

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

الرياض

إعداد الطالب/

سعد دهام القويضي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
4	أهمية الدراسة:
	الأهمية العلمية (النظرية).....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	الأهمية العملية (التطبيقية).....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
6	أهداف الدراسة:
9	تساؤلات الدراسة:
9	فروض الدراسة:
10	الدراسات السابقة:
	المحور الأول: دراسات تتعلق بالمتغير المستقل (إدارة التكاليف الصحية) وعلاقته بمتغيرات أخرى.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	المحور الثاني: دراسات تتعلق بالمتغير التابع (كفاءة التشغيل) وعلاقته بمتغيرات أخرى.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
10	الفجوة البحثية:
19	المنطلقات النظرية للدراسة:
23	المنهجية وطرق البحث:
23	منهجية الدراسة:
	مجتمع الدراسة وعينتها.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	مصادر جمع البيانات.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	أدوات الدراسة.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة.....خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

سادساً: حدود الدراسة 23

المراجع: 28

قائمة المراجع 28

أولاً: المراجع العربية) 28

ثانياً: المراجع الأجنبية 28

مقدمة:

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

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

وتزداد أهمية إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي بشكل خاص، نظراً لطبيعة هذا القطاع الذي يعتمد بصورة رئيسية على الكفاءات البشرية المتخصصة في تقديم خدماته، ويتطلب تحديثاً مستمراً للمعارف

والمهارات لمواكبة التطورات العلمية والتقنية المتسارعة، وتُمثّل خدمات الأشعة التشخيصية والعلاجية محوراً جوهرياً في المنظومة الصحية، إذ يتوقف عليها دقة التشخيص وسرعة اتخاذ القرار العلاجي، مما يجعل الاستثمار في تنمية الموارد البشرية العاملة في هذا المجال وتدريبها ضرورة حتمية لرفع كفاءة الأداء المؤسسي (أبو رأس، 2021).

ويُعدّ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتدريب المستمر والتمكين الإداري من أبرز الممارسات التي تُسهم في تعزيز قدرات العاملين وتطوير أدائهم، حيث إن تمكين الموارد البشرية ومنحها صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات يُعزز شعورها بالانتماء ويرفع مستوى إنتاجيتها (المصاني واخرون، 2023).

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

مشكلة الدراسة

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

الموارد البشرية العاملة في هذا القطاع الحيوي، من حيث التخطيط الاستراتيجي لاحتياجاتها وتدريبها وتطويرها مهنيًا وتحفيزها وتقييم أدائها بأساليب عادلة وموضوعية.

وعلى الرغم من الاستثمارات الضخمة التي رصدتها المملكة العربية السعودية لتطوير البنية التحتية الصحية وتحديث أجهزة الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض، إلا أن الملاحظات الميدانية والتقارير المهنية تُشير إلى وجود تحديات جوهرية تتعلق بمستوى إنتاجية خدمات الأشعة، تتجلى في طول أوقات انتظار المرضى للحصول على خدمات التصوير الطبي، وتأخر إصدار التقارير التشخيصية، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي بين الكوادر المتخصصة في الأشعة، فضلاً عن التفاوت الملحوظ في مستويات الأداء بين المستشفيات الحكومية والخاصة، وتُتذر هذه التحديات بتراجع جودة الخدمات المقدمة للمرضى وزيادة الأعباء على النظام الصحي برمته، مما يستوجب البحث في الأسباب الجذرية لهذه الإشكاليات ومعالجتها بمنهجية علمية رصينة.

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

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

البشرية، التدريب والتطوير المهني، التحفيز الوظيفي، تقييم الأداء) على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

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

- تُعزّز هذه الدراسة التراكم المعرفي في مجال إدارة الموارد البشرية الصحية من خلال تأكيد أو نفي نتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية في سياق جديد ومتخصص، مما يسهم في بناء قاعدة معرفية أكثر شمولاً ودقة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم هذه الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات المستشفيات في مدينة الرياض وصانعو القرار في القطاع الصحي السعودي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأقسام الأشعة لرفع مستوى الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة للمرضى.
- تُسلّط هذه الدراسة الضوء على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في أقسام الأشعة بمستشفيات مدينة الرياض، مما يساعد المسؤولين على تشخيص نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء.
- تُبرز هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أقسام الأشعة، مما يُوجّه انتباه القيادات الصحية نحو ضرورة وضع خطط استراتيجية طويلة المدى لاستقطاب الكفاءات المتخصصة في مجال الأشعة والاحتفاظ بها وتطويرها لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة في هذا المجال.
- تُوفّر هذه الدراسة مؤشرات عملية حول أثر التدريب والتطوير المهني على إنتاجية خدمات الأشعة، مما يساعد إدارات التدريب في المستشفيات على تصميم برامج تدريبية مستهدفة وفعّالة تُلبّي الاحتياجات الفعلية للعاملين في أقسام الأشعة وتسهم في رفع كفاءاتهم التقنية والمهنية.
- تكشف هذه الدراسة عن دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في أقسام الأشعة، مما يُمكن إدارات الموارد البشرية في المستشفيات من تطوير أنظمة تحفيزية عادلة وفعّالة تُراعي خصوصية العمل في هذا القطاع الحيوي وتُحافظ على الكوادر المؤهلة.
- تُقدّم هذه الدراسة رؤية تطبيقية حول آليات تقييم الأداء وأثرها على الإنتاجية، مما يساعد المستشفيات على تبني أنظمة تقييم أداء حديثة وموضوعية تربط بين نتائج التقييم وبرامج التطوير والتحفيز والترقي الوظيفي في أقسام الأشعة.

- تتوافق هذه الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تُولي اهتماماً بالغاً بتطوير القطاع الصحي ورفع جودة الخدمات الصحية وتنمية رأس المال البشري، مما يجعل نتائج هذه الدراسة ذات قيمة عملية في دعم تحقيق هذه الأهداف الوطنية الطموحة.
- تُفيد نتائج هذه الدراسة الجهات الرقابية والتنظيمية في القطاع الصحي السعودي مثل وزارة الصحة والهيئة السعودية للتخصصات الصحية في وضع سياسات ومعايير وطنية لإدارة الموارد البشرية في أقسام الأشعة تُسهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة إنتاجيتها على المستوى الوطني.

أهداف الدراسة:

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

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة التكاليف الصحية بأبعادها المختلفة في أقسام الأشعة التشخيصية بالمستشفيات العامة بالمملكة العربية السعودية.
2. تشخيص مستوى كفاءة التشغيل السائد في أقسام الأشعة التشخيصية بالمستشفيات العامة بالمملكة العربية السعودية من حيث الاستغلال الأمثل للموارد، وجودة الخدمات التشخيصية، والإنتاجية، ورضا المستفيدين.
3. تحديد أثر بُعد تخطيط التكاليف على كفاءة التشغيل في أقسام الأشعة التشخيصية بالمستشفيات العامة محل الدراسة.
4. تحديد أثر بُعد الرقابة على التكاليف على كفاءة التشغيل في أقسام الأشعة التشخيصية بالمستشفيات العامة محل الدراسة.
5. تحديد أثر بُعد تحليل التكاليف على كفاءة التشغيل في أقسام الأشعة التشخيصية بالمستشفيات العامة محل الدراسة.

6. تحديد أثر بُعد تخفيض التكاليف على كفاءة التشغيل في أقسام الأشعة التشخيصية بالمستشفيات العامة محل الدراسة.

7. تقديم توصيات علمية وعملية لتعزيز ممارسات إدارة التكاليف الصحية بما يُسهم في رفع كفاءة التشغيل في أقسام الأشعة التشخيصية بالمستشفيات العامة بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

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

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

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

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي

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

يتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

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

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير المهني على رفع إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض.

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

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

الدراسات السابقة:

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

أولاً: الدراسات العربية

دراسة **البشري وبن خلتة والجعيد (2023)** بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في إدارة الأزمات وبخاصة أزمة كورونا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من موظفين في مؤسسات مختلفة بمدينة جدة، وتم توزيع استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن لإدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في إدارة الأزمات من خلال التخطيط الاستراتيجي وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط المسبق للأزمات وإعداد خطط طوارئ بشرية شاملة.

دراسة **مرسال (2020)** بعنوان "دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم". هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها، والكشف عن دور حوكمة الموارد البشرية بأبعادها (الشفافية، المساءلة، العدالة) في إدارة مخاطر

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

دراسة مرسل وعمر (2026) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الحواسيب، البرمجيات، الاتصالات، شبكات الإنترنت، أمن المعلومات) في إدارة الموارد البشرية في شركة كوفتي للمواد الغذائية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من موظفي الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً فاعلاً في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية وتطوير عملياتها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتدريب العاملين عليها.

دراسة جنان ورواج (2022) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تدريب الموارد البشرية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتكونت العينة من موظفي وعمال المؤسسات محل الدراسة حيث تم استعمال الاستمارة كأداة رئيسية للبحث. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير وواضح لإدارة المعرفة على تطوير القدرات الفكرية والعملية للموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسات وربطها ببرامج التدريب والتطوير.

دراسة درويش (2021) بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية، ولاية خنشلة". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها (الأجهزة والمعدات التقنية، البرمجيات، الشبكات، قواعد البيانات) في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة

الاتصالات الجزائرية بولاية خنشلة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من موظفي المؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً فعالاً في تنمية مهارات وأداء الموارد البشرية وزيادة كفاءتها، وأنها تسهم في تكوين رأس المال البشري. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتطوير الموارد البشرية والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة.

دراسة العنقري والدخيل (2023) بعنوان "دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه الأتمتة في إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، التوظيف والاستقطاب، التدريب والتطوير، إدارة الأداء)، وإلى أي مدى يتم تطبيق الأتمتة في إدارات الموارد البشرية في الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكونت العينة من (204) فرداً تم استرداد (65) استبانة منهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأتمتة تُطبق بدرجة مرتفعة في إدارات الموارد البشرية في الهيئات الحكومية السعودية، وأن مجال "التخطيط" ومجال "التوظيف/الاستقطاب" حصلاً على أعلى متوسط حسابي، كما أن أبرز المعوقات هو أن تطبيق الأنظمة الإلكترونية يتطلب دعماً مالياً عالياً. وأوصت الدراسة بالاهتمام بتوظيف الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والمعرفة التقنية، وتشجيع ثقافة استخدام نظم المعلومات والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

دراسة المصاني وعبدالقادر وقاسم (2023) بعنوان "دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التمكين بأبعادها (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب والتطوير، الاتصال الفعال) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين وظائف إدارة الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية التمكين تُعزز العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وتُعزز شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة، كما أنها تؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها. وأوصت الدراسة بدراسة الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية لوضع برامج تدريبية مناسبة والمساهمة في انتقاء الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة وتمكينهم في العمل الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

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

ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) والرضا الوظيفي في التنبؤ بالالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من موظفي البنوك السعودية حيث تم استخدام العينة الملائمة والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما أن المتغيرين المستقلين قدما إسهامات فردية معنوية في التنبؤ بالالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بأن تُركّز المنظمات وخاصة البنوك على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية لضمان مستويات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

دراسة **(2021) Azizi, Atlasi, Ziapour, Abbas, & Naemi** بعنوان "Innovative Human Resource Management Strategies during the COVID-19 Pandemic: A Systematic Narrative Review Approach".

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

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

التعلم الآلي بأبعادها (التوظيف والاستقطاب، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، تحليل بيانات الموظفين)

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

دراسة (Budhwar, Chowdhury, Wood, Aguinis et al. (2023) بعنوان "Human Resource Management in the Age of Generative Artificial Intelligence: Perspectives and Research Directions on ChatGPT". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاصطناعي التوليدي وتحديداً تقنية ChatGPT بأبعادها (الأتمتة، دعم القرار، تحسين العمليات، التفاعل مع الموظفين) على إدارة الموارد البشرية وتقديم اتجاهات بحثية مستقبلية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النقدي ومراجعة الأدبيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي التوليدي يحدث تحولاً جذرياً في ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث التوظيف والتدريب وإدارة الأداء والتواصل مع الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث حول التأثيرات طويلة المدى للذكاء الاصطناعي التوليدي على إدارة الموارد البشرية والتعامل مع التحديات الأخلاقية والقانونية المرتبطة بذلك.

دراسة (Nisar, Haider, Ali, Jamshed, Ryu, & Gill (2021) بعنوان "Green Human Resource Management Practices and Environmental Performance in Malaysian Green Hotels: The Role of Green Intellectual Capital and Pro-Environmental Behavior". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف الأخضر، التدريب الأخضر، إدارة الأداء الأخضر، التعويضات الخضراء) في الأداء البيئي للفنادق الخضراء في ماليزيا، مع فحص الدور الوسيط لرأس المال الفكري الأخضر والسلوك المؤيد للبيئة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من العاملين في الفنادق الخضراء الماليزية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء البيئي، وأن رأس المال الفكري الأخضر والسلوك المؤيد للبيئة يلعبان دوراً

وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتحسين الأداء البيئي.

دراسة Yong, Yusliza, Ramayah, Chiappetta Jabbour, Sehnem, & Mani

(2020) بعنوان "Pathways towards Sustainability in Manufacturing

Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource

Management". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف

الأخضر، التدريب الأخضر، التقييم الأخضر، التعويضات الخضراء) في تحقيق الاستدامة في منظمات

التصنيع. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من العاملين في منظمات التصنيع.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تسهم بشكل معنوي في تحقيق

الاستدامة في المنظمات الصناعية. وأوصت الدراسة بتعزيز تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

كمسار نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية.

دراسة Lu, Zhang, Yang, & Wang (2023) بعنوان "Sustainable Human Resource

Management Practices, Employee Resilience, and Employee Outcomes:

Toward Common Good Values". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد

البشرية المستدامة بأبعادها (التنمية المهنية، التوازن بين العمل والحياة، بيئة العمل الصحية، المشاركة

في اتخاذ القرار) على مرونة الموظفين ومخرجاتهم في إطار قيم الصالح العام. واستخدمت الدراسة

المنهج الكمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تُعزز مرونة

الموظفين وتؤثر إيجابياً على مخرجاتهم الوظيفية. وأوصت الدراسة بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية

المستدامة القائمة على قيم الصالح العام لتعزيز قدرة الموظفين على التكيف وتحسين أدائهم.

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

أولاً: الدراسات العربية

دراسة علي (2022) بعنوان "دور ممارسات S 5 في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة استطلاعية في شركة

أرو العامة". هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير لممارسات S 5 بأبعادها (التصنيف،

الترتيب، التنظيف، التقييس، الانضباط) في الكفاءة الإنتاجية في شركة أور العامة بمحافظة ذي قار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (45) مهندساً تم استرجاع (40) استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (88%) ، وتم استخدام برنامج (SPSS vr. 23) للتحليل الإحصائي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد S 5 والكفاءة الإنتاجية حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.931$) أي أن التغير في الأبعاد يُفسّر (93%) من التغير في الكفاءة الإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركة بتنفيذ ممارسات S 5 التي تُسهم في تخفيض الهدر وتقليل أوقات الانتظار والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

دراسة الجنابي وسالم (2022) بعنوان "استراتيجية التمكين ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة تحليلية في وزارة الصناعة والمعادن / مصنع الأنابيب الحديدية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وعلاقة استراتيجية التمكين بأبعادها (العمل الجماعي، المشاركة بالمعلومات، البرامج التدريبية، تفويض الصلاحيات) في رفع الكفاءة الإنتاجية في مصنع الأنابيب الحديدية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وتكونت العينة العشوائية من (50) فرداً من العاملين في المصنع، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأكيد متزايد من قبل الإدارة والأقسام في المصنع لدعم عملية استراتيجية التمكين والالتزام بها نظراً لدورها المهم في تطوير ورفع الكفاءة الإنتاجية. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات التمكين وتقديم الحلول المستقبلية في ضوء الخطط الاستراتيجية المعدة مسبقاً لتحقيق إنجازات هادفة.

دراسة الفيفي (2022) بعنوان "دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض 2019/2020". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحفيز الوظيفي بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي، وذلك من خلال التعرف على أنواع الحوافز المقدمة لموظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (135) من المدراء ورؤساء الأقسام في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المستجيبين كانوا محايدين فيما يتعلق بالحوافز المادية بمتوسط حسابي (3.15 من 5)، بينما كانوا موافقين تماماً على الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي (4.35 من 5)، كما وافقوا على وجود معوقات تواجه تقديم التحفيز بمتوسط (3.68 من 5)، ووافقوا تماماً على

الحلول المقترحة لتطوير أنظمة التحفيز بمتوسط (4.53 من 5). وأوصت الدراسة بضرورة وجود أهداف عامة ورؤية واضحة تحكم أنظمة منح الحوافز، وتطوير نظم وآليات منح الحوافز على أساس التميز في الأداء وليس الأقدمية.

دراسة أبو رأس (2021) بعنوان "دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء المنشأة: مؤشر التدريب أنموذجاً: دراسة تطبيقية على البنوك السودانية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، التأهيل، تطوير المهارات) في رفع كفاءة أداء المنشأة مع التركيز على مؤشر التدريب في القطاع المصرفي السوداني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (100) استبانة موزعة على خمسة بنوك سودانية بواقع (20) استبانة لكل بنك من موظفين تم اختيارهم عشوائياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التدريب والتأهيل والكفاءة الإنتاجية، كما لوحظ غموض في المعايير المستخدمة عند اختيار وتقييم أداء العاملين واحتياجاتهم التدريبية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بنتائج تقارير الأداء والاهتمام بها في محاور التدريب وتأهيل وتنمية الموارد البشرية، وزيادة الاهتمام بتأهيل وتدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية وتنوع الأساليب التدريبية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة Sinha & Grifith (2021) بعنوان "Role of Human Resource Management in Improving Productivity of the Workforce". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط، التوظيف، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) في تحسين إنتاجية القوى العاملة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى إنتاجية القوى العاملة، وأن التدريب والتطوير والتعويضات العادلة من أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية. وأوصت الدراسة بتبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة والاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

دراسة Gomathy, Reddy, & Reddy (2023) بعنوان "The Impact of Human Resource Planning on Productivity". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط الموارد

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

دراسة **Aiuby & Hayati (2023)** بعنوان "The Role of Education in Productivity of Human Resources and Increasing Job Opportunities". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعليم بأبعاده (التدريب المهني، التعليم المستمر، تنمية المهارات) في إنتاجية الموارد البشرية وزيادة فرص العمل. واستخدمت الدراسة المنهج المكتبي (Library Method) معتمدةً على الكتب والمقالات والتقارير كمصادر للبحث. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين يعملون بنسبة (20-30%) من قدراتهم قبل التدريب، لكن عندما يتم تدريبهم وتحفيزهم بشكل مناسب فإنهم يُظهرون (80-90%) من قدراتهم وكفاءاتهم مما يُعزز الإنتاجية، وأن زيادة الإنتاجية تزيد الطلب على التوظيف وتزيد فرص العمل. وأوصت الدراسة بالاستثمار في التعليم والتدريب المستمر للموارد البشرية لرفع الإنتاجية.

دراسة **Diawati, Gadzali, Abd Aziz, Ausat, & Suherlan (2023)** بعنوان "The Role of Information Technology in Improving the Efficiency and Productivity of Human Resources in the Workplace". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (أتمتة المهام، تعزيز التعاون، الوصول السريع للمعلومات، التدريب الإلكتروني، تحليل البيانات الذكي، إدارة الأداء، مرونة العمل، أمن المعلومات) في تحسين كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية في بيئة العمل. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي (Qualitative) من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات وتحليل المصادر الثانوية، حيث تم جمع (60) مصدراً أولاً ثم تصفيتُها إلى (41) مصدراً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً محورياً في تعزيز كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية من خلال أتمتة المهام الروتينية وتحسين التعاون وتوفير وصول سريع للمعلومات وتمكين التدريب الفعال ودعم تحليل البيانات الذكي. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات، والاهتمام بخصوصية البيانات وأمنها، واستخدام التكنولوجيا كأداة داعمة وليست بديلة للموارد البشرية.

دراسة Husain, Yulia, Syaifudin, Karyadi, & Alatas (2025) بعنوان "Human Resource Development in Increasing Work Productivity". تهدف الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب والتطوير، التعليم المستمر، تطوير المهارات) في زيادة إنتاجية العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية تُسهم بشكل فعال في رفع إنتاجية العمل من خلال تحسين مهارات وكفاءات العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في برامج تنمية الموارد البشرية لتحقيق مستويات إنتاجية أعلى.

دراسة Davidescu, Apostu, Paul, & Casuneanu (2020) بعنوان "Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management". التعرف على العلاقة بين مرونة العمل بأبعادها (المرونة التعاقدية، المرونة الوظيفية، مرونة ساعات العمل، مرونة مكان العمل) والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الموظفين الرومانيين وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية المستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي باستخدام تحليل المراسلات المتعددة (MCA) ونموذج الانحدار اللوجستي الثنائي، وتكونت العينة من موظفين رومانيين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من المرونة بين الموظفين الرومانيين، وأن أنماط العمل المرنة المختلفة تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بتبني سياسات مرونة العمل كجزء أساسي من إدارة الموارد البشرية المستدامة لتحقيق مستويات أعلى من الرضا والأداء والإنتاجية.

الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في جوانب متعددة، فمن حيث المتغير المستقل تتقاطع هذه الدراسة مع دراسة البشري وبن خلته والجعيد (2023) ودراسة مرسال (2020) ودراسة العنقري والدخيل (2023) ودراسة المصاني وعبدالقادر وقاسم (2023) ودراسة Cherif (2020) ودراسة Azizi et al. (2021) ودراسة Budhwar et al. (2023) في تناولها لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وإبراز دورها المحوري في تحسين الأداء المؤسسي. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الفيفي (2022) ودراسة أبو رأس (2021) ودراسة Sinha & Griffith (2021) ودراسة Husain et al. (2025) ودراسة Aiuby & Hayati (2023) في اهتمامها بالمتغير التابع المتمثل في رفع الإنتاجية

والكفاءة الإنتاجية. ومن حيث المنهج، تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة كدراسة مرسل (2020) ودراسة العنقري والدخيل (2023) ودراسة الفيفي (2022) ودراسة علي (2022) ودراسة الجنابي وسالم (2022) ودراسة Cherif (2020) ودراسة Davidescu et al. (2020) في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، كما تتفق معها في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية والاعتماد على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفروض.

وعلى صعيد الاختلاف، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، فمن حيث بيئة التطبيق تختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة المستعرضة التي طُبِّقت في بيئات متنوعة كالقطاع المصرفي في دراسة Cherif (2020) ودراسة أبو رأس (2021)، والقطاع الصناعي في دراسة علي (2022) ودراسة الجنابي وسالم (2022) ودراسة Yong et al. (2020)، وقطاع الاتصالات في دراسة درويش (2021)، والفنادق في دراسة Nisar et al. (2021)، والهيئات الحكومية في دراسة العنقري والدخيل (2023)، في حين تتفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على أقسام الأشعة في المستشفيات وهو قطاع صحي متخصص لم تتناوله أي من الدراسات السابقة. كما تختلف الدراسة الحالية في الجمع بين أربعة أبعاد محددة لإدارة الموارد البشرية (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التدريب والتطوير المهني، التحفيز الوظيفي، تقييم الأداء) في نموذج واحد متكامل وربطها بإنتاجية خدمات الأشعة تحديداً، بينما ركزت الدراسات السابقة على أبعاد منفردة أو مختلفة كالتمكين في دراسة المصاني وعبدالقادر وقاسم (2023) ودراسة الجنابي وسالم (2022)، والحوكمة في دراسة مرسل (2020)، والأتمتة في دراسة العنقري والدخيل (2023)، والمرونة في دراسة Davidescu et al. (2020)، والذكاء الاصطناعي في دراسة Budhwar et al. (2023) ودراسة Garg et al. (2022) فضلاً عن ذلك تتميز الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة الذي يشمل العاملين في أقسام الأشعة بمستشفيات مدينة الرياض بمختلف فئاتهم الوظيفية من أطباء وأخصائيين وفنيين ومشرفين وإداريين، وهو مجتمع متخصص يختلف عن المجتمعات التي تناولتها الدراسات السابقة، مما يُضفي على الدراسة الحالية أصالة علمية وقيمة مضافة تُسهم في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بهذا الموضوع.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم إدارة الموارد البشرية

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

أبعاد إدارة الموارد البشرية في الدراسة الحالية

البُعد الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يُمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية منهجية تهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً، وتحديد الآليات المثلى لسد الفجوة بين العرض والطلب على القوى العاملة في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويتضمن هذا التخطيط تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحديد الكفاءات والتخصصات المطلوبة ووضع خطط الاستقطاب والاحتفاظ بالكوادر المؤهلة. ويكتسب هذا البُعد أهمية استثنائية في أقسام الأشعة بالمستشفيات نظراً لندرة التخصصات الدقيقة في هذا المجال والتطور التقني المستمر الذي يفرض تحديث الكفاءات بصورة مستمرة (العنقري والدخيل، 2023)

البُعد الثاني: التدريب والتطوير المهني

يُشير التدريب والتطوير المهني إلى مجموعة البرامج والأنشطة المنظمة التي تستهدف إكساب العاملين المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحسين أدائهم الحالي وإعدادهم لتولي مسؤوليات مستقبلية أوسع.

ويتجاوز مفهوم التدريب في إطاره الحديث البرامج التقليدية ليشمل التعلم الإلكتروني والتدريب أثناء العمل والمحاكاة والتعلم الذاتي وبرامج التوجيه والإرشاد المهني. وتتأكد أهمية هذا البُعد في مجال الأشعة حيث تتطلب طبيعة العمل تحديثاً مستمراً للمهارات التقنية والتشخيصية لمواكبة التقنيات الحديثة في التصوير الطبي (جنان وروايح، 2022). وقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين يحظون بتدريب مناسب يُظهرون مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بنظرائهم غير المدربين. (Aiuby & Hayati, 2023)

البُعد الثالث: التحفيز الوظيفي

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

البُعد الرابع: تقييم الأداء

يُمثل تقييم الأداء عملية إدارية منهجية تهدف إلى قياس مستوى أداء العاملين ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير والترقية والتحفيز. ويُساهم تقييم الأداء الفعّال في توجيه جهود العاملين نحو الأهداف المؤسسية وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وتعزيز مبدأ العدالة التنظيمية. ويستلزم تقييم أداء العاملين في أقسام الأشعة معايير متخصصة تُراعي طبيعة العمل التقنية ومتطلبات الجودة والسلامة الإشعاعية (أبو رأس، 2021).

ثانياً: إنتاجية خدمات الأشعة

مفهوم الإنتاجية في القطاع الصحي

تُعرّف الإنتاجية بشكل عام بأنها العلاقة بين المخرجات والمدخلات، أي مقدار ما يتم تحقيقه من نتائج ومخرجات مقارنة بالموارد المستخدمة في تحقيقها. وفي القطاع الصحي تكتسب الإنتاجية أبعاداً أكثر

تعقيداً، إذ لا تقتصر على الجانب الكمي المتمثل في عدد الخدمات المقدمة، وإنما تمتد لتشمل الجانب النوعي المتعلق بجودة هذه الخدمات ودقتها وسلامتها. وقد أكدت الدراسات أن رفع الإنتاجية في المنظمات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة (الجنابي وسالم، 2022).

إنتاجية خدمات الأشعة

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

المنهجية وطرق البحث:

منهجية الدراسة

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

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

مجتمع وعينة الدراسة

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

وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية وأنواع المستشفيات تمثيلاً متناسباً، وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات من المجتمعات المعروفة، حيث سيبلغ حجم العينة المستهدفة نحو (346) مفردة من العاملين في أقسام الأشعة. وسيتم توزيع الاستبانات بشكل متناسب بين المستشفيات الحكومية والخاصة بنسبة تتوافق مع حجم العاملين في كل قطاع، بحيث يُخصّص ما يقارب (210) استبانة للمستشفيات الحكومية و(136) استبانة للمستشفيات الخاصة، مع الأخذ في الاعتبار توزيع الاستبانات بنسب متناسبة على مختلف الفئات الوظيفية (أطباء الأشعة، أخصائيو الأشعة، فنيو الأشعة، المشرفون، الإداريون) لضمان شمولية التمثيل وموثوقية النتائج.

مصادر جمع البيانات

أولاً: المصادر الأولية

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

ثانياً: المصادر الثانوية

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

أداة الدراسة

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

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

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

- **المحور الأول:** التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويتكون من (4) فقرات.
- **المحور الثاني:** التدريب والتطوير المهني، ويتكون من (4) فقرات.
- **المحور الثالث:** التحفيز الوظيفي، ويتكون من (4) فقرات.
- **المحور الرابع:** تقييم الأداء، ويتكون من (4) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات المتغير المستقل (16)فقرة.

القسم الثالث: المتغير التابع (إنتاجية خدمات الأشعة)، ويتكون من محور واحد يشمل (10) فقرات تقيس مستوى إنتاجية خدمات الأشعة في مستشفيات مدينة الرياض.

وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26) فقرة بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية.

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة وترتيب العبارات والأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وقياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفرد.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد إدارة الموارد البشرية مجتمعة على رفع إنتاجية خدمات الأشعة واختبار الفرض الرئيسي للدراسة.

سادساً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التدريب والتطوير المهني، التحفيز الوظيفي، تقييم الأداء) على رفع إنتاجية خدمات الأشعة.

الحدود المكانية: ستُطبق هذه الدراسة على أقسام الأشعة في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: ستشمل هذه الدراسة العاملين في أقسام الأشعة بمستشفيات مدينة الرياض من أطباء الأشعة وأخصائيي وفنيي الأشعة ومشرفي الأقسام والإداريين.

الحدود الزمانية: سيتم تطبيق هذه الدراسة وجمع بياناتها خلال العام الدراسي 1447/1448هـ الموافق 2026/2027م.

المراجع:

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو رأس، يسرا حسن عثمان صالح. (2021). دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء المنشأة: مؤشر التدريب أنموذجاً: دراسة تطبيقية على البنوك السودانية. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ع2 ، 121 - 140. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1101836>
- البشري، مجد عوض بن داخل، بن خلته، عبد الهادي بن ماجد بن عبد الهادي، و الجعيد، عبد الرحمن عوض بطاء. (2023). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جدة، جدة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1419487>
- الجنابي، محمد حسين عبيد، و سالم، مؤمن مازن. (2022). استراتيجية التمكين ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة تحليلية في وزارة الصناعة والمعادن / مصنع الأنابيب الحديدية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع134 ، 105 - 122. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1319008>
- جنان، رضا، و رواج، فريد. (2022). دور إدارة المعرفة في تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم الاجتماعية، مج16، ع2 ، 492 - 506. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1323788>
- درويش، وليد. (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية، ولاية خنشلة. المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيات، مج16، ع1 ، 37 - 53. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1429537>
- علي، وسام حسين عبد. (2022). دور ممارسات S5 في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة استطلاعية في شركة أرو العامة. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع7 ، 862 - 887. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1274169>

- العنقري، نورة محمد عبدالرحمن، و الدخيل، هيفاء منصور عثمان. (2023). دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج43، ع3 ، 77 - 94. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504986>
- الفيفي، نورة بنت يحيى جابر. (2022). دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمات الطبية للقوات المسلحة بمدينة الرياض 2019 / 2020. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع23 ، 1 - 26. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1320699>
- مرسال، منى النيل مصطفى. (2020). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع11 ، 195 - 219. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1020874>
- مرسال، منى النيل مصطفى، و عمر، فاتن فاروق الأمين. (2026). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، ع22 ، 87 - 110. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1657161>
- المصاني، علي سهيل عيسى، عبدالقادر، فخر الأدبي، و قاسم، سيد بوهار مصل. (2023). دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. مجلة مجمع، ع46 ، 447 - 477. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1412366>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aiuby, H., & Hayati, M. (2023). The role of education in productivity of human resources and increasing job opportunities. International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHES), 3(1), 2808-1765

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

Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM) Volume, 6

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

Mid Ocean University

College of Management

Master of business administration



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

Prepared by:

Saad daham alqwaidi

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026