

واقع تطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية

*د: علي عطيه حسين القابسي

تاريخ النشر: 2025 / 11 / 17

اجازة النشر: 2025 / 9 / 17

تاريخ الاستلام: 2025 / 8 / 9

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية المقترحة منفردة (كل نظام جزئي على حدا)، ومجتمعة (النظم الجزئية الخمسة المقترحة ككل). بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي. ولتحقيق هذا المهدف فقد تم استخدام الأسلوب المسحي الوصفي، المتمثل في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، وقد تم تنفيذ هذه المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز له بالرمز (SPSS). وذلك من خلال الاعتماد على استماراة الاستبيان – والمكونة من (33 عبارة) تدور حول المشكلة موضوع الدراسة – كوسيلة أساسية لجمع البيانات من الموظفين (قيد الدراسة) والبالغ عددهم 23 موظف. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ذكر أهاها كالتالي: تقوم إدارة مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي بتطبيق إدارة الموارد البشرية بنظمها الجزئية المقترحة الخمسة مجتمعة بدرجة متوسطة، ومنفردة لنظام الاختيار والتوظيف بدرجة عالية، وللأنظمة التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والحوافز والتقدير، والاتصالات الإدارية بدرجة متوسطة.

الكلمات الإرشادية: النظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية، النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية، مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

The reality of applying partial systems for human resources management at Al-Kuwayfiya Hospital for Chest Diseases

Ali Atia Hussin Algabsi

Abstract: This study aimed to know the reality of applying the proposed partial systems for human resources management individually (each partial system separately) and together (the five proposed partial systems as a whole) at Al-Kuwaifiya Chest Diseases Hospital \ Benghazi. To achieve this goal, the descriptive survey method was used, which consists of calculating arithmetic means, standard deviations, and relative weight. These statistical treatments were implemented using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program. This is done by relying on a questionnaire form – consisting of (33 phrases) revolving around the problem under study – as a primary means of collecting data from the 23 employees (under study). This study has reached a set of results, the most important of which are as follows : The management of Al-Kuwaifiya Chest Diseases Hospital \ Benghazi applies human resources management with its five proposed partial systems combined to a medium degree, and individually for the selection and recruitment system to high degree, and for the training and development systems, performance evaluation, rewards, incentives and appreciation, and administrative communications to a medium degree.

Key words: Total Productivity System for Human Resource Management, Partial human resources management systems, Al-Kuwayfiya Hospital for Chest Diseases.

تقديم:

أصبحت المنظمات المعاصرة اليوم – وخاصةً تلك التي تعمل في القطاع الصحي – تعني جيداً بأن الاستثمار الحقيقي هو ذلك المتمثل في العنصر البشري، وأن كفاءة أدائها يتوقف على إدارة هذا العنصر على أساس علمية مدققة، حيث جاء هذا الوعي الملحوظ مع تزايد المستشفيات في القطاع الخاص. بل يمكن القول بأنه، قد ذهب البعض إلى تأكيد بأن المهمة الأساسية للإدارة تكمن في بناء وتنمية العناصر البشرية ب مختلف مستوياتها الإدارية. ومع توالي الأحداث والتطور التكنولوجي وحدث هذه المنظمات نفسها مجبرة على البحث بصورة مستمرة عن أ��ء الطرق والأساليب لتحريك جهود العاملين فيها نحو الأفضل، وذلك من خلال زرع الثقة المتبادلة بينهم ورفع الروح المعنوية لديهم. وهذا المعنى بدأ إدراة الموارد البشرية في الظهور تنظيمياً بشكل واضح والاتساع تدريجياً، حيث أخذت العديد من التسميات الدالة على أهمية إدارة جهود الأفراد كأحد أهم عناصر الإنتاج، مثل إدارة شؤون العاملين، وإدارة العلاقات الإنسانية وإلى غير ذلك من التسميات عبر مراحل تطورها. حيث أظهرت نتائج إحدى الدراسات، أن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية المبنية على مشاركة الموظفين في تحقيق الأهداف المشتركة، لها تأثير إيجابي على تحسين أدائهم ورضاهم الوظيفي (Yousef & Shadi, 2021). هذا وسوف يستخدم الباحث مصطلح إدارة الموارد البشرية للدلالة على الوظيفة الإدارية المتخصصة والمبنية بشؤون الأفراد – باعتبارها أكثر عمومية وشموليّة – والمتمثلة في تشكيل فرق عمل لديها القدرة والرغبة والاستعداد، وهذا الغرض سوف يتم الاعتماد في هذه الدراسة على واقع تطبيق النظم الجزئية الخمسة الأساسية المقترحة (قيد الدراسة) للنظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية، كما ستوضح لاحقاً على مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، حيث يدخل هذا المستشفى ضمن مستشفيات القطاع العام المملوكة بالكامل للمجتمع الليبي.

مشكلة الدراسة:

يتلقى موضوع إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، التابع من التزايد الملحوظ في عدد المستشفيات القطاع الخاص، والتي تسعى إلى الاستثمار الحقيقي في العنصر البشري كأحد أهم عناصر الإنتاج، وذلك من أجل أن تحظى بواقع مشرف لتطبيق إدارة الموارد البشرية لديها. وانطلاقاً من هذا التوجه فإن المشكلة ليست في تطبيق إدارة الموارد البشرية كأسلوب إداري فحسب. وإنما المشكلة الحقيقة تكمن في درجة تطبيق النظم الجزئية المكونة للنظام الإنتاجي الكلي لهذه الإدارة. وهذا المعنى وبالتركيز على مضمونه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمحور حول درجة تطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي. وهذا ما يقود الباحث إلى صياغة السؤال العام لهذه الدراسة، ألا وهو: ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية – المتمثلة في درجة تطبيق النظم الجزئية الخمسة المقترحة (موضوع الدراسة) – بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية من وجهة نظر الموظفين (قيد الدراسة).

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

أولاً: أهداف الدراسة النظرية

تسعى هذه الدراسة وبشكل موجز إلى تسليط الضوء على الآتي:

(1) التعريف بإدارة الموارد البشرية.

(2) ماهية النظم الجزئية – المكونة للنظام الإنتاجي الكلي – لإدارة الموارد البشرية الخمسة المقترحة: الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والحوافر والتقدير، والاتصالات الإدارية (قيد الدراسة).

ثانياً: أهداف الدراسة الميدانية:

لتحديد درجة التطبيق التي تتمتع بها إدارة مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على وجهة نظر الموظفين (قيد الدراسة) حول الآتي:

(1) درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في النظم الجزئية الخمسة المقترحة (الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والحوافر والتقدير، والاتصالات الإدارية) منفردة بإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

(2) درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في النظم الجزئية الخمسة المقترحة (الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والحوافر والتقدير، والاتصالات الإدارية) مجتمعة بإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

(3) تحليل البيانات المتحصل عليها من استمرارات الاستبيان، لاستخلاص أهم النتائج ومن ثم محاولة تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات، التي يتوقع منها الباحث أن تساهم في زيادة درجة تطبيق النظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

أسئلة الدراسة:

(1) ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في النظم الجزئية الخمسة المقترحة منفردة بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

(2) ما درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في النظم الجزئية الخمسة المقترحة مجتمعة بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

أهمية الدراسة:

تحظى هذه الدراسة بأهمية كبيرة مستمدّة من الأسباب التالية:

(1) تسلیط الضوء على النظم الجزئية الخمسة المقترحة، والمكونة للنظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية (موضوع الدراسة)، باعتبارها من المواضيع الإدارية الجديرة بالاهتمام في علم الإدارة، مما يتيح لمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي ردة فعل سريعة نحو درجة تطبيق أقوى، ولهذا يأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة إثراً للمكتبة العربية واللبيبة على وجه الخصوص، وخاصةً عدم تعرّض الدراسات الميدانية السابقة للتعرّف على درجة تطبيق النظم الجزئية الخمسة المقترحة والمكونة للنظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

(2) يأمل الباحث أن تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة إدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، في التعرّف على درجة تطبيقها للنظم الجزئية الخمسة المقترحة والمكونة للنظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية، واستغلالها نحو التطبيق بدرجة قوية.

(3) تعتبر هذه الدراسة – في حدود معرفة الباحث – من الدراسات السابقة في ليبيا، ورغمًا حتى في البلاد العربية وخاصةً على صعيد الدراسات الميدانية، حيث يمكن تصنيفها من أوائل الدراسات في القطاع العام والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، ولهذا السبب يُؤمل أن تفتح هذه الدراسة آفاقًا جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية والمتعددة للباحثين حول هذا الموضوع.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار موضوع واقع تطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، نذكر من أهمها ما يلي :

1) عدم تناول الدراسات السابقة – وحسب معرفة الباحث المحدودة – الموضوع محل الدراسة بهذه الكيفية، لأنه يعتبر عمل تجسيمي من بُناء أفكاره.

2) يعتبر هذا الموضوع (محل الدراسة) في حكم مساعدة من قبل الباحث، للتعرف عليه وكيفية الاستفادة منه في مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية على وجه الخصوص.

3) الاطلاع على هذا الموضوع (محل الدراسة) من قبل القراء المهتمين والدارسين في مجال إدارة الموارد البشرية.

4) رغبة الباحث الشخصية للبحث في هذا الموضوع (محل الدراسة)، باعتباره من المواضيع الإدارية المعاصرة والجديدة بالاهتمام، في محاولة منه نحو تطبيقه عملياً على إدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

حدود الدراسة:

أ) الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الميدانية على مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

ب) الحدود الزمنية: كانت البداية الفعلية في هذا العمل البحثي من تاريخ 1 / 9 / 2024 وحتى 1 / 3 / 2025.

ج) الحدود البشرية: كافة الموظفين بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية، وهم في حكم المدير العام، ومدير الإدار، نائب مدير الإدار، مدراء الإدارات، رؤساء المكاتب، ورؤساء الوحدات الإدارية.

د) حدود موضوع الدراسة: النظم الجزئية الخمسة المقترنة – الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والحوافز والتقدير، والاتصالات الإدارية – (قيد الدراسة) والمكونة لنظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية.

التعريفات الإجرائية

إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

تعرف إدارة الموارد البشرية إجرائيًا على أنها: ذلك التقسيم التنظيمي المختص بممارسة كافة الأعمال والأنشطة الالزمة لجلب واختيار وتوظيف الأفراد وتدريبهم لتطوير قدراتهم، من خلال التقييم المستمر لأداء مهامهم، بواسطة الاتصالات الإدارية الفعالة معهم، وتحريك موهبتهم وتقدير جهودهم عن طريق تحفيزهم ومكافأتهم، للرفع من ولائهم التنظيمي للمنظمة أو المستشفى، وتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة.

Total Productivity Systems for Human Resources Management

يُعرف النظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية إجرائياً على أنه: ذلك النظام الكلي – أو الكيان ذو الوجود الفعلي – الذي به مجموعة من النظم الجزئية التي لها أهدافها الفرعية، وفي مجمل هذه الأهداف الفرعية تعمل على تحقيق الهدف العام الكلي للمنظمة أو المستشفى، وهو الوصول إلى أكبر العوائد الممكنة وتقليل التكاليف الكلية إلى أدنى مستوى لها، لتحقيق فرض استمرارية مشروع المستشفى إلى ما لا نهاية.

النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية

تُعرف النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية إجرائياً على أنها: مجموعة من الكيانات أو النظم الجزئية – كنظام الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والحوافر والتقدير، والاتصالات الإدارية (قيد الدراسة) – المتراطة والتي لا تعمل بعزل عن بعضها البعض، فيؤثر تغيير نظام واحد أو أكثر منها في الغالب إيجاباً أو سلباً على النظم الجزئية الأخرى المكونة للنظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية.

نبذة مختصرة عن مستشفى الكوفية للأمراض الصدرية:

تأسس مستشفى الكوفية للأمراض الصدرية سنة 1975 ميلادي وهو مملوك بالكامل للمجتمع الليبي. وكانت بداية تأسيس المستشفى كوحدة من وحدات أمراض الباطنة بمستشفى الجمهورية، وبعدها نُقلت الوحدة إلى منطقة القوارشة في مبني سكني، كان يقع بمدينة بنغازي كمبني للدرن فقط، بسعة 25 سرير فقط، إلى أن تم نقله إلى منطقة الكوفية، عن طريق أمانة الإسكان سابقاً، وأنشأت به وحدة الأمراض المصاحبة للدرن الرئوي، وهي الحساسية وجراحة الصدر، وتم تزويده بالمعدات الطبية، مثل أجهزة الأشعة المقطعة، وجهاز كشف أمراض القلب والمناظير الرئوية، وغرفة عناية بسعة 250 سرير.

الدراسات السابقة:

1 . الدراسات العربية:

دراسة العتيبي وآخرون (2022): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق جودة الخدمة الصحية في مراكز الرعاية الصحية بمنطقة الرياض، من ناحية جودة استخدام الموارد البشرية في مراكز الرعاية الصحية الأولية في التوظيف والتعيين والتدريب ...، وكان مجتمع الدراسة كل مراكز الرعاية الصحية في منطقة الرياض، وتكونت عينة الدراسة (157) موظف وموظفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عدم توافر دليل للموظفين العاملين بالمراكمز الصحية بمنطقة الرياض، الذي يوضح كيفية التوظيف والتعيين والاستقالة والإعفاء والتظلم، وكذلك عدم توافر استبيان لقياس رضا الموظفين ولو لمرة واحدة على الأقل في كل عام. وبناءً على ما توصل إليه الباحثين من نتائج، أوصوا برفع وعي جميع المدراء في المراكز الصحية ومسؤولي الموارد البشرية بأهمية التدريب ونشر ثقافة الجودة الشاملة.

دراسة المغيري (2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأثره على زيادة جودة الخدمة الصحية المقدمة في مستشفى عفيف العام بالململكة السعودية، وتحليل تطبيق إعلان نتائج تقييم الأداء على زيادة جودة الخدمة الصحية. شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مستشفى عفيف البالغ عددهم (447) موظف، حيث بلغ حجم العينة

ال المناسب (207) موظف. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً في ذلك الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى عفيف العام، وأن إعلان نتائج التقييم له آثار إيجابية على زيادة جودة الخدمة الصحية، وعاليّة التقييم أحد أبعاد تنمية العاملين. كما يعتمد مستشفى عفيف على مؤشرات تقييم أداء الموارد البشرية وتحديدها للبرامج التدريبية.

دراسة الصوصاع (2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي. والوظائف هي: تحديد الاحتياجات، الوصف الوظيفي، نظم الأجر والحوافر. حيث تمثل المجتمع الدراسة في جميع مديري الإدارات الوسطى بمستشفيات بنغازي، والذين بلغ عددهم (24) مديراً. كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على استئمار الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج عدة ذكر منها الآتي: تطبق وظائف إدارة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات، التدريب، تقييم الأداء، ونظم الحوافر والأجر بدرجة منخفضة. في حين تمارس وظيفة وصف الوظيفة بدرجة متوسطة.

دراسة الشرياني (2017): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي على المستشفيات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، والتعرف على ممارسات تحطيط القوى العاملة وتدربيها في هذه المستشفيات والصعوبات التي تواجهها. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون المجتمع من جميع المستشفيات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، شملت الدراسة أربع مستشفيات، واستخدمت الباحثة المقابلة الشخصية والاستبيان كوسيلة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ذكر أهمها: لا توجد دائرة موارد بشرية، وبالنسبة للتدريب يمارس بدرجة متوسطة، وكذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تدريب الأطباء والتمريض تُعزى لمتغير نوع المستشفى، كما وصلت الباحثة بضرورة العمل على إيجاد دائرة موارد بشرية في كل مستشفى، والاهتمام بالموارد البشرية، وتحصيص ميزانية كافية للتدريب، وربط العملية التدريبية بالحوافر المعنية والمادية.

2 . الدراسات الأجنبية:

دراسة Malek (2024): هدفت هذه الدراسة إلى كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، حيث ركزت على دراسة العلاقة بين أداء الموظفين في المراقبة الصحية والتحفيز والتوجيه وتقدير الأداء، استخدمت ثلاثة مراكز صحية منفصلة في مدينة جوبا Juba لإجراء الدراسة. اعتمدت الدراسة على تصميم بحث وصفي، استهدف جميع الموظفين العاملين في مقر المراكز الصحية بمدينة جوبا Juba، والبالغ عددهم 60 موظفاً. استخدمت العينة العشوائية الطبقية، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 52 موظفاً. وقد أنتج الاستبيان بيانات نوعية وكمية تم تحليلها بواسطة الارتباط والانحدار، باستخدام الإحصاء الاستدلالي والوصفي بواسطة برنامج SPSS الإصدار 25. تضمنت الإحصاءات الوصفية النسب المئوية والتكرارات، بالإضافة إلى نتائج تحليل الانحدار والارتباط. وقد تبين أن فعالية المؤسسة لا تتحقق إلا بقدر كفاءة موظفيها، إذ يُعد أداء الموظفين العنصر الأهم في تحديد نجاحها، مع التركيز على أهمية التوظيف ومراجعات الأداء والتحفيز في نجاح الأعمال، علاوةً على أن تحسين الأداء الفردي يمكن من تحسين أداء المؤسسة ككل.

دراسة Hamzah M. A, Abdullah O, Hamzah E. M (2014): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في معهد المهارات الماليزي (MSI). حيث بحثت في العوامل المؤثرة

على التوظيف والاختيار، والتعويضات، وأداء الموظفين. وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة والذين تألفوا من موظفي المعهد، 40 مستجيبةً. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بتطوير وتوزيع استبيان، وجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. وأجري تحليل شامل استناداً إلى الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط. وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط ثيق بين التوظيف والاختبار، التعويضات، وأداء الموظفين في معهد. وقد قدمت توصيات لتحسين التوظيف والاختيار، والتعويضات في المعهد.

دراسة (Saira 2016) : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في صناعة النسيج في باكستان. واستُخدمت طريقة العينة العشوائية لجمع البيانات. حيث وزع استبيان مكون من 34 بندًا على 68 موظفًا. وللحصول على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، طبق معامل ارتباط بيرسون الإحصائي وتحليل الانحدار على البيانات. وتشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التعويضات، وتحطيم المسار المهني، وتقييم الأداء، والتدريب، ومشاركة الموظفين، لها تأثير إيجابي على أدائهم، وبالتالي، ثبت أن المتغيرات المستقلة تُفهم إيجاباً في تغيير المتغير التابع.

دراسة (Arbab A. M, Mahdi M. O. S 2018) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز التنظيمي في المؤسسات العامة السودانية، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين في هذه المؤسسات. واختبرت عينة عشوائية قوامها 245 موظفاً تمثل المجتمع المبحوث. وجمعت البيانات الأولية باستخدام الاستبيان، وقد تم التحقق من صدقه وثباته. حيث أظهرت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسات العامة السودانية.

مناقشة الدراسات السابقة وما قدمته هذه الدراسة

بناءً على ما ورد بالدراسات السابقة، فإن هذه الدراسة تتشابه معها من حيث الإطار العام لموضوع إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، وإن اختلفت هذه الدراسات مع دراسة الباحث في كيفية توظيف جزئيات الموضوع ذاته، كما أنها تختلف فيما بينها من حيث الأهداف المرسومة لكل منها لدراسة ممارسة أو واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية، فيما يتعلق باتجاهات واهتمامات كل باحث بحسب الحدود المكانية لكل دراسة. حيث تم ملاحظة بأن هناك شُحّ في الدراسات السابقة التي تتناول واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي في ليبيا وخاصةً بمدينة بنغازي، ومن هذا المنطلق شُجع الباحث على إعداد الفراغ البحثي، باختيار مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي كدراسة حالة، باعتبار لم يتم الحصول على دراسة مماثلة من حيث التحليل الوصفي للبيانات وتفسيرها نحو نتائج يمكن المساعدة بها في خدمة البحث العلمي. وتكون هناك محاولة جادة اتجاه نشر مفهوم النظم الجزئية (كمدخل النظم) في علم Management Information System (MIS)، والتعرف به لإثراء المكتبة الليبية والعربية بموضوع البحث، والذي يصف واقع تطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، معتبراً في ذلك بأن إدارة الموارد البشرية لهذا المستشفى نظام إنتاجي كلي به نظم جزئية (الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والحوافز والتقدير، والاتصالات الإدارية)، وتعتبر أيضاً هذه النظم الجزئية بمثابة نظم كافية بها نظم جزئية أخرى، حيث هذه النظم الجزئية لها أهداف فرعية، وفي محمل هذه الأهداف الفرعية تعمل على تحقيق المهدى العام الكلي للمستشفى، وهو تحقيق أكبر عوائد ممكنة لتحقيق فرض استمرارية المشروع إلى ما لا نهاية. وبهذا المعنى تُعتبر أهداف هذه الدراسة إضافةً علمية وتطبيقية لما تم سرده من الدراسات السابقة.

الخلفية النظرية للدراسة:

قبل الخوض في تعريف إدارة الموارد البشرية، يمكن توضيح الموارد البشرية على أنها: "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، والرغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتئاع" (السلمي، 1997: 147). من خلال التركيز على مضمون هذا التعريف نستنتج ثلاث صفات لأحداث السلوك وهي: رغبة الأفراد في أداء الأعمال، قدرة الأفراد على أداء الأعمال، واستعداد الأفراد لأداء الأعمال.

التعريف بإدارة الموارد البشرية

من الصعوبة يمكن أن نجد تعريفاً محدداً وموحداً متفقاً عليه من قبل الباحثين والكتاب والمهتمين في هذا المجال، لذا سوف يتم عرض بعض التعريفات الأكثر الماماً بهذا المصطلح على النحو التالي:

فيعرف Flippo، إدارة الموارد البشرية على أنها: "تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة عمليات الاختيار، وتعيين وتنمية، وتعويض، وتكامل، ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة والمحددة للمنظمة" (سعيد، 2000 : 26).

وتعرفها الجمعية الأمريكية للموارد البشرية على أنها: فن استقطاب وتنمية القوى العاملة من ذوي التخصص المطلوب، والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والاقتصاد (الصوصاع، 2018).

حيث عرف القدري (2013) إدارة الموارد البشرية على أنها: اختيار الموظفين، وتدريبهم وتقديرهم وتعويضهم، وتحفيزهم للوصول إلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية، من خلال تصميم العمل، وضمان المساواة بين العاملين، والمحافظة على مستوى عال في جودة العمل.

وفي نفس الاتجاه يعرف ذياب (2009) إدارة الموارد البشرية على أنها: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة جميع الأمور المرتبطة بالموظفين، وتطويرهم وتنميتهما وأجورهم وحوافرهم، والحفاظ عليهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الفردية والجماعية وأهداف المنظمة.

من خلال التعريف السابقة يمكن القول، بأن مشاركة الموظفين في تحقيق الأهداف المشتركة يعزز شعورهم بالانتماء والولاء التنظيمي، وهذا بدوره يعمل على رفع القيمة الكلية للنظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية، وبعكس قوة تطبيق النظم الجزئية المكونة له. ومن هنا يُفهم بأن هذا المجهود البشري لا يمكن أن يتحقق النتائج المرجوة منه، إلا من خلال نظام كلي كفؤ لهذه الإدارة، يعمل وفق الوظائف الإدارية المترافق عليها في الفكر الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة.

النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية

من الواضح أن خواص التميز العالمية اليوم تؤكد على ضرورة بناء خطة إستراتيجية، للاهتمام بتطبيق النظم الجزئية المكونة للنظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة أو للمستشفى، حيث يتصور بأن هذه النظم تكون موثقة ومعلومة لدى جميع الموظفين، ويمكن عرض هذه النظم الجزئية (موضوع الدراسة) على النحو التالي:

(1) النظام الجزئي المقترن والمتمثل في الاختيار والتوظيف:

حيث يكون هذا النظام مسؤولاً عن جذب انتباه القوى العاملة المؤهلة وجلبها و اختيار الأكفاء منها، وأن يحرص دائماً على العدالة في الاختيار بين المتقدمين وفق معايير الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية، وأن لا يدخل في إعطاء المعلومات الكافية

للأفراد المختارين للوظائف الشاغرة من حيث طبيعتها والمرببات وتقرير الكفاءة، وأن يعمل على تنمية مهارات المدراء وتدريبهم على أساليب المقابلة الشخصية وكيفية التقييم والاختيار، وأن يعمل جاهداً على توظيف وتمكين العمالة الوطنية قدر الإمكان، وأن يبني فكرة الإحلال الداخلي للوظيفة وخاصةً عند شغر الوظائف القيادية. وهنا يؤكد Schuler Randall بأن الاختيار والتوظيف يعتمد على مجموعة من العمليات التي من خلالها تقوم المنظمة بالاختيار من بين عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة، من توافر فيهم أعلى فرصة لتلبية احتياجاتها (حسين & حميد، 2009). كما أظهرت نتائج إحدى الدراسات، بأنه يوجد تأثير كبير للاختيار والتوظيف على الأداء التنظيمي للمنظمة (Nwosu & Daniel & Gambon, 2024).

(2) النظام الجزئي المقترن والمتمثل في التدريب والتطوير:

يعتبر هذا النظام المسئول الأول عن تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالوظيفة والموظف الحالية والمستقبلية، وبناء الخطة التدريبية الكلية وصياغة أهدافها، وفقاً للوعاء الزمني للبرنامج التدريسي اللازم لتنفيذها. وأن يقوم بمتابعة المتدربين وتقييم أدائهم للبرنامج التدريسي وكذلك المدرس القائم على تدريبيهم. وأن يعمل على تقييم أثر (فاعلية) التدريب أو النتيجة المرجوة منه بعد مباشرة الموظفين لسابق أعمالهم. وأن يعمل على اختيار وتوفير مصادر التعليم المعتمدة على التكنولوجيا الإلكترونية والتقنية المراقبة لها. وأن يقوم على تدريب الموظفين الجدد، والاستمرار في التدريب والتطوير للموظفين القدامى داخل وخارج المنظمة. وأن يحرص على تفزيذ الخطة التدريبية المعتمدة ومتابعتها باستمرار، من خلال تقييم جميع الأنشطة المكونة لها. وهنا يؤكد Scott بأن التدريب والتطوير ضرورة حتمية للمشروعات في معظم الصناعات، حيث تواجه معدل دوران عمل في الظروف العادلة يزيد عن 10 % نتيجة عمليات إحلال العاملين الجدد محل العاملين القدامى وعمليات الترقى والتنقلات والتلاعيب وغيرها (الشناوي، 1997). حيث يُعد دوران الموظفين عدواً للإنتاجية ويزيد من تكلفة إدارة الإعمال، مشيراً بأن الزيادة المستمرة في معدل دوران الموارد البشرية الماهرة في أي مؤسسة ستُحدث فجوة سيسفر عن وقتاً طويلاً بتكلفة إضافية (Ernest & Nkiru, 2018).

(3) النظام الجزئي المقترن والمتمثل في تقييم الأداء:

من المهم أن يستند هذا النظام على الوصف الوظيفي الموثق تفصيلياً، وفقاً لمتطلبات الوظيفة من حيث الصفات والمهارات التي يتوجب أن توفر لدى الموظف للقيام بمهامه. وأن يعمل بإخبار الموظف مسبقاً من قبل رئيسي المباشر بأهداف العمل المخططة مسبقاً، وأن يحتوي برنامج التقييم الرسمي للموظف على معايير الأداء الفعال، وما يحصل عليه من نقاط القوة والضعف التي تحتاج إلى التحسين المستمر. وأن تحتوي معايير نظام تقييم أداء الموظفين على مدى مشاركتهم في فرق العمل الجماعي وال المتعلقة بتحسين الجودة والإنتاجية معاً. وأن يقوم باطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم والسماح لهم بالمناقشة مع رؤسائهم المباشرين بخصوص طرق التحسين لبلوغ الأداء المنشود. وأن يتعي إجراءات رسمية وموثقة عند الاعتراض وطلب المراجعة من قبل الموظفين على نتائج تقييمهم. وأن يقوم بالربط بين نظام تقييم الأداء ونظام المكافآت مثل: الحوافز المادية و / أو المعنوية، وغيرها. وهنا يقول Stoner.J.A.F عندما تتجه إدارة المنظمة إلى وضع برنامج لتقييم أداء العاملين بها، يجب الأخذ بهذه الإرشادات : تحديد معايير الأداء، التأكد من أن البرنامج منطقي، الاحتفاظ بالتقارير الخاصة بتقييم الأداء، وأن تتم عملية التقييم بصفة دورية، وضرورة تدريب وإعداد القائمين بالتقدير (سعيد، 2000). ونتيجة للمشاكل التي تنشأ عن عدم مشاركة الموظفين بمستويات إدارية مختلفة من التنظيم الإداري في تحديد الأهداف وتنفيذها، يعبر Peter F.

Drucker بقوله: لابد من تقسيم أداء الأفراد عن طريق درجة إنجازهم لما حدد لهم من أهداف موضوعية قابلة للتحقيق، ومنها ظهرت فكرة الإدارة بالأهداف Management By Objectives (MBO) (بعيرة، المنصوري، حودانة، عويدات، 1991).

(4) النظام الجزئي المقترن والمتمثل في المكافآت والحوافز والتقدير:

ي هتم هذا النظام بأن يتم إعطاء المكافآت والحوافز وشهادات التقدير ونحوها بناءً على توثيق رسمي. وأن تعمل الإدارة العليا بحرص على مراعاة مشاعر الموظفين المنفوقين في أداء مهامهم، وذلك بتقدير جهودهم المتميزة ومكافحتهم عليها. وأن يكون هناك نظام خاص للمكافآت والحوافز للموظفين غير المنفوقين نحو تحسين مستوى أدائهم نحو الأفضل، وأن يتضمن هذا النظام المكافآت والحوافز غير المادية (المعنوية)، ونحوها للموظفين المتميزون في أداء أعمالهم، والاعتراف بإنجازاتهم وتقديرهم عليها لتجسيده الولاء التنظيمي. وهنا يقول ماهر (2003 - 2004) بأن حماس الفرد يزداد أكثر إذا كانت الحوافز كبيرة الحجم، وخاصةً عندما يكون إعطاء الحافر بشكل فوري وقوياً وشديداً. وكذلك يقول Koontz & O'Donnell بأن الحوافز الإيجابية هي التي تدفع الفرد وتحثه على السلوك المرغوب فيه مثل المكافآت، وعلى العكس تماماً بالنسبة للحوافز السلبية مثل التهديدات وتقييم الجزاءات، فأغلب نظريات الدافعية بصفة عامة ترتكز على الجانب الإيجابي للحافر، باعتبار أن الجانب السلبي غير مرغوب فيه (عسرك، 1983). وفي نفس الإطار يرى القذافي (1997) بأن الحوافز عبارة عن مؤشرات خارجية تشجع الإنسان وتحفزه للقيام بالعمل والنشاط، كالحوافر المادية مثل الأجر المرتفع والمنح والمكافآت، المشاركة في الأرباح، وضمانات العمل. وأما الحوافر غير المادية (المعنوية) مثل الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

(5) النظام الجزئي المقترن والمتمثل في الاتصالات الإدارية:

يعمل هذا النظام باهتمام على توصيل رؤية المنظمة المستقبلية رسالتها السامية وأهدافها المنشودة إلى جميع الموظفين. وأن يعتمد الاتصال الرئيسي في اتجاهين، بين الإدارة العليا والموظفيين (المستويات الإدارية الأدنى). وأن يعتمد أيضاً الاتصال الأفقي بين الإدارات والأقسام والمكاتب والوحدات الإدارية، نحو تقوية الروابط والعلاقات الوظيفية بين الموظفين (العلاقات البينية). وأن يدعم هذا النظام الشفافية والوضوح وإزالة الغموض والشائعات التي تؤثر سلباً على كفاءة النظام الإنتاجي الكلي للمنظمة. وأن يشجع الاتصال من أسفل إلى أعلى التنظيم الإداري، من خلال توصيل وجهات النظر والمقترنات، وشكاوى الموظفين للمستويات الإدارية العليا. وأن يعمل بحرص على توصيل أخبار إنجازات المنظمة المتعلقة بمساريعها المتعددة، وقراراتها المختلفة إلى جميع الموظفين بدون استثناء. وهنا يؤكد عامر (بدون تاريخ) بأن سياسة الباب المفتوح لها عدة مزايا منها التخفيف من حدة معوقات الاتصال، التي تنتج من وجود وسطاء بين الإدارة العليا وبين المستويات الإدارية الدنيا، مما قد يشوه أو يؤخر أو يعطى انساباً وتدفق المعلومات، إلى جانب أنها تحيط على سبادة جو الثقة بين العاملين والإدارة العليا. كما يشير بن عامر (2001) إلى أهمية الاتصال الإداري، والتي تتركز في كونه وسيلة ربط الجهاز الإداري بالموظفيين وبالجمهور الخارجي، والعكس صحيح. وما سبق يشدد Ruben Brent على أن الاتصال الإداري يعتبر شيئاً أساسياً لتكوين وتطوير الجماعات والمنظمات، وكذلك يعتبر أساسياً وضرورياً لنمو وتطور الأفراد والعلاقات الاجتماعية، فبدون عملية توصيل المعلومات، فإن أبسط أنواع التسبيق بين الأفراد يكون مستحيلاً (الشاعر، 1991). وفي السياق ذاته يعتبر الشيباني (1988) الاتصال الإداري بمثابة حجر الزاوية في الإدارة، حيث يقول بأن جميع عمليات المنظمة ووظائفها العامة من تحضير، وتنظيم، وتنسيق،

وتخاذل القرارات، وإشراف، وتوجيه، وتدريب، ومتابعة، ومراقبة، وتقدير، وما إلى ذلك، إنما تؤدي من خلال الاتصالات الإدارية الفعالة.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، لقد اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة، حيث يتبع في ذلك الآتي:

أ - هيكلية الدراسة

تم بناء هذه الدراسة، بالاعتماد على أساليب رئيسين من أساليب البحث العلمي كالتالي:

1) الأسلوب النظري: تم بمراجعة الكتب والبحوث والمجلات العلمية المتخصصة ذات العلاقة بالموضوع محل الدراسة، وذلك لتحديد معلم الإطار النظري المناسب لهذه الدراسة، فيما يتعلق بالنظم الجزئية الخمسة المقترحة، والمكونة للنظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية.

2) أسلوب الدراسة الميدانية: لقد تم الاعتماد على استمار الاستبيان، والتي تم تصميمها من قبل الباحث، والتي تتناسب مع جمع البيانات من قبل الموظفين (قيد الدراسة) بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

ب - مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من جميع الموظفين العاملين بالوظائف الإشرافية بإدارة مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، والذين هم في حكم مدير المستشفى، مديراء الإدارات، رؤساء الأقسام، رؤساء المكاتب، ورؤساء الوحدات الإدارية. والذين تم حصرهم أثناء زيارات الميدانية. وقد تم اختيار هؤلاء لكونهم الأكثر وعيًا وإدراكًا بمفهوم إدارة الموارد البشرية موضوع الدراسة، وباعتبارهم أيضًا من ذوي مسؤوليات مباشرة في التعامل معها، فهم يتقلدون مناصب إدارية لاتخاذ القرارات ومن أصحاب الخبرات الواسعة في المجال الإداري، مما يمكنهم من تحديد درجة تطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية (قيد الدراسة). ومن خلال إتباع الباحث طريقة البحث الشامل، قد تم توزيع (27) صحيفة استبيان على الموظفين (قيد الدراسة)، حيث تم تحديد عدد الاستبيانات الموزعة على المبحوثين من خلال البيانات المعطاة من قبل إدارة مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي. حيث كان عدد الاستبيانات المسترددة (26) صحيفة استبيان، أي أن هناك عدد (1) صحيفة استبيان مفقودة، وهناك عدد (3) استبيانات غير صالحة، وقد يعود السبب إلى عدم مقدرة المبحوثين العلمية على فهم موضوع إدارة الموارد البشرية محل الدراسة، حيث يصبح العدد الإجمالي للاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية (23) صحيفة استبيان. وقد تم اختيار إدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي لتوظيف نموذج الدراسة المقترن، لكون خدمات المستشفى تغطي المنطقة الشرقية برمتها، لما تحويه من كواذر إدارية وطبية متخصصة ذات كفاءة عالية من الأداء، وكذلك قيادات إدارية جديدة بالاهتمام والدراسة، وخاصةً في الظروف التي تعيشها الدولة الليبية في الوقت الراهن، من ظهور القطاع الخاص بمستشفياته المتعددة ومنافسته للقطاع العام. وفيما يلي جدول رقم (1) يوضح كيفية توزيع الاستبيان المعد لهذه الدراسة على النحو التالي :

جدول رقم (1) كيفية توزيع استبيانات الدراسة والنسب المئوية لها

النسبة المئوية			عدد الاستبيانات				المجتمع مستشفى الковييفية
نسبة الصالحة	نسبة غير الصالحة	نسبة الفاقد	الصالحة	غير الصالحة	المفقودة	الموزعة	
% 85	% 11	% 4	23	3	1	27	
% 100			27				المجموع

ج - الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة:

لقد تم تصميم صحيفة الاستبيان من قبل الباحث، بهدف قياس درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في النظم الجزئية الخمسة المقترحة (قيد الدراسة)، من خلال وجهات نظر الموظفين (مدير إدارة، رئيس قسم، رئيس مكتب، رئيس وحدة مستشفى الكوفييفية للأمراض الصدرية / بنغازي). حيث قسم الاستبيان إلى جزأين، الجزء الأول: ويشمل مجموعة من البيانات الشخصية كالعمر، المسماي الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية. أما الجزء الثاني: فيحتوي على (33) عبارة تدور حول النظم الجزئية الخمسة المقترحة لإدارة الموارد البشرية، وقد استخدم فيها مقياس ليكرت خماسي الرتب، والذي يتراوح بين (درجة التطبيق ضعيفة جداً) إلى (درجة التطبيق عالية جداً). حيث تمثل هذه العبارات المؤشرات الرئيسية التي تتصف بها إدارة الموارد البشرية بالمستشفى، والتي من خلالها تم قياس درجة تطبيق النظم الجزئية الخمسة المقترحة لها (قيد الدراسة)، مجتمعة ومنفردة. وهذه النظم كالتالي: نظام الاختبار والتوظيف (6 عبارات)، نظام التدريب والتطوير (7 عبارات)، نظام تقييم الأداء (8 عبارات)، نظام المكافآت والحوافز والتقدير (5 عبارات)، ونظام الاتصالات الإدارية (7 عبارات). وقد أعطيت القيمة (1) لطرف المقياس الأيمن (درجة التطبيق ضعيفة جداً)، والقيمة (5) لطرف المقياس الأيسر (درجة التطبيق عالية جداً)، حيث يوضح الجدول رقم (2) مقياس ليكرت المستخدم في هذه الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (2) مقياس ليكرت خماسي الرتب المقترن للدراسة

5	4	3	2	1
درجة التطبيق عالية جداً	درجة التطبيق عالية	درجة التطبيق متوسطة	درجة التطبيق ضعيفة	درجة التطبيق ضعيفة جداً
أكبر من 4.2 حتى 5	أكبر من 3.4 حتى 4.2	أكبر من 2.6 حتى 3.4	أكبر من 1.8 حتى 2.6	من 1 حتى 1.8

ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكرت خماسي الرتب (الحدود الدنيا والعليا)، فقد تم حساب المدى ($4 - 1 = 3$)، ومن تقسيمه على أكبر قيمة من المقياس للحصول على طول الخلية ($3 \div 4 = 0.75$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، لتصبح ($1 + 0.75 = 1.75$)، وهذه القيمة هي الحد الأعلى للخلية الأولى، وبتكرار نفس العمل أصبح طول الخلايا المتبقية كما في الجدول رقم (2) السابق.

د - ثبات وصدق صحيفة الاستبيان:

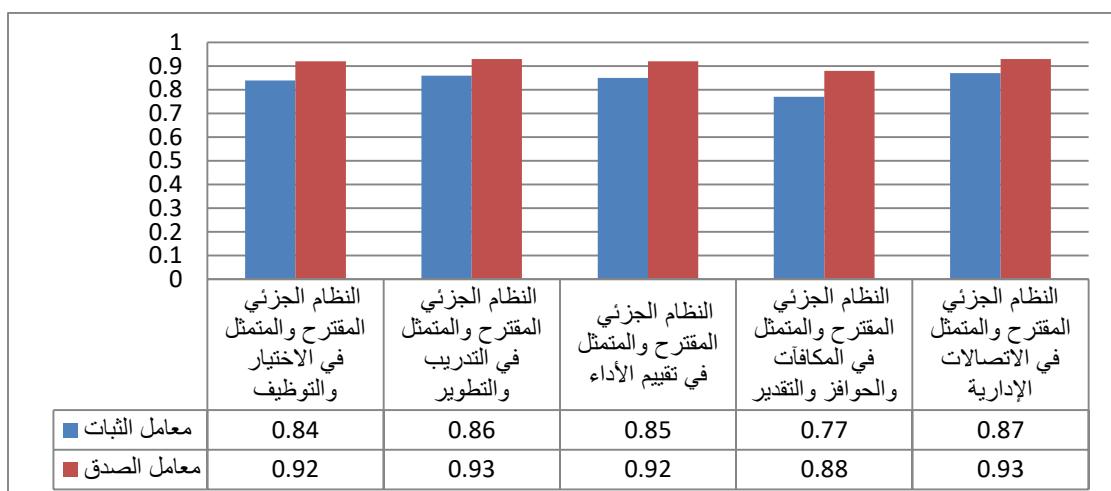
للحتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان، وقدرته على قياس الغرض الذي أُعد من أجله، أعتمد الباحث على صدق المحكمين، وذلك من خلال عرض صحيفة الاستبيان على عدد من الأساتذة بقسم إدارة الخدمات الصحية بكلية الصحة العامة / جامعة بنغازي، وقسم العلوم التربوية والنفسية بكلية التربية / جامعة بنغازي، وبعض مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام

والكاتب بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، لإعطاء آرائهم حولها. وقد كان ملاحظاتهم أبلغ الأثر في تنقیح وإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان، لتتصبح أكثر وضوحاً وصدقًا في قياس المتغيرات المراد قياسها. ولغرض التتحقق من ثبات الاستبيان، تم استخراج معامل (ألفا كوبونباخ) للاتساق الداخلي لجتمع الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل (0.94)، وهي نسبة ثبات عالية جداً لأغراض الدراسة، مما يعكس بأن الاستبيان يتمتع بثبات إحصائي عالي، مشيرًا إلى أن جميع العبارات متربطة بشكل قوي جداً داخل الاستبيان لقياس الموضوع محل الدراسة، وبذلك فقد بلغ معامل صدق الاستبيان - كأداة لجمع البيانات - للمقياس ككل (0.97). ويوضح الجدول رقم (3) معاملات الثبات والصدق للنظم الجزئية المقترحة لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

جدول رقم (3) معاملات الثبات والصدق للنظم الجزئية الخمسة المقترحة لإدارة الموارد البشرية

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	النظم الجزئية المقترحة لإدارة الموارد البشرية	م
0.92	0.84	6	النظام الجزئي المتمثل في الاختيار والتوظيف	1
0.93	0.86	7	النظام الجزئي المتمثل في التدريب والتطوير	2
0.92	0.85	8	النظام الجزئي المتمثل في تقييم الأداء	3
0.88	0.77	5	النظام الجزئي المتمثل في المكافآت والحوافز	4
0.93	0.87	7	النظام الجزئي المتمثل في الاتصالات الإدارية	5
0.97	0.94	33	الاستبيان ككل (النظام الإنتاجي الكلي)	

ومزيد من التوضيح يصور الشكل رقم (1) معاملات الثبات والصدق - وفق الاستبيان المعهد - للنظم الجزئية الخمسة المقترحة لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي :



شكل رقم (1) معاملات الثبات والصدق للنظم الجزئية الخمسة المقترحة لإدارة الموارد البشرية
هـ - الأسلوب الإحصائي لتحليل البيانات ومعالجتها:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية وال المتعلقة بالتعرف على درجة تطبيق النظم الجزئية الخمسة المقترحة (قيد الدراسة)، والمكونة للنظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، فقد تم استخدام الأسلوب المسحي الوصفي المتضمن مقاييس النزعة المركزية، والمتمثلة في حساب التكرارات والنسب المؤوية والمتosطات الحسابية

والانحرافات المعيارية. وقد تم تنفيذ هذه المعالجات الإحصائية باستخدام برمج الخزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS).

و - عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

وفي هذا الجزء سوف يتم عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة الميدانية، مسبوقة بعرض موجز لبعض الصفات الشخصية للموظفين (قيد الدراسة)، بمستشفى الكويتية للأمراض الصدرية / بنغازي، والذين تم استجوابهم بالكامل تقريباً، وكما هو موضحاً على النحو التالي:

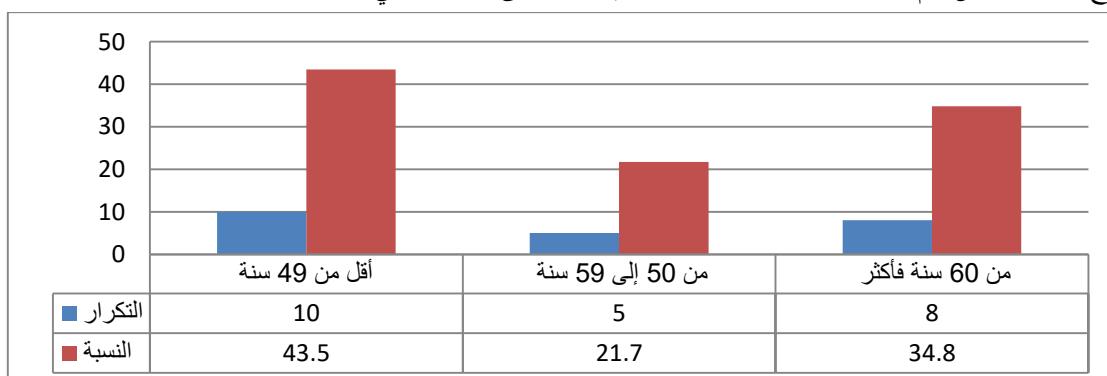
أولاً: الصفات الشخصية للموظفين (قيد الدراسة):

(أ) الصفة الشخصية المتمثلة في العمر:

جدول رقم (4) الصفة الشخصية المتمثلة في العمر

النسبة	التكرار	صفة العمر
% 43.5	10	• أقل من 50 سنة
% 21.7	5	• من 50 إلى 59 سنة
% 34.8	8	• من 60 سنة فأكثر
% 100	23	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4) السابق، بأن ما نسبته (43.5%) أي 44% تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة، تقع في الفئة العمرية أقل من 50 سنة، مما يشير بأن هؤلاء الموظفين يتمتعون بروح نضج الشباب، ويمكن الاستفادة من تطويرهم لفهم أفضل لمفهوم إدارة الموارد البشرية. وأن ما نسبته (21.7%) أي 22% تقريباً، يعني ربع أفراد مجتمع الدراسة تقريباً يقع في الفئة الخامسة، وهذا يدل على الثبات النسبي في وجهات نظرهم حول واقع درجة تطبيق إدارة الموارد البشرية. وأن ما نسبته (34.8%) أي 35% تقريباً من أفراد مجتمع الدراسة تقع في الفئة العمرية من 60 سنة فأكثر، يعني ما يزيد بقليل عن ثلث المجتمع هم من كبار السن، والذين يتقدلون المناصب الإدارية بمستشفى الكويتية للأمراض الصدرية / بنغازي. ولمزيد من التوضيح يصور الشكل رقم (2) الصفة الشخصية المتمثلة في العمر على النحو التالي:



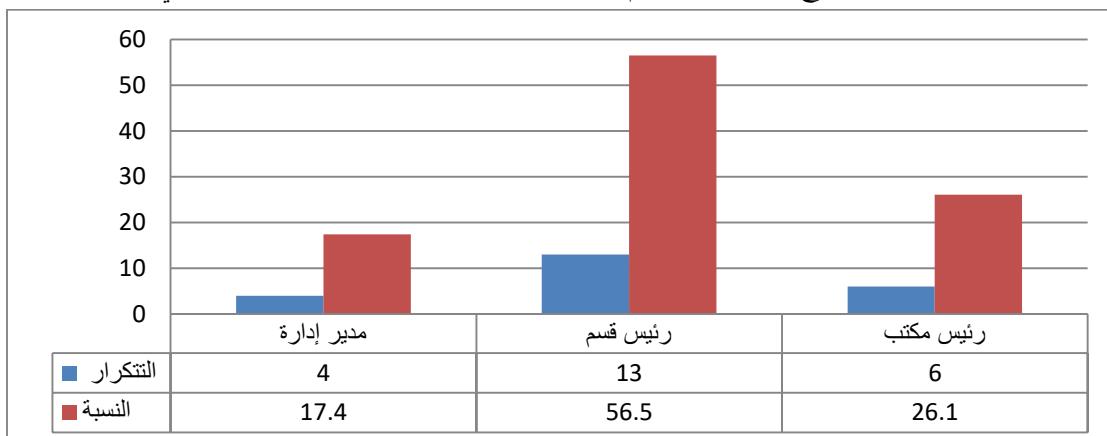
شكل رقم (2) الصفة الشخصية المتمثلة في العمر

(ب) الصفة الشخصية المتمثلة في المسمى الوظيفي:

جدول رقم (5) الصفة الشخصية المتمثلة في المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	صفة المسمى الوظيفي
% 17.4	4	• مدير إدارة
% 56.5	13	• رئيس قسم
% 26.1	6	• رئيس مكتب
% 100	23	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (5) السابق، أن ما نسبته 56.5% أي 57% من أفراد مجتمع الدراسة، تقع في الفئة رئيس قسم، مما يشير بأن هناك فرصة نحو أن يكونوا حلقة وصل فعالة بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، من حيث خلق مناخ جيد للاتصالات الإدارية المختلفة، وكذلك الحال بالنسبة لرؤساء المكاتب فهم يمثلون ما نسبته 26.1% أي ربع مجتمع الدراسة تقريباً. أما ما نسبته 17.4% أي 17% من أفراد مجتمع الدراسة تقريباً هم من مدراء إدارات، يعني سوف يؤثرون إيجاباً على المرؤوسين في حالة فهمهم وتبنيهم لتطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي. ولمزيد من التوضيح يصور الشكل رقم (3) الصفة الشخصية المتمثلة في المسمى الوظيفي على النحو التالي:



شكل رقم (3) الصفة الشخصية المتمثلة في المسمى الوظيفي

(ج) الصفة الشخصية المتمثلة في المؤهل العلمي:

جدول رقم (6) الصفة الشخصية المتمثلة في المؤهل العلمي

النسبة	النوع	صفة المؤهل العلمي
% 26.1	النوع	• ثانوي فأقل
% 60.9	النوع	• جامعي أو ما يعادله
% 13.0	النوع	• ما فوق الجامعي
% 100	المجموع	

يتبيّن من الجدول رقم (6) السابق، أن ما نسبته 60.9% أي 61% من أفراد مجتمع الدراسة تقع في الفئة المؤهل العلمي الجامعي أو ما يعادله وهي النسبة الأكثـر شيوعاً، وهذا يؤكد بأن هؤلاء الموظفين أكثر تفهماً وإدراكاً لواقع تطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية، وأن ما نسبته 13.0% من أصحاب المؤهلات العلمية ما فوق الجامعي، حيث هذه الفئة

بطبيعة الحال تعزز فقة أصحاب المؤهلات العلمية الجامعية لتصل نسبتها معاً 73.9% أي 74%， وهذا الاتجاه يشير إيجاباً بأن هناك فرصة جيدة أمام إدارة مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، نحو فهم أكثر وإدراكاً أعمق لواقع تطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية. أما ما نسبته 26.1% أي 26% من هؤلاء الموظفين لديهم مؤهلات علمية ثانوي فأقل، وهنا بالتأكيد تبرز الحاجة الماسة والملحة للتتدريب والتعليم لهذه الفئة. ولمزيد من التوضيح يصور الشكل رقم (4) الصفة الشخصية المتمثلة في المؤهل العلمي على النحو التالي:



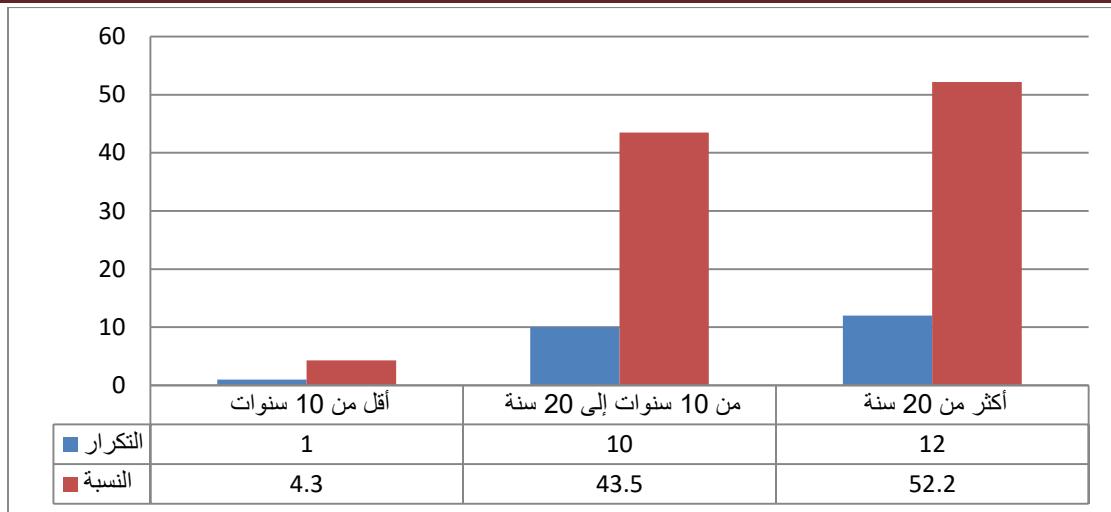
شكل رقم (4) الصفة الشخصية المتمثلة في المؤهل العلمي

(د) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (7) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	صفة عدد سنوات الخدمة
% 4.3	1	• أقل من 10 سنوات
% 43.5	10	• من 10 إلى 20 سنة
% 52.2	12	• أكثر من 20 سنة
% 100	23	المجموع

يتضح من الجدول رقم (7) السابق، أن ما نسبته (52.2%) أي نصف أفراد مجتمع الدراسة تقريباً تقع في الفئة عدد سنوات الخدمة أكثر من 20 سنة، وهذا بدوره يشير إلى أن هؤلاء الموظفين (قيد الدراسة) لديهم خبرات طويلة في مجال أعمالهم، مما يعزز تفهمهم وإدراكهم بالحاجة الملحة نحو درجة تطبيق أقوى للنظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي. كما أن هناك نسبة لا بأس بها (43.5%) أي 44% تقريباً المتعلقة بعدد سنوات الخدمة (من 10 إلى 20 سنة)، تعزز النسبة السابقة لـ هؤلاء الموظفين، والتي تشير بالدراية والخبرة نحو تأدية أنشطة أعمالهم. ولمزيد من التوضيح يصور الشكل رقم (5) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد سنوات الخدمة على النحو التالي:



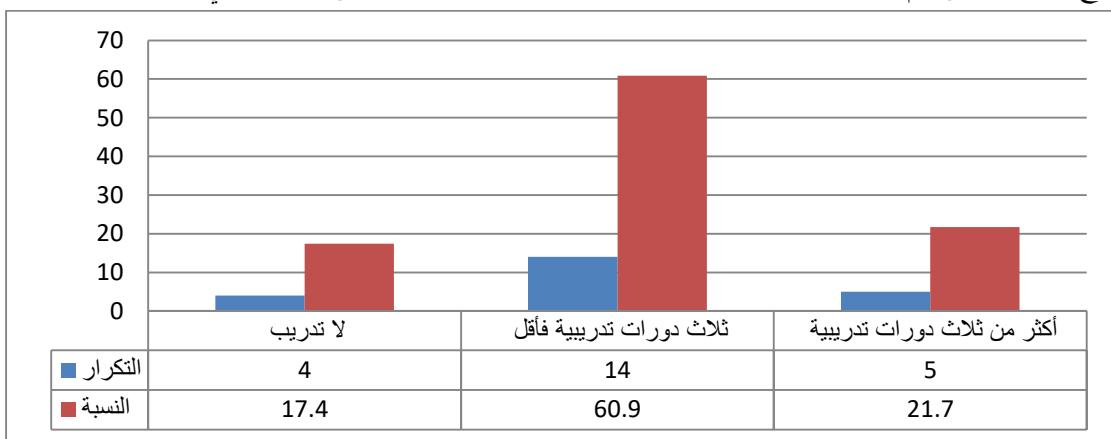
شكل رقم (5) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد سنوات الخدمة

(هـ) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد الدورات التدريبية:

جدول رقم (8) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد الدورات التدريبية

النسبة	النكرار	صفة عدد الدورات التدريبية
% 17.4	4	• لا تدريب
% 60.9	14	• ثلاثة دورات تدريبية فأقل
% 21.7	5	• أكثر من ثلاثة دورات تدريبية
% 100	23	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (8) السابق، أن ما نسبته 60.9% أي 61% من أفراد مجتمع الدراسة تلقوا ثلاثة دورات فأقل في مجال إدارة الموارد البشرية، وكذلك نسبة 17.4% أي 17% لا تدريب، مما يشير بوضوح أن إدارة مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي ليس لديها استثمار كافي وواضح في القوى العاملة التابعة لها مقارنة بعدد سنوات الخدمة، وهذا المؤشر يشكل خطورة نحو فهم أفضل لواقع تطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية (موضوع الدراسة). ولمزيد من التوضيح بصورة الشكل رقم (6) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد الدورات التدريبية على النحو التالي :



شكل رقم (6) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد الدورات التدريبية

ثانياً : درجة تطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية الخمسة المقترحة (قيد الدراسة) منفردة:

(1) درجة تطبيق النظام الجزئي المقترح والمتمثل في الاختيار والتوظيف:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، حسب وجهة نظر مجتمع الدراسة

حول درجة تطبيق النظام الجزئي المقترح والمتمثل في الاختيار والتوظيف

الترتيب	الوزن النسبي	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	M
الثالثة	83.478	عالية	.38755	4.1739	يقوم المستشفى باختيار الموظفين باستخدام معايير الوظيفي وتقدير الأداء.	1
الخامسة	82.608	عالية	.34435	4.1304	يعلم المستشفى بوصف وظيفي تفصيلي عن طبيعة كل وظيفة، والمسؤوليات والصلاحيات اللازمة وفقاً لمعايير الأداء الفعال (المهارات اللازمة لأداء العمل).	2
الرابعة	83.478	عالية	.49103	4.1739	يعلم المستشفى بوضوح في إعطاء المعلومات الكاملة للمتقدمين للتوظيف، عن طبيعة الوظائف وطريقة تقييم الأداء المتوقع، والأجور المدفوعة.	3
السادسة	65.218	متوسطة	.54082	3.2609	يعمل المستشفى على توفير التدريب المناسب للدراة والمشرفين على أساليب المقابلة الشخصية، وطرق الاختيار والتقييم.	4
الثانية	84.348	عالية جداً	.42174	4.2174	يحرص المستشفى على توظيف العمالة الوطنية، واستيفاء الشروط والمتطلبات الوظيفية المنصوص عليها للتوظيف.	5
الأولى	85.218	عالية جداً	.44898	4.2609	يعمل المستشفى بالاعتماد على نظام الإحلال الوظيفي الداخلي للوظائف الإشرافية والقيادية الشاغرة.	6
	80.724	عالية	.33317	4.0362	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي العام	

من خلال الجدول السابق رقم (9)، يلاحظ أن درجة تطبيق النظام الجزئي المتمثل في الاختيار والتوظيف عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا النظام كانت (4.0362)، أي تقع في حدود نطاق الخلية (3.4 – 4.2) على مقاييس ليكرت خماسي الرتب، ما يشكل وزن نسبي (80.724)، وبانحراف معياري (0.33317)، مشيراً بأن الاختلاف في الآراء حول الأخذ بتطبيق هذا النظام قليلة. كما يلاحظ أيضاً بأن هناك تفاوت في درجات المتوسطات الحسابية لعبارات النظام الجزئي للاختيار والتوظيف، عاكسة في ذلك درجات التطبيق التي تراوحت بين المتوسطة والعالية والعالية جداً، كما يصورها الجدول السابق رقم (9)، والذي من خلاله يمكن القول بأن مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، يعمل على تطبيق النظام الجزئي المقترح والتوظيف لإدارة الموارد البشرية بدرجة عالية، وذلك حسب وجهات نظر المستقصي منهم (قيد الدراسة). حيث كانت هذه النتيجة ما تهدف إليها دراسة Malek (2014)، بأن يتم التركيز على أهمية التوظيف ومراجعات الأداء والتحفيز. كما أكدت فعلاً دراسة Hamzah et al (2014)، على وجود ارتباط وثيق بين الاختيار والتوظيف والتعيينات وأداء الموظفين، ولابد من إجراء عمليات التحسين عليها. كما جاءت درجة تطبيق هذا النظام الجزئي المقترح على عكس ما توصلت إليه دراسة الصوصاع (2018)، بأن درجة ممارسة وصف الوظيفة متوسطة.

و كذلك على عكس ما جاءت به دراسة العتيبي و آخرون (2022)، بعدم توفر دليل للموظفين العاملين بالملازر الصحية، وعدم توفر استبيان لقياس رضاهem.

(2) درجة تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في التدريب والتطوير:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، حسب وجهة نظر مجتمع الدراسة حول درجة تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في التدريب والتطوير

الترتيب	الوزن النسبي	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	M
الثاني	67.826	متواسطة	.49901	3.3913	يقوم المستشفى برسم خطة التدريب وصياغة أهدافها، وفقاً للنطاق الزمني للبرامج التربوية اللازمة لتنفيذها بدقة.	1
الأول	70.434	عالية	.59311	3.5217	يقوم المستشفى بمتابعة المتدربين، وتقييم أدائهم وفقاً للبرنامج التربوي المعد والمدرب القائم على عملية تدريبيهم.	2
الرابع	62.608	متواسطة	.34435	3.1304	يعمل المستشفى على تقييم فاعلية التدريب عن طريق قياس النتيجة المرجوة منه بعد عودة الموظف إلى سابق عمله.	3
الثالث	65.218	متواسطة	.54082	3.2609	يعمل المستشفى على تحديد الاحتياجات التربوية الخاصة (بالوظيفة والموظف مع) الحالية وكذلك المستقبلية.	4
السابع	36.522	ضعيفة	.65033	1.8261	يحرص المستشفى على توفير التعليم الإلكتروني والتقنية المراقبة له.	5
السادس	60.87	متواسطة	.76742	3.0435	يعمل المستشفى على تدريب الموظفين الجدد، والاستمرار في التدريب والتطوير للموظفين الفدامي، داخل مكان العمل وخارجـه.	6
الخامس	62.608	متواسطة	.62554	3.1304	يعمل المستشفى بحرص على تنفيذ الخطة التربوية المرسومة ومتابعتها دورياً، من خلال التقييم المستمر لجميع الأنشطة المكونة لها.	7
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي العام						
	60.652	متواسطة	.43988	3.0326		

من خلال الجدول السابق رقم (10)، يلاحظ أن درجة تطبيق النظام الجزئي المتمثل في التدريب والتطوير متواسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا النظام كانت (3.0326)، أي تقع في حدود نطاق الخلية (2.6 – 3.4) على مقياس ليكرت خماسي الرتب، ما يشكل وزن نسبي (60.652)، وبانحراف معياري (0.43988)، مشيراً بأن الاختلاف في الآراء حول الأخذ بتطبيق هذا النظام قليلة. كما يلاحظ أيضاً بأن هناك تفاوت في درجات المتوسطات الحسابية لعبارات النظام الجزئي للتدريب والتطوير، عاكسة في ذلك درجات التطبيق التي تراوحت بين الضعيفة والمتوسطة والعالية، كما يصورها الجدول السابق رقم (10)، والذي من خلاله يمكن القول بأن مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، يعمل على تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في التدريب والتطوير بدرجة متواسطة، وذلك حسب المستقصي منهم (قيد الدراسة). حيث جاءت هذه النتيجة على عكس ما توصلت إليه دراسة الصوصاع (2018)، بأن التدريب يطبق بدرجة منخفضة. كما اتفقت

درجة تطبيق هذا النظام الجزئي المقترن مع ما توصلت إليه دراسة الشريان (2017)، بأن التدريب يمارس بدرجة متوسطة. وهذا ما أكدت عليه دراسة Saira (2016) بأن التدريب له أثر إيجابي على أداء الموظفين.

(3) درجة تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في تقييم الأداء:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، حسب وجهة نظر مجتمع الدراسة حول درجة تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في تقييم الأداء

الرتب	الوزن النسبي	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	M
الأول	80.87	عالية	.36659	4.0435	يعمل المستشفى بالاستناد على الوصف الوظيفي مفصلاً وموثقاً.	1
الثاني	77.392	عالية	.34435	3.8696	يعمل المستشفى وفقاً لمتطلبات أداء الوظيفة والعمليات التي يقوم بها الموظف، والصفات والمهارات التي يتوجب توافرها لأداء الوظيفة.	2
الثالث	65.218	متوسطة	.68870	3.2609	يقوم المستشفى بتلقيح الموظف مسبقاً عن طريق رئيسه المباشر بأهداف العمل المرسومة - يومية أو أسبوعية أو شهرية - والتي على أساسها يتم تقييمه.	3
الخامس	56.522	متوسطة	.83406	2.8261	يعمل المستشفى على أن يحتوي التقييم الرسمي للموظف على معايير الأداء الفعال (ما يحصل عليه من نقاط القوة والضعف التي تحتاج إلى التحسين).	4
الرابع	58.26	متوسطة	.66831	2.9130	يعمل المستشفى على أن تحتوي معايير نظام التقييم لأداء الموظف على مشاركته في فرق العمل لتحسين جودة العمليات الإنتاجية.	5
السادس	51.304	ضعيفة	.66237	2.5652	يقوم المستشفى بإطلاع الموظف على نتائج تقييمه، ومناقشة رئيسه المباشر على سبل التحسين لبلوغ الأداء المطلوب.	6
السابع	49.566	ضعيفة	.66535	2.4783	يقوم المستشفى بإتباع إجراءات مؤقتة ومعلنة للموظفين في حالة الاعتراض على نتائج التقييم وطلب مراجعتها.	7
الثامن	46.086	ضعيفة	.63495	2.3043	يقوم المستشفى بالربط بين نظام تقييم الأداء ونظام المكافآت مثل: الحافز المادي و / أو المعنوية، وغيرها.	8
	60.652	متوسطة	.43988	3.0326	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي العام	

من خلال الجدول السابق رقم (11)، يلاحظ أن درجة تطبيق النظام الجزئي المتمثل في تقييم الأداء متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا النظام كانت (3.0326)، أي تقع في حدود نطاق الخلية (2.6 – 3.4) على مقياس ليكرت خماسي الرتب، ما يشكل وزن نسي (0.652)، وبانحراف معياري (0.43988)، مشيراً بأن الاختلاف في الآراء حول الأخذ بتطبيق هذا النظام قليلة. كما يلاحظ أيضاً بأن هناك تفاوت في درجات المتوسطات الحسابية لعبارات النظام الجزئي لتقييم الأداء، عاكسة في ذلك درجات التطبيق التي تراوحت بين الضعيفة والمتوسطة والعالية، كما يصوّرها الجدول

السابق رقم (11)، والذي من خلاله يمكن القول بأن مستشفى الكويتية للأمراض الصدرية / بغازى، يعمل على تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في تقييم الأداء لإدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وذلك حسب وجهات نظر المستقصي منهم (قيد الدراسة). حيث جاءت هذه النتيجة على عكس ما توصلت إليه دراسة الصوصاع (2018)، بأن تطبيق وظيفة تقييم الأداء منخفضة. كما أكدت دراسة المغيري (2020)، ودراسة (Saira 2016)، بأن إعلان نتائج التقييم له آثار إيجابية على أداء الموظفين وزيادة جودة الخدمات الصحية.

(4) درجة تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في المكافآت والحوافر والتقدير

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، حسب وجهة نظر مجتمع الدراسة حول درجة تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في المكافآت والحوافر والتقدير

الرتب	الوزن النسبي	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
الخامس	45.218	ضعيفة	.68870	2.2609	يعمل المستشفى بنظام موثق ومعتمد للمكافآت والحوافر وشهادات التقدير ونحوها.	1
الثالث	64.348	متوسطة	.67126	3.2174	تعمل الإدارة العليا بحرص أن يشعر الموظفين المتفوقين في أداء أعمالهم، بتقدير جهودهم المتميزة ومكافأتهم عليها.	2
الرابع	48.696	ضعيفة	.66237	2.4348	يتبع المستشفى نظام خاص للمكافآت والحوافر للموظفين غير المتفوقين، لتحفيزهم نحو تحسين مستوى أدائهم للأفضل.	3
الثاني	66.956	متوسطة	.71406	3.3478	يعمل المستشفى بنظام المكافآت والحوافر غير المادية (المعنوية)، ونحوها للموظفين المتميزون في أداء أعمالهم.	4
الأول	75.652	عالية	.51843	3.7826	يعمل المستشفى بحرص على تقدير الموظفين من أفراد وفرق عمل، والثناء على إنجازاتهم ونسبتها إليهم، وليس للإدارة العليا أو رئيس الفريق أو المشرف على أدائهم.	5
		67.08	متوسطة	.57122	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي العام	
				3.3540		

من خلال الجدول السابق رقم (12)، يلاحظ أن درجة تطبيق النظام الجزئي المقترن في المكافآت والحوافر والتقدير متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا النظام كانت (3.3540)، أي تقع في حدود نطاق الخلية (2.6 – 3.4) على مقياس ليكرت خاسي الرتب، ما يشكل وزن نسي (67.08)، وبانحراف معياري (0.57122)، مشيراً بأن الاختلاف في الآراء حول الأخذ بتطبيق هذا النظام قليلة. كما يلاحظ أيضاً بأن هناك تفاوت في درجات المتوسطات الحسابية لعبارات النظام الجزئي للمكافآت والحوافر والتقدير، عاكسة في ذلك درجات التطبيق التي تراوحت بين الضعيفة والمتوسطة والعالية، كما يصورها الجدول السابق رقم (12)، والذي من خلاله يمكن القول بأن مستشفى الكويتية للأمراض الصدرية / بغازى، يعمل على تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في المكافآت والحوافر والتقدير لإدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وذلك حسب وجهات نظر المستقصي منهم (قيد الدراسة). حيث جاءت هذه النتيجة على عكس ما

توصلت إليه دراسة الصوصاع (2018)، بأن تطبيق نظم الحوافر والأجور منخفضة. كما أكدت دراسة (2016) Saira على أن التعويضات لها أثر إيجابي على أداء الموظفين.

(5) درجة تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في الاتصالات الإدارية

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، حسب وجهة نظر مجتمع الدراسة حول درجة تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في الاتصالات الإدارية

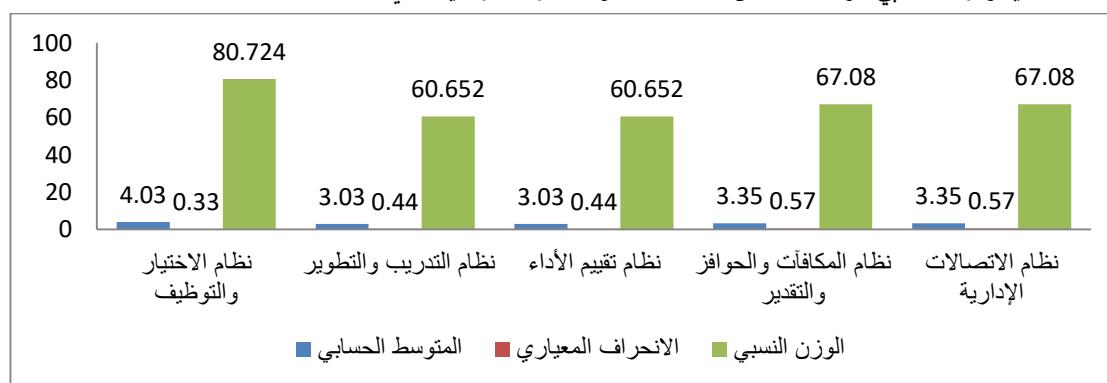
الترتيب	الوزن النسبي	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	M
السادس	50.434	ضعيفة	.84582	2.5217	يعمل المستشفى على توصيل الرؤية والرسالة والأهداف إلى جميع الموظفين.	1
الأول	79.13	عالية	.47465	3.9565	يعمل المستشفى بنظام الاتصال الرأسي في اتجاهين، بين الإدارة العليا والموظفين (المستويات الإدارية الأدنى).	2
الثاني	77.392	عالية	.54808	3.8696	يعمل المستشفى بنظام الاتصال الأفقي بين الإدارات والأقسام والمكاتب والوحدات الإدارية (العلاقات البيانية).	3
الرابع	75.652	عالية	.59974	3.7826	يعمل المستشفى على تقوية الروابط والعلاقات الوظيفية البيانية للموظفين.	4
الثالث	77.392	عالية	.81488	3.8696	يعمل المستشفى على دعم الشفافية والوضوح وإزالة الإشاعات المؤثرة سلباً على سير العملية الإنتاجية.	5
الخامس	64.348	متوسطة	.85048	3.2174	يعمل المستشفى على توصيل وجهات النظر والمقترحات، وشكوى الموظفين إلى المشرفين والإدارة العليا.	6
السابع	45.218	ضعيفة	1.00983	2.2609	يعمل المستشفى بحرص على توصيل المعلومات المتعلقة بإعماله المنجزة لمشاريعه المتنوعة، وقراراته المختلفة إلى جميع الموظفين (على المستوى النظام الكلي للتنظيم).	7
	67.08	متوسطة	.57122	3.3540	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي العام	

من خلال الجدول السابق رقم (13)، يلاحظ أن درجة تطبيق النظام الجزئي المقترن في الاتصالات الإدارية متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا النظام كانت (3.3540)، أي تقع في حدود نطاق الخلية (2.6 – 3.4) على مقياس ليكرت خماسي الرتب، ما يشكل وزن نسبي (67.08)، وبانحراف معياري (0.57122)، مشيراً بأن الاختلاف في الآراء حول الأخذ بتطبيق هذا النظام قليلة. كما يلاحظ أيضاً بأن هناك تفاوت في درجات المتوسطات الحسابية لعبارات النظام الجزئي للاتصالات الإدارية، عاكسة في ذلك درجة التطبيق التي تراوحت بين الضعيفة والمتوسطة والعالية، كما يصوّرها الجدول السابق رقم (13)، والذي من خلاله يمكن القول بأن مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، يعمل على تطبيق النظام الجزئي المقترن في الاتصالات الإدارية لإدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وذلك حسب وجهات نظر المستقصي منهم (قيد الدراسة).

ثالثاً: درجة تطبيق النظم الجزئية الخمسة المقترحة لإدارة الموارد البشرية (قيد الدراسة) مجتمعة (ككل)
**جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري والوزن النسبي للنظم الجزئية الخمسة المقترحة
لإدارة الموارد البشرية مجتمعة (قيد الدراسة)**

الترتيب	الوزن النسبي	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية الخمسة المقترحة	م
الأول	80.724	عالية	0.33317	4.0362	نظام الاختيار والتوظيف	1
الثالث	60.652	متوسطة	0.43988	3.0326	نظام التدريب والتطوير	2
الثالث	60.652	متوسطة	0.43988	3.0326	نظام تقييم الأداء	3
الثاني	67.08	متوسطة	0.57122	3.3540	نظام المكافآت والحوافز والتقدير	4
الثاني	67.08	متوسطة	0.57122	3.3540	نظام الاتصالات الإدارية	5
	65.638	متوسطة	0.37017	3.2819	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي العام	

يلاحظ من الجدول السابق رقم (14)، أن درجة التطبيق للنظم الجزئية الخمسة المقترحة لإدارة الموارد البشرية مجتمعة (الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والحوافز والتقدير، والاتصالات الإدارية) متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذه النظم ككل وبالبالغ (3.2819)، أي تقع في حدود نطاق الخلية (2.6 – 3.4) على مقاييس ليكرت خماسي الرتب، ما يشكل وزن نسبي (65.638)، وبانحراف معياري (0.37017)، مشيراً بأن الاختلاف في آراء المستقصي منهم (قيد الدراسة) حول الأخذ بتطبيق هذه النظم الجزئية الخمسة المقترحة مجتمعة قليلة. حيث كان ترتيب النظم الجزئية حسب درجات المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لها كالتالي: النظام الجزئي للاختيار والتوظيف الترتيب الأول، كما تحصل النظام الجزئي للمكافآت والحوافز والتقدير والنظام الجزئي للاتصالات الإدارية على الترتيب الثاني، في حين تحصل النظام الجزئي للتدريب والتطوير والنظام الجزئي لتقييم الأداء على الترتيب الثالث. حيث جاءت هذه النتيجة على عكس ما توصلت إليه دراسة الشرياني (2017)، بأنه لا توجد إدارة موارد بشرية. كما أكدت دراسة Arbab & Mahdi (2018)، على وجود تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية على أبعاد التميز التنظيمي. وبهذا النقاش يوضح الشكل رقم (7) درجة تطبيق النظم الجزئية الخمسة المقترحة لإدارة الموارد البشرية، بناءً على قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، وفقاً للمقياس المعد لذلك وكما هو مصور في التالي:



شكل رقم (7) درجة تطبيق النظم الجزئية الخمسة المقترحة لإدارة الموارد البشرية
بناءً على قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات - الجمعة بواسطة آراء المستقصي منهم - توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيص أبرزها المتعلقة بدرجة تطبيق النظم الجزئية الخمسة المقترحة لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، على النحو التالي:

- (1) إجمالاً يعمل مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، في الواقع على تطبيق إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام للنظم الجزئية الخمسة المقترحة والبالغة (2819.3).
- (2) يعمل مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، على تطبيق النظام الجزئي المتمثل في الاختيار والتوظيف بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا النظام المقترح والبالغة (4.0362). كما تجدر الإشارة في هذا النظام إلى الآتي :

- ❖ يعمل المستشفى على توفير التدريب المناسب للمدراء والمشفرين على أساليب المقابلة الشخصية، وطرق الاختيار والتقييم بدرجة متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.2609).
- ❖ يحرص المستشفى على توظيف العمالة الوطنية، واستيفاء الشروط والمتطلبات الوظيفية المنصوص عليها عند التوظيف بدرجة عالية جداً، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (2174.4).
- ❖ يعمل المستشفى بالاعتماد على نظام الإحلال الوظيفي الداخلي للوظائف الإشرافية والقيادة الشاغرة بدرجة عالية جداً، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (4.2609).
- (3) يعمل مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، على تطبيق النظام الجزئي المتمثل في التدريب والتطوير بدرجة متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا النظام المقترح والبالغة (3.0326). كما تجدر الإشارة في هذا النظام إلى الآتي :

 - ❖ يقوم المستشفى بمتابعة المتدربين، وتقييم أدائهم وفقاً للبرنامج التدريسي المعد والمدرب القائم على عملية تدريفهم بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.5217).
 - ❖ يعمل المستشفى على توفير مصادر التعليم الإلكتروني والتقنية المراقبة له بدرجة ضعيفة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (1.8261).
 - (4) يعمل مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، على تطبيق النظام الجزئي المتمثل في تقييم الأداء بدرجة متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا النظام المقترح والبالغة (3.0326). كما تجدر الإشارة في هذا النظام إلى الآتي :

 - ❖ يعمل المستشفى بالاستناد على الوصف الوظيفي مفصلاً وموثقاً بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (4.0435).
 - ❖ يعمل المستشفى وفقاً لمتطلبات أداء الوظيفة والعمليات التي يقوم بها الموظف، والصفات والمهارات التي يتوجب توافرها لأداء الوظيفة بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.8696).

- ❖ يقوم المستشفى باطلاع الموظف على نتائج تقييمه، ومناقشة رئيسه المباشر على سبل التحسين لبلوغ الأداء المطلوب ضعيفة، والدلاله على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (2.5652).
 - ❖ يقوم المستشفى بإتباع إجراءات موثقة ومعلنة للموظفين في حالة الاعتراف على نتائج التقييم وطلب مراجعتها بدرجة ضعيفة، والدلاله على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (2.4783).
 - ❖ يقوم المستشفى بالربط بين نظام تقييم الأداء ونظام المكافآت مثل: الحوافز المادية و / أو المعنية وغيرها بدرجة ضعيفة، والدلاله على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (2.3043).
- (5) يعمل مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، على تطبيق النظام الجزئي المتمثل في المكافآت والحوافز والتقدير بدرجة متوسطة، والدلاله على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا النظام المقترن والبالغة (3.3540). كما تجدر الإشارة في هذا النظام إلى الآتي :
- ❖ يعمل المستشفى بحرص على تقدير الموظفين من أفراد وفرق عمل، والثناء على إنجازاتهم ونسبتها إليهم، وليس للإدارة العليا أو الرئيس المباشر أو المشرف على أدائهم بدرجة عالية، والدلاله على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.7826).
 - ❖ يعمل المستشفى بنظام موثق ومعتمد للمكافآت والحوافز وشهادات التقدير ونحوها بدرجة ضعيفة، والدلاله على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (2.2609).
 - ❖ يتبع المستشفى نظام خاص للمكافآت والحوافز للموظفين غير المتفوقين، لتحفيزهم نحو تحسين مستوى أدائهم للأفضل بدرجة ضعيفة، والدلاله على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (2.4348).
- (6) يعمل مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي، على تطبيق النظام الجزئي المتمثل في الاتصالات الإدارية بدرجة متوسطة، والدلاله على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا النظام المقترن والبالغة (3.3540). كما تجدر الإشارة في هذا النظام إلى الآتي :
- ❖ يعمل المستشفى بنظام الاتصال الرئيسي في اتجاهين، بين الإدارة العليا والموظفين (المستويات الإدارية الأدنى) بدرجة عالية، والدلاله على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.9565).
 - ❖ يعمل المستشفى بنظام الاتصال الأفقي بين الإدارات والأقسام والمكاتب والوحدات الإدارية (العلاقات البنائية) بدرجة عالية، والدلاله على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.8696).
 - ❖ يعمل المستشفى على تقوية الروابط وال العلاقات الوظيفية البنائية للموظفين بدرجة عالية، والدلاله على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.7826).
 - ❖ يعمل المستشفى على دعم الشفافية والوضوح وإزالة الإشعارات المؤثرة سلباً على سير العملية الإنتاجية بدرجة عالية، والدلاله على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.8696).
 - ❖ يعمل المستشفى على توصيل الرؤية والرسالة والأهداف إلى جميع الموظفين بدرجة ضعيفة، والدلاله على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (2.5217).

❖ يعمل المستشفى بحرص على توصيل المعلومات المتعلقة بإعماله المنجزة لمشاريعه المتعددة، وقراراته المختلفة إلى جميع الموظفين (على مستوى الكلي للتنظيم) بدرجة ضعيفة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (2.2609).

خامساً: التوصيات:

- تأسساً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج مهمة والمذكورة آنفًا، يمكن أن نوصي بالآتي:
- (1) العمل على دعم درجة تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في الاختيار والتوظيف، لينتقل من درجة تطبيق عالية إلى درجة تطبيق عالية جداً، وذلك من خلال دعم درجة تطبيق المؤشرات – المكونة له – التالية:
 - ❖ توفير التدريب المناسب للمدراء والمسيرين على أساليب المقابلة الشخصية، وطرائق الاختيار والتقييم.
 - ❖ اختيار الموظفين باستخدام معايير الوصف الوظيفي وتقييم الأداء.
 - ❖ العمل بوصف وظيفي تفصيلي عن طبيعة كل وظيفة، والمسؤوليات والصلاحيات اللازمة وفقاً لمعايير الأداء الفعال (المهارات اللازمة لأداء العمل).
 - ❖ العمل بوضوح في إعطاء المعلومات الكاملة للمتقدمين للتوظيف، عن طبيعة الوظائف وطريقة تقييم الأداء المتوقع، والأجور المدفوعة.
 - (2) الإسراع في العمل على دعم درجة تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في التدريب والتطوير، لينتقل من درجة تطبيق متوسطة إلى درجة تطبيق عالية جداً، وذلك من خلال دعم درجة تطبيق المؤشرات – المكونة له – التالية:
 - ❖ الحرص على توفير التعليم الإلكتروني والتقنية المراقبة له.
 - ❖ القيام برسم خطة تدريبية وصياغة أهدافها، وفقاً للنطاق الزمني للبرامج التدريبية اللازمة لتنفيذها بدقة.
 - ❖ القيام بمتابعة المتدربين، وتقدير أدائهم وفقاً للبرنامج التدريبي المعهد، والمدرب القائم على عملية تدريبهم.
 - ❖ العمل على تقييم فعالية التدريب عن طريق قياس النتيجة المرجوة منه بعد عودة الموظف إلى سابق عمله.
 - ❖ العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة (بالوظيفة والموظفي معاً) الحالية وكذلك المستقبلية.
 - ❖ العمل على تدريب الموظفين الجدد، والاستمرار في تدريب وتطوير الموظفين القدامى، داخل مكان العمل وخارجها.
 - ❖ الحرص على تنفيذ الخطة التدريبية المرسومة ومتابعتها دورياً، من خلال التقييم المستمر لجميع الأنشطة المكونة لها.
 - (3) ضرورة العمل وبأهمية قصوى نحو دعم درجة تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في تقييم الأداء، لينتقل من درجة تطبيق متوسطة إلى درجة تطبيق عالية جداً، وذلك من خلال دعم درجة تطبيق المؤشرات – المكونة له – التالية:
 - ❖ القيام بإطلاع الموظف على نتائج تقييمه، ومناقشة رئيسه المباشر على سبل التحسين لبلوغ الأداء المطلوب.
 - ❖ القيام بإثبات إجراءات موثقة ومعلنة للموظفين في حالة الاعتراض على نتائج التقييم وطلب مراجعتها.
 - ❖ القيام بالربط بين نظم تقييم الأداء ونظم المكافآت مثل: الحوافز المادية و / أو المعنوية وغيرها.
 - ❖ القيام بت bliغ الموظف مسبقاً عن طريق رئيسه المباشر بأهداف العمل المرسومة – يومية أو أسبوعية أو شهرية – والتي على أساسها يتم تقييمه.
 - ❖ العمل على أن يحتوي التقييم الرسمي للموظف على معايير الأداء الفعال (ما يحصل عليه من نقاط القوة والضعف التي تحتاج إلى التحسين).

- ❖ العمل على أن تحتوي معايير نظام التقييم لأداء الموظف على مشاركته في فرق العمل لتحسين جودة العمليات الإنتاجية.
- 4) ضرورة الاهتمام الشديد بالعمل نحو دعم درجة تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في المكافآت والحوافر والتقدير، لينتقل من درجة تطبيق متوسطة إلى درجة تطبيق عالية جداً، وذلك من خلال دعم درجة تطبيق المؤشرات – المكونة له – التالية:

 - ❖ العمل بنظام موثق ومعتمد للمكافآت والحوافر وشهادات التقدير ونحوها.
 - ❖ إتباع نظام خاص للمكافآت والحوافر للموظفين غير المتفوقين، لتحفيزهم نحو تحسين مستوى أدائهم للأفضل.
 - ❖ عمل الإدارة العليا بحرص على أن يشعر الموظفين المتفوقين في أداء أعمالهم، بتقدير جهودهم المتميزة ومكافحتهم عليها.
 - ❖ العمل بنظام المكافآت والحوافر غير المادية (المعنية)، ونحوها للموظفين المتميزون في أداء أعمالهم.

- 5) ضرورة العمل وبأهمية قصوى نحو دعم درجة تطبيق النظام الجزئي المقترن والمتمثل في الاتصالات الإدارية، لينتقل من درجة تطبيق متوسطة إلى درجة تطبيق عالية جداً، وذلك من خلال دعم درجة تطبيق المؤشرات – المكونة له – التالية:

 - ❖ العمل على توصيل الرؤية والرسالة والأهداف إلى جميع الموظفين.
 - ❖ العمل بحرص شديد على توصيل المعلومات المتعلقة بإعمال المستشفى المتجزة لشاريعه المتعددة، وقراراته المختلفة إلى جميع الموظفين (على مستوى النظام الإنتاجي الكلي للتنظيم).
 - ❖ العمل على توصيل وجهات النظر والمقترنات، وشكاوى الموظفين إلى المشرفين والإدارة العليا.

- 6) بذل المزيد من الجهد نحو التبني الفعال لمفهوم النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية، على مستوى النظام الإنتاجي الكلي مستشفى الكويفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

سادساً: آفاق الدراسة

بعد الخوض في ثانياً هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض المواضيع على هيئة مقترنات، والتي قد تكون مفيدة لبناء دراسات مستقبلية، حول موضوع النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية، كونه مجال واسع ومهم لعمل المزيد من الأبحاث وخاصةً على صعيد المحلي، وهي على النحو التالي:

- واقع تطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية بالمستشفيات العامة الليبية، والمقارنة بينها من حيث درجة التطبيق.
- درجة تطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية ومساهمتها في رفع كفاءة الخدمات الصحية بالمستشفيات العامة الليبية.
- دور إدارة الموارد البشرية في زيادة تفعيل النظم الجزئية المكونة لها بالمستشفيات العامة الليبية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

1. السلمي، علي (1997). إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
2. الصوصاع، يحيى عبد الرزاق (2018). واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (11)، العدد (2)، ص 35 – 21
3. الشاعر، عبد الرحمن إبراهيم (1991). الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة الفصل الحادي عشر : الجماعات

- والمنظمات، جامعة الملك سعود، مطباع معهد الإدارة العامة.
4. الشرياني، سماح ماهر (2017). *ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي على المستشفيات في جنوب الصفة الغربية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل.
5. الشنوا尼، صلاح (1997). *إدارة الأفراد – العلاقات الإنسانية – مدخل الأهداف*، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع.
6. الشيباني، عمر محمد التومي (1988). *علم النفس الإداري*، طرابلس : دار العربية للكتاب.
7. العتيبي، مشاري & العتيبي، فيصل & الشلوي، نايف & العتيبي، فواز & العتيبي، حاتم (2022). *ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق جودة الخدمة الصحية في مراكز الرعاية الصحية بمنطقة الرياض*، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد (7)، العدد (11)، ص 8328 – 8357
8. المغيري، قائل ضيف (2020). *تقييم إدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات العامة*، دراسة تطبيقية على مستشفى عفيف العام، المجلة العربية للنشر، العدد (16).
9. القذافي، رمضان محمد (1997). *العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج*، الطبعة الأولى، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.
10. القردجي، محمود محمد (2013). *أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة*، دراسة ميدانية في مجموعة الجميع في الدمام بالمنطقة الشرقية (رسالة ماجستير)، المملكة العربية السعودية : جامعة الأوسط.
11. بوعيرة & المنصوري & حودانه & عويدات (1991). *الموسوعة الإدارية – مصطلحات إدارية مختارة*، الطبعة الثانية ، بغازى : منشورات جامعة قاريونس.
12. بن عامر، سكينة إبراهيم (2001). *فن الاتصال بالأ الآخرين – دراسة في السلوك الإنساني*، بغازى : دار نون للتدريب والاستشارات.
13. حسين، محمد عودة & حميد، أحمد مجيد (2009). *أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي* "دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة التحالف الأشرف "، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والسبعين.
14. ذياب، صلاح محمود (2009). *إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة*، الطبعة الأولى، عمان : دار الفكر.
15. سعيد، صالح عودة (2000). *إدارة الأفراد*، طرابلس : الجامعة المفتوحة، دار الكتب الوطنية.
16. عامر، سعيد يسن (بدون تاريخ). *الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكى لها*، الرياض : دار المريخ.
17. عسكر، سمير أحمد (1983). *المدخل إلى إدارة الأعمال*، القاهرة : دار النهضة العربية.
18. ماهر، أحمد (2003 – 2004). *الإدارة – المبادئ والمهارات*، الإسكندرية : شركة الجلال للطباعة.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1-Arbab A. M., Mahdi M. O. S (2018). *Human Resources Management Practices and Organizational Excellence in Public Organizations*, Polish Journal of Management Studies, Vol. 18, No.2
- 2- Emest J. C., Nkiru P. N (2018). *Effect of Human Resource Management Practices on Employee Retention and Performance in Nigerian Insurance Industry*, World Journal of Research and Review (WJRR), Vol. 6, No. 4, pp. 27 – 41
- 3- Hamzah M. A, Abdallah O, Hamzah E. M (2014). *The Effect of Human Resources Management Practices on Employee Performance*, International Journal of Scientific & Technology Research, Vol. 3, No. 9
- 4- Malek, Jacob Dut Atem (2024). *Human Resource Management and Employee Performance in Health Centers in Juba City*, International Journal of Business and Management Review, Vol. 12, No. 6, pp. 1 – 10
- 5- Nwosu U.C., Daniel C., Gambo N. (2024). *Impact of Selected Human Resource Management Practices on Organizational Performance of Public Universities in Abia State*, Global Journal of Human Resource Management, Vol. 12, No. 1, pp. 23 – 48
- 6- Saira, Hassan (2016). *Impact of HRM Practices on Employee's Performance*, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 6, No. 1, pp. 15 – 22
- 7- Yousef, Alsafdi & Shadi, Altahat (2021). *Human Resource Management Practices and Employee Performance The Role of Job Satisfaction*, Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol. 8, No. 1, pp. 519 – 529