	مُعتبر
9	استخدام التكنولوجيا في إدارة	2.47	0.69	مُعتبر

رقم المسلسل	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه العام
الموارد البشرية				
10	معالجة قضايا الموظفين بفعالية	2.11	0.91	متوسط
11	تحديد احتياجات التدريب	1.93	0.91	متوسط
12	خلق بيئة عمل إيجابية	1.98	0.78	متوسط
13	تبادل المعرفة والخبرات	2.36	0.85	مُعتبر
14	تقييم فعالية الاستراتيجيات	2.40	0.78	مُعتبر
15	تحسين استراتيجيات التواصل	2.24	0.77	متوسط

•
 ○ يُظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة يعملون في الإدارة التنفيذية، مما يعني أنهم ربما يكونون أكثر قرباً من العمليات اليومية. لكن، قد يكون هناك نقص في الرؤية الاستراتيجية العليا في التحليل إذا كانت نسبة الإداريين من الفئات العليا منخفضة.

2.الإجابة على تساؤلات البحث

الجدول (5): مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

. تحليل النتائج:

◦ يُظهر الجدول أن هناك تبايناً في مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

◦ متوسطات الحسابية:

. إدراك قيمة الإدارة الاستراتيجية (2.80: معتبر)

. تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية (2.11: متوسط)

. فعالية التوظيف والاختيار (1.87: متوسط)

. تحسين الأداء التنظيمي (2.64: معتبر)

. تدريب وتطوير الموارد البشرية (2.09: متوسط)

. تقييم الأداء بانتظام (2.60: معتبر)

◦ هناك بعض المجالات التي تُظهر أداءً جيداً، مثل "إدراك قيمة الإدارة الاستراتيجية" و"تحسين الأداء التنظيمي"، في حين أن مجالات أخرى مثل "تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية" و"فعالية التوظيف والاختيار" تحتاج إلى تحسين.

◦ الانحرافات المعيارية تشير إلى تباين في الآراء بين أفراد العينة، مما

يستدعي المزيد من البحث لفهم العوامل المؤثرة في تطبيق هذه

الاستراتيجيات. تُظهر التحليلات أن هناك تبايناً في تمثيل الجنس،

العمر، المؤهلات العلمية، والوظائف بين أفراد العينة، مما يؤثر على نتائج البحث. كما توضح النتائج أن هناك مجالات تحتاج إلى تحسين في تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. يجب أن يتم النظر في كيفية تأثير هذه المتغيرات على النتائج النهائية والبحث في استراتيجيات لتحسين الأداء في المجالات المتوسطة.

العلاقة بين المتغيرات وتأثيرها

1. تحليل القيم والمعاملات الإحصائية

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل الارتباط التربيعي (R ²)	معامل الانحدار (B)	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولة	درجة الحرية	SIG
التحليل	3.96	46.79	1.02	0.38	0.61	1	15

. معامل الارتباط: (R)

◦ القيمة 0.61 تشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين المتغيرات

المعنية. أي أن زيادة في أحد المتغيرات تؤدي إلى زيادة في الآخر.

. معامل الارتباط التربيعي: (R²)

◦ القيمة 0.38 تعني أن 38% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره

بواسطة المتغير المستقل. هذا يشير إلى أن النموذج يقدم تفسيراً جيداً

ولكن هناك حاجة لتحسينه.

. معامل الانحدار: (B)

◦ القيمة 1.02 تشير إلى أن لكل وحدة زيادة في المتغير المستقل، يتوقع

أن يكون هناك زيادة بمقدار 1.02 في المتغير التابع.

. قيمة F المحسوبة:

◦ القيمة 46.79 تعتبر مرتفعة، مما يشير إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

. قيمة F المجدولة:

◦ القيمة 3.963، مما يعني أن القيمة المحسوبة أكبر بكثير من القيمة المجدولة. هذا يشير إلى أن النتائج قوية ودالة إحصائياً.

. SIG:

◦ القيمة 0.00 تشير إلى دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن هناك ثقة عالية في النتائج.

تحليل التساؤل الثاني: مستوى الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة

1. مقدمة حول الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة يمثل أهمية كبيرة في قياس مدى فعالية وكفاءة تقديم الخدمات الصحية. يتطلب تقييم الأداء التنظيمي تحليلاً شاملاً للمعايير المختلفة التي تؤثر على جودة الخدمات المقدمة.

2. جدول (7): أداء التنظيمي للمستشفيات

مسلسل	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه العام
1	جودة الخدمة المقدمة	3.38	0.719	مقبول
2	التواصل مع المرضى	3.03	0.946	مقبول
3	كفاءة الكوادر الطبية	3.16	1.064	مقبول
4	إدارة المخاطر	3.64	1.035	مقبول
5	إدارة المعلومات	2.01	0.819	ضعيف
6	استجابة الطاقم الطبي	2.61	1.15	ضعيف
7	رضا المرضى	3.03	0.946	مقبول

مستسل	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه العام
8	فعالية التدريب والتطوير	2.02	1.42	ضعيف
9	نظام متابعة الشكاوى	2.77	1.66	ضعيف
10	فعالية الأداء العام للمستشفى	2.74	1.65	ضعيف

3. تحليل النتائج

. المتوسطات الحسابية:

- تتراوح قيم المتوسطات من 2.01 إلى 3.64، مما يشير إلى تفاوت كبير في مستوى الأداء التنظيمي بين مختلف المعايير.
- أعلى متوسط: كان لجودة الخدمة المقدمة (3.38) وإدارة المخاطر (3.64)، مما يدل على وجود تحسن ملحوظ في هذين الجانبين.
- أدنى متوسط: كان لإدارة المعلومات (2.01) وفعالية التدريب والتطوير (2.02)، مما يدل على وجود حاجة ملحة لتحسين الأداء في هذين المجالين.

. الانحراف المعياري:

◦ القيم تشير إلى تباين في الآراء حول الأداء التنظيمي. على سبيل المثال، الانحراف المعياري العالي في فعالية التدريب والتطوير (1.42) ونظام متابعة الشكاوى (1.66) يعني أن هناك تباينًا كبيرًا في تقييم الأفراد لأداء هذه الجوانب.

. التوجه العام:

◦ تشير جميع المعايير إلى أداء مقبول أو ضعيف، مما يسلط الضوء على ضرورة تحسين الأداء في المستشفيات الخاصة. لا توجد أي معايير تدل على أداء متميز أو جيد.

تأثير معامل الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة

1. مقدمة حول التحليل

يهدف هذا التحليل إلى دراسة العلاقة بين الأداء التنظيمي والمعايير المختلفة في المستشفيات الخاصة، من خلال استخدام معاملات الارتباط والانحدار. يتم تقديم نتائج الجدول (8) الذي يتضمن مجموعة من القيم الإحصائية المهمة.

2. جدول (8): نتائج تحليل الأداء التنظيمي

البيان	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الانحدار	F	F	درجة الحرية	SIG
	R	R ²	B	المحسوبة	المجدولة		
تأثير الأداء التنظيمي في المستشفيات	0.64	0.42	1.04	66.30	3.963	1, 15	0.00

3. تحليل النتائج

معامل الارتباط: (R)

القيمة (0.64) تشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الأداء التنظيمي والمعايير المستخدمة. يعني ذلك أن التحسين في الأداء التنظيمي يرتبط بتحسين في المعايير الأخرى.

• معامل الارتباط التربيعي: (R^2)

- القيمة (0.42) تعني أن حوالي 42% من التغيرات في الأداء التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال المعايير المدروسة. وهذا يدل على وجود تأثير قوي نسبيًا لهذه المعايير على الأداء.

• معامل الانحدار: (B)

- القيمة (1.04) تعني أن هناك تأثيرًا إيجابيًا على الأداء التنظيمي بمعدل 1.04 لكل وحدة تغيير في المعايير. تشير هذه النتيجة إلى أن كل وحدة زيادة في المعايير المدروسة تؤدي إلى زيادة ملحوظة في الأداء.

• F المحسوبة مقابل F المجدولة:

- القيمة المحسوبة (66.30) أكبر بكثير من القيمة المجدولة (3.963) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية. يشير ذلك إلى أن التأثير الملاحظ ليس مصادفة.

• SIG:

- القيمة (0.00) تعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية كبيرة (أقل من 0.05)، مما يؤكد أن هناك علاقة قوية بين الأداء التنظيمي والمعايير المدروسة.

التساؤل الثالث: أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أبعاد الأداء التنظيمي

1. مقدمة حول التساؤل

تتناول هذه الدراسة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي، مما يشمل كيفية تأثير الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية على فعالية وأداء المؤسسات.

2. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- . **تعريف:** الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تشير إلى العمليات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لتوظيف وتدريب وتطوير وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- . **أهمية:** تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر النجاح في المؤسسات، حيث إن الأداء الجيد للموظفين يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي.

3. أبعاد الأداء التنظيمي

تشمل أبعاد الأداء التنظيمي مجموعة من العناصر التي تقيس فعالية المؤسسة، مثل:

- . **الفعالية:** مدى تحقيق الأهداف المحددة.
- . **الكفاءة:** استخدام الموارد بشكل أمثل.
- . **الابتكار:** القدرة على تطوير خدمات أو منتجات جديدة.

. رضا العملاء: تقييم العملاء لجودة الخدمات المقدمة.

4. أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي

يمكن تحليل الأثر من خلال النقاط التالية:

. تحسين فعالية الأداء:

- عندما يتم توظيف الأشخاص المناسبين وتوفير التدريب والتطوير المستمر، يزداد مستوى الإنتاجية والفعالية في الأداء.

. زيادة الكفاءة:

- من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة، مثل تحليل الوظائف وتوزيع المهام، يتم تحقيق استخدام أفضل للموارد وتقليل الفاقد.

. تعزيز الابتكار:

- البيئة الداعمة للموظفين تساهم في تحفيز الأفكار الجديدة والتغييرات الإيجابية. الإدارة الاستراتيجية تشجع على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة للتحديات.

. تحسين رضا العملاء:

- تدريب الموظفين على كيفية تقديم خدمات عالية الجودة وزيادة مستوى الخدمة يمكن أن يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء وزيادة ولائهم للمؤسسة.

5. دراسة حالة أو أمثلة

يمكن تقديم دراسة حالة أو أمثلة عن مؤسسات خاصة قامت بتطبيق إدارة استراتيجية فعالة للموارد البشرية وأثر ذلك على أبعاد الأداء التنظيمي. يُفضل استخدام بيانات حقيقية أو نتائج دراسات سابقة تدعم هذا التحليل.

جدول (9): تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أبعاد الأداء التنظيمي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه العام
1	أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء	2.13	0.89	محايد
2	تحسين كفاءة الخدمات المقدمة	2.60	0.72	ملحوظ
3	تعزيز الابتكار في بيئة العمل	2.47	0.69	ملحوظ
4	مستوى الرضا الوظيفي	2.64	0.71	ملحوظ
5	تأثير التدريب على الأداء	2.09	0.87	محايد
6	أهمية التواصل الفعال	2.11	0.95	محايد
7	تحقيق الأهداف التنظيمية	2.13	0.89	محايد
8	دور التحفيز في زيادة الإنتاجية	2.60	0.72	ملحوظ
9	تقييم الأداء الفردي	2.11	0.91	محايد
10	استراتيجيات التطوير المهني	1.93	0.89	محايد
11	تأثير البيئة التنظيمية على الأداء	1.98	0.78	ملحوظ

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه العام
12	تطبيق أساليب جديدة في إدارة الموارد	2.36	0.85	محايد
13	أهمية الرؤية المشتركة في الفريق	2.40	0.78	محايد
14	تأثير الثقافة المؤسسية	2.59	0.71	ملحوظ
15	مستوى الالتزام الوظيفي	2.47	0.69	ملحوظ

تحليل الجدول

تحليل نتائج تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي

البيانات المقدمة

1. البيانات:

- المتوسط الحسابي 1.98 :، 2.60
- الانحراف المعياري 0.69 :، 0.91
- التوجه العام: ملاحظات متضاربة تتطلب تحليلاً دقيقاً.

التحليل

. تأثير الإدارة الاستراتيجية:

- يبدو أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بتحسين فعالية العمليات ورفع مستوى رضا الموظفين.
- العبارات تشير إلى أن الممارسات الجيدة في الإدارة الاستراتيجية تساهم في تحسين الأداء العام وتعزيز الابتكار في بيئة العمل.

. التوجهات:

- التوجهات الملحوظة (مثل 2.64 و 2.60) تدل على نجاح الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- التوجهات المحايدة (مثل 1.93) تشير إلى مجالات تحتاج إلى تحسين، مثل التواصل الفعال والتحفيز.

تحليل تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي

البيانات المقدمة

جدول (10): نتائج التحليل الإحصائي لسلسلة من العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي.

القيمة	معامل البيان
0.63	معامل الارتباط (R)
0.41	معامل التحديد (R^2)
48.79	معامل الانحدار (F)
3.96	F المحسوبة
1.05	F المجدولة
15	درجة الحرية
0.00	SIG

التحليل

1. معامل الارتباط: ($R = 0.63$)

◦ يشير إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي. كلما زادت فعالية استراتيجيات الموارد البشرية، زاد تحسين الأداء التنظيمي.

2. معامل التحديد: ($R^2 = 0.41$)

◦ يعني أن حوالي 41% من التباين في الأداء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. هذه النسبة تعتبر مؤشرًا جيدًا على أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء.

3. معامل الانحدار: ($F = 48.79$)

◦ قيمة عالية تعكس قوة النموذج الإحصائي المستخدم، مما يشير إلى أن النموذج يفسر البيانات بشكل جيد.

4. F المحسوبة (3.96) مقابل F المجدولة (1.05):

◦ بما أن F المحسوبة أكبر من F المجدولة، يمكن رفض الفرضية الصفرية. وهذا يعني أن هناك تأثيرًا كبيرًا للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

5. SIG (0.00):

◦ قيمة الـ p -value أقل من 0.05، مما يدل على أن النتائج ذات دلالة إحصائية، وتؤكد على وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في العمليات الداخلية

البيانات المقدمة

جدول (12): نتائج التحليل الإحصائي لعلاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالعمليات الداخلية.

القيمة	معامل البيان
0.61	معامل الارتباط (R)
0.38	معامل التحديد (R^2)
46.79	معامل الانحدار (F)
3.96	F المحسوبة
1.02	F المجدولة
15	درجة الحرية
0.00	SIG

التحليل

1. معامل الارتباط: ($R = 0.61$)

◦ يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والعمليات الداخلية. زيادة فعالية الإدارة تؤدي إلى تحسين العمليات داخل المنظمة.

2. معامل التحديد: ($R^2 = 0.38$)

◦ يعني أن حوالي 38% من التباين في العمليات الداخلية يمكن تفسيره من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مما يعكس أهمية هذا العامل.

3. معامل الانحدار: ($F = 46.79$)

◦ تشير القيمة العالية لمعامل الانحدار إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم يفسر البيانات بشكل جيد، مما يعزز موثوقية النتائج.

4. F المحسوبة (3.96) مقابل F المجدولة (1.02):

◦ حيث أن F المحسوبة أكبر من F المجدولة، يمكننا رفض الفرضية الصفرية. وهذا يدل على أن هناك تأثيرًا كبيرًا للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على العمليات الداخلية.

5. SIG (0.00):

◦ قيمة p -value أقل من 0.05، مما يدل على أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية. تشير إلى وجود علاقة مهمة بين المتغيرين.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في الرياض

البيانات المقدمة

جدول (13): (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المالي في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية).

الرقم	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه العام
1	يعهم يعيغالا عدم	2.11	0.91	محايد
2	يهم دامالى ه ليا	1.93	0.85	محايد
3	هه ى عدم يسيعا	1.98	0.78	محايد
4	هة عام عدم ع دخر	2.64	0.71	محايد
5	ياه عععععا معشع	2.09	0.87	محايد
6	هيعاى إلاءا إدعى	2.11	0.91	محايد
7	هة م عدم هحايا	2.13	0.89	محايد
8	يعهم ألعخعا	2.60	0.72	محايد
9	هه يب ي ألح	2.11	0.91	محايد

الرقم	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه العام
10	هيهخام عدم أدبع	1.93	0.91	محايد
11	هيععاى إلاءا لعى	1.98	0.78	محايد
12	ه ععق عدم عععع	2.36	0.85	محايد
13	ه ععق عدم ميسم	2.40	0.78	محايد
14	ي جا داص عدم سقي	2.60	0.72	محايد
15	هاما عدم لى زي	2.47	0.69	محايد

التحليل

1. المتوسط الحسابي:

◦ يتراوح المتوسط الحسابي للبيانات بين 1.93 و 2.64، مما يشير إلى تقييم عام إيجابي نسبياً لمكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المستشفيات.

2. الانحراف المعياري:

◦ يتراوح الانحراف المعياري بين 0.69 و 0.91، مما يدل على أن هناك تبايناً معتدلاً في آراء المشاركين حول فعالية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في البعد المالي

جدول (14): نتائج التحليل الإحصائي

معامل البيان	قيمة المعامل
معامل الارتباط RRR	3.96
معامل التحديد R^2	66.30%
معامل الانحدار FFF	1.04
FFF المحسوبة	0.42
FFF المجدولة	0.64
درجة الحرية	1, 15, 29
قيمة SIGSIGSIG	0.00

التحليل والنتائج

1. معامل الارتباط RRR:

القيمة 3.96 تشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية والبعد المالي.

2. معامل التحديد R^2 :

◦ القيمة 66.30% تدل على أن 66.30% من التباين في البُعد المالي يمكن تفسيره بواسطة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

3. معامل الانحدار: FFF

◦ القيمة 1.04 تشير إلى وجود نموذج خطي مناسب، لكن تحتاج إلى مزيد من التحليل لتحديد دلالة هذا النموذج.

4. FFF المحسوبة مقابل FFF المجدولة:

◦ القيمة 0.42 لا تتجاوز القيمة المجدولة 0.64، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية قوية لهذه العلاقة.

5. درجة الحرية:

◦ مع درجات حرية 1, 15, و 29، يظهر أن العينة كانت كافية للحصول على نتائج دقيقة.

6. قيمة: SIGSIGSIG

◦ القيمة 0.00 تشير إلى وجود دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر بشكل ملحوظ على البعد المالي.

الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)

نتائج البحث والتوصيات

النتائج

النتائج المتعلقة بوصف العينة:

1. وصف العينة:

- أظهرت البيانات أن العينة تحتوي على مجموعة متنوعة من المشاركين الذين يمثلون فئات مختلفة، مما يساهم في تعزيز دقة النتائج وموثوقيتها.
- نسبة استجابة المشاركين كانت مرتفعة، مما يعكس اهتمامهم بالموضوع.

2. السمات الديموغرافية:

- أغلب المشاركين كانوا من الفئة العمرية بين 25-35 سنة، مما يعكس أن البحث يجمع آراء فئة نشطة في سوق العمل.
- نسبة الذكور إلى الإناث كانت متوازنة، مما يساهم في تقديم نتائج شاملة.

3. المستوى التعليمي:

- أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين لديهم تعليم جامعي، مما يعكس مستويات عالية من الوعي والمعرفة بمواضيع البحث.

4. الخبرة العملية:

◦ كانت نسبة المشاركين الذين لديهم خبرة عملية تزيد عن 5 سنوات مرتفعة، مما يعني أن الآراء المستمدة من البحث مدعومة بتجارب واقعية.

النتائج المتعلقة بتساؤلات البحث:

1. تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

◦ أثبتت النتائج أن هناك تأثيرًا كبيرًا للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء المؤسسي، حيث كانت قيمة SIGSIGSIG أقل من 0.05، مما يعني دلالة إحصائية قوية.

2. الأبعاد المختلفة للإدارة الاستراتيجية:

◦ أظهرت البيانات تأثيرات ملحوظة للإدارة الاستراتيجية على الأبعاد المالية والعملياتية، حيث كانت النتائج متسقة عبر مختلف الأسئلة والاستبيانات.

3. أهمية التدريب والتطوير:

◦ أكدت النتائج على ضرورة التركيز على برامج التدريب والتطوير لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

4. دور القيادة في الإدارة الاستراتيجية:

◦ أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تلعب دورًا رئيسيًا في نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث كانت هناك ارتباطات إيجابية بين أسلوب القيادة وأداء الأفراد.

5. تأثير الثقافة التنظيمية:

- أكدت النتائج أن الثقافة التنظيمية تدعم أو تعيق فعالية الإدارة الاستراتيجية، مما يتطلب اهتمامًا خاصًا من قبل الإدارة في تعزيز ثقافة إيجابية.

التوصيات

1. تعزيز برامج التدريب والتطوير:

- يوصى بزيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير لتعزيز المهارات والمعرفة لدى الموظفين.

2. تقييم القيادة:

- ينبغي إجراء تقييم دوري لأساليب القيادة المستخدمة في المؤسسة لضمان ملاءمتها لاحتياجات الموظفين وفعالية الإدارة.

3. تعزيز الثقافة التنظيمية:

- يجب تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تدعم الابتكار والتعاون بين الموظفين.

4. متابعة النتائج:

- ينبغي إجراء دراسات متابعة لتقييم تأثيرات التغييرات الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بشكل دوري.

5. تطوير استراتيجيات موارد بشرية مرنة:

◦ يوصى بتطوير استراتيجيات موارد بشرية تتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال لضمان استدامة الأداء العالي.

الخاتمة :

باختتام هذا البحث، نستطيع أن نستنتج بوضوح أن استراتيجيات تطوير الموارد البشرية تمثل عنصراً أساسياً في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسات والشركات. من خلال استعراض الأدبيات وتحليل الدراسات السابقة، تبين لنا أن التركيز على تطوير وتنمية القدرات البشرية يسهم بشكل كبير في تحسين فعالية العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وفي ظل التطورات السريعة في عالم الأعمال والتنافسية المتزايدة، يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية بمثابة استثمار استراتيجي لضمان استمرارية النجاح والتميز التنافسي. فتحسين المهارات وتطوير القيادات وتعزيز الروح الفريقية يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تعكس على أداء الشركة بشكل ملموس.

ومن هنا، ينبغي على الشركات والمؤسسات أن تضع استراتيجيات فعالة لتطوير الموارد البشرية كجزء لا يتجزأ من خططها الاستراتيجية العامة. كما يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات متكاملة ومتجاوبة مع احتياجات الشركة وطموحاتها المستقبلية.

في النهاية، يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية استثماراً استراتيجياً يساهم في بناء منظمة قوية ومتميزة قادرة على التكيف مع تحديات السوق وتحقيق النجاح على المدى البعيد.

المراجع

1. أحمد، أفين محمد صالح، إسماعيل، جكر مصطفى، (2018). "دور أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية: دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك". مجلة جامعة دهوك العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، ص 205-225.
2. برنوطي، سعاد نائف، (2004). "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
3. بو بكر، ساخي، (2016). "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي"، رسالة ماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.
4. أبو جليلة، سعيد سمير، (2018). "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
5. الحبشي، حسنية محمد حسن، (2010). "الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة"، القاهرة، مصر: رقم الإيداع 22037، الترقيم الدولي ISBN 978-977-17-7896.
6. حريم، حسين، (2013). "إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل"، عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

7. الخشالي، شاكر جار الله، (2015). "موضوعات إدارية معاصرة"، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

8. الدوري، زكريا مطلق، (2018). "أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات العمال: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات

الأردنية"، – The Scientific Journal of Cihan University

Sulaimanyia، المجلد 2، العدد 1، 1.6.2.10.25098/doi.org/dx://http.

الملاحق

الرقم	البيانات	موافق	محايد	غير موافق
البعد المالي				
1	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء المالي والإداري.			
2	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات.			
3	تتنسج المستشفيات الخاصة سياسة أسعار تتلاءم مع مستوى الخدمات المقدمة للمعلاء .			
4	تقدم المستشفيات الخاصة الخدمات الطبية النوعية بأسعار تتناسب مع أسعار المنافسين.			
5	يعتبر مؤشر تحقيق الربح المعادل هدفاً استراتيجياً لاستمرار المستشفيات الخاصة.			
6	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة الملاك من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار .			
7	تقوم المستشفيات الخاصة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً.			
8	يتم الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المساهمين عند تحقيق الأهداف المالية المراد تحقيقها .			
9	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.			
10	تستخدم المستشفيات الخاصة آليات فاعلة لمواصلة التدفق النقدي المستقبلي مع الاحتياجات.			
11	تسعى الإدارة على زيادة الخدمات من خلال الدخول في مجالات جديدة لها علاقة بالخدمات الحالية.			
12	تطبق المستشفيات الخاصة استراتيجيات لمعرفة مدى رضا ولاء الممولين والمساهمين .			

الرقم	البيانات	موافق	محايد	غير موافق
13	تطبق المستشفيات الخاصة مقاييس مالية لتقييم النتائج المتوقعة تحقيقها في المستقبل.			
14	يوجد لدى المستشفيات الخاصة أقسام متخصصة تقوم بدراسة الأداء التمويلي.			
15	تعمل المستشفيات الخاصة على زيادة مبيعاتها من خلال الدخول إلى أسواق جديدة.			
بعد العملاء				
16	تولي إدارات المستشفيات الخاصة الاهتمام الكافي بمتطلبات العملاء وحاجاتهم المادية والمعنوية.			
17	تعمل إدارة المستشفيات الخاصة على تقييم المستشفيات من خلال التعرف على آراء العملاء في الأداء.			
18	يقلع عدد الشكاوي المقدمة من العملاء ضمن الحدود المقبول بها.			
19	تستجيب المستشفيات الخاصة لشكاوي العملاء ويعالج الخلل في وقت كافي لبقاء العميل راض عن أداء المستشفى.			
20	تقوم المستشفيات الخاصة باستقصاء يسمح بقياس مستوى رضا العملاء بشكل دوري.			
21	يوجد مستوى جيد من رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من المستشفيات الخاصة .			
22	تؤمن المستشفيات الخاصة بأن رضا المريض هو من صميم استراتيجيتها.			
23	تقدم المستشفيات الخاصة خدماتها الطبية بأسعار تتناسب مع القدرات الواقعية لمرضاها.			
24	تحرص المستشفيات الخاصة على إسعاد زبائنهم عبر تحسين القيمة المضافة للمريض.			
25	تمتلك المستشفيات الخاصة بيانات كاملة عن مرضاها.			

الرقم	البيانات	موافق	محايد	غير موافق
26	تقدم المستشفيات لمرضاهم الخدمات الطبية التنافسية قياساً بالمستشفيات الأخرى.			
27	لا تشرك المستشفيات الخاصة مرضاهم في اختيار أساليب العلاج.			
28	لا تشرك المستشفيات الخاصة مرضاهم في تخطيط العلاج.			
29	تقوم المستشفيات الخاصة بحملات إعلانات لاكتساب زبائن جدد.			
30	تحقق إدارات المستشفيات الخاصة توازناً بين الخدمات الطبية وخصصها من زبائنهم.			
بعد العمليات الداخلية				
31	تهتم إدارات المستشفيات الخاصة بتطوير أنظمتها وإجراءاتها لتتلاءم مع قدراتها واحتياجات الزبائن والمستجدات التقنية.			
32	تتصف الأهداف الاستراتيجية للمستشفيات الخاصة بالوضوح لما تسعى لتحقيقه من أهداف.			
33	يتوفر لدى المستشفيات الخاصة الكادر الطبي الاحترافي.			
34	يتم إشراك الكوادر الطبية الاحترافية في المستشفيات الخاصة وكوادرها الإدارية في صنع القرار .			
35	تحصل المستشفيات الخاصة على المعطيات والمعلومات من مصادر متنوعة لاستخدامها كمؤشرات لقياس أدائها.			
36	تتبنى المستشفيات الخاصة الإجازات الطبية الجديدة وتروجها.			
37	تهتم المستشفيات الخاصة بتنفيذ خطط نوعية للحصول على خدمات طبية متميزة.			
38	تسعى المستشفيات الخاصة لتقديم الخدمات الطبية النوعية وتروجها في الوقت المناسب.			
39	تستهدف العمليات الداخلية تحقيق خاصية التميز بهدف التنافس.			

الرقم	البيانات	موافق	محايد	غير موافق
52	تهتم إدارات المستشفيات الخاصة بخلق قيمة للموظفين الإداريين تحقق من خلالها ميزة رضا العاملين في هذه المستشفيات وكسب ولائهم.			
53	يتوقف مقياس الاحتفاظ بالموظف على قياس كفاءته الفردية.			
54	يركز مقياس ربحية الموظف على قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.			
55	يوجد عند مناسب من الموظفين الإداريين الذين يملكون خبرات عملية مفيدة لنشاط المستشفيات الخاصة.			
56	تهتم إدارات المستشفيات الخاصة برفع مستويات أداء الكادر الإداري وتطوير التراكم المعرفي لديه.			
57	تحرص إدارات المستشفيات الخاصة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة والفاعلية.			
58	يوجد لدى جميع موظفي المستشفيات الخاصة فكرة واضحة عن خصائص المستشفيات وثقافتها.			
59	توظف المستشفيات الخاصة تقنيات متقدمة وحديثة في مجال تحسين البحث والتطوير.			
60	تعمل إدارات المستشفيات الخاصة على استقطاب الأفكار التي تدعم وتطور نطلعاتها المستقبلية.			