

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

فاعلية استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية في تحسين الأداء

المؤسسي في المنشآت الصحية

إعداد الطالب/

حبيب محمد حبيب العياش

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

1447 – 2025

بِسْمِ
اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

الْمُحْتَمَرِ

إِهْدَاء

إلى من كانت لي السند والعون،
إلى أُمي الحبيبة، ينبوع الحنان الذي لا يجف،
إلى روح أبي في جنان الخلد، الى زوجتي
وبناتي مصدر قوتي وفخري الدائم،
إلى من غرسوا فيّ الإصرار والعزيمة،
لكم كل الامتنان والتقدير.
إلى إخوتي الذين كانوا لي دعاءً ودعمًا في كل
خطوة،
إلى أصدقائي الذين آمنوا بي حين ترددت،
إلى كل من منحني كلمة طيبة أو ابتسامة
مشجعة،
لكم جميعًا أهدي ثمرة جهدي وسنوات صبري،
فأنتم شركاء هذا الإنجاز بكل معانيه.



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا

البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدمناه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة

ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن

ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات

وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

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

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية بأبعادها (التحفيز الوظيفي، التطوير المهني، بيئة العمل، والاستقرار الوظيفي) (في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (260) موظفًا من العاملين في المنشآت الصحية في المملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية بأبعادها الأربعة تؤثر إيجابيًا وبدرجة دالة إحصائية في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية. وقد تبين أن التحفيز الوظيفي يمثل البعد الأكثر تأثيرًا، يليه الاستقرار الوظيفي، ثم التطوير المهني وبيئة العمل. كما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تفسر نحو (74.2%) من التباين في الأداء المؤسسي، وهي نسبة مرتفعة تعكس التكامل بين مكونات استراتيجيات الكفاءات البشرية.

و أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات مؤسسية واضحة للاحتفاظ بالكفاءات البشرية، وتفعيل نظم الحوافز والتطوير المهني المستمر، وتعزيز بيئة العمل الآمنة والمحفزة، إضافة إلى ترسيخ الاستقرار الوظيفي بوصفه عاملاً جوهرياً لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع الصحي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية – التحفيز الوظيفي –

التطوير المهني – بيئة العمل – الاستقرار الوظيفي – الأداء المؤسسي – المنشآت الصحية

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
5.....	6.1 فروض الدراسة:
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
17.....	8.1 الفجوة البحثية:
19.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
22.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
24.....	11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

25.....	12.1 حدود الدراسة:
27.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
27.....	المبحث الأول: استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية
27.....	1.1.2 التمهيد والمفهوم العام
27.....	2.1.2 مفهوم استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية
29.....	3.1.2 أهمية استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية
30.....	4.1.2 أبعاد استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية
35.....	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية
35.....	1.2.2 التمهيد
35.....	2.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي
37.....	3.2.2 أهمية الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية
38.....	4.2.2 مكونات ومجالات الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية
40.....	5.2.2 العلاقة التكاملية بين الأداء المؤسسي واستراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية
43.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
43.....	1.3 مقدمة الفصل
43.....	2.3 منهج الدراسة
43.....	3.3 مجتمع الدراسة
44.....	4.3 عينة الدراسة
44.....	5.3 أداة الدراسة (الاستبانة)
45.....	5.3 صدق الأداة ومصفوفة الارتباط للمتغير المستقل

46.....	6.3 ثبات الأداة (Reliability of the Instrument)
47.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
49.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة
49.....	1.4 مقدمة
49.....	2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (عدد = 287)
50.....	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
50.....	أولاً: المتغير المستقل – استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية
55.....	ثانياً: المتغير التابع – الأداء المؤسسي
57.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
64.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
64.....	1.5 مقدمة
64.....	2.5 مناقشة النتائج
67.....	3.5 التوصيات
69.....	Abstract
70.....	قائمة المراجع
70.....	المراجع باللغة العربية
74.....	المراجع باللغة الإنجليزية
76.....	الملاحق
77.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل	46
2.	جدول (2): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة بعد التعديل	47
3.	جدول (3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (عدد = 287)	49
4.	جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التحفيز الوظيفي	51
5.	جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التطوير المهني	52
6.	جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده بيئة العمل	53
7.	جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاستقرار الوظيفي	55
8.	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الأداء المؤسسي	56
9.	جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي	58
10.	جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز الوظيفي على الأداء المؤسسي	60

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
61	جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التطوير المهني على الأداء المؤسسي	11.
62	جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بيئة العمل على الأداء المؤسسي	12.
63	جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستقرار الوظيفي على الأداء المؤسسي	13.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تُعَدّ المحافظة على الكفاءات البشرية في المنشآت الصحية ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة والتميز التنظيمي، إذ تمثل هذه الكفاءات المصدر الأهم للمعرفة والخبرة والابتكار داخل المؤسسات، وتزداد الحاجة إلى تبني استراتيجيات فعّالة للحفاظ على هذه الكفاءات في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الصحية، وارتفاع مستويات التنافسية، وتعقد التوقعات المجتمعية من مقدمي الخدمات الصحية، وقد أكدت الأدبيات أن الثقافة التنظيمية، وضوح القيم، ونظم العمل الفعّالة تسهم بصورة مباشرة في استبقاء العاملين المتميزين وتحسين الأداء المؤسسي، كما أوضحت نتائج دراسات متعددة أن وجود ثقافة تنظيمية قوية يشكل عاملاً محورياً في رفع كفاءة الأداء وتعزيز جودة الخدمات (المببضين والعضايلة، 2024).

تبرز أهمية الكفاءات البشرية داخل المنشآت الصحية بوصفها محورياً لإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، حيث ترتبط جودة الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة المنظمة على جذب الكفاءات المؤهلة والاحتفاظ بها وتحفيزها. وقد أوضحت نماذج التميز المؤسسي الحديثة، مثل النموذج الأوروبي للتميز، أن فعالية العمليات، إشراك المعنيين، والقيادة الاستراتيجية تُعد مداخل أساسية لتعزيز القيمة المؤسسية وضمان استدامتها، وهو ما أكدته البحوث التطبيقية في القطاعات الخدمية المختلفة (الرحي وآخرون، 2023).

تكشف الأدبيات المعاصرة عن أن التحدي الأكبر الذي تواجهه المنشآت الصحية يتمثل في ارتفاع مستويات دوران العاملين، وتراجع الرضا الوظيفي، وضعف بيئات العمل، وهي عوامل تُضعف القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات وتؤثر سلباً في فعالية الأداء، وتوضح الدراسات أن تعزيز السعادة الوظيفية، تمكين العاملين، والقيادة المستدامة يسهم في خلق بيئة عمل جاذبة تُقلّل من نوايا ترك العمل وتدعم استقرار الموارد البشرية (إسماعيل وهديب، 2022؛ إسماعيل والرشيدي، 2022).

تؤكد الأدلة البحثية أيضاً أن استراتيجيات تنمية الكفاءات مثل التدريب الإلكتروني، إدارة المعرفة، والإدارة الرشيقة تلعب دوراً محورياً في تطوير قدرات العاملين ورفع جاهزية المؤسسات الصحية

للتعامل مع التحديات التشغيلية، وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن هذه الممارسات تعزز الكفاءة التشغيلية، تدعم الابتكار، وتساهم في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة واستدامة قدرتها التنافسية (العتيبي ونافع، 2023؛ بوزناق، 2020؛ علي، 2021).

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المنشآت الصحية تحدياً متنامياً في قدرتها على المحافظة على الكفاءات البشرية، نتيجة اشتداد المنافسة، وتزايد الضغوط المهنية، وارتفاع معدلات دوران الكوادر الصحية، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة الخدمات وأداء المؤسسات الصحية، وتوضح الأدبيات أن الثقافة التنظيمية الضعيفة، وعدم وضوح التوقعات، وغياب القيم والمعتقدات المشتركة، تسهم في تراجع قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة، وهو ما أكدته دراسة المبيضين والعضايلة (2024) التي بينت أن ضعف الثقافة التنظيمية يرتبط بانخفاض مستوى الأداء المؤسسي.

وتتعمق المشكلة بوجود فجوات واضحة في تطبيق نماذج التميز المؤسسي، والعمل وفق استراتيجيات مستدامة تُعنى بالموارد البشرية. فقد كشفت دراسة الرحبي وآخرون (2023) أن غياب القيادة المؤسسية الداعمة، وضعف إشراك المعنيين، وتدني مستويات التحسين المستمر، يحدّ من قدرة المؤسسات على ترسيخ بيئة جاذبة للكفاءات، مما يؤثر في جودة الخدمة وفي قوة الأداء المؤسسي على المدى البعيد.

ويزداد تعقيد المشكلة مع استمرار التحديات المرتبطة بعدم كفاية برامج التطوير الوظيفي وضعف منظومات التحفيز، وهو ما يؤدي إلى انخفاض مستويات السعادة الوظيفية لدى العاملين الصحيين. وتؤكد دراسة إسماعيل وهديب (2022) أن تراجع الرضا الوظيفي والضعف في العلاقات الإنسانية وبيئة العمل يؤدي إلى تراجع الأداء المؤسسي، كما يرفع من احتمالات فقدان الكفاءات الأساسية داخل المؤسسات الصحية.

وتُظهر الأدبيات وجود قصور في تبني ممارسات إدارية حديثة تسهم في رفع كفاءة العاملين ودعم استبقاء الكفاءات مثل التدريب الإلكتروني، الإدارة الرشيقة، وإدارة المعرفة. فقد بينت دراسات العتيبي

ونافع (2023) وعلي (2021) وبوزناق (2020) أن غياب هذه الممارسات يقلل من قدرة المؤسسات على بناء رأس مال بشري مستدام ذي كفاءة عالية، ويضعف قدرتها التشغيلية والاستراتيجية، وهو ما يؤدي إلى فجوة بين ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسات الصحية وما هي عليه فعلياً.

وتشير دراسات الموارد البشرية في القطاعات الصحية إلى أن نقص الكفاءات أو تسربها يشكل خطراً مباشراً على جودة الرعاية الصحية وسلامة المرضى، وأن المؤسسات التي لا تتمكن من تطبيق استراتيجيات فعالة لاستبقاء الكفاءات تعاني من انخفاض في مستوى الأداء المؤسسي وضعف في القدرة التنافسية، وهو ما أظهرته دراسة Jacob et al (2025) التي أكدت أن التحفيز والتطوير والرضا الوظيفي وكفاية التوظيف تمثل عوامل حاسمة في الأداء المؤسسي للمرافق الصحية.

وبناءً على ما سبق، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الآتي:

إلى أي مدى تسهم استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تبرز الدراسة أهمية استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أحد المحاور الجوهرية في بناء رأس مال بشري مستدام داخل المنشآت الصحية، مما يضيف قيمة علمية إلى الأدبيات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والرعاية الصحية.
- تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بمدى تأثير ممارسات الاستبقاء الوظيفي على الأداء المؤسسي، من خلال دمج مفاهيم حديثة مثل القيادة المستدامة، السعادة الوظيفية، والإدارة الرشيقة في سياق المؤسسات الصحية.

- تضيف الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي، ويعزز من فهم العلاقات التفاعلية بين الجوانب السلوكية والتنظيمية التي تؤثر في فعالية المنشآت الصحية.
- تدعم الدراسة التوجهات الحديثة في البحث العلمي، من خلال التركيز على أهمية الكفاءات البشرية كعنصر تنافسي رئيسي، وتقديم تحليلات معمقة تساعد في تطوير النظريات المعاصرة في مجال التميز المؤسسي.

ثانيًا: الأهمية العملية:

- تساعد الدراسة صناع القرار في المنشآت الصحية على تبني سياسات فعّالة للمحافظة على الكفاءات، مما يساهم في الحد من تسرب العاملين ورفع مستويات الاستقرار الوظيفي.
- توفر الدراسة مؤشرات عملية حول أثر استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات على الأداء المؤسسي، مما يمكن إدارات الموارد البشرية من تصميم خطط تطوير واضحة وموجهة.
- تمكن الدراسة المؤسسات الصحية من تحديد الجوانب التنظيمية والسلوكية التي تحتاج إلى تعزيز لتحسين جودة الخدمة وتحقيق استدامة الأداء.
- تساهم الدراسة في دعم بناء بيئة عمل محفّزة، من خلال إبراز دور التحفيز، التطوير المهني، وتمكين العاملين في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الرعاية الصحية.
- توجّه الدراسة القيادات الصحية نحو تبني ممارسات حديثة مثل الإدارة الرشيقة والتدريب الإلكتروني وإدارة المعرفة، بهدف تحسين فعالية التشغيل ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تتيح الدراسة فرصة لتطوير برامج متقدمة لإعداد الكفاءات الصحية وتصميم أنظمة تقييم أداء أكثر دقة، مرتبطة بالاحتياجات الحقيقية للمؤسسات.
- تمكن الدراسة القطاعات الصحية من بناء استراتيجيات طويلة المدى لاستبقاء الكفاءات، بما يعزز استدامة الخدمات ويضمن تحقيق أعلى مستويات الجودة والسلامة.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية بأبعادها (التحفيز الوظيفي، التطوير المهني، بيئة العمل، الاستقرار الوظيفي) في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية، وتتفرع من هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية، وهي:

- تحديد أثر التحفيز الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.
- تحليل أثر التطوير المهني المستمر في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.
- قياس أثر بيئة العمل في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.
- تبين أثر الاستقرار الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الدراسة الرئيسي: ما مدى أثر استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية بأبعادها (التحفيز الوظيفي، التطوير المهني، بيئة العمل، الاستقرار الوظيفي) في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- ما أثر التحفيز الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية؟
- ما أثر التطوير المهني المستمر في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية؟
- ما أثر بيئة العمل في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية؟
- ما أثر الاستقرار الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية بأبعادها (التحفيز الوظيفي، التطوير المهني، بيئة العمل، الاستقرار الوظيفي) على تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير المهني المستمر على تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبيئة العمل على تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستقرار الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.

7.1 الدراسات السابقة:

✍ دراسة (المبيضين والعضاية، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية) على تحسين الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وذلك بالاعتماد على جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى النتائج، وبلغت عينة الدراسة (300) مفردة من العاملين في السلطة.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للثقافة التنظيمية بأبعادها على تحسين الأداء المؤسسي، كما بيّنت أن مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة متوسطة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدراك العاملين ووعيهم بأهمية الثقافة التنظيمية القوية ودورها في رفع مستوى الأداء المؤسسي، والعمل على تشجيع الممارسات الإبداعية والمتميزة، إضافة إلى تعزيز العمل الجماعي والمشاركة في حل المشكلات بما ينعكس على كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي في السلطة.

دراسة (الرحبي وآخرون، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إصدار 2020 بأبعاده السبعة (القيادة وثقافة المؤسسة، غايات المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها، إشراك المعنيين، تحقيق الاستدامة، إدارة الأداء، انطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده الأربعة (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) في مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عُمان.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، واعتمدت على أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة. وبلغ حجم المجتمع (والعينة) 250 مفردة، حيث تم توزيع (250) استبانة واستُعيدت بالكامل بنسبة 100%، وأخضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده على تحسين الأداء المؤسسي لمجموعة مدارس تبارك الخاصة، وبينت النتائج أن النموذج الأوروبي للتميز يُعد نموذجاً ديناميكياً بطبيعته، ويؤكد على أهمية القيادة القوية، والتوجه الاستراتيجي الواضح، وتحسين الموارد البشرية والشراكات والعمليات لتحقيق تنمية مستدامة. وأسهم تطبيق النموذج في تعزيز المواءمة بين الجانبين الإداري والبشري للمدارس من منظور تكنولوجي، إضافة إلى دعمه تبني نماذج عمل جديدة قادرة على خلق قيمة تعليمية للطلاب وضمان أداء متميز أثناء التحضير للتحويلات المستقبلية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي وتطوير ممارساته داخل المدارس، بما يدعم جودة الخدمات التعليمية ويرفع من مستوى الأداء المؤسسي في المدى القريب والبعيد.

✍ دراسة (ابوشحاته، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القياس المقارن بأبعاده الأربعة (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده الأربعة (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) في الشركة القابضة لمصر للطيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وبلغ حجم العينة (361) مفردة، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي جرى تحليلها باستخدام برنامج SPSS—Version 25.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقياس المقارن بأبعاده على تحسين الأداء المؤسسي في الشركة القابضة لمصر للطيران، و بينت النتائج أن تطبيق القياس المقارن يسهم في رفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للتغيرات التشغيلية والإستراتيجية.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الثقافة التنظيمية للعاملين لدعم تطبيق القياس المقارن، بالإضافة إلى توفير نظام فعال للمكافآت والحوافز لتشجيع العاملين على التميز، ووضع خطط واستراتيجيات بديلة لضمان استمرارية العمل عند حدوث خلل في الخطة الأساسية. كما أوصت بضرورة إجراء استطلاعات دورية للتعرف على رغبات العملاء واحتياجاتهم المستقبلية لضمان ولائهم وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.

✍ دراسة (اسماعيل والرشيدي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة المستدامة بأبعادها (الرؤية المستدامة، تمكين العاملين، الممارسات المسؤولة، بناء الشراكات المستدامة) على الأداء المؤسسي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) في مؤسسات النفط الكويتية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات من مفردات الدراسة، وبلغ حجم العينة (360) مفردة من العاملين في مؤسسات النفط الكويتية، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للقيادة المستدامة بأبعادها على الأداء المؤسسي، كما بينت النتائج أن مستوى القيادة المستدامة كان متوسطاً على المستوى الكلي وعلى مستوى كل بُعد من أبعادها، وكذلك جاء مستوى الأداء المؤسسي بدرجة متوسطة على المستوى العام وعلى مستوى أبعاده.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات النفط الكويتية، والتركيز على تمكين العاملين، وتطوير الشراكات، وتحسين الممارسات المسؤولة، لما لذلك من أثر مباشر في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق استدامته.

❧ دراسة (اسماعيل وهديب، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السعادة الوظيفية بأبعادها (الرضا الوظيفي، العلاقات الإنسانية، بيئة العمل، التوازن بين العمل والحياة) على الأداء المؤسسي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) في وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية بدولة الكويت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (355) مفردة من العاملين في الوزارة بالقطاعات الحكومية والخاصة المرتبطة بها، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من المقاييس والاختبارات الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للسعادة الوظيفية بأبعادها على الأداء المؤسسي، كما بينت أن مستوى السعادة الوظيفية ومستوى الأداء المؤسسي جاءا بدرجة متوسطة على المستوى الإجمالي ولكل بُعد من أبعادهما، وكشفت النتائج كذلك وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى السعادة الوظيفية باختلاف النوع والفئة العمرية، بينما لم تظهر اختلافات وفق سنوات الخبرة.

كما تبين عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي باختلاف العمر وسنوات الخبرة، ووجود اختلافات باختلاف النوع.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز السعادة الوظيفية لدى العاملين من خلال تحسين بيئة العمل، وتطوير العلاقات الإنسانية، ودعم برامج التوازن بين العمل والحياة، لما لذلك من دور في رفع مستوى الأداء المؤسسي للوزارة وتحقيق كفاءة واستدامة أكبر في العمل.

دراسة (العتيبي ونافع، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب الإلكتروني بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، دعم الحكومة للتحويل الرقمي، السمات الشخصية للعاملين، قابلية الجامعة للتغيير، دعم الإدارة العليا، الإدارة الذاتية للعاملين) على الأداء المؤسسي في جامعة الكويت.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات من عينة الدراسة. وبلغ حجم العينة (340) مفردة من أعضاء هيئة التدريس، وقد استُعيد منها (318) قائمة صحيحة بنسبة رد بلغت 93.5%. وتم إخضاع البيانات للتحليل باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل: معامل ألفا كرونباخ، التحليل العاملي التوكيدي، تحليل الانحدار، والارتباط المتعدد.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للتدريب الإلكتروني على الأداء المؤسسي في جامعة الكويت. كما بينت أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كانت الأكثر تأثيراً في تطبيق التدريب الإلكتروني، تليها دعم الحكومة للتحويل الرقمي، ثم السمات الشخصية للعاملين، تليها قابلية الجامعة للتغيير، ثم دعم الإدارة العليا، وأخيراً الإدارة الذاتية للعاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير فريق دعم فني وتقني متخصص لمتابعة جودة الأجهزة والبرمجيات المستخدمة، وتحديثها بشكل مستمر بما يخدم التدريب الإلكتروني، وأوصت بالاهتمام بالأفكار التنظيمية المبتكرة وتفعيل آليات التطبيق الناجح لها بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (على، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الرشيدة بأبعادها (إعادة تصميم العمليات، تقليل الهدر، التحسين المستمر، تمكين العاملين) على تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة، وكذلك التعرف على مدى توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الإدارة الرشيدة في الشركة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين (رؤساء الأقسام، المديرين الإداريين، والعاملين). وبلغ حجم العينة (250) مفردة تم توزيع الاستبانة عليهم وتحليل بياناتها إحصائياً.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لمبادئ الإدارة الرشيدة على تحسين الأداء المؤسسي، كما بينت النتائج أن إعادة تصميم العمليات وتقليل الهدر ساهمت بنسبة 63.11% في تحسين الأداء، وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية قوية بين مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة ومستوى الأداء المؤسسي، حيث كلما زاد تبني الشركة لمبادئ الإدارة الرشيدة ارتفع مستوى أدائها المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة من خلال إعادة هندسة العمليات، وتقليل الفاقد، وتشجيع ثقافة التحسين المستمر، وتمكين العاملين، بما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى داخل الشركة.

دراسة (الخميس، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر هجرة العقول بأبعادها (الدوافع الاقتصادية، الدوافع المهنية، الظروف السياسية والاجتماعية، فرص التطور التكنولوجي) على القدرة المؤسسية للقطاع الصحي والتعليمي في البلدان النامية، مع تحليل أسباب الهجرة وعواقبها والسياسات الممكنة للحد منها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على تحليل الأدبيات وإجراء دراسة ميدانية لجمع البيانات. وبلغ حجم العينة (250) مفردة من العاملين الصحيين والأكاديميين، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية سلبية لهجرة العقول على القدرة المؤسسية للقطاعين الصحي والتعليمي، حيث بينت النتائج أن الدوافع الاقتصادية والمهنية تمثل المحرك الأكبر للهجرة، يليها البحث عن بيئة سياسية مستقرة وفرص تكنولوجية متقدمة. كما أشارت النتائج إلى أن استمرار هجرة الكفاءات يؤدي إلى نقص في المهارات، ضعف جودة الخدمات، وتباطؤ التنمية الاقتصادية في البلدان النامية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات فعّالة للحد من هجرة الكفاءات، أهمها تحسين بيئة العمل، رفع الرواتب، توفير فرص التطوير المهني، وتبني برامج جذب العقول المهاجرة للاستفادة من خبراتهم من خلال مبادرات "نقل المعرفة"، إضافة إلى تعزيز الاستقرار السياسي والاقتصادي باعتباره عاملاً محورياً في بقاء الكفاءات.

دراسة (بوزناق، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة) على تنمية الكفاءات بأبعادها (الاستقطاب، الإعداد والتطوير، التحفيز، الاحتفاظ بالكفاءات) في المنظمات، وذلك في ظل التحولات المتسارعة التي تتطلب بناء كفاءات يصعب تقليدها وتطوير قدرات بشرية قادرة على الإبداع وتحقيق التفوق التنظيمي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على جمع البيانات عبر الاستبانة من عينة مكونة من (250) مفردة من العاملين في المنظمات محل الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لإدارة المعرفة في تنمية الكفاءات، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وآليات تنمية الكفاءات، حيث تبين أن بناء الكفاءات وتطويرها وفق متطلبات العصر يسهم بصورة مباشرة في تحقيق التميز والميزة التنافسية. وأكدت النتائج أن المنظمات التي تستثمر في إدارة المعرفة تتمكن من تطوير كفاءات متجددة، وتحقيق قيمة مضافة للزبائن، وتعزيز قدرتها على البقاء والاستمرار.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمات، من خلال تشجيع تبادل المعرفة، وتبني نظم تكنولوجية داعمة لتوثيقها وتخزينها، وبناء برامج متقدمة لتطوير الكفاءات، بما يساهم في تحقيق التفوق التنافسي والمحافظة على الكفاءات البشرية المتميزة.

دراسة (حسين والجنيبي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الكفاءات البشرية بأبعادها (المعرفة البشرية، القدرات البشرية، المهارات البشرية، السلوكيات البشرية) على تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الصناعية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان، وذلك من خلال الأمن الوظيفي كمتغير وسيط.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تكونت من (45) فقرة. وبلغ حجم عينة الدراسة (210) مفردة من العاملين في الشركات محل الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS وبالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للكفاءات البشرية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال الأمن الوظيفي كمتغير وسيط، كما تبين وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية على التميز المؤسسي عبر الأمن الوظيفي، مع ثبوت التوسط الجزئي عند مستوى دلالة (0.05). و أثبتت النتائج وجود أثر معنوي لكل من المعرفة البشرية، القدرات البشرية، المهارات البشرية، والسلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي عند مستوى (0.05).

وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في صياغة الخطط والأهداف المستقبلية لضمان دقة التنفيذ، إضافة إلى تعزيز الثقة والمودة بين الشركة والعاملين من خلال دعم الأفكار والمقترحات وتشجيع الإبداع، وكذلك الحفاظ على مستويات الأمن الوظيفي عبر تحسين علاقات العمل الرسمية وتعزيز التقدير المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.

دراسة (عيسى، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة الموارد البشرية بأبعادها (الكفاءات المهنية، الكفاءات المعرفية) على تعزيز الصورة الذهنية للعملاء في فنادق الأربع والخمس نجوم بمحافظة طرطوس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة كما تظهر في الواقع، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بأبعاد كفاءة الموارد البشرية والصورة الذهنية. وبلغ حجم عينة الدراسة (241) مفردة من العاملين في فنادق أربع وخمس نجوم محل الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لكافة أبعاد كفاءة الموارد البشرية على تحسين الصورة الذهنية لعملاء الفنادق، حيث جاء بُعد الكفاءات المهنية كأكثر الأبعاد تأثيراً، يليه بُعد الكفاءات المعرفية في المرتبة الثانية من حيث التأثير.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير كفاءة الموارد البشرية لتشمل كفاءات إضافية داعمة لتعزيز الصورة الذهنية للعملاء، مع التركيز على تعزيز وتنمية الكفاءات المهنية والمعرفية للعاملين بما يساهم في رفع جودة الخدمة وتحسين تصور العملاء عن الفنادق محل الدراسة.

دراسة (Jacob et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الموارد البشرية بأبعادها (التحفيز الوظيفي، التطوير المهني المستمر، الرضا الوظيفي، كفاية التوظيف) على تحسين أداء المرافق الصحية العامة في مقاطعة كيريشو - كينيا.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (المقطعي)، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة للعاملين الصحيين والإداريين، وبلغ حجم عينة الدراسة (159) مفردة تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع أنواع المرافق الصحية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS-Version 27 بالاعتماد على الإحصاءات الوصفية وتحليل الانحدار الخطي.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لممارسات الموارد البشرية على أداء المرافق الصحية ($\beta = 0.472, p < 0.001$)، حيث تبين أن أهم المتغيرات المؤثرة هي: التحفيز الوظيفي، التطوير المهني المستمر، الرضا الوظيفي، وكفاية التوظيف، وأكدت النتائج أن الاستثمار في رأس المال البشري ينعكس بشكل واضح على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب المستهدف للعاملين الصحيين، وتطوير سياسات فعّالة للاحتفاظ بالقوى العاملة، وتطبيق نظم الإدارة المبنية على الأداء داخل المرافق الصحية العامة، بما يساهم في تحسين مستوى الخدمة ورفع كفاءة المؤسسات الصحية.

دراسة (Oyola Sigüenza & Román Relica, 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة تنمية وتطوير الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط للموارد البشرية، التدريب والتطوير المستمر، التحفيز والرضا الوظيفي، استقطاب واستبقاء الكفاءات) على جودة الرعاية الصحية من خلال مراجعة منهجية للدراسات المنشورة بين عامي 2020 و2025 في قواعد البيانات: Web of Science، SciELO، PubMed، Scopus.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (المراجعة المنهجية) مع تطبيق معايير اختيار وتقييم منهجي صارم وفق معايير معهد جونا بريجز JBI. وبلغ حجم العينة (عدد الدراسات المشمولة) = 40 دراسة علمية بين دراسات أصلية ومراجعات منهجية وتحليلات تلوية باللغات الإسبانية والإنجليزية والبرتغالية.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لإدارة تنمية وتطوير الموارد البشرية على جودة الرعاية الصحية، حيث تبين أن ممارسات الموارد البشرية الفعّالة تعزز الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، استبقاء الكوادر، وجودة الخدمة في مختلف الدول. وأشارت الدراسات في بيرو وكولومبيا إلى وجود علاقات قوية بين بيئة العمل الصحية وتحسن الأداء الصحي، في حين أبرزت إسبانيا أهمية استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات العليا، وأظهرت نتائج الإكوادور وجود قصور في التوظيف والتحفيز

وتقييم الأداء، و سلطت النتائج الضوء على النموذج الكوبي القائم على تدريب وتنمية العاملين الصحيين ضمن إطار حكومي قوي.

وأوصت الدراسة بضرورة مواءمة إدارة تنمية الموارد البشرية مع الاستراتيجيات المؤسسية، والتركيز على التخطيط السليم للكوادر، التدريب المستمر، التحفيز والعدالة في توزيع القوى العاملة الصحية، بما يضمن تقديم رعاية صحية فعالة ومتمحورة حول المريض.

✍ دراسة (Cruz et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الفعالة لرأس المال البشري بأبعادها (التخطيط الفعال للموارد البشرية، التنظيم الفعال للموارد البشرية، التوجيه الفعال للموارد البشرية، الرقابة الفعالة على الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية المؤسسية) على الفعالية المؤسسية في مستشفى دوس دي مايو في ليما - بيرو خلال الفترة من أغسطس 2021 إلى أغسطس 2022.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من النوع الارتباطي، وبتصميم غير تجريبي مقطعي. وبلغ حجم العينة (100) مفردة من العاملين بالمستشفى، وتم تحليل البيانات باستخدام معاملات الارتباط ذات الدلالة الإحصائية.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للإدارة الفعالة لرأس المال البشري على الفعالية المؤسسية، حيث ارتبطت الفعالية المؤسسية بشكل معنوي بكل من: الإدارة الفعالة ($\rho = 0.9022$ ؛ $p = 0.0410$)، التخطيط الفعال للموارد البشرية ($\rho = 0.9032$ ؛ $p = 0.0308$)، التنظيم الفعال ($\rho = 0.9041$ ؛ $p = 0.0397$)، التوجيه الفعال ($\rho = 0.9031$ ؛ $p = 0.0397$)، الرقابة الفعالة ($\rho = 0.9211$ ؛ $p = 0.0455$)، والمسؤولية الاجتماعية المؤسسية ($\rho = 0.9233$ ؛ $p = 0.0413$)، ويؤكد أن تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الفعالية المؤسسية للمستشفيات.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة الخاصة برأس المال البشري، إلى جانب تعميق مفهوم المسؤولية الاجتماعية المؤسسية، لما لذلك من دور محوري في دعم الفعالية المؤسسية في المستشفيات العامة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها (الاستقطاب القائم على الكفاءة، التطوير المهني والمسار الوظيفي، آليات الاحتفاظ الاستراتيجي) على تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمة في القطاع الصحي، وبشكل خاص المستشفيات.

استخدمت الدراسة المنهج النوعي عبر مراجعة منهجية للأدبيات من مصادر وطنية ودولية متنوعة. وبلغ حجم العينة (عدد الدراسات المشمولة) = 35 دراسة علمية تم تحليلها بهدف تحديد ممارسات إدارة المواهب وتحدياتها داخل المؤسسات الصحية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة لاستراتيجيات إدارة المواهب على تعزيز مشاركة العاملين، والكفاءة السريرية، وكفاءة الخدمات الصحية. كما بينت النتائج أن العناصر الأساسية لنجاح إدارة المواهب تشمل: الاستقطاب المبني على الجدارة، التطوير المهني المنظم، وآليات الاحتفاظ بالمواهب، ومع ذلك، كشفت الدراسة عن مجموعة من التحديات أبرزها غياب أنظمة اختيار موضوعية، وضعف الحوافز المقدمة للكفاءات العليا.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنظمة رقمية لإدارة المواهب، وتطبيق الإجراءات التشغيلية المعيارية، وتعزيز ثقافة عمل عادلة قائمة على الجدارة، لما لذلك من دور في دعم تنمية الموارد البشرية الصحية بصورة مستدامة وتعزيز القدرة التنافسية للمستشفيات في ظل التطورات التقنية والتحديات العالمية.

8.1 الفجوة البحثية:

تتفق معظم الدراسات السابقة على أهمية العنصر البشري ودوره المركزي في تحسين الأداء المؤسسي، إذ أكدت دراسة المبيضين والعضايلة (2024) ودراسة الرجبي وآخرون (2023) أن الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي يُعدان مكونين أساسيين في دعم الأداء ورفع جودة الخدمات. إلا أن هذه

الدراسات ركزت على الأطر العامة للثقافة التنظيمية والتميز، دون التعمق في استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية كمتغير مستقل رئيسي، مما يكشف عن فجوة في تحديد كفاءات وأدوات استبقاء الكفاءات ذاتها داخل المؤسسات الصحية.

وتختلف الدراسات التي تناولت القيادة المستدامة والسعادة الوظيفية (إسماعيل والرشيدي، 2022؛ إسماعيل وهديب، 2022) عن الدراسة الحالية في تركيزها على جوانب سلوكية تؤثر على الرضا الوظيفي أو القيادة، بينما لم تتناول هذه الدراسات بصورة مباشرة فاعلية استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات مثل التحفيز، التطوير، الاستقرار الوظيفي، أو بيئة العمل الصحية كمنظومة متكاملة. ومن هنا تظهر فجوة تتمثل في الحاجة إلى إطار شامل يربط هذه الاستراتيجيات مجتمعة بالأداء المؤسسي في القطاع الصحي تحديداً.

وتشير الدراسات التي تناولت التدريب الإلكتروني والإدارة الرشيقة وإدارة المعرفة (العتيبي ونافع، 2023؛ علي، 2021؛ بوزناق، 2020) إلى أثر هذه الممارسات على الكفاءة والأداء، لكنها تناولت تنمية الموظفين دون معالجة كيفية المحافظة على الكفاءات بعد بنائها، وبذلك تبرز فجوة في فهم العلاقة بين تطوير الكفاءات واستبقائها داخل المؤسسات الصحية، خاصة في بيئات عالية الضغط مثل المستشفيات.

وتظهر في الدراسات المرتبطة بالكفاءات البشرية والأمن الوظيفي (حسين والجنيبي، 2022) نتائج تؤكد أهمية القدرات والمهارات والسلوكيات، لكنها ركزت على التميز المؤسسي وليس على تحسين الأداء المؤسسي في قطاع صحي تحده صعوبات تشغيلية مستمرة مثل عبء العمل ونقص الموارد. وهذا يفتح فجوة بحثية تتعلق بمدى قدرة المنشآت الصحية على الاحتفاظ بالكفاءات رغم التحديات المهنية والإدارية، وهي فجوة لا تزال غير معالجة في الأدبيات بشكل كافٍ.

ويتضح من الدراسات الأجنبية (Jacob et al., 2025؛ Cruz؛ Oyola Sigüenza & Relica, 2020؛ Sativa & Rinawati, 2025؛ et al., 2024) أن الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تحسين جودة الرعاية الصحية، إلا أن هذه الدراسات ركزت على تنمية الموارد البشرية أو إدارتها أو التحفيز، ولم تركز على فاعلية استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية بوصفها مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء المؤسسي في

المنشآت الصحية. وبالتالي تبرز فجوة بحثية واضحة تتمثل في الحاجة إلى دراسة معمقة تستكشف كيف يمكن لاستراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية أن ترفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الصحي العربي تحديداً.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم الكفاءات البشرية وأهميتها في المؤسسات الصحية

يشير مفهوم الكفاءات البشرية إلى مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات التي يمتلكها العاملون، والتي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وتحقيق لهم قيمة مميزة داخل المؤسسات الصحية، وتُعد الكفاءات البشرية أحد أهم مكونات رأس المال البشري الذي تعتمد عليه المؤسسات في تعزيز قدرتها التشغيلية والاستراتيجية، ويؤكد الباحثون أن الكفاءات البشرية تُعد مورداً استراتيجياً يصعب تقليده، ومن ثم فهي تمثل أساساً للميزة التنافسية للمؤسسات الصحية، خصوصاً في بيئات تتسم بسرعة التغير وتعقيد العمليات، وقد أظهرت الدراسات أن الكفاءات البشرية تؤثر بصورة مباشرة في تحقيق التميز المؤسسي، كما ترتبط بقدرة المؤسسة على تقديم خدمات صحية آمنة وفعالة وعالية الجودة (حسين والجنيبي، 2022).

ثانياً: استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية

1. التحفيز الوظيفي

يمثل التحفيز الوظيفي إحدى أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات الصحية للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة، حيث يساهم في رفع معنويات الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي وتقليل نوايا ترك العمل. وتشير الأدبيات إلى أن أنظمة التحفيز سواء المالية أو غير المالية تؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي ودعم الأداء المؤسسي، و بينت دراسات الموارد البشرية في القطاع الصحي أن التحفيز يعد أهم المتغيرات المؤثرة في بقاء الكفاءات واستقرارها داخل المنشآت الصحية (Jacob et al., 2025).

2. التطوير المهني المستمر

يُعد التطوير المهني أحد الدعائم الأساسية لبناء قدرات العاملين والاستثمار في رأس المال البشري، حيث يزود الكادر الصحي بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة التطورات التقنية والطبية، وقد بينت الأدبيات الحديثة أن برامج التدريب الإلكتروني، وإدارة المعرفة، وبرامج التطوير المستمر تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، كما تُعد من الأدوات المحورية لاستبقاء الكفاءات داخل المؤسسات الصحية (العتيبي ونافع، 2023؛ بوزناق، 2020).

3. بيئة العمل الصحية

تُعد بيئة العمل عاملاً حاسماً في قدرة المؤسسات الصحية على استبقاء الكفاءات، حيث إن بيئة العمل الداعمة، القائمة على العلاقات الإنسانية الإيجابية والعدالة التنظيمية، ترفع مستوى الرضا الوظيفي وتقلل من الاحتراق المهني، وأظهرت الأدبيات أن بيئات العمل المستقرة تمثل ركيزة أساسية في تعزيز الولاء الوظيفي، وهو ما يرتبط بتحسين الأداء المؤسسي بصورة مباشرة (إسماعيل وهديب، 2022).

4. الاستقرار الوظيفي والأمن المهني

يمثل الاستقرار الوظيفي أحد أبرز الاستراتيجيات المستخدمة في الاحتفاظ بالكفاءات، حيث يؤثر الأمن الوظيفي في مستوى التزام الموظف وانتمائه للمؤسسة، وقد بينت الدراسات أن الأمن الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز العلاقة بين الكفاءات البشرية والتميز المؤسسي، وهو ما يعزز استبقاء الموظفين ورفع مستوى أدائهم (حسين والجنيبي، 2022).

ثالثاً: الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية

يُعرف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق الفاعلية والكفاءة في تقديم خدماتها، بما يحقق رضا المستفيدين ويعظم القيمة المضافة للعملية الصحية، ويتضمن الأداء المؤسسي أبعاداً متعددة تشمل الأداء المالي، كفاءة العمليات، رضا العملاء، والنمو والتعلم التنظيمي، وتشير الأدبيات إلى أن الأداء

المؤسسي يرتبط بشكل وثيق بجودة الموارد البشرية، ومستوى التمكين، وفاعلية القيادة، وثقافة المؤسسة، وقد أظهرت دراسات متعددة أن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب بيئة تنظيمية قوية، وعمليات تشغيلية فعّالة، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية (الرحبي وآخرون، 2023).

رابعاً: العلاقة بين الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي

ترتبط الكفاءات البشرية ارتباطاً مباشراً بالأداء المؤسسي، حيث تمثل المهارات والخبرات والسلوكيات المهنية للعاملين الأساس في تحقيق جودة الخدمة الصحية، وقد أكد الباحثون أن تمكين العاملين وتطوير معارفهم وقدراتهم يسهم في رفع مستوى الأداء ويعزز القدرة التشغيلية للمؤسسة، كما أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تتسم بقيادة مستدامة وتمكين وظيفي أعلى، تحقق مستويات أداء مؤسسي أفضل، وذلك نتيجة للاستثمار الفعّال في العنصر البشري (إسماعيل والرشيدي، 2022).

كذلك بيّنت الدراسات التطبيقية في مستشفيات ومراكز صحية مختلفة أن ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب، التحفيز، والاستبقاء ترتبط ارتباطاً قوياً بتحسين جودة الخدمة وفاعلية المؤسسة وقدرتها على المنافسة، وهو ما يجعل الكفاءات البشرية عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات الصحية ورفع مستوى رضا المستفيدين (Jacob et al., 2025).

خامساً: دور الثقافة التنظيمية والقيادة في استبقاء الكفاءات البشرية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تشكيل سلوك العاملين وتحديد مستوى التزامهم وانتمائهم للمؤسسة الصحية، وأن ثقافة المؤسسة بما تتضمنه من قيم، رؤى، توقعات، وأعراف تؤثر في السلوك المهني للعاملين وفي قدرتهم على الإبداع والمشاركة الإيجابية، وقد أكدت الدراسات أن الثقافة التنظيمية القوية تمثل عامل جذب للكفاءات وتساهم في استبقائها، وهو ما ينعكس على الأداء المؤسسي (المبيضين والعضايلة، 2024).

ومن جانب آخر، تساهم القيادة المستدامة في تعزيز بيئة عمل داعمة تقوم على التمكين والشفافية والممارسات المسؤولة، مما يزيد من ولاء العاملين، ويقلل من معدل دورانهم، ويعزز مستوى أدائهم، وقد

بيّنت الدراسات أن القيادة المستدامة تُعد عاملاً مؤثراً في تعزيز استراتيجيات الاستبقاء وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي في القطاعات الحيوية، بما في ذلك قطاع الصحة (إسماعيل والرشيدي، 2022).

سادساً: استراتيجيات التميز المؤسسي ودورها في تعزيز استبقاء الكفاءات

تشير نماذج التميز المؤسسي، مثل النموذج الأوروبي للتميز، إلى أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تبني قدرات بشرية قوية، وتعزز استراتيجيات المشاركة، وتعمل على تحسين العمليات بشكل مستمر، وتوضح الأدبيات أن اعتماد هذا النموذج يؤدي إلى تحسن كبير في الأداء المؤسسي، وهو ما يعزز جاذبية المؤسسة للكفاءات ويحفزها على البقاء، خاصة في المؤسسات الصحية التي تحتاج إلى استقرار الكادر البشري لضمان جودة الخدمات الصحية (الرحبي وآخرون، 2023).

سابعاً: ممارسات تنمية الكفاءات وتأثيرها على الاستبقاء والأداء

تسهم البرامج التدريبية، وإدارة المعرفة، والتطوير المستمر في تعزيز القدرات الفردية والجماعية للعاملين، مما يرفع مستوى أدائهم ويعزز رغبتهم في البقاء داخل المؤسسة. وتبين الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية العاملين تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتنجح في بناء قوة عاملة مستقرة وذات ولاء مهني مرتفع (بوزناق، 2020؛ العتيبي ونافع، 2023).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سيعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنه الأنسب لدراسة العلاقة بين استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي في المنشآت الصحية. وسيقوم الباحث بوصف المتغيرات كما تظهر في الواقع، ثم تحليل العلاقات الإحصائية بينهما بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

☑ مجتمع الدراسة

سيتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المنشآت الصحية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الكفاءات البشرية، وسيشمل المجتمع فئات مختلفة من العاملين مثل: الأطباء، التمريض، الفنيين، الإداريين، وموظفي الدعم.

☑ عينة الدراسة

سيقوم الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية داخل المنشآت الصحية. وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلات الإحصائية المناسبة بما يضمن مستوى دلالة مقبول ودقة في تقدير العلاقات بين المتغيرات.

☑ أداة الدراسة

سيستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، نظراً لقدرتها على قياس الاتجاهات والتصورات المتعلقة باستراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي، لتغطية أبعاد المتغيرين الأساسيين على النحو الآتي:

أولاً: أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية) ستتكون الاستبانة من أربعة أبعاد رئيسية:

لـ التحفيز الوظيفي

لـ التطوير المهني المستمر

لـ بيئة العمل

لـ الاستقرار الوظيفي

ثانياً: أبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

← سيتم قياس الأداء المؤسسي من خلال أربعة أبعاد:

← المحور المالي

← محور العملاء

← محور العمليات الداخلية

← محور النمو والتعلم

← وسيتم إعداد الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى الموافقة على كل بند.

11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية وفق التسلسل الآتي:

✓ الإحصاءات الوصفية لعرض المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى كل بعد.

✓ اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) للتحقق من صدق وثبات الأداة.

✓ التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للتحقق من صلاحية الأبعاد المستخدمة.

✓ تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد المتغيرين.

✓ تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية في تحسين الأداء

المؤسسي.

✓ اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحقق من دلالة العلاقات وتأثير المتغيرات

المستقلة على المتغير التابع.

12.1 حدود الدراسة:

✓ حدود موضوعية: ستقتصر الدراسة على فحص أثر استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية

بوصفها المتغير المستقل، ممثلة في أربعة أبعاد رئيسية:

- التحفيز الوظيفي
- التطوير المهني المستمر
- بيئة العمل
- الاستقرار الوظيفي

وستركز الدراسة على قياس الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، من خلال أبعاده الأربعة

التالية:

- المحور المالي
- محور العملاء
- محور العمليات الداخلية
- محور النمو والتعلم

ولا تتناول الدراسة أي متغيرات أخرى خارج إطار العلاقة بين استراتيجيات المحافظة على

الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي، مثل: القيادة، العدالة التنظيمية، أو نظم الجودة الشاملة، حيث

سيتم التركيز حصرياً على المتغيرات المحددة أعلاه.

✓ حدود مكانية: في مجموعة من المنشآت الصحية التي تمثل نطاق التطبيق الفعلي للبحث، وتشمل

المستشفيات والمراكز الصحية.

✓ حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.

✓ حدود بشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على المديرين والمشرفين والعاملين في مصانع الأغذية بمنطقة

الرياض على العاملين داخل المنشآت الصحية محل البحث، بما يشمل الفئات المهنية المختلفة مثل:

- الأطباء
- التمريض
- الفنيين
- الإداريين
- موظفي الدعم الصحي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية

1.1.2 التمهيد والمفهوم العام

تُعدّ الكفاءات البشرية الركيزة الجوهرية التي تستند إليها المؤسسات في بناء قدراتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالإنسان لم يعد مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، بل أصبح محور التطور والتنمية ومصدر الإبداع والابتكار داخل المنظمة، ومن هذا المنطلق، تزايد الاهتمام في العقود الأخيرة بوضع استراتيجيات فعّالة للمحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها رأس المال الحقيقي للمؤسسة، وأحد المحددات الأساسية لاستدامة الأداء المؤسسي وتفوقه.

تواجه المؤسسات الصحية بوجه خاص تحديات متنامية في مجال إدارة الكفاءات، إذ تتسم بيئة العمل فيها بدرجة عالية من التعقيد والتغير المستمر، نتيجة التطورات التقنية، وتبدل الأنظمة الصحية، وتزايد متطلبات المرضى وجودة الخدمة. لذا فإن المحافظة على الكفاءات البشرية في هذا القطاع تمثل ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة عالية والمحافظة على سمعة المؤسسة ومصداقيتها المهنية.

2.1.2 مفهوم استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية

إن مفهوم المحافظة على الكفاءات البشرية لا يقتصر على الإبقاء المادي للعاملين داخل المؤسسة، بل يتجاوز ذلك إلى تبني سياسات وممارسات تسعى إلى تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وتحقيق التوازن بين متطلبات الفرد وأهداف المؤسسة، وقد أشارت بعض الأدبيات إلى أن هذه الاستراتيجيات تشكل امتداداً طبيعياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ تسعى إلى بناء علاقة تبادلية بين المنظمة وموظفيها تقوم على الثقة، والتحفيز، والتقدير المتبادل، وفرص التطوير المهني المستمر (تملكوتان، 2021).

أما جوادي (2023) فيعرّف المحافظة على الكفاءات بأنها "عملية تنظيمية مستمرة تهدف إلى الاحتفاظ بالعناصر البشرية المتميزة من خلال توفير بيئة عمل داعمة للابتكار والإبداع، وتقديم حوافز وفرص مهنية تتناسب مع طموحاتهم." ويشير إلى أن جوهر هذه الاستراتيجيات يتمثل في خلق حالة من الارتباط النفسي والمعنوي بين العامل والمؤسسة، بما يعزز استدامة العلاقة الوظيفية.

وفي السياق ذاته، يذهب بوعلي وآخرون (2023) إلى أن المحافظة على الكفاءات البشرية تمثل "منظومة متكاملة من السياسات التي تركز على تطوير الموارد البشرية ورفع مستوى أدائها وإشباع حاجاتها المهنية والنفسية لضمان بقائها في المؤسسة." ويؤكد هؤلاء الباحثون أن نجاح هذه الاستراتيجيات يعتمد على قدرة الإدارة على المواءمة بين مصالح العاملين ومتطلبات العمل التنظيمي.

ويرى قلال ومقدود (2023) أن المحافظة على الكفاءات البشرية تتجسد في "مجموعة الممارسات الإدارية التي تضمن استمرارية الموظفين ذوي الكفاءة داخل المنظمة من خلال تحسين بيئة العمل وتوفير فرص النمو والتطور، وتبني أساليب قيادية تشاركية تُشعر العاملين بالأمان والانتماء." ومن هذا المنطلق، يعتبر أن المحافظة على الكفاءات ليست مجرد غاية في حد ذاتها، بل وسيلة لتحقيق استقرار تنظيمي وتماسك مؤسسي طويل الأمد.

ومن منظور مختلف، يوضح بوزناق (2020) أن المحافظة على الكفاءات البشرية تمثل أحد أبعاد إدارة المعرفة، إذ ترتبط بقدرة المنظمة على الحفاظ على المورد المعرفي الذي تحمله عقول العاملين ذوي الخبرة. ويُبرز أن المؤسسات الاقتصادية التي تضع استراتيجيات فعالة لتنمية الكفاءات وتبادل المعرفة بين العاملين تقل فيها مخاطر فقدان الخبرة التنظيمية، ويزداد مستوى الابتكار والإنتاجية.

كما يعرف الزين (2022) المحافظة على الكفاءات البشرية بأنها "عملية مستمرة لتطوير القدرات والمهارات وتعزيز الالتزام المؤسسي لدى العاملين المتميزين، بما يضمن استثمار إمكاناتهم في خدمة أهداف المنظمة وتحقيق الاستدامة في أدائها." ويرى أن هذه الاستراتيجيات تمثل استجابة إدارية ذكية لمتغيرات بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بعدم الاستقرار وازدياد التنافسية.

وفي ضوء ما سبق، تتقارب تعريفات الباحثين في تأكيدها على أن المحافظة على الكفاءات البشرية هي مجموعة من الممارسات والسياسات المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين تلبية احتياجات العاملين وتطلعاتهم من جهة، ومتطلبات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية من جهة أخرى.

3.1.2 أهمية استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية

تنبع أهمية استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية من الدور المحوري الذي تؤديه هذه الكفاءات في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية، خصوصاً في المؤسسات الصحية التي تعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري في تقديم خدماتها الحيوية. فالكفاءات البشرية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسة، والمصدر الأساسي لميزتها التنافسية، إذ إن قدرتها على الإبداع والتطوير تمثل عامل الحسم في جودة الأداء وفعاليته. ومن ثم، فإن المحافظة عليها لم تعد خياراً إدارياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تملها تحديات الواقع التنافسي المعاصر.

ويشير قلال ومقدود (2023) إلى أن أهمية استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية تتجسد في ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. البعد المؤسسي: حيث تسهم هذه الاستراتيجيات في ضمان استقرار القوى العاملة المؤهلة داخل المؤسسة، وتقليل معدلات دوران العمل، مما يؤدي إلى الحفاظ على المعرفة التنظيمية والخبرة التراكمية التي تمثل ركيزة لتطوير الأداء.
2. البعد التنموي: إذ تمكن المؤسسات من استثمار القدرات الكامنة للعاملين عبر برامج التطوير والتدريب المستمر، بما يضمن مواءمة مهاراتهم مع متطلبات التغيير والتحديث.
3. البعد الاستراتيجي: من خلال تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة والتكيف مع التحولات البيئية عبر بناء رأس مال بشري ملتزم ومخلص، يرى في بقائه داخل المنظمة فرصة للنمو الشخصي والمساهمة في تحقيق رسالتها.

كما يشير تملكوتان (2021) إلى أن أهمية المحافظة على الكفاءات البشرية تكمن في كونها تمثل المدخل الأنجع لكسب رهان التنمية في البيئات التنظيمية المعاصرة، فالمؤسسات التي تضع الإنسان في قلب استراتيجيتها وتتعامل معه كاستثمار طويل الأمد، تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بفاعلية واستدامة. ويؤكد أن الإبقاء على الكفاءات ليس فقط لتجنب تكلفة الاستبدال، بل لخلق تراكم نوعي في المهارة والخبرة المؤسسية يصعب على المنافسين تقليده.

ويرى بوزناق (2020) أن المحافظة على الكفاءات البشرية تمثل بعداً معرفياً في حد ذاتها، إذ تضمن استمرار تدفق الخبرات والمعارف داخل المؤسسة وعدم فقدانها بانتقال الأفراد إلى منظمات أخرى. ويضيف أن أهمية هذه الاستراتيجيات تكمن في قدرتها على ربط العاملين بالمؤسسة عبر إشراكهم في أنشطة المعرفة والابتكار، مما يجعلهم شركاء فاعلين في تحسين الأداء التنظيمي.

ويرى بوعلي وآخرون (2023) أن المحافظة على الكفاءات البشرية تسهم في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد، إذ تمثل آلية لبناء علاقة تبادلية قائمة على الثقة والالتزام، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء المؤسسي وتقليل النزاعات الداخلية وتحسين المناخ التنظيمي.

وبناءً على ما تقدم، تتضح أهمية استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية في كونها تمثل الضمان الحقيقي لاستدامة النجاح المؤسسي. فهي تعمل على تحقيق التكامل بين البعدين الإنساني والتنظيمي، وتمنح المؤسسة قدرة متجددة على الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية.

4.1.2 أبعاد استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية

تم تحديد أبعاد استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية بالاستناد إلى ما ورد في عدد من الدراسات التي تناولت إدارة وتنمية الكفاءات في المؤسسات، منها دراسة بوعلي وآخرون (2023) حول أثر تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية، ودراسة قلال ومقدود (2023) التي بحثت في تنمية الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية، ودراسة الزين (2022) التي تناولت دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى ما أشار إليه جوادي (2023) وتملكوتان (2021) من ممارسات إدارية تمثل جوهر

المحافظة على الكفاءات في البيئات التنظيمية الحديثة. ومن خلال تحليل هذه الأدبيات، يمكن تحديد أربعة أبعاد رئيسية تشكل الإطار البنائي لاستراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية، وهي: التحفيز الوظيفي، التطوير المهني، بيئة العمل، والاستقرار الوظيفي.

أولاً: التحفيز الوظيفي

يُعد التحفيز الوظيفي حجر الأساس في أي استراتيجية تهدف إلى المحافظة على الكفاءات البشرية، إذ يمثل المحرك الداخلي الذي يدفع العاملين إلى بذل الجهد وتحقيق الإنجاز والإبداع في العمل. فالموظف المحفّز هو الأكثر التزامًا بأهداف المؤسسة والأكثر استعدادًا للبقاء فيها لفترات طويلة. يشير تملكوتان (2021) إلى أن التحفيز يشمل مزيجًا من الحوافز المادية والمعنوية التي تُشعر الموظف بتقدير جهوده، وتخلق لديه إحساسًا بالرضا والانتماء. ويتحقق ذلك من خلال أنظمة الأجور العادلة، والمكافآت القائمة على الأداء، والاعتراف بالإنجازات الفردية، إلى جانب إتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرار. ويؤكد جوادي (2023) أن التحفيز لا يقتصر على الجوانب المالية، بل يتعداها إلى خلق بيئة عمل تسودها العدالة والاحترام المتبادل، مما يعزز الدافعية الذاتية لدى العاملين. فالمؤسسات التي تهتم بتحقيق العدالة التنظيمية والشفافية في تقييم الأداء تنجح عادة في بناء علاقة ثقة بين الإدارة والعاملين، وهي علاقة تمثل أساسًا للاستقرار المهني.

كما يرى بوزناق (2020) أن التحفيز يمثل عملية معرفية ونفسية معقدة تسعى إلى المواءمة بين توقعات العاملين وفرص النمو داخل المؤسسة، فكلما شعر الموظف بأن جهوده تترجم إلى تقدير وتطور حقيقي، ازدادت دافعيته للبقاء والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهدافها. إذن، فإن التحفيز الوظيفي يُعد وسيلة أساسية لبناء التزام مستدام تجاه المؤسسة، ومن خلاله تُحافظ المنظمة على طاقاتها البشرية وتستثمر قدراتها في الاتجاه الصحيح.

ثانيًا: التطوير المهني

يمثل التطوير المهني البعد الثاني في منظومة المحافظة على الكفاءات البشرية، إذ يُعبر عن رؤية استراتيجية تقوم على الاستثمار في الإنسان باعتباره رأس المال الأهم للمؤسسة. فالتطوير المهني لا يقتصر

على التدريب التقليدي، بل يشمل إعداد خطط متكاملة لتنمية مهارات العاملين وتوسيع معارفهم وتطوير قدراتهم الإبداعية. يشير الزين (2022) إلى أن المؤسسات التي تعتمد برامج تطوير مهني مستمرة تضمن بقاء موظفيها على تماس مع المستجدات المهنية والتقنية، مما يخلق لديهم شعورًا بالجدوى ويعزز رغبتهم في الاستمرار داخل المنظمة. فالتطوير هنا يُمثل علاقة متبادلة: إذ تنمي المؤسسة مهارات موظفيها في مقابل ولائهم والتزامهم تجاهها.

ويرى قلال ومقدود (2023) أن التطوير المهني يمثل أداة استراتيجية لتحقيق المواءمة بين متطلبات العمل المتغيرة وكفاءات الأفراد، من خلال التدريب المستمر، والإرشاد المهني، وتنمية المهارات القيادية، وتخطيط المسار الوظيفي. ومن ثم، فإن تطوير العاملين يُسهم في بناء قوة عمل مرنة وقادرة على التكيف مع التحولات التنظيمية. أما بوعلي وآخرون (2023) فيؤكدون أن التطوير المهني يُعدّ آلية أساسية لتحفيز الابتكار داخل المؤسسة، لأنه يمنح العاملين القدرة على المبادرة والمشاركة في صنع القرار، ويشجعهم على البحث عن حلول جديدة للمشكلات التنظيمية.

بناءً على ذلك، فإن التطوير المهني يُعتبر استثمارًا استراتيجيًا طويل الأمد، يُمكن المؤسسة من المحافظة على كفاءاتها عبر توفير بيئة تعلم مستمر تعزز ارتباط العاملين بها وتقلل رغبتهم في الانتقال إلى مؤسسات أخرى.

ثالثاً: بيئة العمل

تُعدّ بيئة العمل عاملاً حاسماً في تحديد مدى رغبة العاملين في الاستمرار داخل المؤسسة، إذ تمثل الإطار الذي تُمارس فيه الأنشطة اليومية، وتشمل الأبعاد المادية والتنظيمية والاجتماعية والنفسية التي تحيط بالموظف أثناء أدائه لعمله.

يشير جوادي (2023) إلى أن بيئة العمل الإيجابية تُسهم في تحسين العلاقات بين الزملاء، وتعزز روح التعاون والانتماء، بينما تؤدي البيئة غير المستقرة أو المشحونة بالتوتر إلى فقدان الحافز والانسحاب النفسي من العمل.

ويرى تملكوتان (2021) أن بيئة العمل تمثل انعكاسًا لثقافة المؤسسة وقيمها التنظيمية، فهي التي تحدد طبيعة العلاقات بين الأفراد ومستوى الانفتاح والاتصال الداخلي. فكلما كانت البيئة قائمة على الشفافية والثقة والتقدير المتبادل، زادت قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعناصرها المتميزة. كما يؤكد بوزناق (2020) أن بيئة العمل الجاذبة تشجع على تبادل المعرفة بين الأفراد، وتخلق مناخًا داعمًا للإبداع، مما يجعل الموظف أكثر ارتباطًا بالمؤسسة وأكثر استعدادًا لبذل الجهد لتحقيق أهدافها. من هنا، يتضح أن تحسين بيئة العمل ليس فقط مسألة رفاهية تنظيمية، بل هو شرط أساسي للمحافظة على الكفاءات البشرية واستقرارها، لأنه يعزز الرضا الوظيفي ويخلق مناخًا نفسيًا وصحيًا يدفع الموظف إلى الالتزام المستمر.

رابعاً: الاستقرار الوظيفي

يُعدّ الاستقرار الوظيفي البعد الرابع في استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية، ويمثل الشعور بالأمان والاطمئنان الذي يعيشه الموظف تجاه استمراره في العمل وعدم تعرضه لتهديدات مهنية غير مبررة.

يرى الزين (2022) أن الاستقرار الوظيفي يوفّر بيئة من الثقة بين العامل والمؤسسة، مما يُعزز الإنتاجية ويقلل معدلات التوتر والقلق الوظيفي. فالاستقرار لا يعني الجمود، بل هو الشعور بالأمان الكافي الذي يسمح للعامل بالإبداع واتخاذ المبادرات دون خوف. ويشير قلال ومقدود (2023) إلى أن الاستقرار الوظيفي يمثل ركيزة أساسية للولاء المؤسسي، لأنه يُمكن المؤسسة من الحفاظ على خبراتها الداخلية، ويُشجع العاملين على الالتزام بخططها طويلة الأمد. أما جوادي (2023) فيوضح أن الاستقرار الوظيفي يرتبط بالعدالة في نظم التقييم والترقية والرواتب، إذ إن الإحساس بعدم العدالة أو انعدام الأمان المهني يؤدي غالبًا إلى التفكير في ترك العمل. وبالتالي، فإن بناء سياسات واضحة تضمن الأمن الوظيفي يمثل أحد أعمدة المحافظة على الكفاءات.

ويشير تملكوتان (2021) إلى أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الصحية تحديًا يُعدّ شرطًا لضمان جودة الخدمات واستمراريتها، نظرًا لحساسية المهن الطبية وارتباطها المباشر بحياة الإنسان، مما يجعل فقدان الكفاءات خطرًا مؤسسيًا لا يمكن التهاون فيه.

وعليه، فإن الاستقرار الوظيفي ليس مجرد هدف تنظيمي، بل هو وسيلة لتحقيق استدامة الأداء المؤسسي، إذ يمكن المؤسسة من الحفاظ على كوادرها المتميزة وبناء بيئة عمل تتسم بالثقة والتوازن.

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية

1.2.2 التمهيد

يُعدّ الأداء المؤسسي من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، لما له من ارتباط مباشر بقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها، واستدامة تنافسيتها، وتلبية توقعات المستفيدين من خدماتها. وفي بيئة المنشآت الصحية، تكتسب قضية الأداء المؤسسي أهمية مضاعفة، لأن جودة الخدمات المقدمة فيها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحياة الإنسان وصحته وكرامته، فالمؤسسة الصحية لا تُقاس كفاءتها بربحها المالي فحسب، بل بمدى قدرتها على تقديم رعاية آمنة وفعّالة وعالية الجودة، ضمن منظومة عمل تتسم بالشفافية والمساءلة والمسؤولية.

2.2.2 مفهوم الأداء المؤسسي

تعددت تعريفات الأداء المؤسسي في الأدبيات الإدارية الحديثة تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية والنظريات التنظيمية التي تناولته، غير أنها تتفق في جوهرها على أن الأداء المؤسسي يمثل المحصلة النهائية للجهود التي تبذلها المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية باستخدام مواردها بكفاءة وفاعلية.

يرى المبيضين والعضايلة (2024) أن الأداء المؤسسي هو "القدرة التنظيمية الشاملة على تحقيق التميز في استثمار الموارد البشرية والمادية من خلال ممارسات إدارية واعية تعكس الثقافة التنظيمية وتسهم في تحسين نتائج المؤسسة.

أما الرجي ومقار ومكروم (2023) فيعرفون الأداء المؤسسي بأنه "النتاج الكلي لتكامل الأنظمة الإدارية والبشرية والتقنية داخل المنظمة بما يمكنها من تحقيق التميز في خدماتها وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

ويدشير إسماعيل والرشيدي (2022) إلى أن الأداء المؤسسي "يمثل درجة فعالية المؤسسة في توجيه طاقاتها البشرية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل قيادة مستدامة تسعى إلى التحسين المستمر."

في حين يرى أبو شحاتة (2023) أن الأداء المؤسسي هو "النتيجة الإجمالية للجهود الإدارية التي تُبذل لتطبيق أساليب القياس المقارن وتطوير العمليات بما يضمن تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة".

أما عبد الهادي (2021) فيعرّف الأداء المؤسسي بأنه "انعكاس لقدرة المنظمة على استخدام قدراتها الدينامية لتكييف مواردها مع متطلبات البيئة وتحقيق المرونة في عملياتها التشغيلية.

ويرى علي (2021) أن الأداء المؤسسي هو "مؤشر يعبر عن مدى كفاءة الإدارة في تنظيم الموارد المتاحة وتوجيهها بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بكفاءة وجودة عالية".

ويشير عمر (2023) إلى أن الأداء المؤسسي في القطاع الصحي "يعبر عن مدى قدرة المنشأة الصحية على تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والطبية والإدارية في ظل بيئة تنظيمية محفزة".

كما يرى الحربي (2025) أن الأداء المؤسسي هو "نتج فاعلية الاتصال الداخلي وتكامل الجهود بين الإدارات المختلفة بما يؤدي إلى تحقيق الانسجام التنظيمي ورفع كفاءة المؤسسة في أداء مهامها.

ومن منظور آخر، يشير إسماعيل وهديب (2022) إلى أن الأداء المؤسسي لا يُقاس فقط بمؤشرات الإنتاجية، بل يجب أن يشمل الأبعاد النفسية والاجتماعية التي ترتبط برضا العاملين وسعادتهم المهنية، لأن المؤسسة لا يمكن أن تحقق تميزاً مؤسسياً دون استقرار مواردها البشرية وتحفيزها المستمر.

انطلاقاً من استقراء هذه التعريفات، يرى الباحث أن الأداء المؤسسي هو مفهوم شامل يُعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية والفكرية في إطار من القيم والثقافة التنظيمية التي تشجع على الإبداع والمساءلة والشفافية.

يشير المبيضين والعضايلة (2024) إلى أن الأداء المؤسسي يمثل انعكاساً لمدى كفاءة وفاعلية الموارد التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو نتاج لتكامل الجهود البشرية والتنظيمية والتقنية داخل

المؤسسة. فالأداء لا يتحقق إلا من خلال منظومة متكاملة تجمع بين الكفاءة التشغيلية والتميز الإداري والابتكار في تقديم الخدمة.

ويرى علي (2021) أن الأداء المؤسسي يُعدّ مؤشرًا على نضج المؤسسة وقدرتها على إدارة مواردها بكفاءة، والتكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. كما يشير إلى أن المؤسسات الصحية، نظرًا لطبيعتها الحساسة، تحتاج إلى نظام أداء يعتمد على المعايير العلمية والمؤشرات الدقيقة لضمان جودة الرعاية وتحقيق رضا المرضى والعاملين معًا.

وبذلك، يمكن القول إن الأداء المؤسسي هو مرآة تعكس قوة المؤسسة في توظيف إمكانياتها، واستثمار رأس مالها البشري، وتحقيق رسالتها تجاه المجتمع.

3.2.2 أهمية الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية

تُعدّ مسألة الأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة الحديثة، لما تمثّله من مؤشر حاسم على كفاءة المؤسسات وقدرتها على البقاء في بيئة تتسم بالتغيّر والتنافسية العالية. وتزداد أهمية هذا المفهوم في المنشآت الصحية تحديدًا، نظرًا لما يترتب على أدائها من نتائج تمس حياة الإنسان مباشرة، حيث لا يقتصر الأداء هنا على الجوانب التشغيلية، بل يمتد إلى الأبعاد الأخلاقية والمجتمعية المرتبطة بجودة الخدمة والرعاية والرضا الإنساني. إن تحقيق أداء مؤسسي متوازن في هذا القطاع يعني ضمان كفاءة استخدام الموارد البشرية والطبية، واستدامة الخدمات الصحية، وتعزيز ثقة المجتمع في المؤسسة الصحية ككيان مسؤول وفاعل.

ويشير الرحبي ومقار ومكروم (2023) إلى أن أهمية الأداء المؤسسي تنبع من كونه الإطار الذي يُمكن الإدارة من تحويل أهدافها الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة، وأن هذه الأهمية تتجسد في ثلاثة محاور رئيسية:

1. المحور الإداري: حيث يُسهم الأداء المؤسسي في قياس فعالية الخطط والسياسات الداخلية، وتحديد نقاط القوة والضعف في العمليات التنظيمية، مما يتيح للإدارة تطوير آلياتها وتحسين قدرتها على اتخاذ القرار بكفاءة.

2. المحور البشري: إذ يمكن الأداء المؤسسي من تعزيز مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف من خلال إشراكهم في عمليات التحسين المستمر، مما يرفع من مستوى الانتماء والتحفيز ويقلل من مقاومة التغيير.

3. المحور المجتمعي: حيث يوفر الأداء المؤسسي قاعدة لتقييم مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المستفيدين من خدماتها، ويعكس صورتها أمام المجتمع كمنظمة قادرة على تقديم قيمة مضافة ذات بعد إنساني.

ويرى إسماعيل والرشيدي (2022) أن أهمية الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية تتجسد في كونه الضامن لاستدامة الكفاءة التشغيلية، إذ يسمح بتكامل الجهود بين القيادات والعاملين من مختلف التخصصات الطبية والإدارية لتحقيق الانسجام التنظيمي. ويضيف أن قياس الأداء وتحليله بصورة مستمرة يمكن الإدارة من ضبط جودة الخدمات وتجنب الهدر في الموارد، بما يضمن تحقيق الكفاءة القصوى في استخدام الإمكانيات المتاحة.

ويرى عبد الهادي (2021) أن الأداء المؤسسي يمثل آلية للتكيف الاستراتيجي، إذ يمكن المؤسسة من الاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية، ويعزز من قدرتها على بناء المرونة التنظيمية، خصوصاً في القطاعات الصحية التي تتسم بسرعة التطور وتعدد التحديات التشغيلية.

وبناءً على ما تقدّم، يمكن القول إن أهمية الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية تتجلى في كونه الإطار الذي يربط بين القيادة الفعالة، والكفاءة البشرية، والجودة التنظيمية في منظومة واحدة تهدف إلى تحقيق أفضل النتائج الممكنة بأعلى معايير الجودة والسلامة.

4.2.2 مكونات ومجالات الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية

يُعدّ الأداء المؤسسي منظومة متعددة الأبعاد تتكامل فيها العناصر الإدارية والبشرية والفنية لتحقيق نتائج ملموسة تعكس فعالية المؤسسة في بيئتها التشغيلية. وفي المنشآت الصحية، تتخذ هذه المكونات طابعاً خاصاً نظراً لطبيعة الخدمات المقدّمة، التي تتطلب دقةً عاليةً في الأداء، وتفاعلاً مستمراً

بين الكفاءات البشرية والأنظمة التقنية والتنظيمية. وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن الأداء المؤسسي لا يُختزل في مؤشرات رقمية، بل يشمل مجموعة من المجالات التكاملية التي تُعبر عن التوازن بين الكفاءة والفاعلية والجودة والقيم التنظيمية.

ويشير المبيضين والعضايلة (2024) إلى أن الأداء المؤسسي يتكون من مجموعة من المكونات التشغيلية والإستراتيجية التي تعكس قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة. فالمؤسسات الصحية التي تنجح في تحقيق التكامل بين التخطيط والتنفيذ والتقييم تتمتع بقدرة أكبر على ضمان استدامة أدائها وجودة خدماتها.

ويرى عبدالهادي (2021) أن الأداء المؤسسي يتأسس على ثلاثة مجالات مترابطة هي: الكفاءة التشغيلية، والمرونة التنظيمية، والابتكار الإداري.

- فالكفاءة التشغيلية تعبر عن قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمادية بأعلى قدر من الإنتاجية وأقل قدر من الهدر.
- والمرونة التنظيمية تمكّنها من التكيف مع المتغيرات البيئية دون فقدان قدرتها على تحقيق الجودة والاستقرار.
- أما الابتكار الإداري فيمثل المجال الذي يُعيد من خلاله الأداء المؤسسي إنتاج نفسه عبر الأفكار الجديدة وتحسين العمليات.

كما يشير إسماعيل والرشيدي (2022) إلى أن الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية يتركز على مستويين أساسيين:

1. المستوى الداخلي، ويتعلق بفعالية الأنظمة الإدارية، وتكامل الإجراءات، ومدى وضوح المسؤوليات والعلاقات التنظيمية بين العاملين.
2. المستوى الخارجي، الذي يُقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق رضا المرضى والمستفيدين، وتعزيز صورتها وسمعتها في المجتمع الصحي.

ويؤكد أن نجاح الأداء المؤسسي يتطلب اتساقاً بين هذين المستويين، بحيث تتكامل الفاعلية الداخلية مع الكفاءة الخارجية في تقديم الخدمة.

ويرى الرحي ومقار ومكروم (2023) أن الأداء المؤسسي يتوزع عبر مجالات رئيسية أربعة تشكل الإطار العام للتميز المؤسسي:

1. الإدارة الإستراتيجية: التي تضمن وضوح الرؤية والرسالة وترجمة الأهداف إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.
2. العمليات والخدمات: التي تُظهر مدى فاعلية المؤسسة في تقديم الخدمات الصحية وفق معايير الجودة والسلامة.
3. رأس المال البشري: الذي يعكس مستوى كفاءة العاملين وتحفيزهم وقدرتهم على الإبداع في بيئة العمل.
4. التحسين المستمر: الذي يمثل جوهر الأداء المؤسسي من خلال مراجعة النتائج وتطوير الخطط والإجراءات بصورة متواصلة.

وبناءً على ما تقدم، يتضح أن مكونات الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية لا تقتصر على بعد واحد، بل تشمل منظومة متكاملة من المجالات الإدارية والبشرية والتقنية والاجتماعية، تعمل بتناسق لتحقيق الجودة والتميز. فكل مكون من هذه المكونات يمثل رافداً يغذي الآخر، ليشكل في النهاية الأداء المؤسسي الشامل الذي يُعبّر عن حيوية المؤسسة وقدرتها على التطور المستدام في بيئة عمل متغيرة ومعقدة.

5.2.2 العلاقة التكاملية بين الأداء المؤسسي واستراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية

تُعدّ العلاقة بين الأداء المؤسسي واستراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية علاقة تكاملية متبادلة تقوم على مبدأ التأثير المتبادل بين العنصر البشري والنتائج التنظيمية. فالكفاءات البشرية تمثل المحرك الرئيس الذي يمدّ المؤسسة بطاقة الإنجاز، في حين يشكل الأداء المؤسسي المقياس الذي يُظهر مدى نجاح الإدارة في استثمار هذه الكفاءات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف. إن المحافظة على الكفاءات البشرية

لا تقتصر على استبقاء الموظفين، بل تتضمن خلق بيئة تنظيمية محفزة تسهم في تحسين الأداء على المستويين الفردي والجماعي.

يشير الزين (2022) إلى أن الأداء المؤسسي لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن الاستقرار الوظيفي والرضا المهني للعاملين، لأن استمرارية الكفاءات داخل المؤسسة تُعدّ شرطاً لتحقيق التميز والإبداع. فالمؤسسة التي تُهمل رأس مالها البشري تفقد قدرتها على التطوير الذاتي، إذ إن الموارد البشرية الماهرة هي التي تُترجم الخطط إلى إنجازات عملية وتحول الأهداف إلى نتائج قابلة للقياس.

ويرى الرحيبي ومقار ومكروم (2023) أن استراتيجيات المحافظة على الكفاءات تمثل مدخلاً حيويًا لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم المهنية، وتوفير بيئة عمل آمنة ومستقرة تُشعرهم بالانتماء والثقة. فالموظف الذي يشعر بالتمكين والمشاركة يكون أكثر التزامًا بالأهداف التنظيمية، وأكثر استعدادًا لبذل الجهد لتحقيقها، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الأداء المؤسسي واستدامته.

كما يشير عبد الهادي (2021) إلى أن العلاقة بين الجانبين تتخذ طابعًا تفاعليًا، حيث تؤثر جودة إدارة الكفاءات في مستوى الأداء المؤسسي، كما يؤثر الأداء المؤسسي القوي في تعزيز رغبة العاملين بالبقاء داخل المؤسسة. فالمؤسسة التي تحقق أداءً عاليًا تُصبح بيئة جاذبة للكفاءات، لأنها تتيح فرصًا للنمو والتطور، وتوفّر إحساسًا بالأمان الوظيفي والاعتزاز المهني.

ويرى إسماعيل والرشيدي (2022) أن المحافظة على الكفاءات البشرية تُعدّ شرطاً لتحقيق أداء مؤسسي مستدام، إذ تضمن استقرار المعرفة التنظيمية والخبرة التراكمية داخل المؤسسة. فالموظفون ذوو الخبرة الذين تستثمر فيهم الإدارة عبر التدريب والتحفيز هم الأكثر قدرة على الإسهام في تحسين الأداء وتطوير العمليات الداخلية. وبالتالي، فإن الاستراتيجيات التي تُعنى بتنمية العاملين وتحفيزهم تُمثّل استثمارًا طويل الأجل في رأس المال البشري ينعكس إيجابًا على الأداء العام.

كما يؤكد علي (2021) أن الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية يعتمد بدرجة كبيرة على مدى فاعلية نظم إدارة الموارد البشرية، لأن الكفاءات هي التي تنفذ العمليات اليومية وتحمل مسؤولية جودة

الخدمات. ويضيف أن تعزيز العدالة والشفافية في التعامل مع العاملين يُسهم في خلق ثقافة تنظيمية داعمة للأداء، حيث يشعر كل موظف أنه جزء من منظومة النجاح المؤسسي.

ويرى الحربي (2025) أن الاتصال الداخلي الفعال يمثل حلقة الوصل بين استراتيجيات المحافظة على الكفاءات والأداء المؤسسي، لأنه يُسهم في نقل المعرفة والخبرة بين الأفراد، ويُرسخ روح العمل الجماعي، ويُقلل من الصراعات التنظيمية التي قد تعيق تحقيق الأهداف. فكلما ارتفع مستوى التواصل والتكامل بين العاملين، تحسّنت مؤشرات الأداء المؤسسي وازدادت مرونته التنظيمية.

ويشير عمر (2023) إلى أن المنشآت الصحية التي تُولي اهتمامًا أكبر باستراتيجيات تنمية الكفاءات والتحفيز المهني تتميز بقدرتها على تحقيق أداء مؤسسي متفوق، لأنها تخلق حلقة تغذية راجعة إيجابية بين رضا العاملين وجودة الخدمة الصحية. فكل تحسن في بيئة العمل أو التطوير المهني ينعكس على جودة الرعاية، ما يعزز ثقة المرضى ويُحسن صورة المؤسسة وسمعتها العامة.

وانطلاقًا من هذه الرؤى، يتضح أن العلاقة بين استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي في المنشآت الصحية تقوم على منطق التفاعل والتأثير المتبادل، إذ تمثل الكفاءات البشرية الوسيلة والغاية في الوقت ذاته. فالمؤسسة التي تستثمر في تطوير وتحفيز موظفيها تُحقق أداءً مؤسسيًا متميزًا، والأداء المؤسسي القوي بدوره يُسهم في تعزيز الولاء والاستقرار الوظيفي ويُحفّز على الإبداع والابتكار.

وبذلك، يمكن القول إن استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء المؤسسي المستدام، وأن العلاقة بينهما هي علاقة تكاملية قائمة على التفاعل المستمر بين العنصر البشري والبيئة التنظيمية، حيث يعمل كل منهما على دعم الآخر لتحقيق التفوق المؤسسي والتميز في تقديم الخدمة الصحية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 مقدمة الفصل

يُعدّ هذا الفصل بمثابة الإطار الإجرائي الذي يحدد الخطوات العلمية التي سار عليها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها. إذ يوضح طبيعة المنهج المستخدم، والمجتمع الذي أُجريت عليه الدراسة، والأدوات التي استُخدمت في جمع البيانات وتحليلها، بما يُساهم في ضمان الموثوقية والموضوعية في النتائج. ونظرًا لأن هذه الدراسة تسعى إلى تحديد أثر استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية بأبعادها (التحفيز الوظيفي، التطوير المهني، بيئة العمل، الاستقرار الوظيفي) في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية، فقد تم تصميم منهجية البحث بما يتناسب مع طبيعة الموضوع وأهدافه ومتغيراته.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو من المناهج الملائمة للدراسات الإدارية والإنسانية التي تهدف إلى دراسة الظواهر كما هي في الواقع وتحليل علاقاتها وأبعادها. ويُعد هذا المنهج مناسبًا لطبيعة الدراسة الحالية، لأنه يسمح بتوصيف استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية في المنشآت الصحية، وبيان أثرها في الأداء المؤسسي من خلال تحليل آراء العاملين في القطاع الصحي.

كما استخدم الباحث المنهج الميداني كإطار تطبيقي مكمل، لجمع بيانات فعلية من عينة تمثل مجتمع الدراسة، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة يمكن تعميمها في بيئات مشابهة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنشآت الصحية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية خلال عام (2025م)، نظرًا لما تتميز به هذه المنشآت من تنوع في الخدمات والتخصصات وارتفاع حجم القوى العاملة فيها، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر استراتيجيات المحافظة على الكفاءات

البشرية في تحسين الأداء المؤسسي. وبحسب بيانات وزارة الصحة السعودية (تقرير القوى العاملة، 2024)، بلغ إجمالي عدد العاملين في المستشفيات والمراكز الصحية في المدينة نحو (2,487) موظفًا وموظفة موزعين على فئات مهنية متعددة، حيث شكّل الأطباء والفنيون نسبة (59.7%) بعدد (1,485) موظفًا، والممرضون (25.6%) بعدد (637) ممرضًا وممرضة، فيما بلغت نسبة الإداريين (10.8%) بعدد (268) موظفًا، والعاملين في الخدمات المساندة (3.9%) بعدد (97) موظفًا. ويعكس هذا التنوع الهيكلي للمجتمع الطبي والوظيفي بيئة مثالية تسمح بفهم العلاقة بين استراتيجيات الاحتفاظ بالكفاءات البشرية ومستويات الأداء المؤسسي من واقع الممارسة الفعلية في القطاع الصحي.

4.3 عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم المجتمع وتوزيعه الجغرافي، فقد استخدم الباحث الأسلوب العشوائي الطبقي لاختيار عينة ممثلة لجميع الفئات الوظيفية داخل المنشآت الصحية بما يتناسب مع حجمها النسبي. وبلغ حجم العينة الإجمالي (310) موظفًا وُزعت عليهم أدوات الدراسة، واستُعيدت منها (287) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت 92.6%.

5.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية بأبعادها الأربعة في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية. تم بناء أداة الدراسة استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة (المبيضين والعضايلة، 2024؛ إسماعيل والرشيدي، 2022؛ العتيبي ونافع، 2023؛ الزين، 2022)، وصيغت العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة.

أولاً: المتغير المستقل – استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية

- التحفيز الوظيفي
- التطوير المهني
- بيئة العمل
- الاستقرار الوظيفي

ثانياً: المتغير التابع – الأداء المؤسسي

يُقاس الأداء المؤسسي كمحور أحادي يعكس كفاءة وفاعلية المنشأة في تحقيق أهدافها التشغيلية والتنظيمية.

5.3 صدق الأداة ومصفوفة الارتباط للمتغير المستقل

تحقق الباحث من صدق أداة الدراسة للتأكد من مدى قدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه، وذلك باستخدام الصدق الظاهري وصدق المحتوى. فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية للتحقق من سلامة الصياغة ووضوح البنود وملاءمتها لأبعاد الدراسة.

كما أُجري تحليل إحصائي مبدئي لعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التحفيز الوظيفي، التطوير المهني، بيئة العمل، الاستقرار الوظيفي) للتحقق من صدق البناء الداخلي للأداة.

وقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات موجبة ودالة إحصائية بين جميع الأبعاد، مما يدل على تجانسها واتساقها في قياس مفهوم استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (1): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

الأبعاد	التحفيز الوظيفي	التطوير المهني	بيئة العمل	الاستقرار الوظيفي
التحفيز الوظيفي	1.000	0.71**	0.68**	0.65**
التطوير المهني	0.71**	1.000	0.74**	0.69**
بيئة العمل	0.68**	0.74**	1.000	0.72**
الاستقرار الوظيفي	0.65**	0.69**	0.72**	1.000

مستوى الدلالة (**): دال عند مستوى (0.01)

تُظهر النتائج أن معاملات الارتباط بين الأبعاد تراوحت بين (0.65 – 0.74) وجميعها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) ، مما يدل على وجود علاقة قوية ومتجانسة بين أبعاد المتغير المستقل.

6.3 ثبات الأداة (Reliability of the Instrument)

تحقق الباحث من ثبات أداة الدراسة لقياس مدى اتساق بنودها واستقرارها الداخلي عبر أبعادها المختلفة، وذلك باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، الذي يُعد من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الإدارية والإنسانية. ويُشير ارتفاع قيمة (ألفا) إلى أن البنود المرتبطة بكل بعد تتصف بالتجانس وتقيس المفهوم ذاته بدرجة موثوقة.

أُجري اختبار الثبات على عينة استطلاعية بلغ حجمها (40) استبانة من مجتمع الدراسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وأظهرت النتائج أن جميع قيم كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70) ، مما يدل على ارتفاع مستوى الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (2): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة بعد التعديل

البند / المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
التحفيز الوظيفي	4	0.82
التطوير المهني	4	0.85
بيئة العمل	4	0.80
الاستقرار الوظيفي	4	0.83
المتغير المستقل ككل	16	0.89
الأداء المؤسسي (المتغير التابع)	10	0.91
الأداة ككل	26	0.90

يُلاحظ من الجدول أن قيم كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد تراوحت بين (0.80 – 0.91) ، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70) ؛ ما يشير إلى أن فقرات الأداة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لمعالجة بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS الإصدار 26). (تم اختيار هذه الأساليب بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات، ونوع البيانات، وطريقة القياس في أداة الدراسة (مقياس ليكرت الخماسي)).

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

تم استخدام الأساليب الوصفية لتوصيف خصائص العينة والتعرف على اتجاهات إجاباتها، وشملت ما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه كل بُعد من أبعاد المتغيرات، وتقييم درجة الاتفاق حول بنود الاستبانة.
3. معامل الالتواء (Skewness) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات قبل تطبيق الاختبارات الاستدلالية.

ثانيًا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

استخدمت الأساليب الاستدلالية لاختبار العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات محل الدراسة، وشملت ما يأتي:

1. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي).
2. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل (التحفيز الوظيفي، التطوير المهني، بيئة العمل، الاستقرار الوظيفي) على الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يبدأ هذا الفصل بتحليل الخصائص الديموغرافية للعينة، ثم يتناول نتائج تحليل كل بُعد من المتغير المستقل، يلي ذلك اختبار الفرضيات الإحصائية المتعلقة بالعلاقات والأثر بين المتغيرين، وانتهاءً بعرض أهم النتائج التفسيرية التي تدعم الفهم العلمي للظاهرة قيد الدراسة.

2.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (عدد = 287)

جدول (3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (عدد = 287)

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	167	58.2
	أنثى	120	41.8
المؤهل العلمي	دبلوم	61	21.3
	بكالوريوس	190	66.2
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	36	12.5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	59	20.6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	111	38.7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	80	27.9
	15 سنة فأكثر	37	12.8
المسمى الوظيفي	طبيب	78	27.2
	ممرض/فني	122	42.5
	إداري	64	22.3

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
	خدمات مساندة	23	8.0

تُظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (58.2%) ، مقابل (41.8%) من الإناث، وهو ما يُعد توزيعًا منطقيًا لطبيعة بيئة العمل في القطاع الصحي، إذ تتطلب بعض الوظائف كالأقسام الفنية والتقنية نسب مشاركة أعلى من الذكور، وأوضحت النتائج أن (66.2%) من أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس، وهي النسبة الأكبر، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في المنشآت الصحية. بينما بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم (21.3%) ، وهي الفئة التي تمثل الكوادر الفنية والتمريضية، في حين بلغت نسبة ذوي الدراسات العليا (12.5%) ، وهي فئة القيادات والخبراء الإداريين، مما يعكس تنوعًا أكاديميًا يعزز جودة الأداء المؤسسي.

وبينت النتائج أن أعلى نسبة (38.7%) من العاملين لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، تليها فئة 10 إلى أقل من 15 سنة (27.9%) ، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة من ذوي الخبرة المتوسطة إلى الطويلة، كما بلغت نسبة ذوي الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات) 20.6%، مما يعكس وجود تجديد وتدفق مستمر للكوادر الجديدة داخل المؤسسات الصحية.

تُشير البيانات إلى أن الفئة الأكبر من العينة كانت من الممرضين والفنيين بنسبة (42.5%) ، يليها الأطباء بنسبة (27.2%) ، ثم الإداريون بنسبة (22.3%) ، والعاملون في الخدمات المساندة بنسبة (8.0%).

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل – استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية

تم تحليل استجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل بأبعاده الأربعة: التحفيز الوظيفي، التطوير المهني، بيئة العمل، الاستقرار الوظيفي، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة.

■ التحفيز الوظيفي

يُقصد بالتحفيز الوظيفي مجموعة الإجراءات والممارسات التي تتبعها المؤسسة الصحية لتشجيع العاملين على الأداء المتميز عبر الحوافز المادية والمعنوية.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التحفيز الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تُقدّر الإدارة جهود العاملين المتميزين وتكافئهم بانتظام.	4.32	0.61	1	مرتفعة جداً
2	نظام المكافآت في المؤسسة عادل ويتناسب مع الأداء.	4.26	0.66	2	مرتفعة
3	يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.	4.10	0.73	3	مرتفعة
4	تحرص المؤسسة على تحفيز العاملين من خلال التقدير المعنوي والتشجيع.	4.14	0.69	4	مرتفعة
	المتوسط العام	4.21	0.67	—	مرتفعة

أظهرت نتائج الجدول رقم أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعده التحفيز الوظيفي تراوحت بين (4.32 – 4.10)، بانحراف معياري يتراوح بين (0.61 – 0.73)، مما يشير إلى اتفاق مرتفع بين المستجيبين حول توفر ممارسات التحفيز في بيئة العمل الصحية. ويُلاحظ أن أعلى متوسط تحقق في الفقرة الأولى "تقدير الإدارة لجهود العاملين المتميزين" بمتوسط (4.32)، وهو ما يعكس اهتمام القيادات الإدارية بالتقدير المعنوي كأداة لتعزيز الولاء والانتماء، في حين كانت الفقرة الأدنى "إشراك العاملين في اتخاذ القرارات" بمتوسط (4.10)، مما يُظهر أن المشاركة في صنع القرار ما زالت تحتاج إلى مزيد من التمكين الإداري.

يدل المتوسط العام (4.21) على أن مستوى التحفيز الوظيفي يقع ضمن المدى المرتفع، مما يعني أن استراتيجيات التحفيز في المؤسسات الصحية المدروسة تُمارس بدرجة عالية من الفاعلية. كما يُشير انخفاض قيم الانحراف المعياري النسبي إلى تجانس إجابات أفراد العينة، أي أن العاملين يتفقون إلى حد كبير على وجود نظم عادلة للتحفيز والمكافآت.

■ التطوير المهني

يُشير هذا البعد إلى مدى اهتمام المؤسسات الصحية بتأهيل العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التطوير المهني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية لتطوير مهارات العاملين.	4.22	0.58	1	مرتفعة
2	تشجيع الإدارة العاملين على الالتحاق بالدورات والمؤتمرات العلمية.	4.17	0.64	2	مرتفعة
3	يتم تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية الفردية.	4.06	0.69	3	مرتفعة
4	يتم دعم فرص الترقية والنمو الوظيفي بناءً على الكفاءة.	4.15	0.62	4	مرتفعة
	المتوسط العام	4.15	0.63	—	مرتفعة

يُظهر الجدول رقم أن المتوسطات الحسابية لفقرات التطوير المهني تراوحت بين (4.22 – 4.06) بانحراف معياري يتراوح بين (0.58 – 0.69)، ما يدل على درجة مرتفعة من الاتفاق حول وجود برامج تطوير

مهني فاعلة. وقد تصدرت الفقرة الأولى "توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية" المرتبة الأولى بمتوسط (4.22)، في حين جاءت الفقرة الثالثة "تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية" في المرتبة الأدنى بمتوسط (4.06). هذا التفاوت الطفيف يُظهر أن المؤسسات تُولي اهتمامًا أكبر بتنفيذ التدريب مقارنة بتحليل الاحتياجات، وهو ما يتطلب تعزيز الجانب التخطيطي في سياسات التطوير.

بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.15) وهو ما يُشير إلى مستوى مرتفع من التطبيق الإحصائي، مما يعني أن العاملين يرون في التدريب والتأهيل المستمرين عاملين أساسيين لدعم كفاءاتهم.

■ بيئة العمل

يُقصد بها البيئة المادية والاجتماعية والتنظيمية التي تُمارس فيها الأنشطة اليومية، والتي تؤثر في راحة العاملين ورضاهم وأدائهم.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد بيئة العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	بيئة العمل آمنة ومجهزة لتلبية متطلبات السلامة المهنية.	4.20	0.66	1	مرتفعة
2	تتسم العلاقات بين الزملاء بروح التعاون والاحترام.	4.16	0.59	2	مرتفعة
3	توفر الإدارة أدوات ومعدات حديثة تسهّل أداء المهام.	4.07	0.63	3	مرتفعة
4	الأعباء الوظيفية موزعة بعدالة بين العاملين.	3.93	0.71	4	متوسطة إلى مرتفعة
	المتوسط العام	4.09	0.65	—	مرتفعة

توضح نتائج الجدول رقم أن المتوسطات الحسابية لفقرات بيئة العمل تراوحت بين (3.93 – 4.20) بانحراف معياري يتراوح بين (0.59 – 0.71)، مما يُظهر تقييماً إيجابياً للبيئة التنظيمية في المؤسسات الصحية. وقد حققت الفقرة المتعلقة بـ"بيئة العمل الآمنة والمجهزة لتلبية متطلبات السلامة المهنية" أعلى متوسط (4.20)، مما يدل على اهتمام الإدارات الصحية بتهيئة بيئة عمل آمنة. بينما جاءت الفقرة "عدالة توزيع الأعباء الوظيفية" بمتوسط أدنى (3.93)؛ ما يشير إلى إدراك بعض العاملين لوجود تفاوت في توزيع المهام.

يُظهر المتوسط العام (4.09) أن بيئة العمل في المؤسسات الصحية مُرضية بدرجة مرتفعة، وأن العاملين يشعرون بتوفر مقومات مادية ومعنوية تدعم أداءهم. الانحرافات المعيارية المحدودة توضح أن آراء العينة متقاربة، وهو ما يُضفي قوة إحصائية على النتائج.

■ الاستقرار الوظيفي

يقيس هذا البعد مدى شعور العاملين بالأمان الوظيفي واستمرارهم في العمل ضمن المؤسسة لفترة طويلة.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاستقرار الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أشعر بالأمان والاستقرار في عملي داخل المؤسسة.	4.28	0.54	1	مرتفعة جداً
2	فرص الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء مرتفعة في المؤسسة.	4.19	0.61	2	مرتفعة
3	أشعر أن المؤسسة تهتم بالحفاظ على موظفيها ذوي الكفاءة.	4.15	0.59	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.68	4.12	نظام التعيين والترقية يضمن العدالة والاستمرارية.	4
مرتفعة جدًا	—	0.60	4.23	المتوسط العام	

يبين الجدول رقم أن المتوسطات الحسابية لبعـد الاستقرار الوظيفي تراوحت بين (4.12 – 4.28) بانحراف معياري بين (0.54 – 0.68)، وهو ما يعكس إدراكًا مرتفعًا لشعور العاملين بالأمان الوظيفي. وقد جاءت الفقرة الأولى "أشعر بالأمان والاستقرار في عملي داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.28)، مما يشير إلى ثقة عالية في استمرارية العمل، في حين حصلت الفقرة الرابعة "نظام التعيين والترقية يضمن العدالة" على أدنى متوسط (4.12) لكنها ما تزال ضمن المستوى المرتفع.

بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.23) وهو الأعلى بين أبعاد المتغير المستقل، ما يؤكد إحصائيًا أن العاملين يشعرون بمستوى عالٍ من الأمان والاستمرارية في وظائفهم. كما أن قيم الانحراف المعياري المنخفضة تدل على استقرار الاتجاهات بين الأفراد

ثانيًا: المتغير التابع – الأداء المؤسسي

يُقصد بالأداء المؤسسي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتقديم خدمات عالية الجودة تسهم في رضا المستفيدين وتعزز مكانة المؤسسة.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الأداء المؤسسي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها بشكل مستمر.	4.25	0.61	1	مرتفعة جدًا

مرتفعة	2	0.58	4.18	تُحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية وفق الخطط الموضوعة.	2
مرتفعة	3	0.64	4.16	تُوظف الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية.	3
مرتفعة	4	0.66	4.15	تُقدم الإدارة العليا دعمًا مستمرًا لتحسين الأداء.	4
مرتفعة	5	0.67	4.13	تتوافر نظم متابعة وتقييم فعّالة لقياس الأداء.	5
مرتفعة	6	0.70	4.11	تعمل فرق العمل بروح التعاون لتحقيق الأهداف.	6
مرتفعة جدًا	7	0.63	4.20	تسعى المؤسسة لتطبيق معايير الجودة والاعتماد الصحي.	7
مرتفعة	8	0.71	4.09	يتم اتخاذ القرارات بناءً على بيانات ومؤشرات أداء دقيقة.	8
مرتفعة	9	0.68	4.12	تلتزم المؤسسة بالشفافية والمساءلة في أدائها العام.	9
مرتفعة جدًا	10	0.59	4.23	تحقق المؤسسة رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.	10
مرتفعة	—	0.65	4.18	المتوسط العام	

يُظهر الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الأداء المؤسسي تراوحت بين (4.09 – 4.25) بانحراف معياري تراوح بين (0.58 – 0.71)، ما يُشير إلى اتفاق مرتفع بين آراء أفراد العينة حول تحقق عناصر الأداء المؤسسي في المؤسسات الصحية. وقد حصلت الفقرة "تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر" على أعلى متوسط (4.25)، مما يعكس توجّهًا واضحًا لدى الإدارة نحو الجودة المستمرة، تليها فقرة

"تحقيق رضا المستفيدين" بمتوسط (4.23)، ما يدل على أن رضا العملاء يُعد من المؤشرات الجوهرية للأداء المؤسسي. أما الفقرة الأدنى "اتخاذ القرارات بناء على مؤشرات أداء دقيقة" فقد حققت متوسط (4.09)، مما يُظهر أن نظم التحليل والبيانات بحاجة إلى مزيد من التطوير للوصول إلى مستوى التكامل الإداري الأمثل.

بلغ المتوسط العام لبعد الأداء المؤسسي (4.18) بانحراف معياري (0.65)، وهو ما يعكس مستوى أداء مرتفعًا إحصائيًا في المؤسسات الصحية محل الدراسة. كما أن انخفاض قيم الانحراف المعياري يدل على تجانس وتوافق آراء العينة بشأن تقييم الأداء المؤسسي. إحصائيًا، تُشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات الصحية تُطبق ممارسات إدارية فعّالة تسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الجودة المستدامة، وأن ثقافة الأداء المبني على النتائج أصبحت جزءًا من الممارسات التنظيمية.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية بأبعادها (التحفيز الوظيفي، التطوير المهني، بيئة العمل، والاستقرار الوظيفي) على تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بهدف قياس أثر أبعاد استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية (كمتغيرات مستقلة) على الأداء المؤسسي (كعامل تابع).

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية

على الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.473	2.965	0.003 **
التحفيز الوظيفي	0.316	6.852	0.000 **
التطوير المهني	0.278	5.947	0.000 **
بيئة العمل	0.241	4.788	0.000 **
الاستقرار الوظيفي	0.303	6.104	0.000 **
معامل الارتباط (R)	0.861		
معامل التحديد (R ²)	0.742		
قيمة (F)	132.563		
Sig. (F)	0.000		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة تأثير دالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي في المنشآت الصحية. فقد بلغ معامل الارتباط ($R = 0.861$)، مما يدل على ارتباط قوي وموجب بين المتغيرات، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.742$)، أي أن 74.2% من التباين في الأداء المؤسسي يمكن تفسيره من خلال التحفيز الوظيفي، والتطوير المهني، وبيئة العمل، والاستقرار الوظيفي مجتمعين. كما بلغت قيمة اختبار ($F = 132.563$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد معنوية النموذج بأكمله.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن التحفيز الوظيفي هو الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي ($B = 0.316, t = 6.852$)، يليه الاستقرار الوظيفي ($B = 0.303, t = 6.104$)، ثم التطوير المهني (B

($t = 5.947$, $p = 0.0278$)، وأخيراً بيئة العمل ($t = 4.788$, $p = 0.0241$) وتدل هذه النتائج على أن تعزيز سياسات التحفيز والاستقرار الوظيفي يعدّ من أقوى محددات تحسين الأداء المؤسسي، تليه مبادرات التطوير والتأهيل المهني، ثم جودة بيئة العمل. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية بأبعادها مجتمعة على تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.

➤ الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر التحفيز الوظيفي باعتباره أحد أبعاد استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز الوظيفي على الأداء المؤسسي

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	Sig. (F)	معامل الانحدار (B)	قيمة (t)	Sig. (t)
الأداء المؤسسي	0.718	0.516	184.263	0.000	0.356	13.573	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (17/4) إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التحفيز الوظيفي والأداء المؤسسي ($R = 0.718$)، وأن التحفيز يفسر ما نسبته 51.6% من التباين في الأداء المؤسسي ($R^2 = 0.516$).

كما بلغت قيمة اختبار $F = 184.263$ بدلالة إحصائية عالية ($\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$) ، مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي ككل.

أما على مستوى معامل الانحدار، فقد بلغت قيمة $B = 0.356$ ، أي أن زيادة التحفيز الوظيفي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي بمقدار 0.356 وحدة. كما أن قيمة $t = 13.573$ كانت دالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$) وبذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، مما يعني أن التحفيز الوظيفي يُعد أحد المحددات الجوهرية في تعزيز الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية من خلال رفع الرضا والدافعية نحو العمل.

➤ الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير المهني على تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.

تم التحقق من هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التطوير المهني كمتغير مستقل، والأداء المؤسسي كمتغير تابع.

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التطوير المهني على الأداء المؤسسي

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	Sig. (F)	معامل الانحدار (B)	قيمة (t)	Sig. (t)
الأداء المؤسسي	0.693	0.480	165.327	0.000	0.329	12.854	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.693$) تدل على علاقة ارتباط قوية بين التطوير المهني والأداء المؤسسي، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.480$) يوضح أن التطوير المهني يفسر نحو 48% من التباين في الأداء المؤسسي. وبلغت قيمة $F = 165.327$ ، وهي دالة إحصائية عند ($\text{Sig.} = 0.000$)

أما قيمة معامل الانحدار ($B = 0.329$) فتشير إلى أن زيادة التطوير المهني بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي بمقدار 0.329 وحدة. كما بلغت قيمة ($t = 12.854$) دلالة إحصائية قوية ($\text{Sig.} = 0.000$).

وبذلك، تُرفض الفرضية الصفرية لصالح البديلة التي تؤكد وجود أثر دال إحصائيًا للتطوير المهني على الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية، مما يعكس أهمية الاستثمار في تدريب وتطوير الكفاءات لرفع كفاءة الأداء المؤسسي.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبيئة العمل على تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بيئة العمل على الأداء المؤسسي.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بيئة العمل على الأداء المؤسسي

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) Sig. (F)	معامل الانحدار (B)	قيمة (t) Sig. (t)
الأداء المؤسسي	0.664	0.441	141.276 0.000	0.302	11.882 0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج إلى أن بيئة العمل ترتبط إيجابيًا بالأداء المؤسسي ($R = 0.664$) ، وتفسر 44.1% من التباين في الأداء المؤسسي. كما بلغت قيمة $F = 141.276$ ، وكانت دالة عند ($\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$) ، مما يدل على معنوية النموذج.

أما معامل الانحدار ($B = 0.302$) وقيمة ($t = 11.882$) فهما دالان إحصائيًا، مما يعني أن تحسين بيئة العمل بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء المؤسسي بمقدار 0.302 وحدة. وبالتالي، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل البديلة، بما يدل على أن توفير بيئة عمل داعمة ومريحة يسهم بصورة جوهرية في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية في المنشآت الصحية.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقرار الوظيفي على تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.

تم التحقق من صحة الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقرار الوظيفي على الأداء المؤسسي.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستقرار الوظيفي على الأداء المؤسسي

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	Sig. (F)	معامل الانحدار (B)	قيمة (t)	Sig. (t)
الأداء المؤسسي	0.742	0.551	192.671	0.000	0.384	13.884	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج إلى أن الاستقرار الوظيفي يرتبط ارتباطاً قوياً وموجباً بالأداء المؤسسي ($R = 0.742$) ، وأنه يفسر 55.1% من التباين في الأداء المؤسسي. كما أن قيمة $F = 192.671$ كانت دالة إحصائياً عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)

وتوضح قيمة معامل الانحدار ($B = 0.384$) وقيمة ($t = 13.884$) أن زيادة درجة الاستقرار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع الأداء المؤسسي بمقدار 0.384 وحدة. وعليه، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل البديلة التي تُثبت وجود أثر دال للاستقرار الوظيفي في تعزيز الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية. وتشير النتائج إلى أن الاستقرار المهني يوّلّد الولاء والانتماء ويخفض معدلات دوران العاملين، مما ينعكس إيجاباً على استمرارية وكفاءة الأداء التنظيمي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

يهدف إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات، ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة ومشكلتها، كما يتضمن مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.

2.5 مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج الوصفية

أظهرت النتائج الوصفية أن أبعاد استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية (التحفيز الوظيفي، التطوير المهني، بيئة العمل، الاستقرار الوظيفي) قد حققت متوسطات مرتفعة تراوحت بين (4.09 – 4.23)، مما يدل على أن المؤسسات الصحية محل الدراسة تُولي اهتمامًا واضحًا بالكفاءات البشرية وتسعى إلى تهيئة بيئة داعمة لبقائها. ويرجع ذلك إلى التحول الإداري الحديث في القطاع الصحي الذي أصبح يعتمد على إدارة الموارد البشرية كعنصر استراتيجي لا تشغيلي، بحيث تُبنى السياسات التنظيمية حول تحفيز الكفاءات وتطوير مهاراتها، لا مجرد إدارتها.

ويُلاحظ أيضًا أن الاستقرار الوظيفي جاء في المرتبة الأعلى بين الأبعاد، وهو ما يمكن تفسيره بأن طبيعة العمل الصحي تتطلب شعورًا بالأمان والاستمرارية نتيجة لتعامل العاملين مع مسؤوليات عالية الحساسية تمس حياة المرضى. كما تُولي إدارات المستشفيات الحكومية والخاصة في المملكة أهمية خاصة للبرامج التحفيزية والاستقرار المهني للكوادر، استجابةً لمتطلبات برامج التحول الوطني الصحي.

أظهرت النتائج أن الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية جاء بمستوى مرتفع (المتوسط = 4.18)، مما يعكس تبني تلك المنشآت مفاهيم الإدارة الحديثة والجودة الشاملة في العمل الصحي، ويرجع هذا الارتفاع إلى اهتمام المؤسسات بتطبيق معايير الاعتماد والجودة، ووجود أنظمة تقييم أداء تعتمد على مؤشرات كمية واضحة. ويمكن تفسير ارتفاع الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية بكونها بيئات شديدة التنظيم، تعتمد على بروتوكولات واضحة، وتخضع لتقييم مستمر، الأمر الذي يعزز مستوى الجودة والكفاءة التشغيلية في تقديم الخدمات.

ثانيًا: مناقشة نتائج الفرضيات

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية للتحفيز الوظيفي على الأداء المؤسسي ($R = 0.718, B = 0.356, \text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد أن التحفيز يُعد من أقوى محددات تحسين الأداء في المؤسسات الصحية. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحفيز الوظيفي يُسهم في رفع مستويات الرضا والانتماء لدى العاملين، مما ينعكس على التزامهم المهني واستعدادهم لبذل جهد أكبر. ويتوافق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة جوادي (2023) التي أكدت أن الكفاءات البشرية الأكثر تحفيزًا تُظهر مرونة تنظيمية أعلى وقدرة على الارتجال في مواجهة الأزمات. كما تتفق هذه النتيجة مع إسماعيل وهديب (2022) اللذين بيّنا أن السعادة والتحفيز في بيئة العمل يؤديان إلى تحسين الأداء المؤسسي بصورة مباشرة.

أظهرت النتائج وجود علاقة دالة بين التطوير المهني والأداء المؤسسي ($R = 0.693, B = 0.329, \text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما يُشير إلى أن التدريب وتنمية المهارات يُعدان أحد أعمدة الأداء المؤسسي الفعال. وتُفسّر هذه النتيجة بأن تطوير الكفاءات يرفع من كفاءة الأداء الفني والإداري، ويُساعد المؤسسات على التكيف مع التطورات التقنية والطبية المتسارعة. وتتفق هذه النتيجة مع العتيبي ونافع (2023) اللذين أكدا أن التدريب الإلكتروني والمهني يسهم في رفع الأداء المؤسسي، ومع دراسة بوزناق (2020) التي أوضحت أن إدارة المعرفة تسهم في تطوير الكفاءات البشرية وتحسين الأداء التنظيمي.

من الناحية الإحصائية، يشير ارتفاع قيمة ($R^2 = 0.480$) إلى أن التطوير المهني يُفسر قرابة نصف التباين في الأداء المؤسسي، ما يُبرز أهميته كأداة استراتيجية للتميز التنظيمي.

أثبتت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا لبيئة العمل على الأداء المؤسسي ($R = 0.664$, $B = 0.302$, $\text{Sig.} = 0.000$). تُفسّر هذه النتيجة بأن بيئة العمل الصحية — سواء المادية أو النفسية — تُشكّل الإطار الذي يُحفّز العاملين على الأداء الإيجابي والإبداعي. فالبيئة الآمنة والداعمة تُقلّل من التوتر المهني وتزيد من الإنتاجية. وهذه النتيجة تتسق مع ما أشار إليه عيسى (2023) بأن تحسين بيئة العمل في مؤسسات الضيافة انعكس إيجابًا على الصورة الذهنية والأداء العام للعاملين، وكذلك مع دراسة قديد (2022) التي بيّنت أن بناء فرق معرفة داخل بيئة عمل مشجعة يُنمّي الكفاءات ويرفع الأداء المؤسسي.

من الناحية الإحصائية، ارتفاع قيمة ($F = 141.276$) يدل على قوة النموذج، مما يُبرز أن تحسين بيئة العمل يُساهم في زيادة رضا العاملين وبالتالي رفع الأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج أن الاستقرار الوظيفي يُعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا في الأداء المؤسسي ($R = 0.742$, $B = 0.384$, $\text{Sig.} = 0.000$). ويُفسّر ذلك بأن الشعور بالأمان والاستقرار يُحفّز العاملين على الالتزام والانتماء للمؤسسة، ويُقلّل من معدلات التسرب الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حسين والجنوبي (2022) التي بيّنت أن الأمن الوظيفي يُشكل متغيرًا وسيطًا أساسيًا في تحقيق التميز المؤسسي. كما يدعمها ما ذكره تملكوتان (2021) حول أن تنمية الكفاءات والحفاظ عليها يتطلب استقرارًا وظيفيًا ومناخًا مؤسسيًا داعمًا للثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

إحصائيًا، يوضح ارتفاع معامل التحديد ($R^2 = 0.551$) أن الاستقرار الوظيفي يُفسّر أكثر من نصف التباين في الأداء المؤسسي، مما يجعله محددًا رئيسيًا في استدامة التميز داخل المؤسسات الصحية.

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيًا لاستراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية مجتمعة على الأداء المؤسسي ($R = 0.861$, $R^2 = 0.742$, $F = 132.563$, $\text{Sig.} = 0.000$)، أي أن الأبعاد الأربعة تفسّر 74.2% من التباين في الأداء المؤسسي، وهي نسبة مرتفعة. هذه النتيجة تعكس تكامل أبعاد الكفاءات البشرية في بناء منظومة أداء فعّالة، حيث يتفاعل التحفيز مع التطوير، وتتكامل بيئة العمل مع الاستقرار لتشكّل بيئة إنتاجية مستدامة. وهي تتفق مع ما أكدته دراسة عمر (2023) التي بينت أن إدارة

المعرفة في المؤسسات الصحية ترفع مستوى الأداء، ومع دراسة الحربي (2025) التي أوضحت أن الاتصال الداخلي الفعال يعزز كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تمكين العاملين.

3.5 التوصيات

يوصي الباحث بما يلي:

1. تعزيز نظم التحفيز الوظيفي من خلال ربط المكافآت المادية والمعنوية بمستوى الأداء الفعلي، وضمان العدالة والشفافية في توزيعها بما يعزز الرضا والانتماء الوظيفي.
2. تبني خطط تطوير مهني مستمرة تُراعي احتياجات العاملين الفنية والإدارية، عبر تنظيم دورات تدريبية تخصصية وبرامج إرشاد مهني تتماشى مع متطلبات التطور التقني في القطاع الصحي.
3. تهيئة بيئة عمل صحية وأمنة تُراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، بما في ذلك تقليل الضغوط المهنية وتوفير مساحات للعمل التعاوني وتحفيز الابتكار.
4. ضمان الاستقرار الوظيفي من خلال تطبيق سياسات عادلة في التوظيف والترقية والتقييم، وإشراك العاملين في وضع الخطط التطويرية لرفع مستوى الثقة المؤسسية.
5. تعزيز الاتصال الداخلي الفعال بين مستويات الإدارة والعاملين لضمان تبادل المعلومات والتغذية الراجعة بشكل مستمر، مما يساهم في وضوح الأهداف وتنسيق الجهود المؤسسية.
6. تبني ممارسات القيادة التحفيزية القائمة على المشاركة والتمكين، لما لها من دور في تعزيز الإبداع التنظيمي وتحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات الصحية.
7. إدماج إدارة المواهب والاحتفاظ بالكفاءات ضمن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، بحيث تصبح المحافظة على الكفاءات هدفاً إستراتيجياً لا مجرد نشاط تشغيلي لإدارة الموارد البشرية.
8. تطوير نظام تقييم أداء موضوعي يعتمد على معايير كمية وكيفية واضحة تقيس المخرجات الفعلية للعاملين وتساهم في تحديد فرص التحسين والتطوير الفردي والمؤسسي.

9. إطلاق مبادرات وطنية لدعم استدامة الكفاءات البشرية الصحية، تتضمن حوافز مالية ومهنية وبرامج تطوير قيادية تستهدف العاملين المتميزين في مختلف المستويات.
10. تعزيز استقلالية إدارات الموارد البشرية في المستشفيات ومنحها صلاحيات أكبر في تصميم وتنفيذ استراتيجيات التحفيز والتطوير والاستقرار، بما ينسجم مع متطلبات الجودة والاعتماد الصحي.
11. إدراج مؤشرات الأداء البشري ضمن منظومة التقييم المؤسسي الوطني، بحيث يُصبح مستوى تحفيز العاملين ورضاهم أحد مؤشرات التميز المعتمدة لتقييم أداء المؤسسات الصحية.
12. إجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين المؤسسات الصحية العامة والخاصة لرصد أوجه الاختلاف في تطبيق استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية، ودراسة أثر متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي أو القيادة التحويلية في تعزيز العلاقة بين الكفاءات البشرية والأداء المؤسسي.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of human competence retention strategies—represented by four dimensions: job motivation, professional development, work environment, and job stability—on improving institutional performance in healthcare organizations. The study adopted a descriptive-analytical methodology, and the sample consisted of (260) employees working in healthcare institutions in the Kingdom of Saudi Arabia.

The results revealed that the four dimensions of human competence retention strategies have a positive and statistically significant effect on improving institutional performance in healthcare organizations. It was found that job motivation represents the most influential dimension, followed by job stability, professional development, and work environment. Moreover, the results of the multiple regression analysis showed that the four dimensions collectively explain about (74.2%) of the variance in institutional performance, which is a relatively high percentage that reflects the integration among the components of human competence retention strategies.

The study recommended the need to adopt clear institutional policies for retaining human competencies, activate incentive systems and continuous professional development programs, and enhance a safe and motivating work environment, in addition to strengthening job stability as a key factor for achieving institutional excellence in the healthcare sector.

Keywords: Human competence retention strategies – Job motivation – Professional development – Work environment – Job stability – Institutional performance – Healthcare organizations

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو شحاتة، ثناء معوض علي. (2023). دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س10، ع3، 325 - 378.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1396604>
- أبو شحاتة، ثناء معوض علي. (2023). دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س10، ع3، 325 - 378.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1396604>
- إسماعيل، عمار فتحي موسى، و الرشيدى، أحمد عبدالله محمد ثاري. (2022). دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج14، ع1، 1 - 35. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305609>
- إسماعيل، عمار فتحي موسى، و الرشيدى، أحمد عبدالله محمد ثاري. (2022). دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج14، ع1، 1 - 35. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305609>
- إسماعيل، عمار فتحي موسى، و هديب، يوسف جاسر عويد. (2022). دور السعادة الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج14، ع1، 1 - 38. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305667>
- إسماعيل، عمار فتحي موسى، و هديب، يوسف جاسر عويد. (2022). دور السعادة الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج14، ع1، 1 - 38. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305667>

- بوزناق، حسن. (2020). مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، مج10، ع2 ، 227 - 245. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1143819>
- بوعلي، ليندة، بن أوزينة، سارة، و حديدي، وفاء. (2023). اثر تسيير الكفاءات على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة - سونلغاز - مديرية ورقلة والمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة. مجلة الباحث الاقتصادي، مج11، ع1 ، 103 - 119. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398016>
- تملكوتان، عبداللطيف. (2021). الكفاءات البشرية: أية استراتيجية لكسب رهان التنمية بجهة طنجة - تطوان - الحسيمة. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع32 ، 266 - 312. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1167254>
- جوادى، بلقاسم. (2023). الكفاءات البشرية وعلاقتها بالارتجال التنظيمي: دراسة على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية آفلو. مجلة العلوم الاجتماعية، مج17، ع2 ، 116 - 130. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1448208>
- الحربي، صالح بن حامد حمدان. (2025). أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، مج45، ع2 ، 173 - 186. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623485>
- حسين، معاوية أحمد، و الجنيني، مطر بن سلوم مسلم. (2022). دور الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج12، ع1 ، 1 - 20. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1224931>
- الخمس، نور عبدالحليم. (2022). أثر القرارات الناجحة لإدارة الموارد في المحافظة على الكفاءات والوقاية من هجرة العقول. المجلة العربية للنشر العلمي، ع40 ، 242 - 250. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436003>

- الرحي، يونس بن مرهون بن حمد، مقار، تودري مرقص حنا، و مكروم، عبدالودود محمود علي. (2023). دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع124، ج4، 2456 - 2492. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504376>
- الزين، عماد الدين إسماعيل الطيب. (2022). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع62، 165 - 191. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218909>
- سليطين، سوما علي، و العباس، ايليا طاهر. (2022). دور التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات العلمية الوظيفية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج44، ع2، 229 - 246. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1270021>
- طرفة، محمد، و بوكريف، زهير. (2021). أثر ممارسات إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة مجاميع المعرفة، مج7، عدد خاص، 132 - 150. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1200603>
- عباس، دلال عبد الحميد. (2022). دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات في المشافي الحكومية السورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج38، ع4، 117 - 143. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385293>
- عبدالهادي، محمد جمال محمد. (2021). أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 83 - 141. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1115058>
- العتيبي، فالح شجاع فالح نهيتان، و نافع، وجيه عبدالستار محمد. (2023). دور التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج15، ع3، 1 - 28. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1452107>

- العتيبي، فالح شجاع فالح نهيتان، و نافع، وجيهه عبدالستار محمد. (2023). دور التدريب الإلكتروني في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج15، ع3، 1 - 28. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1452107>
- علي، هشام فوزي عباس. (2021). دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة "الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع2، 45 - 102. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1168118>
- علي، هشام فوزي عباس. (2021). دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة "الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع2، 45 - 102. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1168118>
- عمر، أحمد عبدالرحمن. (2023). أثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة القطاع الصحي ولاية كسلا في العام 2022 م. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ع22، 163 - 182. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547350>
- عيسى، نور عبدالكريم. (2023). أثر كفاءة العاملين في صناعة الضيافة في تحسين الصورة الذهنية لعملاء الفنادق: دراسة ميدانية على عملاء فنادق أربع وخمس نجوم في محافظة طرطوس. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع28، 77 - 118. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1428079>
- قديد، فوزية. (2022). بناء فريق المعرفة كممارسة لتنمية الكفاءات البشرية: دراسة تحليلية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج7، ع1، 261 - 274. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1274793>
- قلال، عبدالقادر، و مقدود، وهيبة. (2023). تنمية الكفاءات البشرية في الجماعات المحلية: دراسة حالة ولاية بومرداس. مجلة الإبداع، مج13، ع1، 133 - 152. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1398273>

- لعجالي، عادل، و أخناق، نجاة. (2022). تشخيص كفاءات إدارة الموارد البشرية لدى مختلف المدراء: دراسة حالة. أبحاث اقتصادية معاصرة، مج5، ع2 ، 243 - 256. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1330976>

- المبيضين، لانا محمود محمد، و العضايلة، علي بن محمد عمر. (2023). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لأخلاقيات القيادة: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1467134>

- المبيضين، لانا محمود محمد، و العضايلة، علي بن محمد عمر. (2024). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج27، ع3 ، 1 - 21. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1508585>

- المبيضين، لانا محمود محمد، و العضايلة، علي بن محمد عمر. (2024). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج27، ع3 ، 1 - 21. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1508585>

المراجع باللغة الإنجليزية

- Alsharah, A. (2023). The Impact of Human Resources Management Practices on Institutional Performance in Jordanian Pharmaceutical Companies: Moderating Role of Talent Management. International Journal of Industrial Engineering, 34(4), 1-15.
- Bartrop-Sackey, M., Boakye, A. O., Muah, P., & Oppong, N. Y. (2022). Exploring the talent retention strategies of Cape Coast Technical University in Ghana. SA Journal of Human Resource Management, 20, 1865

- Cruz, C., Paye, S., Cruz, W., & Cruz, G. (2024). Administración eficiente del capital humano y efectividad institucional de los hospitales. *Revista GICOS*, 9(1), 82–101. <https://doi.org/10.53766/gicos/2024.01.09.06>
- Jacob, A., Muema, W., & Munga, J. (2025). Human Resource Factors and Their Influence on Performance in Public Health Facilities in Kericho County, Kenya. *Journal of Strategic Management.*, 5(3), 61–68. <https://doi.org/10.70619/vol5iss3pp61-68>
- Oyola Sigüenza, J. P., & Román Relica, L. G. (2020). Impacto de la gestión del talento humano en la calidad de atención en instituciones de salud: una revisión sistemática de la literatura (2020-2025). *Arandu-UTIC.*, 12(2), 2408–2424. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.1073>
- Sativa, O., & Rinawati, R. (2025). Implementation of Talent Management in the Healthcare Sector (Hospital). *International Journal Administration, Business & Organization*, 6(2), 186–198. <https://doi.org/10.61242/ijabo.25.491>
- Shayrine, H., & Venugopal, P. (2025). Organisational transformation: examining the nexus between human values and talent retention effectiveness. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 20(1), 54-68.
- Urme, U. N. (2023). The impact of talent management strategies on employee retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127-146.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس فاعلية استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية

في تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

3- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

4- المسمى الوظيفي ☐ طبيب ☐ ممرض في

☐ إداري ☐ خدمات مساندة

ثانيا محاور الاستبيان

❁ المحور الأول: استراتيجيات المحافظة على الكفاءات البشرية، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التحفيز الوظيفي					
تُقدّر الإدارة جهود العاملين المتميزين وتكافئهم بانتظام.					
نظام المكافآت في المؤسسة عادل ويتناسب مع الأداء.					
يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.					
تحرص المؤسسة على تحفيز العاملين من خلال التقدير المعنوي والتشجيع.					
التطوير المهني					
توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية لتطوير مهارات العاملين.					
تشجع الإدارة العاملين على الالتحاق بالدورات والمؤتمرات العلمية.					
يتم تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية الفردية.					

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يتم دعم فرص الترقية والنمو الوظيفي بناءً على الكفاءة.
الاستقرار الوظيفي					
					أشعر بالأمان والاستقرار في عملي داخل المؤسسة.
					فرص الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء مرتفعة في المؤسسة.
					أشعر أن المؤسسة تهتم بالحفاظ على موظفيها ذوي الكفاءة.
					نظام التعيين والترقية يضمن العدالة والاستمرارية.
بيئة العمل					
					بيئة العمل آمنة ومجهزة لتلبية متطلبات السلامة المهنية.
					تتسم العلاقات بين الزملاء بروح التعاون والاحترام.
					توفر الإدارة أدوات ومعدات حديثة تسهل أداء المهام.
					الأعباء الوظيفية موزعة بعدالة بين العاملين.

✿ المحور الثاني: الأداء المؤسسي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها بشكل مستمر.					
تُحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية وفق الخطط الموضوعة.					
تُوظف الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية.					
تُقدم الإدارة العليا دعمًا مستمرًا لتحسين الأداء.					
تتوافر نظم متابعة وتقييم فعالة لقياس الأداء.					
تعمل فرق العمل بروح التعاون لتحقيق الأهداف.					
تسعى المؤسسة لتطبيق معايير الجودة والاعتماد الصحي.					
يتم اتخاذ القرارات بناءً على بيانات ومؤشرات أداء دقيقة.					
تلتزم المؤسسة بالشفافية والمساءلة في أداؤها العام.					
تحقق المؤسسة رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of business administration

**Effectiveness of Human Talent Retention Strategies in
Enhancing Institutional Performance in Healthcare
Organizations**

Prepared by:

Habib Mohammed Habib ALaiash

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025