

<https://doi.org/10.37375/bsj.v7i20.3619>

## واقع تطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكوفية للأمراض الصدرية

\*د: علي عطية 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)، ومجموعة (النظم الجزئية الخمسة المقترحة ككل). بمستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي. ولتحقيق هذا الهدف 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 استمارة 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 نذكر أهمها كالتالي: تقوم إدارة مستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي بتطبيق إدارة الموارد البشرية بنظمها الجزئية المقترحة الخمسة بمجموعة 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 الكوفية 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-Kuwayfiya 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 form the 23 employees (under study). This study has reach a set of results, the most important of which are as follows : The management of Al-Kuwayfiya 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 - تعي جيداً بأن الاستثمار الحقيقي هو ذلك المتمثل في العنصر البشري، وأن كفاءة أدائها يتوقف على إدارة هذا العنصر على أسس علمية مدروسة، 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 بمختلف مستوياتها الإدارية. ومع توالي الأحداث والتطور التكنولوجي وجدت هذه المنظمات نفسها مجبورة على البحث بصورة مستمرة عن أكفء الطرق والأساليب لتحريك جهود العاملين فيها نحو الأفضل، وذلك من خلال زرع الثقة المتبادلة بينهم ورفع الروح المعنوية لديهم. وبهذا المعنى بدأت إدارة 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 الأفراد، 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 والمعنية بشؤون الأفراد - باعتبارها أكثر عمومية وشمولية - والمتمثلة في تشكيل فرق عمل لديها القدرة والرغبة والاستعداد، ولهذا 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 الكوفية 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 الكُتاب والباحثين في مجال الإدارة، النابع 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 الحقيقية تكمن في درجة تطبيق النظم الجزئية المكونة للنظام الإنتاجي الكلي لهذه الإدارة. وبهذا المعنى وبالتركيز على مضمونه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمحور حول درجة تطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكوفية 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 الكوفية 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 والحوافز والتقدير، والاتصالات الإدارية (قيد الدراسة).

#### ثانياً: أهداف الدراسة الميدانية:

لتحديد درجة التطبيق التي تتمتع بها إدارة مستشفى الكوفية 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 والحوافز والتقدير، والاتصالات الإدارية) منفردة بإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

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

(3) تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارات 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 الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

#### أسئلة الدراسة:

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

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

#### أهمية الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة بأهمية كبرى مستمدة من الأسباب التالية:

(1) تسليط 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 الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي ردة فعل سريعة نحو درجة تطبيق أقوى، ولهذا يأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة إثراءً للمكتبة العربية والليبية على وجه الخصوص، وخاصةً عدم تعرض الدراسات الميدانية السابقة للتعرف على درجة تطبيق النظم الجزئية الخمسة المقترحة والمكونة للنظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

(2) يأمل الباحث أن تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة إدارة الموارد البشرية بمستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي، في التعرف 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، وربما حتى في البلاد العربية وخاصةً على صعيد الدراسات الميدانية، حيث يمكن تصنيفها من أوائل الدراسات في القطاع العام والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي، ولهذا السبب يؤمل أن تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية والمتنوعة 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 الكوفية 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 تجميعي من بُنة أفكاره.

(2) يعتبر هذا الموضوع (محل الدراسة) في حكم مساهمة من قبل الباحث، للتعرف عليه وكيفية الاستفادة منه في مستشفى الكوفية 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 والجديرة بالاهتمام، في محاولة منه نحو تطبيقه عملياً على إدارة الموارد البشرية بمستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

#### حدود الدراسة:

(أ) الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الميدانية على مستشفى الكوفية 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 الكوفية للأمراض الصدرية، وهم في حكم المدير العام، ومدير الإدارة، نائب مدير الإدارة، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، رؤساء المكاتب، ورؤساء الوحدات الإدارية.

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

#### التعريفات الإجرائية

### إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

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

## Total Productivity Systems for Human Resources Management النظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية

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 partial human resource management systems

تُعرف النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية إجرائياً على أنها: مجموعة من الكيانات أو النظم الجزئية - كنظام الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والحوافز والتقدير، والاتصالات الإدارية (قيد الدراسة) - المترابطة والتي لا تعمل بمعزل 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 مبنى سكني، كان يتبع مدينة بنغازي كمبنى 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 المقطعية، 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. ولجمع البيانات استخدم الباحثين الاستبيان الإلكتروني. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: عدم توافر دليل للموظفين العاملين بالمراكز الصحية بمنطقة الرياض، الذي يوضح كيفية التوظيف والتعيين والاستقالة والإهاء والتظلم، وكذلك عدم توافر استبيان لقياس رضا الموظفين ولو مرة 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 المعيري (2020):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأثره على زيادة جودة الخدمة الصحية المقدمة في مستشفى عفيف العام بالمملكة 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

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، وعلانية 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 الأجور والحوافز. حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري الإدارات الوسطى بمستشفيات بنغازي، والذين بلغ عددهم (24) مديراً. كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج عدة نذكر منها الآتي: تطبق وظائف إدارة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات، التدريب، تقييم الأداء، ونظم الحوافز والأجور 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 تخطيط القوى العاملة وتدريبها 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 نذكر 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 وصت الباحثة بضرورة العمل على إيجاد دائرة موارد بشرية في كل مستشفى، والاهتمام بالموارد البشرية، وتخصيص ميزانية كافية للتدريب، وربط العملية التدريبية بالحوافز المعنوية والمادية.

## 2 . الدراسات الأجنبية:

**دراسة (2024) Malek:** هدفت هذه الدراسة إلى كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، حيث ركزت على دراسة العلاقة بين أداء الموظفين في المرافق الصحية والتحفيز والتوظيف وتقييم 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 المؤوية 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 يُمكن من تحسين أداء المؤسسة ككل.

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

على التوظيف والاختيار، والتعويضات، وأداء الموظفين. وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة والذين تألفوا من موظفي المعهد، 40 مستجيباً. 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 وثيق بين التوظيف والاختيار، والتعويضات، وأداء الموظفين في معهد. وقد قُدمت توصيات لتحسين التوظيف والاختيار، والتعويضات في المعهد.

**دراسة (2016) Saira** : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في صناعة النسيج بباكستان. واستُخدمت طريقة العينة العشوائية لجمع البيانات. حيث وُزع استبيان مكون من 34 بنداً على 68 موظفاً. وللتحقق من 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، وتخطيط المسار المهني، وتقييم الأداء، والتدريب، ومشاركة الموظفين، لها تأثير إيجابي على أدائهم، وبالتالي، تُبَيّن أن المتغيرات المستقلة تُسهم إيجاباً في تغيير المتغير التابع.

**دراسة (2018) Arbab A. M, Mahdi M. O. S** : 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. واختيرت عينة عشوائية قوامها 245 موظفاً لتمثيل المجتمع المبحوث. وُجمعت 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 شُح في الدراسات السابقة التي تتناول واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي في ليبيا وخاصةً بمدينة بنغازي، ومن هذا المنطلق شُجع الباحث بمليء هذا الفراغ البحثي، باختيار مستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي كدراسة حالة، باعتبار لم يتم الحصول على دراسة مماثلة من حيث التحليل الوصفي للبيانات وتفسيرها نحو نتائج يمكن المساهمة بها في خدمة البحث العلمي. وتكون هناك محاولة جادة اتجاه نشر مفهوم النظم الجزئية (كمدخل النظم) في علم (Management Information System (MIS، والتعريف به لإثراء المكتبة الليبية والعربية بموضوع البحث، والذي يصف واقع تطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكوفية 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 كلية بما نظم جزئية أخرى، حيث هذه النظم الجزئية لها أهداف فرعية، وفي مجمل هذه الأهداف الفرعية تعمل على تحقيق الهدف 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، والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع" (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 بمكان أن نجد تعريفاً محدداً وموحداً متفق عليه من قبل الباحثين والكتاب والمهتمين في هذا المجال، لذا سوف يتم عرض بعض التعاريف الأكثر المأماً بهذا المصطلح على النحو التالي:

يعرف 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 القردجي (2013) إدارة الموارد البشرية على أنها: اختيار الموظفين، وتدريبهم وتقييمهم 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 وتنميتهم وأجورهم وحوافزهم، والحفاظ عليهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الفردية والجماعية وأهداف المنظمة.

من خلال التعاريف 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، ويعكس قوة تطبيق النظم الجزئية المكونة له. ومن هنا يُفهم بأن هذا المجهود البشري لا يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه، إلا من خلال نظام كلي كفؤ لهذه الإدارة، يعمل وفق الوظائف الإدارية المتعارف عليها في الفكر الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة.

**النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية Partial human resource management systems**

من الواضح أن نماذج 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 موثوقة ومعلومة لذا جميع الموظفين، ويمكن عرض هذه النظم الجزئية (موضوع الدراسة) على النحو التالي:

**(1) النظام الجزئي المقترح والمتمثل في الاختيار والتوظيف:**

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



للأفراد المختارين للوظائف الشاغرة من حيث طبيعتها والمراتب 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 يتبنى فكرة الإحلال الداخلي للوظيفة وخاصةً عند شغل 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، ممن تتوافر 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 المقترح والمتمثل في التدريب والتطوير:

يعتبر هذا النظام المسؤول الأول عن تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالوظيفة والموظف الحالية والمستقبلية، وبناء الخطة التدريبية الكلية وصياغة أهدافها، وفقاً للوعاء الزمني للبرنامج التدريبي اللازم لتنفيذها. وأن يقوم بمتابعة المتدربين وتقييم أدائهم للبرنامج التدريبي وكذلك المدرب القائم على تدريبهم. 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 المرافقة لها. وأن يقوم على تدريب الموظفين الجدد، والاستمرار في التدريب والتطوير للموظفين القدامى داخل وخارج المنظمة. وأن يحرص على تنفيذ 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 العادية يزيد عن 10 % نتيجة عمليات إحلال العاملين الجدد محل القدامى وعمليات الترقية والتنقلات والتقاعد وغيرها (الشنواني، 1997). حيث يُعد دوران الموظفين عدواً للإنتاجية ويزيد من تكلفة إدارة الأعمال، مشيراً بأن الزيادة المستمرة في معدل دوران الموارد البشرية الماهرة في أي مؤسسة ستحدث فجوة سيستغرق وقتاً طويلاً بتكلفة إضافية (Ernest & Nkiru, 2018).

### (3) النظام الجزئي المقترح 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 تتوفر لدى الموظف للقيام بمهامه. وأن يعمل بإخطار الموظف مسبقاً من قبل رئيسه المباشر بأهداف العمل المخططة مسبقاً، وأن يحتوي برنامج التقييم الرسمي للموظف على معايير الأداء الفعال، وما يتحصل عليه من نقاط القوة والضعف التي تحتاج إلى التحسين المستمر. وأن تحتوي معايير نظام تقييم أداء الموظفين على مدى مشاركتهم في فرق العمل الجماعي والمتعلقة بتحسين الجودة والإنتاجية معاً. وأن يقوم باطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم والسماح لهم بالمناقشة مع رؤسائهم المباشرين بخصوص طرق التحسين لبلوغ الأداء المنشود. وأن يتبع 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 بالتقييم (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: لا بد من تقييم 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 المقترح والمتمثل في المكافآت والحوافز والتقدير:

يهتم هذا النظام بأن يتم إعطاء المكافآت والحوافز وشهادات التقدير ونحوها بناءً على توثيق رسمي. وأن تعمل الإدارة العليا بحرص على مراعاة مشاعر الموظفين المتفوقين في أداء مهامهم، وذلك بتقدير جهودهم المتميزة ومكافئتهم عليها. وأن يكون هناك نظام خاص للمكافآت والحوافز للموظفين غير المتفوقين لتحفيزهم 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 لتجسيد الولاء التنظيمي. وهنا يقول ماهر (2003 - 2004) بأن حماس الفرد يزداد أكثر إذا كانت الحوافز كبيرة الحجم، وخاصةً عندما يكون إعطاء الحافز بشكل فوري وقويًا وشديدًا. وكذلك يقول Koontz & O'Donnell بأن الحوافز الإيجابية هي التي تدفع الفرد وتحته على السلوك المرغوب فيه مثل المكافآت، وعلى العكس تماماً بالنسبة للحوافز السلبية مثل التهديدات وتوقيع الجزاءات، فأغلب نظريات الدافعية بصفة عامة تركز على الجانب الإيجابي للحافز، باعتبار أن الجانب السلبي غير مرغوب فيه (عسكر، 1983). وفي نفس الإطار يرى القذافي (1997) بأن الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تشجع الإنسان وتحفزه للقيام بالعمل والنشاط، كالحوافز المادية مثل الأجر المرتفع والمنح والمكافآت، المشاركة في الأرباح، وضمانات العمل. وأما الحوافز غير المادية (المعنوية) مثل الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

#### (5) النظام الجزئي المقترح والمتمثل في الاتصالات الإدارية:

يعمل هذا النظام باهتمام على توصيل رؤية المنظمة المستقبلية ورسالتها السامية وأهدافها المنشودة إلى جميع الموظفين. وأن يعتمد الاتصال الرأسي في اتجاهين، بين الإدارة العليا والموظفين (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 والمقترحات وشكاوى الموظفين للمستويات الإدارية العليا. وأن يعمل بحرص على توصيل أخبار إنجازات المنظمة المتعلقة بمشاريعها المتنوعة، 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 يعطل انسياب وتدفق المعلومات، إلى جانب أنها تحث على سيادة جو الثقة بين العاملين والإدارة العليا. كما يشير بن عامر (2001) إلى أهمية الاتصال الإداري، والتي تتركز في كونه وسيلة ربط الجهاز الإداري بالموظفين وبالجمهور الخارجي، والعكس صحيح. ومما 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 التنسيق 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 تخطيط، وتنظيم، وتنسيق،

واتخاذ القرارات، وإشراف، وتوجيه، وتدريب، ومتابعة، ومراقبة، وتقييم، 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 أسلوبين رئيسيين من أساليب البحث العلمي كالتالي:

**(1) الأسلوب النظري:** تم بمراجعة الكتب والبحوث والمجلات العلمية المتخصصة وذات العلاقة بالموضوع محل الدراسة، وذلك لتحديد معالم 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 استمارة الاستبيان، والتي تم تصميمها من قبل الباحث، والتي تتناسب مع جمع البيانات من قبل الموظفين (قيد الدراسة) بمستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

#### ب - مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يتألف من جميع الموظفين العاملين بالوظائف الإشرافية بإدارة مستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي، والذين هم في حكم مدير المستشفى، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، رؤساء المكاتب، ورؤساء الوحدات الإدارية. والذين تم حصرهم أثناء الزيارات الميدانية. وقد تم اختيار هؤلاء لكونهم الأكثر وعياً وإدراكاً بمفهوم إدارة الموارد البشرية موضوع الدراسة، و باعتبارهم أيضاً 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 الباحثين من خلال البيانات المعطاة من قبل إدارة مستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي. حيث كان عدد الاستبيانات المستردة (26) صحيفة استبيان، أي أن هناك عدد (1) صحيفة استبيان مفقودة، وهناك عدد (3) استبيانات غير صالحة، وقد يعود السبب إلى عدم مقدرة الباحثين 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 الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي لتوظيف نموذج الدراسة المقترح، لكون خدمات المستشفى تغطي المنطقة الشرقية برمتها، لما تحويه من كوادر إدارية وطبية متخصصة ذات كفاءة عالية من الأداء، وكذلك قيادات إدارية جديرة بالاهتمام والدراسة، وخاصة 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 الكوفية
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، ورئيس وحدة) بمستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي. حيث قسم الاستبيان إلى جزأين، الجزء الأول: ويشمل مجموعة من البيانات الشخصية كالعمر، المسمى 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 Likert 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 الاختيار 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 المقترح 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 (5-1 = 4)، ومن تقسيمه على أكبر قيمة من المقياس للحصول على طول الخلية (4 ÷ 5 = 0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، لتصبح (0.8 + 1 = 1.8)، 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:

للتحقق 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

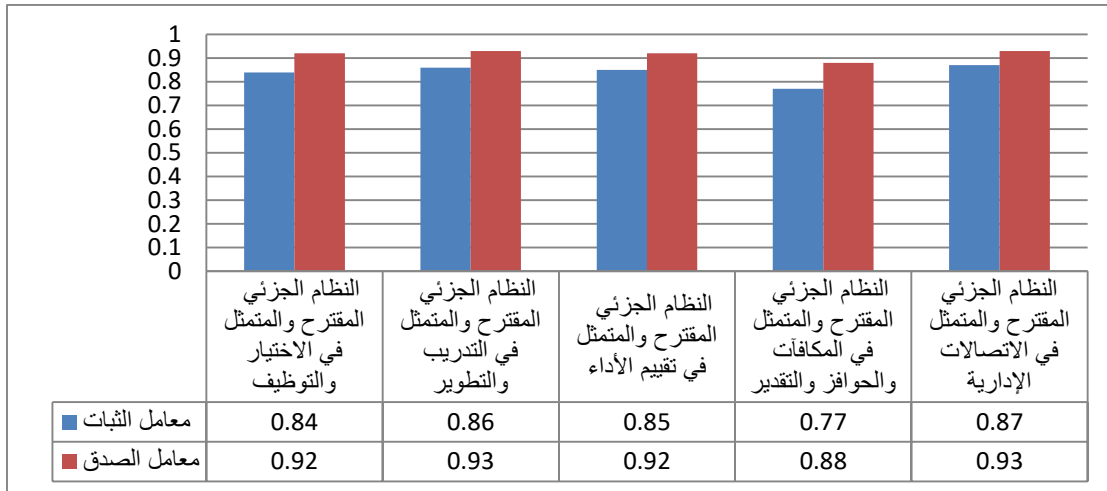
والمكاتب بمستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي، لإعطاء آرائهم حولها. وقد كان لملاحظاتهم أبلغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان، لتصبح أكثر وضوحاً وصدقاً في قياس المتغيرات المراد قياسها. ولغرض التحقق من ثبات الاستبيان، تم استخراج معامل (ألفا كرونباخ) للاتساق الداخلي لمجتمع الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل (0.94)، وهي نسبة ثبات عالية جداً لأغراض الدراسة، مما يعكس بأن الاستبيان يتمتع بثبات إحصائي عالي، مشيراً إلى أن جميع العبارات مترابطة 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

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

ولمزيد من التوضيح يصور الشكل رقم (1) معاملات الثبات والصدق - وفق الاستبيان المعد - 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 والمتعلقة بالتعرف على درجة تطبيق النظم الجزئية الخمسة المقترحة (فيد الدراسة)، والمكونة للنظام الإنتاجي الكلي لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي، فقد تم استخدام الأسلوب المسحي الوصفي المتضمن مقاييس النزعة المركزية، والمتمثلة في حساب التكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية

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

#### و - عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

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

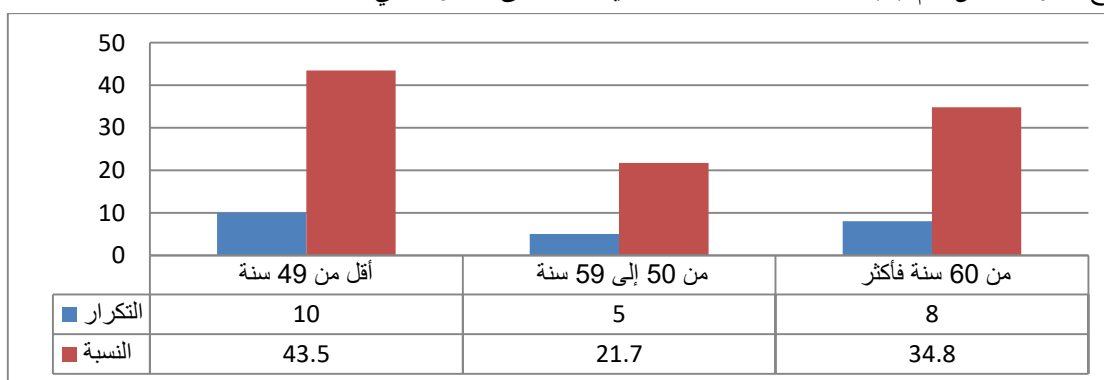
أولاً: الصفات الشخصية للموظفين (قيد الدراسة):

(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 الخمسينات، 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 يتقلدون المناصب الإدارية بمستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي. ولمزيد من التوضيح يصور الشكل رقم (2) الصفة الشخصية المتمثلة في العمر على النحو التالي:



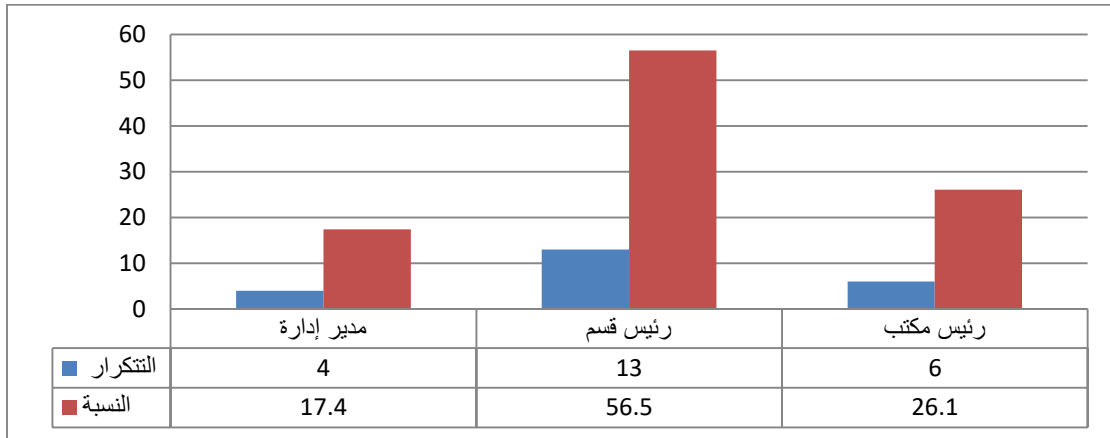
شكل رقم (2) الصفة الشخصية المتمثلة في العمر

## (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% تقريباً 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 يؤثران إيجاباً على المرؤوسين في حالة فهمهم وتبنيهم لتطبيق النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكوفية 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

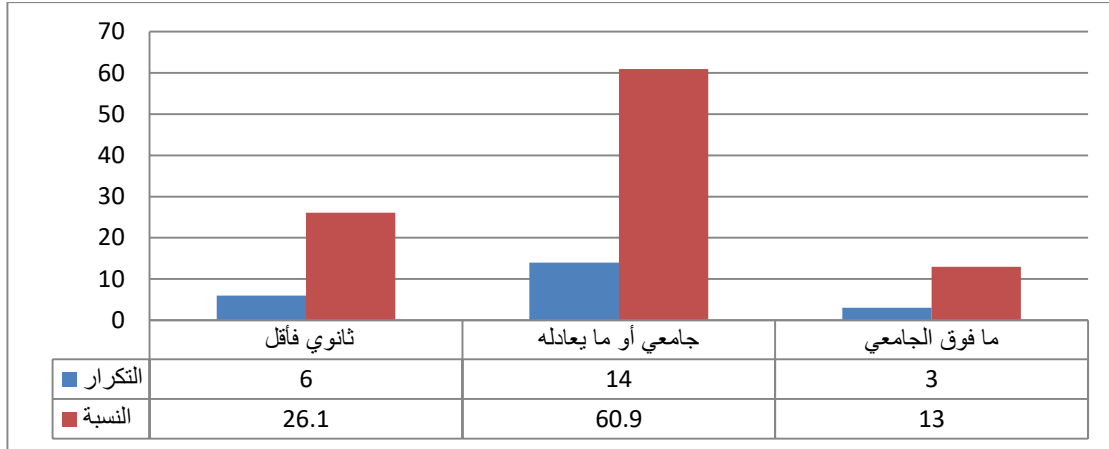
## (ج) الصفة الشخصية المتمثلة في المؤهل العلمي:

جدول رقم (6) الصفة الشخصية المتمثلة في المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	صفة المؤهل العلمي
26.1 %	6	• ثانوي فأقل
60.9 %	14	• جامعي أو ما يعادله
13.0 %	3	• ما فوق الجامعي
100 %	23	المجموع

يتبين 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 الأكثر 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 فئة أصحاب المؤهلات العلمية الجامعية لتصل نسبتها معاً (73.9%) أي 74%، وهذا الاتجاه يشير إيجاباً بأن هناك فرصة جيدة أمام إدارة مستشفى الكوفية 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 للتدريب 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

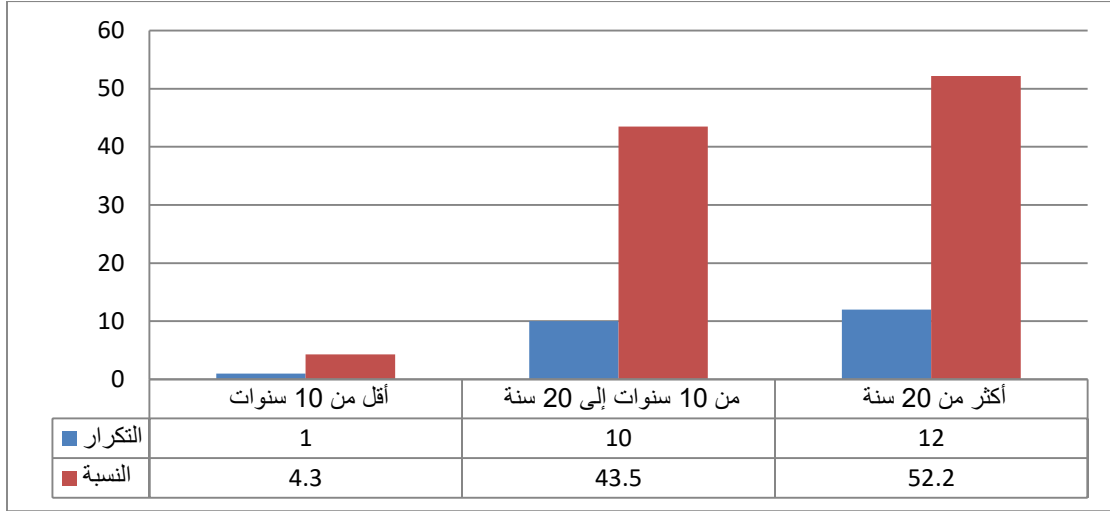
(د) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد سنوات الخدمة:

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 (فيد الدراسة) لديهم خبرات طويلة في مجال أعمالهم، مما يعزز تفهمهم وإدراكهم بالحاجة الملحة نحو درجة تطبيق أقوى للنظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي. كما أن هناك نسبة لا بأس بها (43.5%) أي 44% تقريباً والمتعلقة بعدد سنوات الخدمة (من 10 إلى 20 سنة)، تعزز النسبة السابقة لهؤلاء الموظفين، والتي تشير بالدرابة والخبرة نحو تأدية أنشطة أعمالهم. ولمزيد من التوضيح يصور الشكل رقم (5) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد سنوات الخدمة على النحو التالي:





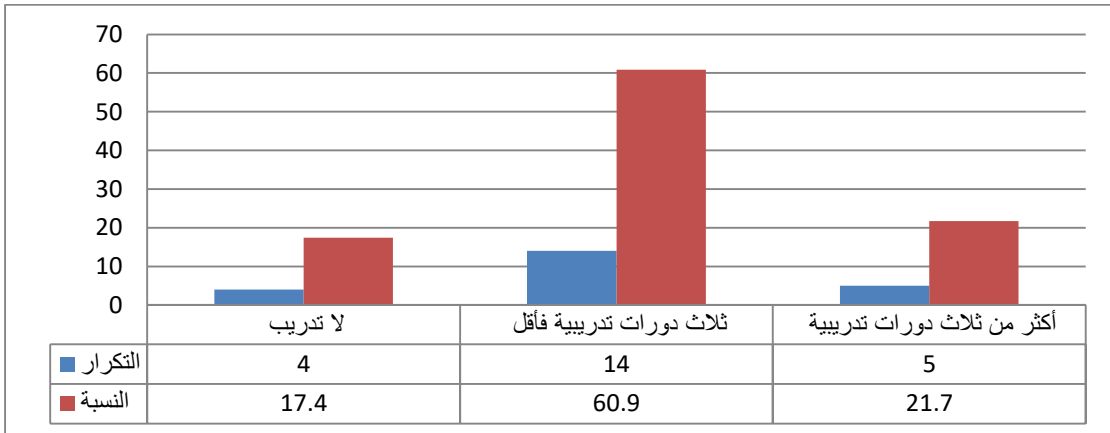
شكل رقم (5) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد سنوات الخدمة

(هـ) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد الدورات التدريبية:

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

النسبة	التكرار	صفة عدد الدورات التدريبية
% 17.4	4	• لا تدريب
% 60.9	14	• ثلاث دورات تدريبية فأقل
% 21.7	5	• أكثر من ثلاث دورات تدريبية
<b>% 100</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

يلاحظ من الجدول رقم (8) السابق، أن ما نسبته (60.9%) أي 61% من أفراد مجتمع الدراسة تلقوا ثلاث 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 يصور 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

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

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 مقياس 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 لعبارة 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 الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي، يعمل على تطبيق النظام الجزئي المقترح والمتمثل في الاختيار والتوظيف لإدارة الموارد البشرية بدرجة عالية، وذلك حسب وجهات نظر المستقضي 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 والتعويضات وأداء الموظفين، ولا بد 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.

وكذلك على عكس ما جاءت به دراسة العتيبي وآخرون (2022)، بعدم توفر دليل للموظفين العاملين بالمراكز الصحية، وعدم توفر استبيان لقياس رضاهم.

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

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

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

من خلال الجدول السابق رقم (10)، يلاحظ أن درجة تطبيق النظام الجزئي المتمثل في التدريب والتطوير 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 نسبي (60.652)، وانحراف 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 الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي، يعمل على تطبيق النظام الجزئي المقترح والمتمثل في التدريب والتطوير بدرجة متوسطة، وذلك حسب المستقضي 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 المقترح مع ما توصلت إليه دراسة الشرياني (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 المقترح والمتمثل في تقييم الأداء:

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

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

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 نسبي (60.652)، وانحراف معياري (0.43988)، مشيراً بأن الاختلاف في الآراء حول الأخذ بتطبيق هذا النظام قليلة. كما يلاحظ أيضاً بأن هناك تفاوت في درجات المتوسطات الحسابية لعبارة النظام الجزئي لتقييم الأداء، عاكسة في ذلك درجات التطبيق التي تراوحت بين الضعيفة والمتوسطة والعالية، كما يصورها الجدول

السابق رقم (11)، والذي من خلاله يمكن القول بأن مستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي، يعمل على تطبيق النظام الجزئي المقترح والمتمثل في تقييم الأداء لإدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وذلك حسب وجهات نظر المستقضي 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 المقترح والمتمثل في المكافآت والحوافز والتقدير

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

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الوزن النسبي	الترتيب
1	يعمل المستشفى بنظام موثوق ومعتمد للمكافآت والحوافز وشهادات التقدير ونحوها.	2.2609	.68870	ضعيفة	45.218	الخامس
2	تعمل الإدارة العليا بحرص أن يشعر الموظفين المتفوقين في أداء أعمالهم، بتقدير جهودهم المتميزة ومكافئتهم عليها.	3.2174	.67126	متوسطة	64.348	الثالث
3	يتبع المستشفى نظام خاص للمكافآت والحوافز للموظفين غير المتفوقين، لتحفيزهم نحو تحسين مستوى أدائهم للأفضل.	2.4348	.66237	ضعيفة	48.696	الرابع
4	يعمل المستشفى بنظام المكافآت والحوافز غير المادية (المعنوية)، ونحوها للموظفين المتميزون في أداء أعمالهم.	3.3478	.71406	متوسطة	66.956	الثاني
5	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.	3.7826	.51843	عالية	75.652	الأول
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي العام		3.3540	.57122	متوسطة	67.08	

من خلال الجدول السابق رقم (12)، يلاحظ أن درجة تطبيق النظام الجزئي المتمثل في المكافآت والحوافز 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 خماسي الرتب، ما يشكل وزن نسبي (67.08)، وانحراف 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 والحوافز 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 الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي، يعمل على تطبيق النظام الجزئي المقترح والمتمثل في المكافآت والحوافز والتقدير لإدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وذلك حسب وجهات نظر المستقضي منهم (قيد الدراسة). حيث جاءت هذه النتيجة على عكسي ما

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

### (5) درجة تطبيق النظام الجزئي المقترح والمتمثل في الاتصالات الإدارية

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

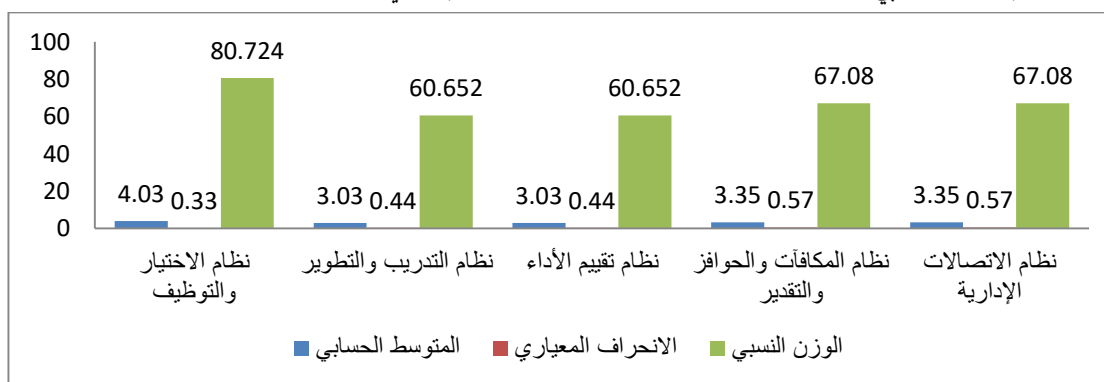
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الوزن النسبي	الترتيب
1	يعمل المستشفى على توصيل الرؤية والرسالة والأهداف إلى جميع الموظفين.	2.5217	.84582	ضعيفة	50.434	السادس
2	يعمل المستشفى بنظام الاتصال الرأسي في اتجاهين، بين الإدارة العليا والموظفين (المستويات الإدارية الأدنى).	3.9565	.47465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

من خلال الجدول السابق رقم (13)، يلاحظ أن درجة تطبيق النظام الجزئي المتمثل 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)، وانحراف 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 يصورها الجدول السابق رقم (13)، والذي من خلاله يمكن القول بأن مستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي، يعمل على تطبيق النظام الجزئي المقترح والمتمثل في الاتصالات الإدارية لإدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وذلك حسب وجهات نظر المستقضي منهم (قيد الدراسة).

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

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

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 والبالغ (3.2819)، أي تقع في حدود نطاق الخلية (2.6 – 3.4) على مقياس ليكرت خماسي الرتب، ما يشكل وزن نسبي (65.638)، وبانحراف معياري (0.37017)، مشيراً بأن الاختلاف في آراء المستقضي 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 - المجموعة بواسطة آراء المستقصي منهم - توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيص أبرزها والمتعلقة بدرجة تطبيق النظم الجزئية الخمسة المقترحة لإدارة الموارد البشرية بمستشفى الكوفيفية للأمراض الصدرية / بنغازي، على النحو التالي:

(1) إجمالاً يعمل مستشفى الكوفيفية 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 الكوفيفية 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 والمشرفين على أساليب المقابلة الشخصية، وطرائق 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 (2.174.4).

❖ يعمل المستشفى بالاعتماد على نظام الإحلال الوظيفي الداخلي للوظائف الإشرافية والقيادية الشاغرة بدرجة عالية جداً، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (4.2609).

(3) يعمل مستشفى الكوفيفية 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 التدريبي المعقد والمدرّب القائم على عملية تدريبهم بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.5217).

❖ يعمل المستشفى على توفير مصادر التعليم الإلكتروني والتقنية المرافقة له بدرجة ضعيفة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (1.8261).

(4) يعمل مستشفى الكوفيفية 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 بإطلاع الموظف على نتائج تقييمه، ومناقشة رئيسه المباشر على سبل التحسين لبلوغ الأداء المطلوب ضعيفة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (2.5652).
- ❖ يقوم المستشفى بإتباع إجراءات موثقة ومعلنة للموظفين في حالة الاعتراض على نتائج التقييم وطلب مراجعتها بدرجة ضعيفة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (2.4783).
- ❖ يقوم المستشفى بالربط بين نظام تقييم الأداء ونظام المكافآت مثل: الحوافز المادية و/ أو المعنوية وغيرها بدرجة ضعيفة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (2.3043).
- 5) يعمل مستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي، على تطبيق النظام الجزئي المتمثل في المكافآت والحوافز والتقدير بدرجة متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا النظام المقترح 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، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.7826).
- ❖ يعمل المستشفى بنظام موثق ومعتمد للمكافآت والحوافز وشهادات التقدير ونحوها بدرجة ضعيفة، والدلالة 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، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (2.4348).
- 6) يعمل مستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي، على تطبيق النظام الجزئي المتمثل في الاتصالات الإدارية بدرجة متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا النظام المقترح والبالغة (3.3540). كما تجدر الإشارة في هذا النظام إلى الآتي:
- ❖ يعمل المستشفى بنظام الاتصال الرأسي في اتجاهين، بين الإدارة العليا والموظفين (المستويات الإدارية الأدنى) بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.9565).
- ❖ يعمل المستشفى بنظام الاتصال الأفقي بين الإدارات والأقسام والمكاتب والوحدات الإدارية (العلاقات البينية) بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.8696).
- ❖ يعمل المستشفى على تقوية الروابط والعلاقات الوظيفية البينية للموظفين بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.7826).
- ❖ يعمل المستشفى على دعم الشفافية والوضوح وإزالة الإشاعات المؤثرة سلباً على سير العملية الإنتاجية بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.8696).
- ❖ يعمل المستشفى على توصيل الرؤية والرسالة والأهداف إلى جميع الموظفين بدرجة ضعيفة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (2.5217).

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

#### خامساً: التوصيات:

تأسيساً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج مهمة والمذكورة آنفاً، يمكن أن نوصي بالآتي:

1) العمل على دعم درجة تطبيق النظام الجزئي المقترح 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 والمشرفين 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 المقترح 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 المرافقة له.

❖ القيام برسم خطة تدريبية وصياغة أهدافها، وفقاً للنطاق الزمني للبرامج التدريبية اللازمة لتنفيذها بدقة.

❖ القيام بمتابعة المتدربين، وتقييم أدائهم وفقاً للبرنامج التدريبي المعقد، والمدرّب 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 والموظف معاً) الحالية وكذلك المستقبلية.

❖ العمل على تدريب الموظفين الجدد، والاستمرار في تدريب وتطوير الموظفين القدامى، داخل مكان العمل وخارجه.

❖ 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 المقترح 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 بإتباع 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 بتبليغ 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 المقترح والمتمثل في المكافآت والحوافز 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 والحوافز وشهادات التقدير ونحوها.
  - ❖ إتباع نظام خاص للمكافآت والحوافز للموظفين غير المتفوقين، لتحفيزهم نحو تحسين مستوى أدائهم للأفضل.
  - ❖ عمل الإدارة العليا بحرص على أن يشعر الموظفون المتفوقين في أداء أعمالهم، بتقدير جهودهم المتميزة ومكافئتهم عليها.
  - ❖ العمل بنظام المكافآت والحوافز غير المادية (المعنوية)، ونحوها للموظفين المتميزون في أداء أعمالهم.
- 5) ضرورة العمل وبأهمية قصوى نحو دعم درجة تطبيق النظام الجزئي المقترح 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 المنجزة لمشاريعه المتنوعة، وقراراته المختلفة إلى جميع الموظفين (على مستوى النظام الإنتاجي الكلي للتنظيم).
  - ❖ العمل على توصيل وجهات النظر والمقترحات، وشكاوى الموظفين إلى المشرفين والإدارة العليا.
- 6) بذل المزيد من الجهد نحو التبنى الفعال لمفهوم النظم الجزئية لإدارة الموارد البشرية، على مستوى النظام الإنتاجي الكلي لمستشفى الكوفية للأمراض الصدرية / بنغازي.

### سادساً: آفاق الدراسة

- بعد الخوض في ثنايا هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض المواضيع على هيئة مقترحات، 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 الرازق (2018). واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (11)، العدد (2)، ص 21 - 35
3. الشاعر، عبد الرحمن إبراهيم (1991). الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة الفصل الحادي عشر : الجماعات

- والمنظمات، جامعة الملك سعود، مطابع معهد الإدارة العامة.
4. الشرياني، سماح ماهر (2017). ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل.
  5. الشنواني، 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. المغيربي، 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 الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية (رسالة ماجستير)، المملكة العربية السعودية : جامعة الأوسط.
  11. بعيرة & المنصوري & حودانه & عويدات (1991). الموسوعة الإدارية - مصطلحات إدارية مختارة، الطبعة الثانية ، بنغازي : منشورات جامعة قاريونس.
  12. بن عامر، سكينه إبراهيم (2001). فن الاتصال بالآخرين - دراسة في السلوك الإنساني، بنغازي : 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 النجف الاشراف"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والسبعون.
  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 السلوكي لها، الرياض : دار المريخ.
  17. عسكري، 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 Puplic Organizations*, Polish Journal of Management Studies, Vol. 18, No.2
- 2- Ernest 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