

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في
استثمار رأس المال البشري بحث تطبيقي
في وزارة الصحة

*The role of human resource management
practices in human capital investment
Applied Research in the Ministry of Health*

ا.م.د. فاضل جميل طاهر
علي عبد السلام عبد الدائم

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد - قسم الإدارة العامة

Assistant prof. Dr. Fadhil Jameel Taher

Assistant lecturer Ali Abdulsalam Abdulda'am

المستخلص :

تناول البحث: (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري بحث تطبيقي في مستشفيات وزارة الصحة) والتي يجب أن تقدم خدمات ذات جودة عالية، بسبب ارتباطها المباشر بحياة الناس و رعايتهم جسديا " ونفسيا " و مشكلة الدراسة الحالية بمدى امتلاك المستشفيات المبحوثة لممارسات إدارة الموارد البشرية ووفقا " للمعنى الأكاديمي كمتغير مستقل متمثلا بأبعاده (التوظيف - التحفيز - التدريب - تقييم الأداء) بهدف استثمار رأس المال البشري كمتغير تابع بأبعاده الأربعة (المعرفة-المهارات-الخبرة-الإبداع) مستخدمين بذلك أسلوب الدراسة التطبيقية , وأما على المستوى العملي وذلك من خلال اختبار فرضيتين رئيسيتين الأولى وضعت لإثبات وجود علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة والثانية لتحديد حجم الأثر المترتب على تلك العلاقة . وقد تم وضع لكل فرضية رئيسية أربعة فرضيات فرعية لدعمها في بيان علاقات الارتباط والتأثير على مستوى الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة ولتحقيق ذلك أعدت إستبانة مؤلفة من (٣٧) فقرة قسمت على ثمانية محاور بواقع خمس إلى أربعة فقرات لكل محور ووزعت الاستبانة على عينة البحث البالغة (١٠٦) جراحا , واستخدمت لتحليلها الوسائل الإحصائية الآتية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة على المقياس ومعامل الاختلاف ومعامل ارتباط سيرمان والانحدار البسيط) للوصول إلى النتائج , وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات أهمها: هو خلق حالة من الترابط في إطار ممارسات الموارد البشرية والتي هي أول خطوة من خطواتها هو التحليل. ثم يأتي بعد ذلك التخطيط ثم التوظيف وتدريب وتقييم أداء الكوادر الإدارية وعلى مختلف مستوياتها التنظيمية وكانت أهم الاستنتاجات العملية يوجد تأثير للأبعاد (التدريب, التحفيز, التقييم) في المتغير المستجيب رأس المال البشري , وعدم حدوث تأثير معنوي لمتغير(التوظيف) في المتغير الاستجابي رأس المال البشري . واختتم البحث بجموعه من التوصيات كان من أهمها: ينبغي على الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية إفساح المجال بمجموعة التخصصات الإدارية لشغل المناصب العليا وعدم إشغال الأطباء الأخصائيين في المستشفيات لهذه المناصب كي لا ينشغلوا في الأمور الإدارية على حساب تخصصاتهم الطبية النادرة لتحقيق أفضل خدمة للمرضى .

Abstract:

The research: (The role of human resource management practices in human capital investment applied research in hospitals and the Ministry of Health) Which should provide high quality services, because of its direct people's lives and take care of them physically, "psychologically" And the problem of the current study, the extent of owning hospital surveyed for human resource management practices and in accordance with "the meaning of academic independent variable represented dimensions (staffing-incentive-training -performance appraisal) in order to invest human capital as the dependent

variables dimensions of the four (knowledge-skills -experience - innovation) users so Applied study method , But on a practical level, through the first two major test two hypotheses developed to prove the existence of a correlation between the variables of the study and the second to determine the size of the impact of that relationship. Has been developed for each hypothesis president four hypotheses subsidiary for its support in a statement correlations and the impact on the level of dimensional sub-variables of the study To achieve this, prepared a questionnaire consisting of (37), paragraph divided on eight axes by five to four paragraphs of each axis and distributed the questionnaire to a sample study of (106) surgeon , Were used to analyze the following statistical methods (mean, standard deviation and the severity of the answer to the scale and the coefficient of variation and Spearman correlation coefficient and simple regression) to access the result .

The research found a set of conclusions and recommendations of the most important: it is creating a situation of interdependence within the framework of human resources practices, which is the first step of the steps is the analysis. Then comes planning and staffing, training and evaluation of the performance of administrative cadres at various organizational levels The most important practical conclusions no impact dimensions (training, motivation, evaluation) in the variable effect of human capital, and that there is no significant impact to the variable (employment) in variable capital Alast jabat the human , He concluded Find recommendation was the most important: should the senior management in government hospital to allow for specialties management to fill top positions and lack of occupancy specialist doctors in hospitals for these positions so as not rather indifferent in administrative matters at the expense of their specialties rare medical to achieve the best service for patients.

المقدمة

يعتبر العنصر البشري المتغير المحوري في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية إذ بدون الموارد البشرية تفقد الأصول المادية قيمتها تماما وإن المورد البشري لديه القدرة على كسب الخبرة والمعرفة والمهارة والإبداع ويتغلب على ندرة الموارد الطبيعية , ولقد اختار الباحث عينة من المستشفيات الحكومية في مدينة بغداد التابعة إلى وزارة الصحة العراقية لكونها العمود الفقري لخدمة المجتمع صحيا" والارتقاء به جسديا" ونفسيا" حيث تمثلت الممارسات بالمتغير المستقل ورأس المال البشري بالمتغير التابع يتكون البحث من أربعة فصول: الفصل الأول: منهجية البحث ودراسات السابقة, الفصل الثاني: الإطار النظري للمتغيرين, الفصل الثالث: تحليل البيانات وتفسير النتائج, الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

البحث الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

أولا : منهجية البحث

1-1-1 مشكلة البحث :-

تحتل إدارة الموارد البشرية الأهمية القصوى في منظمات الأعمال المعاصرة، حيث يشكل المورد البشري تحدي كبير ومنعظفا" هاما" في مجرى تنافس المنظمات، وبخاصة المنظمات التي تعتمد على الخبرات في جوهر أداءها، إذ إن الموارد البشرية يشكلون عاملا غاية في الأهمية بالنسبة لنجاح هذه المنظمات، فينبغي عليها الحرص لجذب الأفضل من بينهم وتطوير أداءهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم وخصوصا" في المنظمات الخدمية، لا سيما في منظمات الرعاية الصحية، والتي ينبغي أن تقدم خدمات ذات جودة عالية، بسبب ارتباطها المباشر بحياة الناس وسعادتهم من خلال رعايتهم جسديا" ونفسيا" مما يستوجب الاستثمار الأفضل لرأس المال البشري والذي يعد الركيزة الأساسية لتقديم هذه الخدمات في هذه المؤسسات . وتلك هي مشكلة البحث الحالية والتي تتلخص في الإجابة على الأسئلة التالية:

(أ) هل إن إدارة الموارد البشرية تمارس أنشطتها بالمعنى الأكاديمي في المؤسسات الصحية العراقية.

(ب) هل إن لهذه الأنشطة التي تمارس من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية العراقية اثر في استثمار رأسمالها البشري.

1-1-2 هدف البحث :-

تتلخص أهداف هذا البحث بالإجابة على الأسئلة التي طرحتها مشكلة البحث وهي:

(أ) التعرف على مدى قيام إدارة الموارد البشرية بأنشطتها وفقا" للمعنى الأكاديمي في

المؤسسات الصحية العراقية ؟

ب) التعرف على مدى تأثير هذه الأنشطة في الاستثمار الأفضل لرأس المال البشري في هذه المؤسسات؟

1-1-3 أهمية البحث :-

تتجسد أهمية البحث بما يأتي من نقاط:

أ) محاولة تحسين أنشطة وظائف إدارة الموارد البشرية عمليا " لإنجاح المؤسسات الصحية من أجل الحصول والحفاظ على رأس مالها البشري وذلك من خلال ما سوف تصل إليه هذا البحث من مقترحات بعد دراسة الواقع التي تكون عليه هذه المؤسسات في كيفية استثمارها لرأس مالها البشري من الناحية العملية وذلك من خلال محاولة تطوير المقدرات العملية والأكاديمية .

ب) ما تشكله هذه الوزارة من أهمية بالغة في الحفاظ على أفراد المجتمع بما تقدمه من خدمات صحية ووقائية وعلاجية بما يستجوب الاستثمار الأفضل لرأس المال البشري بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمات بفاعلية وكفاءة عاليتين وهذا مايسعى إليه هذا البحث من أهداف من خلال ما سوف يقدمه من مقترحات.

ج) ما قد سوف يضيفه هذا البحث من معرفة أكاديمية وعلمية إلى المكتبات العراقية والعربية والتي تشكو حسب علم الباحث من ندرة البحوث بهذا الخصوص وبالذات في المؤسسات الصحية.

1-1-4 فرضيات البحث:-

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

(هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعاد رأس المال البشري) في المستشفيات الحكومية العراقية.

وتتفرع منها أربعة فرضيات هي:

- هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين وظيفة التوظيف وأبعاد رأس المال البشري في المستشفيات الحكومية العراقية.
- هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين وظيفة التحفيز وأبعاد رأس المال البشري في المستشفيات الحكومية العراقية.
- هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين وظيفة التدريب وأبعاد رأس المال البشري في المستشفيات الحكومية العراقية.
- هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين وظيفة تقييم الأداء وأبعاد رأس المال البشري في المستشفيات الحكومية العراقية.

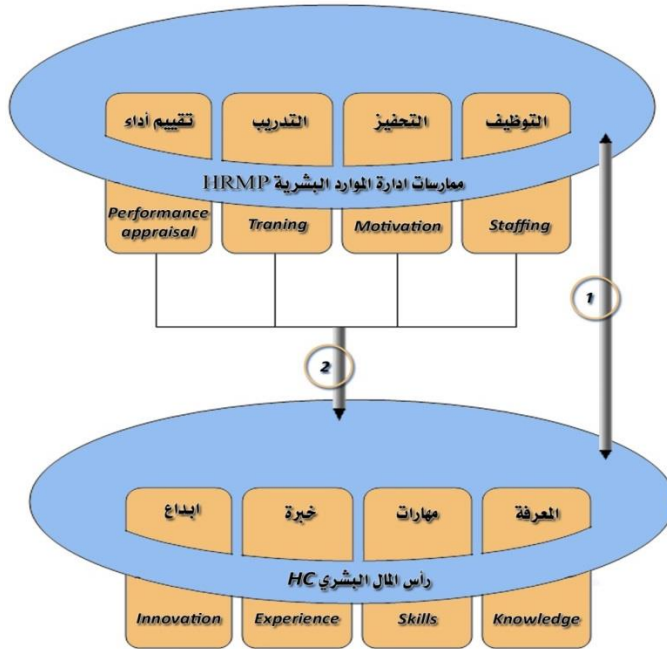
ب - الفرضية الرئيسية الثانية:

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في إبعاد رأس المال البشري) في المستشفيات الحكومية العراقية.

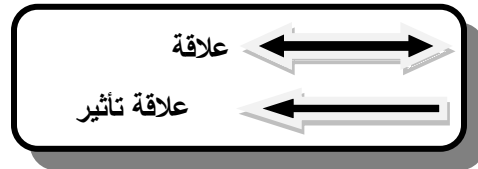
وتتفرع منها أربعة فرضيات هي:

- يتأثر رأس المال البشري ايجابياً ومعنوياً بالتوظيف.
- يتأثر رأس المال البشري ايجابياً ومعنوياً بالتحفيز.
- يتأثر رأس المال البشري ايجابياً ومعنوياً بالتدريب.
- يتأثر رأس المال البشري ايجابياً ومعنوياً بالتقييم.

1-1-5 نموذج البحث :-



شكل (١) النموذج الفرضي للدراسة



1-1-6 مجتمع البحث وعينتها:-

تتمثل عينة البحث ببعض المستشفيات الحكومية العاملة ضمن مدينة بغداد , وان الأسباب التي دعت إلى اختيار هذه العينة مجتمعا" للدراسة كون هذا المجتمع له أهمية في تحقيق أهداف تخدم البشرية وهي من المؤسسات الحيوية والفاعلة على المستوى المحلي والدولي , لذا فان عدد المستشفيات التي خضعت للبحث هي (٨) وهي مستشفيات عريقة ولديها كوادر جراحية

تخصصية مبدعة، وهي (مستشفى اليرموك التعليمي ومستشفى الكرخ العام ومستشفى الكرامة التعليمي ومركز ابن البيطار التخصصي لجراحة القلب و مستشفى الكاظمية التعليمي ومستشفى ابن النفيس و مستشفى النعمان العام و مستشفى الكندي) .

جدول (١) خصائص عينة الدراسة				
ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
١	الجنس	ذكر	٨٦	٨١%
		أنثى	٢٠	١٩%
	المجموع			١٠٠%
٢	الفئة العمرية (سنة)	اقل من ٣٥ سنة	٢٣	٢٢%
		٣٦-٤٥ سنة	٤١	٣٩%
		٤٦-٥٥ سنة	٣٠	٢٨%
		٥٦ فأكثر	١٢	١١%
		المجموع		

٣	المؤهل العلمي	دكتوراه	٤٦	٤٣%
		ماجستير	٦	٦%
		دبلوم عالي	١٨	١٧%
		بكالوريوس	٣٦	٣٤%
المجموع			١٠٠	١٠٠%
٤	عدد الدورات التدريبية العامة التي شارك فيها الأطباء	لم يشارك بدورة	٢٨	٢٦%
		١-٤ دورات	٤٧	٤٤%
		٥ - ٨ دورات	١٨	١٧%
		٩-١٢ دورات	٦	٦%
		١٣-١٦ دورات	٢	٢%
		١٧-٢٠ دورات	٤	٤%
		٢١ - فأكثر	١	١%
		المجموع		
٥	مكان الدورات التدريبية	داخل المستشفى	٥٩	٥٦%
		خارج المستشفى	٢٩	٢٧%
		خارج القطر	١٨	١٧%
	المجموع			١٠٦
٦	سنوات الخدمة	اقل من ٥ سنوات	١٢	١١%
		٦ - ١٠ سنة	١٠	٩%
		١١-١٥ سنه	١٥	١٤%

		١٦ - ٢٠ سنة	١٩	١٨%
		٢١ سنة فأكثر	٥٠	٤٧%
		المجموع	١٠٦	١٠٠%
٧	المنصب الوظيفي	مدير عام	٥	٧%
		معاون إداري	٨	١١%
		مدير قسم	٣١	٤٣%
		مسئول شعبة	٢٨	٣٩%
		المجموع	٧٢	١٠٠%

1-1-7 صدق وثبات المقياس :

لغرض أن تستوفي استبانته البحث للشروط العلمية المعتمدة فلا بد من إخضاعها لشروط البحث العلمي، وعليه فقد روعيت هذه الشروط على وفق الفقرات الآتية:

أ- الصدق الظاهري: يجري التحقق من وضوح فقرات المقياس ، وذلك من خلال عرضة على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (١٤) خبير ، وعدت الفقرات صادقة إذا حظيت أثني عشر خبير أي نسبة (٨٥%) ، واستناداً إلى آراء الخبراء ، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للمقياس ، وأصبح عدد فقراته بصورتها النهائية (٣٧) فقرة.

ب- اختبار الثبات: تستعمل طريقة التجزئة النصفية (Split-half)، وتتلخص هذه الطريقة بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية في الاستبانة ودرجات الفقرات الزوجية، ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Sperman- Brown)، فإذا كان معامل الثبات (٠,٦٧) على وفق المعادلة (Sperman - Brown) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها. وبهذا فإن معامل الثبات المحسوب (٨٩,٤)، يعني إن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ، مما يمكن استعمالها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

1-1-8 الوسائل الإحصائية :

تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS): (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، شدة الإجابة على المقياس، معامل الاختلاف C.V، معامل الارتباط ، تحليل التأثير البسيط) .

ثانياً : دراسات سابقة

١-٢-١ دراسات تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية :

أ- دراسة سعاد شاهين (٢٠١١)

(دور الموارد البشرية وأثرها في دور الأطباء وهجرتهم) عينة الدراسة التي تكونت من أطباء المستشفيات الحكومية والخاصة وطبيباتها في محافظتي الخليل وبيت لحم هدف

الدراسة. الكشف عن المقترحات للموارد البشرية في القطاع الصحي لتقليل دورانا لأطباء و هجرته
والتعرف علنا لأسباب التيتشجع الأطباء علنا لانتقال أو البقاء في المستشفيات. نتائج
الدراسة إننا هم عناصر الاختيار والتعيين لدا لأطباء كانت
للعامل الذين يشغلونها لآمناسبة وتتفق وظائفها لأطباء الحالية مع خبراتهم السابقة
الحوافز تساعد في تفعيل الإنجاز المتميز كما أنها تقلل من الشكوى والتذمر في كل
بالشعور بالرضا.

ب- دراسة (Djibuti , 2008)

"Human resources for health challenges of public health system reform in Georgia " عينة الدراسة تماختيار (٣٠) مركز صحيعاما" بشكل عشوائي في الفترة ما بين ٩-١١ شهر في
سنة البحث هدف الدراسة اهتمام مجوري في تغيير القطاع الصحي نتائج الدراسة
من خلال المسح كانت هناك موافقة علنا الخبرات والمهارات ليست مناسبة حتى يكون موظفي هذا المركز ,
والضعف الملحوظ لدا بالحكومة في تطوير الموارد البشرية..

٢-٢-١) الدراسات الخاصة برأس المال البشري:

أ- آمنة عبد الكريم مهدي المشهداني (٢٠١٢)

(رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية) عينة
الدراسة , مجموعة من مديري الخط الأول من المدراء العامين، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب في
مركز وزارة النفط العراقية , هدف الدراسة تزويد الإدارة العليا في وزارة النفط العراقية برؤية عن كيفية
تبني مفهوم ثقافة الأداء المتميز للوصول إلى رأس مال بشري كفوء والمحافظة عليه وأثرهما في
المكانة التنظيمية , نتائج الدراسة الحاجة إلى توفر العاملين ذوي الاختصاص ممن يتمتعون بقدرة
على الإدارة والتميز للحصول على المكانة المطلوبة بين غيرها من المنظمات، وحاجتها إلى التوزيع
السليم للمناصب على أساس الاختصاص المطلوب .

ب- دراسة (Ukenna et al , 2010)

"Effect of investment in human capital development on organizational performance: Empirical examination of the perception of small business owners in Nigeria"
تحديد طبيعة العلاقة بين مجموعة من أصحاب المشاريع الصغيرة والنطاق ودراسة كل من رأس المال
البشري والأداء التنظيمي في منظمات الأعمال الصغيرة وكذلك تحقيق أهداف العمل في البقاء لمدة
طويلة والمنافسة من خلال استثمار رأس المال البشري , نتائج الدراسة أن التدريب والمهارة هي من
أقوى المؤشرات على فعالية رأس المال البشري ثم المعرفة والتعليم.

المبحث الثاني الإطار النظري للبحث

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية :

1-1-2) مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

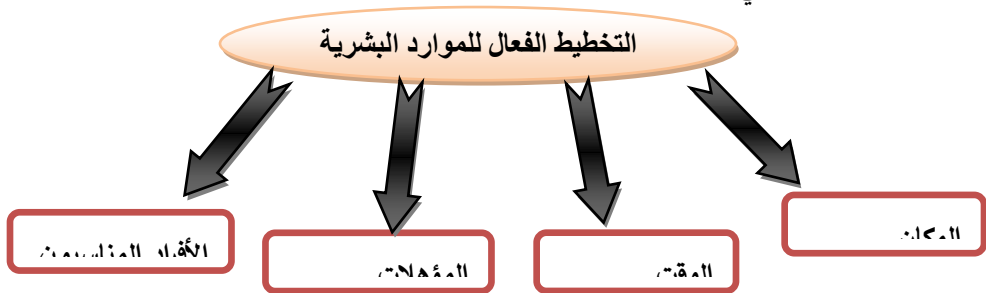
تعد الموارد البشرية القاعدة الأساسية التي يجب الانطلاق منها عند اتخاذ أي قرار ومن الصعوبة أن نتصور اليوم إن انجاز المنظمة وتأثيرها المستدام يمكن أن يكون كافياً بدون نشاطات وبرامج إدارة الموارد البشرية. إذ أصبح التنافس العالمي كبيراً إلى درجة تطلب المنظمات من خبراء إدارة الموارد البشرية بأعلى الدرجات أن تستغل المهارات والموهوبين والمبدعين من العاملين، (Ivancevich&Konopaske,2013:48) ، وهي جذب والاحتفاظ وتنمية الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات الحاضر والمستقبل والحفاظ على الميزة التنافسية (٢٠٠٤: Keating &Thompson)

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

واعتمد الباحث على بعض الممارسات للبحث ويمكن عرضها بالشكل الآتي:

أ- تخطيط الموارد البشرية: (Human Resource Planning)

يشار إلى تخطيط الموارد البشرية بوصفها جزءاً من النظام الكلي الذي يحدد إمكانية العاملين على إنجاز الأهداف بالاستناد إلى النتائج المحصلة من عملية التنبؤ و المسح البيئي لكلا البيئتين الداخلية و الخارجية، لأن الأفراد هم رأس مالها الفكري (الدليمي، 2009:61) ، ويعرفها (Mathis& Jakson,2006:33) ، بأنه عملية تحليل وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ومدى توفر تلك الاحتياجات في مختلف المصادر، بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" ، كما يبينها الشكل الآتي :



شكل (٢) غاية تخطيط الموارد البشرية

ب- التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) : (Recruitment and Selection)

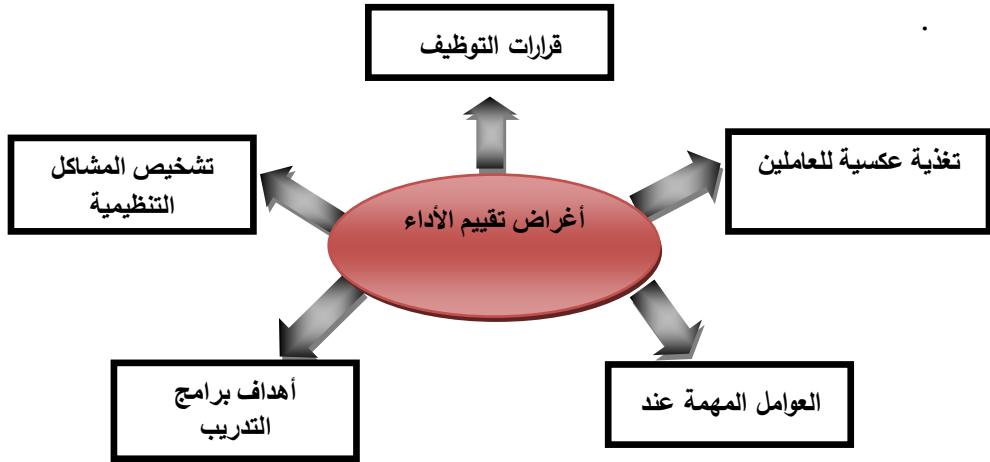
إن عملية الاستقطاب تأتي لمعالجة نتائج التخطيط من ناحية مواجهة العجز في الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة والمتوقعة في بعض الأحيان، وتهدف عملية الاستقطاب إلى جذب طالبي

العمل للتقدم للمؤسسة (بربر، ٢٠١٢: ١٢٢)، وعرفها أيضا" (Mathis&Jakson,2006:) الاستقطاب هو عملية جذب مجموعة من طالبي العمل المؤهلين لشغل الوظائف في المنظمة ليصار لاحقاً إلى اختيار أفضلهم وتعيينهم في المنظمة.

توصف عملية الاختيار بأنها "سلسلة متتابعة من الإجراءات التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة المعلن عنها ليتسنى للقائمين بها قبول أو رفض المرشح المتقدم لتلك الوظيفة وفقاً لمتطلبات العمل في المنظمة وبما يتماشى مع سياساتها و ثقافتها وأهدافها التنظيمية (Javidan,2001:4-6) , ولقد حدد (أبو زايد، 2008:28) مجموعة من المعايير المستخدمة في عملية الاختيار وهي (مستوى التعلم، الخبرات السابقة، الصفات البدنية، الصفات الشخصية، المعرفة السابقة بالشخص). أما التعيين هو قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة في المنظمة وإن يكون عضواً فيها من أجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين وتوصف عملية التعيين بأنها لا توجد مهمة من مهام الإدارة تفوق في أهميتها عملية تعيين موظفين أكفاء ومنتجين يسهمون بحماس في عمل المنظمة خلال السنوات الآتية (Rosenberg.,2000:15).

ت- تدريب الموارد البشرية: (Training of human resources)
ويرتبط التدريب ارتباطاً وثيقاً بالابتكار و بزيادة مهارات العاملين وتنمية رأس المال البشري ويعد الهدف الرئيسي هو زيادة كمية المعرفة الضمنية أو الخبرة العميقة والتفاهم وتكتسب عن طريق توفير التدريب المتخصص (Choudhury & Mishra,2010:182) , والتدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير القدرات العلمية والسلوكية للعاملين ومواجهة التغيرات على المستوى البيئية الداخلية والخارجية (الفياض، 2011:52)، في حين عرفة (Mejia&other,2012:259) بعملية تزويد الموظفين بمهارات خاصة أو مساعدتهم لتصحيح القصور في مستوى أدائهم الحالي ويتألف التدريب من البرامج المخططة المصممة لتحسين الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية (Cascio,2006:287).

ث- تقييم أداء الموارد البشرية: (Performance Appraisal HR)
يشكل تقييم الأداء جوهر نظم إدارة الأداء وهي عملية رسمية ومنهجية لتحديد ومراقبة وقياس وتسجيل وتطوير فرص العمل ذات الصلة بنقاط القوة والضعف للموظفين (Palaiologos,2011:826) , وتقييم الأداء هو العملية المستخدمة لتحديد أداء الموظف وفي وظائفهم، وأنها توفر مدخلات لاحتياجات التدريب والتطوير للموظفين، فضلاً عن ذلك يوفر مدخلات للتحقق من صحة إجراءات اختيار وتخطيط الموارد البشرية (Manoharan,2012:448) , ويتم التقييم الرسمي المطلوب لتبرير مجموعة واسعة من القرارات المتعلقة بالموارد البشرية مثل (رفع الأجور، والترقيات، والاستبعاد، والإنهاء من الخدمة، وتحديد احتياجات التدريب) (Islam& Rasad,2005:1) , ويتم توضيحها تخطيطياً في الشكل و كالآتي (Cascio, 2006: 332):



الشكل (٣) أغراض عملية تقييم الأداء

Source: Cascio, W. (2006). "Managing human resources: productivity, quality of work life, profits". Seventh Edition, McGraw. Hall, International Edition, P.333.

ج- تحفيز الموارد البشرية: (motivate of human resources)

الحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية (ديري، ٢٠١١: ٢٩٨)، والحوافز تشمل الأجور والمنافع الأخرى التي تدفعها المنظمة للعاملين مقابل القيام بوظائفهم فيها، وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما: المدفوعات المالية المباشرة التي تأخذ شكل الأجور والحوافز والعمولات والأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات المدفوعة الثمن، ويتم تقديم المدفوعات المالية المباشرة إما على أساس زمني أو على أساس معدلات الأداء (Naveed Iqbal et. al, 2000:155)، إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية واقتصاد. ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه. ويمكن أن تصاغ هذه العلاقة في المعادلة الآتية (العلاق، ٢٠١٢: ٣١٤):

$$\text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{ظروف العمل} = \text{مستوى الأداء}$$

ثانياً: رأس المال البشري

2-2-1 مفهوم رأس المال البشري :

لقد ركزت نظرية رأس المال البشري في القرن الماضي على تطوير قدرات ومهارات الإنسان، ويعد الإنسان هو مخلوق اجتماعي ولا يمكن استثماره مثل الآلة، ومع ذلك، العديد يتفقون على أنه من الضروري تطوير تعليم المهارات وقدرات الأفراد (Abdullah 2012:64) ، ويعرف رأس المال البشري بأنه "الجمع بين المعرفة وبين تطوير كفاءات الموارد البشرية كنشاط رئيسي من خلال المهارة، والإبداع والقدرة الفردية للموظفين في الشركة لتلبية حاجات السوق (Dalpatietal, 2011:107)، وبين (القيسي والطائي: ٢٠١٤: ٧١٦) إن المعرفة الضمنية للفرد هي أساس رأس المال البشري وهي عبارة عن جمع لأربعة عوامل وهي الهيئة الخلقية للفرد والتعلم والخبرة والاتجاه ، ويشير رأس المال البشري بصورة عامة إلى المعارف والمهارات التي يحصل عليها الأفراد من خلال التعليم الرسمي والخبرة في العمل والتي تنطبق على أكثر من وظيفة واحدة أو شركة، (Gonza&Husted: 2011:238) ، ورأس المال البشري المعرفة والمهارات والخبرات للأفراد، وكذلك الاستعداد لتبادل هذه الصفات مع المنظمة لخلق القيمة، ونتيجة لذلك، فإن قياس رأس المال البشري لا يقتصر فقط على قياس المهارات واحتساب المساهمة في شكل من أشكال الإنتاجية، بل هو أيضا عن قياس مدى نجاح تلك المعرفة ومساهمتها في زيادة القيمة التنظيمية (Baron: 2011:30).

2-2-2) أبعاد رأس المال البشري :

أ- المهارات (skills)

وهي تتمثل بالقدرة على أداء العمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستعمال أساليب وطرائق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل في الأداء (السلمي: ٢٠٠١: ٣٥)، وأنا هم مسؤوليات إدارة المنظمة هي التعرف على الفروقات في مهارات العاملين المطلوب لأداء العمل ويشير (الطراونة، والصالح: 2004 : 160-161) إلى أن أبعاد المهارات التي ينبغي توفرها في العالمين هي: (1) مهارة التنفيذ (2) مهارة التنسيق (3) مهارة الدعم (4) مهارة التحقيق (5) مهارة التجديد (6) مهارة التقييم (7) مهارة التركيز (8) مهارة الإنهاء ، وقد صنف (Tonidandel: 2012: 637)، المهارات الإدارية إلى:

- المهارة التقنية technical skill: تشير إلى براعة المدير في أساليب أو تقنيات معينة مرتبطة بالمجال الوظيفي للمدير.
- المهارة الإدارية administrative skill: تشمل مجالات مثل التخطيط، التنظيم، التفويض، والتنسيق.
- المهارة الإنسانية human skill: تتعلق قدرة المدير على التفاعل والعمل بصورة فعالة مع أفراد الفريق.
- سلوك المواطنة citizenship behavior: تهدف إلى كسب الجوانب المفيدة الأخرى من سلوك العمل مثل التعاون، الوفاء، والمثابرة.

ب- الخبرة (Experiences)

يقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من العمل (الصفار: ٢٠٠٨: ٩٠)، ويقصد بها مستوى ما يتمتع بها الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة السابق (المغربي 2004: 164) وربط (Bunjongjit & Sununta 2012: 3) بين الخبرة والتعلم في بحثه و بين التعلم و الإنتاجية في الإشارة إلى منحى الخبرة والتعلم ، وأضاف (Price: 2007: 285)، أن التعلم الفعلي هو عبارة عن خبرة تنفذ لتحقيق غرضين مهمين وهما: تحقيق الحاجة التنظيمية و تطوير الأفراد ، و أشار (Aho: 2001: 34)، أن هناك عدة مصادر للحصول على الخبرة وقد أدرج عدد من هذه المصادر وهي (الوقت- المال - المعرفة- المهارات- الاتجاهات- الشبكة الاجتماعية) .

ت- المعرفة (Knowledge)

إن المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السبابة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة (نجم، 2005: 26)، ويضيف (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٤٨) أن المعرفة هي " كل شيء ضمنى أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة ، وهناك عموما اثنين من الأنواع للمعرفة المذكورة في الأدب، والتي هي المعرفة الصريحة (الظاهرة) والمعرفة الضمنية . المعرفة الظاهرة هي التي تتكون من خلال تكنولوجيا المعلومات، أما المعرفة الضمنية هي السائدة فقط في عقول الموظفين ويتم تسليمها من خلال تصرفاتهم وتصوراتهم، ان التفاعلات بين هذه الأنواع من المعرفة تقدم دعمها للشركات لخلق المعرفة التنظيمية Dalpati et al. (2011: 108) .

ث- الإبداع (Innovation)

هو عملية تحويل الشيء المكتشف إلى مادة قابلة للاستخدام. وعليه إن المعايير التقنية تستخدم لتحديد نجاح الابتكار، والمعايير التجارية تستخدم لتحديد نجاح الإبداع، إذ إن الإبداع يمثل الترجمة التجارية للمنتجات والخدمات التي ظهرت من خلال الابتكار ، (Hitt et al. 2003: 418)، ويعد الإبداع المحرك نحو النمو لجميع الشركات، البحث على الإبداع ومساهمته في الأداء والنمو مهما لأنه يساعد النجاح في منظورها الصحيح لممارسي إدارة، مثل هذه الدراسات قد يكون لها تأثير عملي مباشر لأنها قد تستخدم الأفكار والنتائج إلى توجيه القرارات في ابتكاراتهم، وبالتالي تحقيق النجاح في عالم الأعمال، (Wong 2013: 709) ، إن الإبداع لا ينحصر فقط بالاختراعات وبتحويل تقانات جديدة وتبنيها لتلبية احتياجات الزبائن، بل هو في كيفية تشجيع روح الإبداع في المنظمة لغرض تقديم المزيد من الأعمال الإبداعية واصفاً نشاط إدارة الإبداع بأنه إبداع بحد ذاته، ومؤكداً في ذلك على اعتماد الأساسيات الآتية، (Teresko 2001: 29):

- البدء بالتفكير بقيمة الإبداع بدلاً من التركيز على كلف البحث والتطوير والتقانة.

- البدء بالتفكير بما سيتم تحقيقه من فوائد مستقبلاً وليس بما سينفق اليوم من كلف.
- توقف التفكير ضمن الحدود المعروفة والاهتمام بمجالات خارج تلك الحدود والاهتمام بفرص الابتكارات عبر سلسلة القيمة المضافة.
- عدم التقيد بميزانية محدودة للإبداع مع البحث الدائم عن مصادر استثمارية جديدة للنشاطات الإبداعية.

المبحث الثالث

الإطار العملي للبحث

أولاً : عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها

٣-١-١) تشخيص واقع المتغير التفسيري المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية :

قيس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد فرعية هي (التوظيف، التدريب، التحفيز، التقييم)، إذ يشير الجدول (٢) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بلغ (3.17) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (٣)، وكان الانحراف المعياري العام وشدة الإجابة حولهما (0.55) (63%)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

أ- تشخيص التوظيف

يشير الجدول (٢) أدناه وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الأول (التوظيف) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.23)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.71)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (64%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٢) ، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثاني، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.42) وهي حول الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.22)، وقد بلغت شدة الإجابة (68%)، وهذا تؤكد على إن المديرين وأصحاب القرار في عملية التوظيف يفضلون الأطباء ذوي المهارات المحددة للعمل في المستشفى كأسبقية للتوظيف، أما السؤال الخامس الذي ينص (عدم اعتماد العناصر المؤهلة من خارج المستشفى عندما تتوسع نشاطات وأعمال المستشفى) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.02)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.23) وقد بلغت شدة الإجابة (64%) ..

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في إستثمار رأس المال البشري

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة	لا أتفق تماماً (١)		لا أتفق (٢)		غير متأكد (٣)		أتفق (٤)		أتفق تماماً (٥)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3.37	1.31	67%	25%	27	24%	25	24%	25	17%	18	10%	11	١ تركيز المستشفى على استقطاب واختيار ذوي الكفاءات العالية والمهارات المتنوعة
3.42	1.22	68%	24%	25	26%	28	25%	27	18%	19	7%	7	٢ يفضل ذوي المهارات المحددة للعمل في المستشفى كاسبقية للتوظيف
3.15	1.09	63%	10%	11	29%	31	33%	35	20%	21	8%	8	٣ تركيز المستشفى على اختيار مرشحين محتملين لشغل الوظائف من الداخل بواسطة الترقيات والتقلات الداخلية
3.21	1.31	64%	18%	19	31%	33	17%	18	22%	23	12%	13	٤ عدم اعتماد العناصر المؤهلة من خارج المستشفى عندما تتوقع بأن هنالك نقصاً في الكفاءات داخل المستشفى
3.02	1.23	60%	14%	15	23%	24	25%	27	26%	28	11%	12	٥ عدم اعتماد العناصر المؤهلة من خارج المستشفى عندما تتوسع نشاطات وأعمال المستشفى
3.23	0.71	64%	إجمالي التوظيف										
3.17	0.55	63%	إجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية										

جدول (٢) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات المتغير

الفرعي (التوظيف) وإجمالي المتغير التفسيري (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

ب- تشخيص التدريب

تشير معطيات الجدول رقم (٣) أدناه وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني والمتمثل بـ (التدريب) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.11)، وكان التشتت ذو انسجام فوق المتوسط في الإجابة يؤكد أنه الانحراف المعياري العام البالغ (0.74)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (62%)، أما بخصوص الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٣)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال السادس، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.45) وهي حول الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد أنه الانحراف المعياري (1.24)، وقد بلغت شدة الإجابة (69%) فمن خلال هذه الإجابة يمكن التأكد التوصل من أن البرامج التدريبية لا تصمم وفق متطلبات كل عمل، أما أقل مستوى إجابة فقد حققته الفقرة (٩)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.89)، وبتشتت عالي يؤكد أنه الانحراف المعياري (1.19)، وقد بلغت شدة الإجابة قيمة منخفضة (58%).

الفرقات	لا أتفق تماماً (١)		لا أتفق (٢)		غير متأكد (٣)		أتفق (٤)		أتفق تماماً (٥)		قوة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
6 إن البرامج التدريبية لا تصمم وفق متطلبات كل عمل	8	8%	20	19%	17	16%	38	36%	23	22%	69%	1.24	3.45
7 تحاول المستشفى تصميم برامج تدريبية متنوعة لإكساب الأطباء العاملين مهارات متنوعة	12	11%	20	19%	26	25%	31	29%	17	16%	64%	1.25	3.20
8 تتم دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب	12	11%	29	27%	25	24%	27	25%	13	12%	60%	1.22	3.00
9 تركيز البرامج التدريبية خارج المستشفى على الكفاءات والمهارات العالية	13	12%	30	28%	31	29%	20	19%	12	11%	58%	1.19	2.89
10 يتم تصميم البرامج التدريبية لتغيير اتجاهات الأطباء المنتسبين نحو العمل والمستشفى	12	11%	24	23%	32	30%	28	26%	10	9%	60%	1.15	3.00
إجمالي التدريب													
											62%	0.74	3.11

جدول (٣) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفرقات المتغير الفرعي (التدريب)

ج- تشخيص التحفيز

يشير الجدول رقم (٤) أدناه وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث (التحفيز) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.07)، وكان النشئت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.74)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (61%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول رقم (٤)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال (١٤)، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.42) وهي حول الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.19)، وقد بلغت شدة الإجابة (68%)، وهذا تؤكد على إن الإدارة في المستشفيات المبحوثة يعملون على معاقبة المقصرين بعقوبات إدارية (كألفات النظر وغيرها) كجزء من نظام تأديبي تتبعه الإدارة العليا، أما الفقرة (١١) التي نصت (تمنح الحوافز وفقاً لمهارات الأطباء المنتسبين في المستشفى) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.83)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.33) وقد بلغت شدة الإجابة (57%).

جدول (٤) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفرقات المتغير الفرعي (التحفيز)

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري

المقرات														
لا أتفق تماماً (١)	لا أتفق (٢)	غير متأكد (٣)		أتفق (٤)		أتفق تماماً (٥)		شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي			
		ت	%	ت	%	ت	%							
١١	تمنح الحوافز وفقاً لمهارات الأطباء المنتسبين في المستشفى.	23	22%	21	20%	26	25%	23	22%	13	12%	57%	1.33	2.83
١٢	تمنح الحوافز للأداء المتميز تحقيقاً لمصلحة عليا في المستشفى.	19	18%	23	22%	26	25%	20	19%	18	17%	59%	1.35	2.95
١٣	تتبع الإدارة استخدام نظام للتعويضات الإدارية لتحقيق الأداء الأفضل والأعلى.	14	13%	28	26%	24	23%	28	26%	12	11%	59%	1.23	2.96
١٤	يتم معالجة المقصرين بعقوبات إدارية (كإلغاء النظر وغيره) كجزء من نظام تأديبي تتبعه الإدارة العليا.	8	8%	18	17%	22	21%	38	36%	20	19%	68%	1.19	3.42
١٥	لا تعتمد إدارة المنظمة الحوافز المعنوية لتحفيز الأطباء العاملين في المستشفى للأداء المتنوع.	14	13%	15	14%	27	25%	39	37%	11	10%	63%	1.20	3.17
إجمالي التحفيز														
												61%	0.74	3.07

د- تشخيص التقييم

يشير الجدول رقم (٥) أدناه وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الرابع (التقييم) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.25)، وكان التشتت فوق المتوسط بين الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.73)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (65%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكما موضح في الجدول (٥)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (١٩)، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.56) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.07)، وقد بلغت شدة الإجابة (71%)، وتشير هذه الفقرة إلى إن عملية تقييم الأطباء المتخصصين العاملين في المستشفى تعتمد بالدرجة الأولى على المشرف المباشر، أما الفقرة (٢٠) التي نصت (يؤخذ رأي المريض لضمان تقييم الأداء الأديق للأطباء المتخصصين) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.62)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.21) وقد بلغت شدة الإجابة (52%).

المقرات														16
لا أتفق تماماً (١)		لا أتفق (٢)		غير متأكد (٣)		أتفق (٤)		أتفق تماماً (٥)		شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
7	7%	17	16%	28	26%	40	38%	14	13%	67%	1.10	3.35	16	
6	6%	12	11%	34	32%	41	39%	13	12%	68%	1.03	3.41	17	
9	8%	11	10%	39	37%	29	27%	18	17%	67%	1.14	3.34	18	
4	4%	13	12%	31	29%	36	34%	22	21%	71%	1.07	3.56	19	
21	20%	33	31%	26	25%	17	16%	9	8%	52%	1.21	2.62	20	
إجمالي التقييم														3.25

جدول (٥) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات المتغير الفرعي (التقييم)

٣-١-٢) تشخيص واقع المتغير الاستجابي رأس المال البشري :

قيس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد فرعية هي (١) المهارات، الخبرة، المعرفة، الإبداع)، إذ يشير الجدول رقم (٦) أدناه إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبجوة بخصوص متغير رأس المال البشري، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير رأس المال البشري يبلغ (3.34) وهو حول الوسط المعياري البالغ (٣)، وكان الانحراف المعياري العام وشدة الإجابة حولهما (0.79) (65%)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

أ- المهارات

تشير معطيات الجدول رقم (٦) أدناه وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الأول (المهارات) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.15)، وكان التشتت فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.62)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبجوة (63%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال أربعة فقرات، وكما موضح في الجدول (٦)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها (٢١)، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.22) وهي حول الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.10)، وقد بلغت شدة الإجابة (64%)، وتكشف الإجابة لهذه الفقرة ان العاملين في ادارة المستشفى لا يحرصون على تقييم مهارات الأطباء ضمن فقرة التقييم السنوي للأداء الوظيفي، أما الفقرة (٢٣) التي تنص (تضع المستشفى بالحسبان تقييم مهارة الأطباء باستمرار) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.09)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.12) وقد بلغت شدة الإجابة (62%).

الفقرات	لا أوافق أبداً		أوافق بدرجة قليلة		أوافق بدرجة متوسطة		أوافق بدرجة كبيرة		أوافق تماماً		لا أعرف	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
٢١ لا تحرص ادارة المستشفى على تقييم مهارات الأطباء ضمن فقرة التقييم السنوي للأداء الوظيفي .	5	5%	26	25%	30	28%	31	29%	14	13%	64%	1.10
٢٢ تقييم ادارة المستشفى تقييم مهارة الأطباء ضمن فقرة التقييم السنوي للأداء الوظيفي .	5	5%	21	20%	45	42%	29	27%	6	6%	62%	0.94
٢٣ تضع المستشفى بالحسبان تقييم مهارة الأطباء باستمرار .	8	8%	26	25%	31	29%	30	28%	11	10%	62%	1.12
٢٤ تلتزم الجهات الرقابية في المستشفى بتقييم مهارات الأطباء التي يملكها الطبيب عند تكليفه بالأعمال.	10	9%	17	16%	35	33%	29	27%	15	14%	64%	1.16
إجمالي المهارات												0.62
إجمالي رأس المال البشري												0.79

جدول رقم (٦) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات المتغير الفرعي (المهارات)

ب- الخبرة

يوضح الجدول رقم (٧) أدناه وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني (الخبرة) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.11)، وكان التشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (1.59)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (60%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال أربعة فقرات، وكما موضح في الجدول (٧)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها (٢٦)، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.57) وهي حول الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.43)، وقد بلغت شدة الإجابة (61%)، فمن خلال إجابة العينة المبحوثة يمكن الاستدلال من إن الخبرة الحالية تمكن الطبيب من تحقيق أداء عالي للوظيفة التي يشغلها، أما الفقرة (٢٧) التي تنص (تولي الأداة العليا في المستشفى اهتماماً كبيراً للنهوض بمستوى خبرة الأطباء للمناصب الإدارية) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.75)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.12) وقد بلغت شدة الإجابة (55%).

الفقرات	لا اتفق (١)		لا اتفق إلى حد ما (٢)		غير متأكد (٣)		اتفق (٤)		اتفق بشدة (٥)		الاجابة فئة	الانحراف الحسابي	الوسط
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
25 يتلقى الطبيب في المستشفى تشجيعاً كافياً ومناسباً لزيادة خبراته أثناء خدمته الوظيفية	15	14%	33	31%	26	25%	18	17%	14	13%	57%	1.25	2.84
26 لا تحقق الخبرة الحالية للطبيب أداء عالي للوظيفة التي يشغلها	8	8%	22	21%	38	36%	28	26%	9	8%	61%	1.43	3.57
27 تولي الأداة العليا في المستشفى اهتماماً كبيراً للنهوض بمستوى خبرة الأطباء للمناصب الإدارية	15	14%	30	28%	34	32%	20	19%	7	7%	55%	1.12	2.75
28 يسخر القادة الإداريين في المستشفى كل إمكانياتهم وخبراتهم لإنجاح العمل باتجاه تحقيق أهدافها	7	7%	15	14%	38	36%	32	30%	14	13%	66%	1.08	3.29
إجمالي الخبرة													
											60%	1.59	3.11

جدول رقم (٧) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات المتغير الفرعي (الخبرة)

ج- المعرفة

يوضح رقم (٨) الجدول أدناه وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث (المعرفة) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.64)، وكان التشتت مرتفع بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (1.77)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (68%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال اربعة فقرات، وكما موضح في الجدول (٨)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (٢٩)، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.76) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف

المعياري (1.36)، وقد بلغت شدة الإجابة (77%)، فمن خلال اجابة العينة المبحوثة هناك اتفاق شبه جماعي على ان الأطباء في المستشفيات المبحوثة تسعى إلى زيادة معرفتهم باستخدام كل الوسائل والتقنيات المتعددة المتاحة، أما الفقرة (٣١) التي نصت (توجد برامج لتصميم الوظائف على أساس معرفة الأطباء المتزايدة باتجاه أعمالهم وتخصصاتهم التي يشغلونها) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.05)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.07) وقد بلغت شدة الإجابة (61%).

الفقرات	لا أتفق (١)		لا أتفق الى حد ما (٢)		غير متأكد (٣)		اتفق (٤)		اتفق بشدة (٥)		النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
29	3	3%	7	7%	20	19%	41	39%	33	31%	77%	1.36	4.76
30	4	4%	25	24%	32	30%	34	32%	11	10%	64%	1.04	3.22
31	7	7%	29	27%	30	28%	32	30%	8	8%	61%	1.07	3.05
32	4	4%	11	10%	35	33%	38	36%	18	17%	70%	1.02	3.52
إجمالي المعرفة													
											68%	1.27	3.64

جدول رقم (٨) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الاجابة لفقرات المتغير الفرعي (المعرفة)

د- الإبداع

يوضح الجدول رقم (٩) أدناه وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الرابع (الإبداع) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.47)، وكان التشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.58)، وقد بلغت شدة الإجابة على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (69%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكما موضح في الجدول (٩)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (٣٣)، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.05) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.82)، وقد بلغت شدة الإجابة (81%)، إذ يؤكد الأطباء عينة البحث بأنهم يقومون بتحليل المواقف والمشكلات التي تواجههم سعياً لإيجاد حلولاً مناسبة لها حتى لو اقتضى الأمر وقتاً طويلاً لذلك، أما الفقرة (٣٥) التي نصت (تسمح الإدارة العليا للأطباء باستخدام أساليب جديدة في حل المشكلات التي تواجههم في ممارسة أعمالهم) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.06)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.10) وقد بلغت شدة الإجابة (61%).

جدول رقم (٩) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري وشدة الإجابة لفقرات المتغير الفرعي (الإبداع)

الفقرات													
	لا أتفق (١)		لا أتفق إلى حد ما (٢)		غير متأكد (٣)		أتفق (٤)		أتفق بشدة (٥)		الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
33	أقوم بتخيل المواقف والمشكلات التي تواجهني سعيًا لإيجاد حلول مناسبة لها حتى لو اقتضى الأمر وقتًا طويلًا لذلك.												
34	أشعر أنني سأزال أنطلق أفكارًا ومقالات كاملة لم تستطع قبلة الكتابة استخرجها مني.												
35	أتمنح الإدارة العليا لأخطابهم باستخدام أساليب جديدة في حل المشكلات التي تواجههم في ممارسة أعمالهم.												
36	أعتمد بأنه ليس هناك شيء اسمه الإلهام في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات الناجحة يصدها.												
37	تهتم الإدارة العليا بتخلق نسج من علاقات العمل الذي يسمح بقبول الأفكار الجديدة من أجل إجراء التحسينات المستمرة في خدماتها.												
اجمالي الإبداع													
	3.47	0.58	69%										

ثانياً : تحديد الأهمية لمتغيرات الدراسة الحالية للعينة المبحوثة:
٣-٢-١) ترتيب الأهمية على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

لغرض تحديد الأهمية لمتغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية (X) جرى استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول الأطباء الجراحين في المستشفيات عينة البحث، والجدول (١٠) أدناه ، يوضح إن (التوظيف) والذي جرى ترميزه بـ(X1) احتل المرتبة الأولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع باقي الأبعاد، إذ ظهر إن الوسط الحسابي (3.23) والانحراف المعياري (0.71) وقد بلغ معامل الاختلاف (21.9%).
 جدول (١٠) تحديد أهمية أبعاد المتغير التفسيري لممارسات إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري

الابعاد	Mean	Std. Deviation	C.V	تحديد الأهمية
X1 التوظيف	3.23	0.71	21.9%	الاول
X2 التدريب	3.11	0.74	23.7%	الثالث
X3 التحفيز	3.07	0.74	24.2%	الرابع
X4 التقييم	3.25	0.73	22.4%	الثاني
X ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.17	0.55	17.3%	

أما (تقييم الموارد البشرية) الذي عُبِّر عنه بـ(X4) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري (0.73) وقد بلغ معامل الاختلاف (22.4%)، مما يدل على إن عملية التقييم جاءت بالمرحلة التالية من حيث التقييم. وجاء المتغير الثالث من تحديد الأهمية هو المتغير الفرعي (التدريب) الذي جرى ترميزه بـ(X2)، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.11)، وانحراف معياري (0.74) وقد بلغ معامل الاختلاف (23.7%). في حين وجاء المتغير الرابع والأخير من ترتيب الأهمية هو المتغير الفرعي (التحفيز) الذي جرى ترميزه بـ(X3)، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.07)، وانحراف معياري (0.74) وقد بلغ معامل الاختلاف (24.2%).

٢-٢-٣) تحديد الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد المتغير المستجيب رأس المال البشري

لغرض تحديد الأهمية لمتغيرات رأس المال البشري (Y) جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول الأطباء الجراحين في المستشفيات عينة البحث بخصوص المتغير المستجيب رأس المال البشري، والجدول (١١) أدناه يوضح إن (الإبداع) والذي جرى ترميزه بـ(y4) احتل المرتبة الأولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع باقي الأبعاد من حيث ترتيب الأهمية، إذ ظهر إن الوسط الحسابي (3.47) والانحراف المعياري (0.58) وقد بلغ معامل الاختلاف (16.6%).

جدول رقم (١١) تحديد أهمية أبعاد المتغير التفسيري لرأس المال البشري بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري

الابعاد	Mean	Std. Deviation	c.v	تحديد الأهمية
y1 المهارات	3.15	0.62	19.7%	الثاني
y2 الخبرة	3.11	1.59	51.0%	الرابع
y3 المعرفة	3.64	1.27	34.8%	الثالث
y4 الإبداع	3.47	0.58	16.6%	الاول
y رأس المال البشري	3.34	0.79	23.6%	

أما (المهارات) الذي عُبِّر عنه بـ(y1) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري (0.62) وقد بلغ معامل الاختلاف (19.7%)، مما يدل على إن مهارات رأس المال البشري جاءت بالمرحلة التالية من حيث الأهمية. وجاء المتغير الثالث من ترتيب الأهمية هو المتغير الفرعي (المعرفة) الذي جرى ترميزه بـ(y3)، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.64)، وانحراف معياري (1.27) وقد بلغ معامل الاختلاف (34.8%). في حين وجاء المتغير الرابع والأخير من

ترتيب الأهمية هو المتغير الفرعي (الخبرة) الذي جرى ترميزه بـ(y2) بوسط حسابي بلغ مقداره (3.11)، وانحراف معياري (1.59) وقد بلغ معامل الاختلاف (51.0%).

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث (الارتباط – التأثير) :

٣-٣-١) تحليل الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الارتباط)

افترض البحث الحالي الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها :

ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بإبعادها (التوظيف، التدريب، التحفيز، التقييم) معنوياً وإيجابياً مع رأس المال البشري بأبعادها (المهارات، الخبرة، المعرفة، الإبداع)، وقد تفرعت الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية وهي:

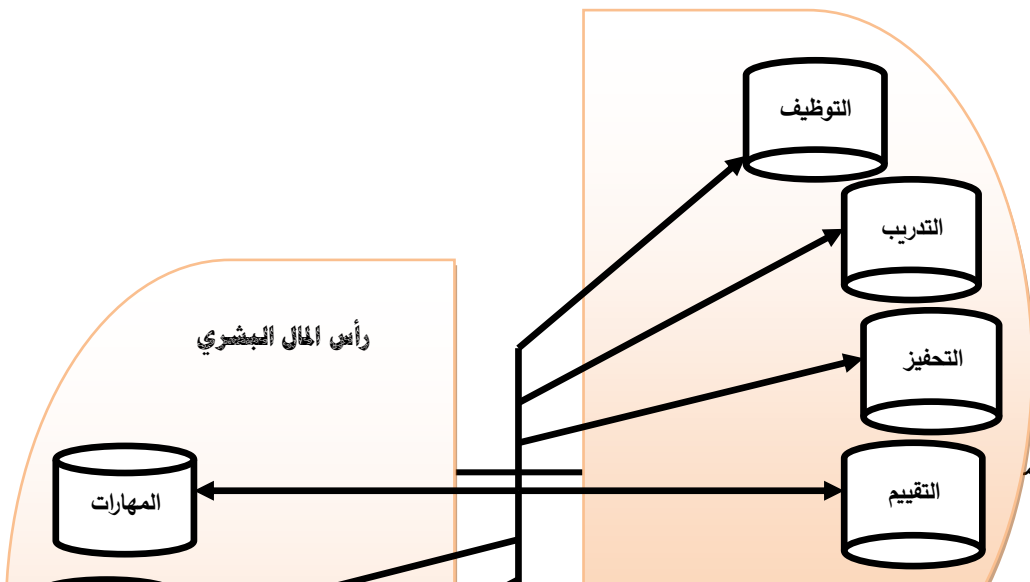
أ- يرتبط التوظيف معنوياً وإيجابياً مع أبعاد رأس المال البشري (المهارات، الخبرة، المعرفة، الإبداع).

ب- يرتبط التدريب معنوياً وإيجابياً مع أبعاد رأس المال البشري (المهارات، الخبرة، المعرفة، الإبداع).

ت- يرتبط التحفيز معنوياً وإيجابياً مع أبعاد رأس المال البشري (المهارات، الخبرة، المعرفة، الإبداع).

ث- يرتبط التقييم معنوياً وإيجابياً مع أبعاد رأس المال البشري (المهارات، الخبرة، المعرفة، الإبداع). وفيما يأتي تفصيلاً لإثبات الفرضية الرئيسية والفرعية:

- يوضح الشكل (٤) والجدول رقم (١٢) أدناه ، إلى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسية الأولى، إذ يؤكد الجدول المذكور إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين إدارة الموارد البشرية وبين رأس المال البشري، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.59^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.45) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0,01).



شكل (٤) جوهر فرضية الارتباط

- لم تظهر النتائج علاقة ارتباط معنوية بين (التوظيف) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (رأس المال البشري) فقد بلغ معامل الارتباط (0.16)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (1.51)، وهي أصغر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (٠,٠٥)، وبحدود ثقة (٠,٩٥). أما بخصوص الأبعاد الفرعية فلم تحدث علاقة ارتباط بين (التوظيف) وبين أبعاد رأس المال البشري المتمثلة بـ (المهارات، الخبرة، المعرفة) وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.18، 0.13، 0.14) على التوالي كما موضح بالجدول أدناه، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.57، 1.34، 1.44) على التوالي، وهي أصغر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (٠,٠٥)، وبحدود ثقة (٠,٩٥). في حين حدثت علاقة معنوية واحدة بين (التوظيف) وبين أبعاد رأس المال البشري المتمثلة بالمتغير الفرعي الرابع (الإبداع)، فقد بلغ معامل الارتباط (0.23*)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (2.11)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (٠,٠٥)، وبحدود ثقة (٠,٩٥).

التوظيف		التدريب		التحفيز		التقييم		إدارة الموارد البشرية	
X1		X2		X3		X4		X	
t	r	t	r	t	r	t	r	t	r
1.51	0.16	8.96	.66**	4.32	.39**	6.72	.55**	7.45	.59**
1.57	0.18	7.85	.61**	3.69	.34**	6.72	.55**	7.26	.58**
1.34	0.13	6.21	.52**	3.57	.33**	5.14	.45**	5.58	.48**
1.44	0.14	7.26	.58**	3.81	.35**	5.43	.47**	6.05	.51**
2.11	.23*	6.37	.53**	4.45	4**	4.32	.39**	6.05	.51**
		مجموع علاقات الارتباط (13) =		81%					
		قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = ٢.٣		قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = ١.٦		n = 106			
		** علاقة الارتباط بمستوى معنوية ٠.٠١							
		* علاقة الارتباط بمستوى معنوية ٠.٠٥							

جدول (١٢) معاملات الارتباط وقيم (t) بين إدارة الموارد البشرية وبين رأس المال البشري

- ويؤكد الجدول (١٢) السابق إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين (التدريب) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (رأس المال البشري) فقد بلغ معامل الارتباط (0.66**), وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.96)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (٠,٠١)، وبحدود ثقة (٠,٩٩). أما بخصوص الأبعاد الفرعية فقد أظهرت مخرجات التحليل الإحصائي إلى حدوث علاقة ارتباط بين (التدريب) وبين جميع أبعاد رأس المال البشري المتمثلة بـ(المهارات، الخبرة، المعرفة، الإبداع) وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.61**), (0.52**), (0.58**), (0.53**) على التوالي كما موضح بالجدول السابق، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.85، 6.21، 7.26، 6.37) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (٠,٠١)، وبحدود ثقة (٠,٩٩).
- ويؤكد الجدول (١٢) السابق إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين (التحفيز) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (رأس المال البشري) فقد بلغ معامل الارتباط (0.39**), وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.32)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (٠,٠١)، وبحدود ثقة (٠,٩٩). أما بخصوص الأبعاد الفرعية فقد أظهرت مخرجات التحليل الإحصائي إلى حدوث علاقة ارتباط بين (التحفيز) وبين جميع أبعاد رأس المال البشري المتمثلة بـ(المهارات، الخبرة، المعرفة، الإبداع) وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.34**), (0.33**), (0.35**), (0.4**) على التوالي كما موضح بالجدول السابق، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.69، 3.57، 3.81، 4.45) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (٠,٠١)، وبحدود ثقة (٠,٩٩).
- ويؤكد الجدول (١٢) السابق إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين (التقييم) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (رأس المال البشري) فقد بلغ معامل الارتباط (0.55**), وبلغت قيمة (t)

المحسوبة (6.72)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99).

أما بخصوص الأبعاد الفرعية فقد أظهرت مخرجات التحليل الإحصائي إلى حدوث علاقة ارتباط بين (التقييم) وبين جميع أبعاد رأس المال البشري المتمثلة بـ (المهارات، الخبرة، المعرفة، الإبداع) وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.55^{**} , 0.45^{**} , 0.47^{**} , 0.39^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (١٢)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.72، 5.14، 5.43، 4.32) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99).

وبالرجوع إلى المعطيات السابقة في الفقرات الأربعة آنفة الذكر، ومن ملاحظة الجدول السابق يظهر أن أبعاد إدارة الموارد البشرية أحدثت (١٣) علاقة ارتباط معنوية من أصل (١٦) علاقة مع أبعاد رأس المال البشري وبما يشكل نسبة (81%) من مجموع العلاقات وهذه القيمة تسمح بقبول فرضية الارتباط الرئيسية الأولى التي مفادها (ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التحفيز، التقييم) معنوياً وإيجابياً مع رأس المال البشري بأبعادها (المهارات، الخبرة، المعرفة، الإبداع)).

٣-٢-٣) فرضية التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)

وضعت الدراسة الحالية فرضية تأثير رئيسة مفادها (يتأثر رأس المال البشري إيجابياً ومعنوياً بممارسات إدارة الموارد البشرية)، ومن هذه الفرضية الرئيسية تفرعت أربعة فرضيات فرعية وهي :

- أ- يتأثر رأس المال البشري إيجابياً ومعنوياً بالتوظيف.
- ب- يتأثر رأس المال البشري إيجابياً ومعنوياً بالتدريب.
- ت- يتأثر رأس المال البشري إيجابياً ومعنوياً بالتحفيز.
- ث- يتأثر رأس المال البشري إيجابياً ومعنوياً بالتقييم.

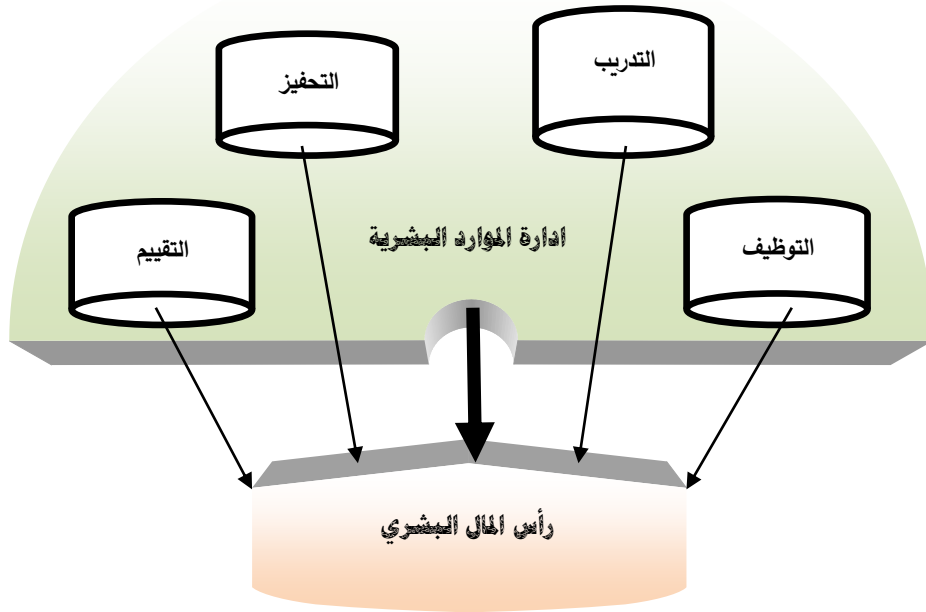
وفيما يأتي تفصيل لتحليل الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية :

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (رأس المال البشري) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار :

$$\text{رأس المال البشري} = 0.72 + 0.5 \text{ (ممارسات إدارة الموارد البشرية).}$$



شكل رقم (٥) جوهر فرضية التأثير

وفي ضوء جدول (١٣) أدناه لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

يتضح في ضوء الجدول (١٣) أعلاه، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (34.2)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٦,١) بمستوى معنوية (٠,٠١)، وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في المتغير الاستجابي (رأس المال البشري). وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويشير الجدول (١٣) أعلاه إن الثابت ($\alpha=0.72$)، والذي يعني ان هناك وجوداً لرأس المال البشري ما مقداره (0.72)، حتى وان كانت (ممارسات إدارة الموارد البشرية) يساوي صفراً. وأما قيمة ($\beta=0.5$)، فهي تدلل على ان تغيراً مقداره (١) في الهيكل التنظيمي سيؤدي الى تغيير في الهيكل التنظيمي (0.5).

ومن خلال الجدول (١٣) أعلاه يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.25)، والذي يعني أن ما مقداره (0.25)، من التباين الحاصل في رأس المال البشريهو تباين مُفسّر بفعل ممارسات إدارة الموارد البشرية الذي دخل الأنموذج، وأن (٠,٧٥) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (١٣) أعلاه إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (٠,٠٠٠) في مخرجات

جدول (١٣) تحليل تأثير المتغير ممارسات إدارة الموارد البشريةأبعاده في المتغير المستجيب رأس المال البشري						
المتغير وأبعاده	التفسيري	الثوابت		(R^2) معامل التحديد	(F) قيمة المحسوبة	(P-Value) مستوى المعنوية
		α	β			
ممارسات إدارة الموارد البشرية X		٠,٥	٠,٧٢	0.25	34.2	0.000
التوظيف (x1)		0.16	0.19	0.03	3.0	0.084
التدريب (x2)		0.27	0.29	0.12	8.4	0.005
التحفيز (x3)		0.51	0.56	0.26	37.4	0.000
التقييم (x4)		0.53	0.57	0.28	41.2	0.000

n = 106

قيمة (f) الجدولية بمستوى

دلالة ٠,٠١ = ٦,١

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة

٠,٠٥ = ٣,٥٥

النظام الإحصائي، وهو تأكيد إلى وجود تأثير عالي ومعنوي ممارسات إدارة الموارد البشرية في رأس المال البشري. وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسة الأولى من الدراسة الحالية والتي مفادها (يتأثر رأس المال البشري ايجابياً ومعنوياً بالتوظيف). وبخصوص تحليل الفرضيات الفرعية فهي كالاتي جرى اختبار هذه الفرضية الفرعية الأولى من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (رأس المال البشري) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات

التفسيرية الفرعية (التوظيف، التدريب، التحفيز، التقييم)، والذي رُمزت على التوالي بـ (X1, X2, X3, X4) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X1$$

$$Y = \alpha + \beta X2$$

$$Y = \alpha + \beta X3$$

$$Y = \alpha + \beta X4$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

رأس المال البشري	=	0.19	+	0.167	(التوظيف)
رأس المال البشري	=	0.57	+	0.53	(التدريب)
رأس المال البشري	=	0.29	+	0.27	(التحفيز)
رأس المال البشري	=	0.56	+	0.51	(التقييم)

يتضح في ضوء جدول (١٣) أعلاه أن قيمة (f) المحسوبة لـ (التدريب، التحفيز، التقييم) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X4, X3, X2) بلغت قيمتها (8.4، 37.4، 41.2) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (٦,١) بمستوى معنوية (٠,٠١)، وبحدود ثقة (٠,٩٩)، وهذا يعني وجود تأثير للأبعاد (التدريب، التحفيز، التقييم) في المتغير المستجيب (رأس المال البشري). وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4, X3, X2) و (Y). ويمكن ملاحظة أن قيمة (f) المحسوبة لـ (التوظيف) بلغت (٣,٠) وهذه القيم أصغر من قيمتها الجدولية (٣,٥٥) بمستوى معنوية (٠,٠٥)، وبحدود ثقة (٠,٩٥)، وهذا يعني عدم وجود تأثير لـ (التوظيف) في المتغير المستجيب (رأس المال البشري).

ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.03) بالنسبة للتوظيف (X1)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.03) من التباين الحاصل في رأس المال البشري (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التوظيف الذي دخل النموذج، وأن (0.97) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار، وهذه قيمة ضئيلة جداً بواقع الحال.

وهناك قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.12) بالنسبة للتدريب (X2)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.12) من التباين الحاصل في رأس المال البشري (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير التدريب الذي دخل النموذج، وأن (0.88) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.26) بالنسبة للتحفيز (X3)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.26) من التباين الحاصل في عملية رأس المال البشري (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التحفيز الذي دخل النموذج، وأن (0.74) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.28) بالنسبة للتقييم (X_4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.28) من التباين الحاصل في رأس المال البشري (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التقييم الذي دخل النموذج، وأن (0.72) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

ويؤكد الجدول (١٣) اعلاه الثابت ($\alpha X_1=0.19$)، ($\alpha X_2=0.29$)، ($\alpha X_3=0.56$)، ($\alpha X_4=0.57$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً رأس المال البشري مقداره (0.19) حتى وإن كانت التوظيف (X_1) تساوي صفراً. وهناك وجوداً رأس المال البشري مقداره (0.29) حتى وإن كانت قيمة التدريب (X_2) تساوي صفراً. وهناك وجوداً رأس المال البشري مقداره (0.56) حتى وإن كانت التحفيز (X_3) تساوي صفراً. وهناك وجوداً رأس المال البشري مقداره (0.57) حتى وإن كانت التقييم (X_4) تساوي صفراً.

أما قيمة ($\beta X_1=0.16$) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (١) التوظيف سيؤدي إلى تغيير في رأس المال البشري مقداره (0.16). وإن قيمة ($\beta X_2 = 0.27$) تعني أن تغيراً مقداره (١) في التدريب سيؤدي إلى تغير في رأس المال البشري مقداره (0.27).

كما إن قيم ($\beta X_3=0.51$) تؤكد إن تغيراً مقداره (١) في التحفيز سيؤدي إلى تغير في رأس المال البشري مقداره (0.51). كما إن قيم ($\beta X_4=0.53$) تؤكد أن تغيراً مقداره (١) في التقييم سيؤدي إلى تغير في رأس المال البشري (0.53).

من خلال المعطيات التي جرى ذكرها يمكن ملاحظة تحقق ثلاثة فرضيات فرعية وهي:

- يتأثر رأس المال البشري ايجابياً ومعنوياً بالتدريب.
- يتأثر رأس المال البشري ايجابياً ومعنوياً بالتحفيز.
- يتأثر رأس المال البشري ايجابياً ومعنوياً بالتقييم.

ولم تتحقق الفرضية الفرعية التي مفادها :

- يتأثر رأس المال البشري ايجابياً ومعنوياً بالتوظيف.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

٤-١-١) الخلاصات النظرية

أ) إن مدخل ممارسات إدارة الموارد البشرية طريقة معاصرة تعمل على توافر ما تحتاجه المنظمة من الكوادر الأكثر حيوية لها ولنجاحها بين المؤسسات .

ب) إن خلق حالة من الترابط في إطار ممارسات الموارد البشرية من أول خطوة من خطواتها وهي التحليل ثم التخطيط ثم التوظيف وتدريب وتقييم أداء الكوادر الإدارية وعلى مختلف مستوياتها التنظيمية يقود إلى إيجاد حالة من تحمل المسؤولية إزاء التقدم أو الإخفاق الذي يتحقق داخل المنظمة .

ج) إن امتلاك المنظمات قدرات فكرية وبشرية والتي تعتمد على المعرفة والمهارات والخبرات والإبداعات يجعل منها قادرة على الاستفادة من معطيات البيئة في بناء طريقة لإدارة أعمالها بأسلوب يتسم بطابع الاستدامة في مواجهة التحديات .

د) إن الاتجاه نحو التدريب وتقييم الأداء كضرورة لا مناص منها في واقع منظمات اليوم يحتم إيجاد أرضية داعمة له تتمثل في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، وهي إستراتيجية غير فاعلة ما لم يتم إعادة النظر في البناء التنظيمي وعلى وفق مخزون من رأس المال البشري .

٤-١-٢) استنتاجات الجانب العملي

سيجري في متضمنات هذا المبحث عرض أهم ما توصلت إليه الجهود الميدانية من استنتاجات وكالاتي :

أ) الاستنتاجات المتعلقة بعينة البحث

- تركزت أعمار عينة الجراحين في المستشفيات ضمن فئة متوسطي العمر وبنسبة (39%) وهذا ما يعزز إمكانيات المستشفيات الحكومية في التوجه نحو العمل في إطار دعم رأس المال البشري فيها ، لما لهذه الفئات العمرية من المعرفة والمهارات والخبرات المتراكمة في مجال أعمالها وهذا بدوره يجعل إمكانية تقديم مبادرات الإبداع والأفكار الخلاقة ، وكذلك فهو عامل مساعد في إحداث عمليات التطوير وإدارتها والتي تنعكس في آثارها على المستوى الوقائي والخدمي للمستشفيات المبحوثة .
- جاءت نسب الذكور والإناث ممن يعملون في المستشفيات المبحوثة من الجراحين بنسب متفاوتة وبفارق كبير، وذلك يبين النقص الحاد في عنصر الإناث بنسبة (19%) من الجراحات في المستشفيات الحكومية المبحوثة، مما يبين لنا إلى وجود ضعف في دعم الكادر النسوي ، وخاصة إن ثقافة البلد والبيئة تدفع إلى أن يكون علاج النساء ولو بعد أقصى في العمليات الخاصة بهن على يد جراحة نسائية ، وكذلك يعد هذا مؤشرا على أن الكفاءة والخبرة هي نادرة عند الإناث عينة البحث وعالية في الذكور .
- ظهر التحصيل العلمي واضحا وذا أهمية كبيرة في المستشفيات الحكومية ، فقد كان أعلى تحصيل (دكتوراه) وبنسبة (43%) وهذا يدل على إن المستشفيات تحمل بداخلها كوادر وعقول علمية مبدعة ، وبنفس الوقت تبين العينة على ارتفاع سنوات الخدمة للجراحين وبنسبة (47%) وهذا يوضح كذلك الخزين الموجود من رأس المال البشري والفكري داخل المستشفيات

عينة الدراسة ، وبأهميتها وعراقة هذه المؤسسات داخل المجتمع وحتى خارج البلاد . وهذه النتائج تشمل جميع المستشفيات الثمانية أو بعضها وينسب مختلفة .

- تبين لنا من خلال البحث إن المنصب الوظيفي غير متوافقة مع وظيفة شاغلها وفي إطار الاختصاص الذي يحمله ، فهذا إن دل يدل على إن وظيفة الأطباء الجراحين كاختصاص لن تمارس بصورة منفردة من قبل الأطباء عينة الدراسة وذلك بسبب إشغالهم بالعمليات الإدارية التي هي ليست من صلب اختصاصهم ، وإن زيادة أعباء العمل داخل المستشفى ، قد يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المريض وعلاجه بصورة دقيقة ، علما إن عمل الجراحة قد يهدد حياة المرضى ، وبنفس الوقت قد يؤخر المعرفة الظاهرة والضمنية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في انجاز العمليات الدقيقة .

- أوضح البحث الضعف الملموس في دعم كوادر الجراحين بالدورات التدريبية وعدم حثهم على المشاركة فيها وما لها من أهمية في نشر المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى ظاهرة ومن رأس مال بشري إلى رأس مال هيكلي مطبق داخل المستشفيات ، وقد لوحظ كذلك إن هذه الدورات التدريبية محصورة وبنسبة عالية وصلت (56%) داخل المستشفى أكثر من خارجها، يبين الضعف الملموس في دعم هذه الشريحة المهمة للسفر خارج البلاد من أجل المشاركة في الدورات الخارجية ومعرفة الإبداعات والطرق الحديثة من أجل استفادة منها ونقلها إلى المؤسسات الصحية العراقية من أجل تعزيز طرق العلاج وإراحة المرضى وتحقيق بأقل التكاليف.

ب- الاستنتاجات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية:

- أظهرت النتائج إن المستشفيات المبحوثة ضعيف في عملية التوظيف لسد الاحتياجات من الأطباء الجراحين من ذوي المهارات والخبرات للعمل داخل المستشفيات بما يتناسب والتوسع مع نشاطاتها وأعمال المستشفى فقد حقق أدنى مستوى إجابة .
- أفرزت النتائج إن البرامج التدريبية لا تصمم وفق متطلبات كل الأعمال الجراحية داخل المستشفى فهو أعلى مستوى إجابة ، وقد بلغت شدة الإجابة (69%)، مع حصر المعلومات في الدورات التدريبية داخل المستشفى أكثر منها في خارجها .
- بينت النتائج إن الإدارة العليا في المستشفيات المبحوثة تستخدم العقوبات الإدارية كطريقة من طرق التحفيز للوصول إلى أداء أفضل ومن أجل ضبط أعمال الأطباء الجراحين وقد بلغت شدة الإجابة (68%).
- إن الإدارة في المستشفيات المبحوثة تعتمد بالدرجة الأساس في عملية تقييم أداء الجراحين على المشرف المباشر وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة قد حققتها ، وقد بلغت شدة الإجابة (71%)، أكثر من اعتمادها على استخدام طرق التقييم المتنوعة

كطريقة (٣٦٠) ، و عدم اخذ رأي المرضى في تعامل الأطباء والجراحين معهم وهل راضين عن طرق العلاج التي يقومون بها .

الاستنتاجات المتعلقة برأس المال البشري:

- أظهرت النتائج إن المستشفيات عينة البحث لاتحرص على تقييم مهارات الأطباء الجراحين بشكل دوري ، وقد بلغت شدة الإجابة (64%)، رغم إن هذه العملية من الأساليب المهمة للحفاظ مهارة الجراحين في انجاز العمليات والتي تتطلب مهارات مرتفعة لمعالجة الحالات المعقدة .

- وضحت النتائج إن للخبرة الدور المهم في زيادة المعرفة والقدرات والمعلومات لدى الأطباء الجراحين والتي تضيف في نفس الوقت للمستشفيات رأس مال بشري لها .

(د) استنتاجات ذات العلاقة بالارتباط والتأثير:

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط معنوي كلي بين الأبعاد المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية ، وبين أبعاد رأس المال البشري وهو ما يقود إلى قبول فرضية الارتباط الرئيسية الأولى .

- أظهر البحث إلى عدم ظهور نتائج علاقة ارتباط معنوية بين التوظيف وبين المتغير الاستجابي (رأس المال البشري) ، مما يعكس على ضعف في أنشطة التوظيف ، في حين أظهرت النتائج إن الأبعاد الفرعية لم تحدث علاقة ارتباط بين (التوظيف) و بين أبعاد رأس المال البشري والمتمثلة كل من (المهارات ، الخبرة ، المعرفة) . وأظهرت علاقة معنوية واحدة بين (التوظيف) وبين أبعاد رأس المال البشري المتمثلة بالمتغير الفرعي الرابع (الإبداع) .

- وبينت النتائج انه يوجد تأثير للأبعاد (التدريب، التحفيز، التقييم) في المتغير المستجيب رأس المال البشري ، وعدم حدوث تأثير معنوي لمتغير (التوظيف) في المتغير الاستجابي رأس المال البشري .

ثانيا : التوصيات

أ- ينبغي على الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية إفساح المجال لذوي التخصصات الإدارية لشغل المناصب الإدارية العليا وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وعدم إشغال الأطباء في المستشفيات سواء كانوا جراحين أو غير اختصاص في الأمور الإدارية ، حيث تحقق هذه العملية بنفس الوقت الحفاظ على رأس المال البشري في المستشفيات لأداء الدور المطلوب منهم وتحقيق أفضل خدمة للمرضى.

ب- تدعيم معايير العدالة والموضوعية في تحفيز الجراحين لرفع مستوى دافعية الانجاز لديهم ، والمحافظة على هذا المخزون من رأس المال البشري من السفر خارج القطر ، وذلك عن طريق

إيجاد نظام للحوافز ينسجم وحجم المسؤولية المناطة بالطبيب الجراح , وزيادة مخصصاتهم بسبب الجهد المضاف على عانقهم .

ت- دعم عملية مشاركة المرضى في التقييم السنوي للأطباء الجراحين , من أجل الوقوف على حالات التقصير من قبل الأطباء وتقريب الفجوة بين الجراح والمريض من حيث مستوى الخدمة المقدمة للمرضى وخصوصاً بعد إجراء العملية لأن البعض من العمليات الناجحة يكون بعدها وفاة وقد يكون بسبب قصور الخدمة بعد العملية الجراحية نتيجة الاختلاط الذي يحدث بعدها.

ث- تحسين نشاط التوظيف وذلك باعتباره بعد من الأبعاد الرئيسية في إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية وإظهار الدور الرئيسي له في عملية استقطاب الجراحين الموهوبين واختيار وتعيين الأفضل من بينهم.

ج- إبراز أهمية تقييم مهارات الأطباء الجراحين بشكل سنوي , لما لها دور بارز في نجاح العمليات المعقدة , وتقوية الدافعية لديهم.

الاهتمام بزيادة نسبة الإناث من تخصصات الجراحات وذلك تبعاً للمراجعات المتعلقة بأمراض النساء وللضعف الذي لمسناه في عينة البحث بتزويد المستشفيات الحكومية بهذا الكادر الفعال.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

- (1) أبو زايد، بسمة أحمد، (٢٠٠٨) ، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- (2) بربر، كامل، (٢٠١٢)، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، دار المنهل اللبناني، بيروت.
- (3) الدليمي، عراك عبود عمير، (٢٠٠٩)، " تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- (4) ديري، زاهد محمد، (٢٠١١)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- (5) السلمي، علي، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (6) شاهين ، سعاد، (٢٠١١) ، " دور الموارد البشرية وأثرها في دوارنا لأطباء وهجرتهم" ، اطروحة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل ، فلسطين.
- (7) الصفار، أحمد عبد إسماعيل، (٢٠٠٨)، " تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي"، مجلة الإدارة واقتصاد، كلية الإدارة واقتصاد – الجامعة المستنصرية، ع ٧٠.
- (8) الطراونة ، تحسين والصالح ، نضال (٢٠٠٤) ، " مدى توفر المهارات الإبداعية لدالعاملين في البنوك الأردنية في مدينة اربد دراسة استطلاعية " ، جرش للبحوث وللدراسات ، المجلد التاسع العدد الأول.
- (9) العلاق، بشير، (٢٠١٢)، "الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم"، اليازوري، عمان، الأردن.
- (10) الفياض ، مجيد حميد طاهر ، (٢٠١١) ، " اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي " ، اطروحة ماجستير في فلسفة إدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
- (11) الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، (٢٠٠٢)، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- (12) المشهداني، آمنة عبد الكريم مهدي، (٢٠١٢)، "رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية"، رسالة ماجستير فلسفة في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- (13) المغربي ، كامل ، (٢٠٠٤) ، " السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة فيالتنظيم " ، ط ٣ عمان ، دار الفكر.

14) نجم، عبود نجم، (2005)، " إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " الطبعة الأولى، الوراق للطباعة والنشر، عمان.

ثانياً: المصادر الأجنبية :

- 1- Abdullah. Faruk,(2012),"The role of Islam in human capital development: a juristic analysis", Emerald Group Publishing Limited, Vol. 28 No. 1, 2012,pp. 64-75
- 2- Aho, Seppo K., (2001) "Towards a general theory of touristic experiences: Modelling experience process in tourism", Tourism Review, Vol. 56 Iss: 3/4, pp.33 - 37
- 3- Baron, Angela,(2011), "Measuring human capital ", Emerald Group Publishing Limited ,VOL. 10 NO. 2 , pp. 30-35.
- 4- BunjongjitRompho, SununtaSiengthai, (2012),"Integrate Integrated performance measurement system for firm's human capital building", Journal of Intellectual Capital, Vol. 13 Iss: 4 pp. 482 – 514.
- 5- BunjongjitRompho, SununtaSiengthai, (2012),"Integrate Integrated performance measurement system for firm's human capital building", Journal of Intellectual Capital, Vol. 13 Iss: 4 pp. 482 – 514
- 6- Cascio, W.,(2006),"Managing human resources : productivity ,quality of work life, profits" ,Seventh Edition, McGraw. Hall, International Edition.
- 7- choudhury , Askar , & Jones , James , (2010) , “ Effect of Job Level Performance of Human Capital Attainment on Exploratory Analysis” , Vol. 9 , No. 2 , pp. 89-103.
- 8- Dalpatil.M&Birasnav&Rangnekar, (2011),"Transformational leadership and human capital benefits: therole of knowledge management", Leadership & Organization Development ",Emerald Group Publishing Limited ,Journal, Vol. 32 Iss: 2 pp.
- 9- Dalpatil.M&Birasnav&Rangnekar, (2011),"Transformational leadership and human capital benefits: therole of knowledge management", Leadership & Organization Development ",Emerald Group Publishing Limited ,Journal, Vol. 32 Iss: 2 pp. 106 – 126.
- 10- Djibuti et al ,(2008), licensee BioMed Central Ltd."Human resources for health challenges of public health system reform in ,<http://www.human-resources-health.com/content/6/1/8>
- 11- Gonza, Maria de los Dolores &Husted,Bryan W. ,(2011),"Gender, human capital, and opportunity identification in Mexico "Emerald Group Publishing Limited ,International Journal of Gender and Entrepreneurship,Vol. 3 No. 3 ,pp. 236-253
- 12- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. and Kochhar, R. (2001), “Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-basedperspective”, Academy of Management Journal, Vol. 44 No. 1 , pp. 13-28.

- 13- Islam , Rafikul&Rasad , Shuib bin Mohd , (2005) ,"Employee Performance Evaluation By AHP : A case study", Department of Business Administration International Islamic University Malaysia Kuala Lumpur , Malaysia .
- 14- Ivancevich,John&Konopaske ,(2013),"Human Resource Management" ,McGraw- Hill,New York.
- 15- Manoharan.T&Muralidharan.C&Deshmukh S(2012)" A composite model for employees' performance appraisal and improvement " , European Journal of Training and Development ,V 36 , N.4.
- 16- Mary Keating, Karen Thompson , (2004) "International human resource management: overcoming disciplinary sectarianism", Employee Relations, Vol. 26 Iss: 6, pp.595 – 612.
- 17- Mathis ,Robert &Jakson , John,(2006),"Human Resource management" ,South-Western,p:66.
- 18- Mejia,Balkin&Cardy,(2012), managing human resources , 7th Ed, Prentice Hall, New jersey.
- 19- Naveed Iqbal Chaudhry, Muhammad AzamRoomi, (2000),"Accounting for the development of human capital inmanufacturing organizations: A study of the Pakistani textile sector", Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol. 14Iss: 3 pp. 178 – 195.
- 20- PalaiologosAnastasios,PanagiotisPapazekos (2011), "Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal", Emerald Vol. 6 pp. 826.
- 21- Price,jocn,(2007)Verballearning,in(MIT)Massachusetts Institute of Technology Press Journals wil,Vol. 9, No.6, pp.727-733.
- 22- Rosenberg ,De Anne , (2000) ,"AMANAGERS GUIDE TO HIRING" ,copyright 2000 by de Anne Rosenberg.
- 23- Shi, Javidan. Y., Yeo, K. T. &Xuefeng, Wang, (2001), Acknowledge-Enabled Approach For Managing Constraints in Product Innovation, The R&D Management Conference, 7-9 February, Wellington, New Zealand, P. 47.
- 24- Teresko, John, (2001), Leveraging Innovation, Industry Week / IW. , Vol, 250, Issue. 5, P. 29.
- 25- Tonidandel, Scott, Phillip W. Braddy, John W. Fleenor, (2012) "Relative importance of managerial skills for predicting effectiveness", Journal of Managerial Psychology, Vol. 27 Iss: 6, pp.636 – 655.
- 26- Ukenna , Steve , Ijeoma , Ngozi , Anionwu , Caroi ,and olise , Moses C (2010) , "Effect of Investment in human Capital Development on Organisational Performance : Empirical Examination of the Perception of –Small Business Owners in Nigeria" , European Journal of Economics ,Finance and administrative Sciences ,VOI.26 , pp. 93 - 107.

- 27- Wong, Stanley Kam Sing, (2013), "The role of management involvement in innovation " Emerald Group Publishing Limited, Vol. 51 No. 4, 2013, pp. 709-729.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بغداد

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة العامة

الاستبانة

السادة المحترمون...

تحية طيبة....

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري)، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية.

وأرجو التفضل بقراءة الملاحظات الآتية:

- ١- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً.
- ٢- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
- ٣- ستجد أمام كل فقرة (٥) بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً، اتفق، لا اتفق إلى حد ما، لا اتفق، لا اتفق إطلاقاً)، نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
- ٤- الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة، وسيكون بينكم وقت ما تشاءون. مع العلم أن المتغيرات الرئيسة معروفة في استبانة الاستبانة وضمن كل حقل من حقولها.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق ولمنظمتكم التآلق والنجاح ...

الباحث

طالب ماجستير إدارة عامة
علي عبد السلام عبد الدائم

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور
فاضل جميل طاهر

القسم الأول : المعلومات التعريفية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: اقل من ٣٥ سنة ٣٦-٤٥ ٤٦-٥٥ ٥٦ فأكثر
3. التحصيل الدراسي : إعدادية دبلوم بكالوريوس ماجستير
دكتوراه
4. عدد الدورات التدريبية العامة التي شاركت بها دورة.
5. مكان الدورة : داخل المستشفى. خارج المستشفى. خارج القطر.
6. عدد سنوات الخدمة : اقل من ٥ سنوات ٦-١٠ ١١-١٥
٢١ سنة فأكثر ١٦-٢٠
- ٧- المنصب الوظيفي : مدير عام . معاون أداري . مدير قسم .
مسئول شعبة. معاون قسم

القسم الثاني : ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً: التوظيف					
هو قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة إن يكون عضواً في المنظمة من أجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين .					
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق لا تماماً
١	تركز المستشفى على استقطاب واختيار ذوي الكفاءات العالية والمهارات المتنوعة				
٢	يفضل ذوي المهارات المحددة للعمل في المستشفى كأسبقية للتوظيف .				
٣	تركز المستشفى على اختيار مرشحين محتملين لشغل الوظائف من الداخل بواسطة الترفيعات والتقلات الداخلية.				
٤	عدم اعتماد العناصر المؤهلة من خارج المستشفى عندما تتوقع بأن هنالك نقصاً في الكفاءات داخل المستشفى.				
٥	عدم اعتماد العناصر المؤهلة من خارج المستشفى عندما تتوسع نشاطات وأعمال المستشفى				
ثانياً : التدريب					
هي الوظيفة التي تهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وهم يؤدون أعمالهم المكلفين بها في المنظمة التي يعملون بها .					
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق لا تماماً
٦	إن البرامج التدريبية لا تصمم وفق متطلبات كل عمل				
٧	تحاول المستشفى تصميم برامج تدريبية متنوعة لإكساب الأطباء العاملين مهارات متنوعة.				
٨	تتم دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب.				
٩	تركيز البرامج التدريبية خارج المستشفى على الكفاءات والمهارات العالية.				
١٠	يتم تصميم البرامج التدريبية لتغيير اتجاهات الأطباء المنتسبين نحو العمل والمستشفى.				
ثالثاً : التحفيز					
هي الوظيفة التي تهدف إلى تنشيط جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة التي يعملون فيها.					
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق لا تماماً

١١	تمنح الحوافز وفقا لمهارات الأطباء المنتسبين في المستشفى.				
١٢	تمنح الحوافز للأداء المتميز تحقيقاً لمصلحة عليا في المستشفى.				
١٣	تتبع الإدارة استخدام نظام للعقوبات الإدارية لتحقيق الأداء الأفضل والأعلى.				
١٤	يتم معاقبة المقصرين بعقوبات إدارية (كألفات النظر وغيرها) كجزء من نظام تأديبي تتبعه الإدارة العليا				
١٥	لا تعتمد إدارة المنظمة الحوافز المعنوية لتحفيز الأطباء العاملين في المستشفى للأداء المتنوع.				

رابعاً : التقييم

دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم إنشاء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بإعمالهم الحالية ومدى تحملهم لمسؤوليات اكبر في المستقبل عند ترقيةهم .

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١٦	نركز على الخصائص الشخصية للأطباء المنتسبين كمعايير مهمة لقياس أدائهم (المستوى التعليمي والخبرة)					
١٧	تأخذ إدارة المستشفى بالاعتبارات السلوكية عند قياس أداء الأطباء المتخصصين .					
١٨	من المعايير المهمة لقياس أداء الأطباء المتخصصين في نوعية الخدمات المقدمة للمرضى.					
١٩	تعتمد على رأي المشرف المباشر في تقييم أداء الأطباء المتخصصين العاملين في المستشفى.					
٢٠	يؤخذ رأي المريض لضمان تقييم الأداء الأدق للأطباء المتخصصين.					

القسم الثالث : رأس المال البشري

أولاً: المهارات (SKILLS)					
المقدرة المكتسبة لتحقيق أهداف محددة سلفاً" بأقصى درجة ممكنة من الثقة وبحد أدنى من الاتفاق في الزمن والطاقة					
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
٢١	لا تحرص الإدارة العليا للمستشفى على تقييم مهارات الأطباء ضمن فترة التقييم السنوي للأداء الوظيفي .				
٢٢	تقييم الإدارة العليا في المستشفى قضايا التعاون بين الأطباء خلال فترة التقييم وتعددها من المهارات الأساسية .				
٢٣	تضع المستشفى بالحسبان تقييم مهارة الأطباء باستمرار .				
٢٤	تأخذ الجهات الرقابية في المستشفى بالاعتبار المهارات التي يملكها الطبيب عند تكليفه بالأعمال.				

ثانياً : الخبرة (Experience)					
إنها مجموع ما اكتسبه الفرد فعلياً" من معارف ومعلومات يمكنه الاستفادة منها وتطبيقها في مواقف لاحقة					
ت	العبارات	اتفقتاماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
٢٥	يتلقى الطبيب في المستشفى تشجيعاً كافياً ومناسباً لزيادة خبراته أثناء خدمته الوظيفية.				
٢٦	تمكن الخبرة الحالية للطبيب من عدم تحقيق أداء عالي للوظيفة التي يشغلها .				
٢٧	تولي الأداة العليا في المستشفى اهتماماً كبيراً للنهوض بمستوى خبرة الأطباء للمناصب الإدارية .				
٢٨	يسخر القادة الإداريين في المستشفى كل إمكانياتهم وخبراتهم لإنجاح العمل باتجاه تحقيق أهدافها .				
ثالثاً : المعرفة (Knowledge)					
مجموعة من المهارات والقابليات التي يستعملها الأشخاص لحل مشكلة ما ونعني بها المعلومات والمعارف والمهارات الفكرية العلمية والثقافية التي تتمى لدى الأفراد لاستخدامها المنهج للتفكير العلمي في مختلف جوانب حياتهم .					
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
٢٩	يسعى الأطباء في هذه المستشفى إلى زيادة معرفتهم باستخدام كل الوسائل والتقنيات المتعددة المتاحة .				
٣٠	أعتقد أن المعرفة الحالية للأطباء تفي بأغراض تحقيق مستوى الأداء المتميز للمستشفى .				

٣١	توجد برامج لتصميم الوظائف على أساس معرفة الأطباء المتزايدة باتجاه أعمالهم وتخصصاتهم التي يشغلونها .				
٣٢	تسهم برامج التعليم المستمر الحالية التي تقيمها المستشفى خارج العراق ودخله في زيادة المعرفة الضرورية لأداء الأعمال من الناحية الفنية .				

رابعاً : الإبداع (innovation)					
هو القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب لها.					
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
٣٣	أقوم بتحليل المواقف والمشكلات التي تواجهني سعياً لإيجاد حلولاً مناسبة لها حتى لو اقتضى الأمر وقتاً طويلاً لذلك.				
٣٤	أشعر أنني ما أزال أمتلك إمكانيات ومؤهلات كامنة لم تستطع قيادة الكلية استخراجها مني.				
٣٥	تسمح الإدارة العليا للأطباء باستخدام أساليب جديدة في حل المشكلات التي تواجههم في ممارسة أعمالهم				
٣٦	أعتقد بأنه ليس هناك شيء أسمه الإلهام في التعامل مع المواقف وأتخاذ القرارات الناجحة يصدها.				
٣٧	تهتم الإدارة العليا بخلق نسيج من علاقات العمل الذي يسمح بقبول الأفكار الجديدة من أجل إجراء التحسينات المستمرة في خدماتها .				