



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى
مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين

أمانى يوسف أحمد سلمان

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

١٤٤٢ هـ / ٢٠٢١ م

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى
مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين

إعداد:

أمانى يوسف أحمد سلمان

بكالوريوس إدارة أعمال (جامعة القدس المفتوحة_ فلسطين)

المشرف: د. أحمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة

مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية – معهد التنمية المستدامة

جامعة القدس – أبو ديس

١٤٤٢ هـ / ٢٠٢١ م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين

اسم الطالبة: أماني يوسف أحمد سلمان
الرقم الجامعي: ٢١٨٢٠٣٣٠

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ / ٢٠٢١ م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

١. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز اللهالتوقيع:
٢. ممتحنا داخليا: د. سلوى البرغوثيالتوقيع:
٣. ممتحنا خارجيا: د. رائد عريقاتالتوقيع:

القدس - فلسطين

١٤٤٢ هـ / ٢٠٢١ م

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى خاتم الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... إلى من أحمل إسمه بكل
إفتخار، أرجو من الله أن يمد بعمرى لترى ثماراً قد حان موعد قطافها بعد طول إنتظار.. أبي العزيز

إلى من كان دعائها سر نجاحي ... إلى من وهبتي كل ما تملك إلى التي صبرت على كل شيء
إلى التي رعتني حق رعاية وكانت سندي في الشدائد ... إلى ملاكي بالحياة.... أُمي الغالية

إلى من صاغوا لنا من علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح أساتذتنا الكرام

إلى أخوتي، وأخواتي، وصديقاتي، الذين تقاسموا معي الحياة وكانوا عوناً لي في مراحل حياتي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع علّه يكون بذرة بناء للأجيال القادمة.

الباحثة: أمانى يوسف أحمد سلمان

إقرار

أقرُّ أنا مُعدَّ الرسالة بانها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وانها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّت الإشارة إليه حيث ورد، وان هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقدَّم لنيل أيّة درجة عليا لأيّة جامعة، أو أي معهد آخر.

التوقيع:.....

أمني يوسف أحمد سلمان

التاريخ: / / ٢٠٢١ م

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً الذي أعانني على انجاز هذا العمل،

يطيب لي أن أثني ثناء حسناً على من أضاء بعلمه عقل وبصيرة غيره أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للدكتور أحمد حرز الله على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة، لما لمست من صدر ربح وتوجيه مثمر ونصائح قيمة كان لها أبلغ الاثر في تحقيق هذا الإنجاز.

ولا أنسى شكري وتقديري لمن كانت لهم بصمات واضحة للخروج بهذه الرسالة بصورتها النهائية وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة الرسالة ولملاحظاتهم القيمة فلهم مني جزيل الشكر والامتنان.

كما ولا يفوتني في هذا المقام أن أشكر الأساتذة المحكمين الأكارم على ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم بكل كرم وسخاء مما صحح الكثير وقوم الكثير حتى وصلت الرسالة الى شكلها النهائي وحققت أهدافها.

الباحثة: أماني يوسف أحمد سلمان

مصطلحات الدراسة

وفقاً للمراجعة الأدبية للمراجع والدراسات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة تم التوصل إلى عدد من المصطلحات التي تتضمنها الدراسة، وقد تم تعريفها إجرائياً كما يلي:

إدارة الموارد البشرية : هي علم إداري ودائرة منفصلة داخل المنظمة تختص بالتعامل مع الموارد البشرية وتمييزها ورفع المهارة لدى الموظفين في مستشفى المقاصد، بحيث تهدف إلى إحداث الانسجام والتعاون والفعالية بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

الإستقطاب والتعيين : هو عملية إستكشاف وتحديد خصائص المرشحين المحتملين من مجموعة المرشحين المتوفرين في سوق العمل للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في مستشفى المقاصد.

التدريب : هو عبارة عن عملية إكساب العاملين والموظفين داخل المنظمة للمهارات والكفاءات اللازمة لاداء مهام وظائفهم بفعالية، وتساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مهامهم في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف مستشفى المقاصد.

تقييم أداء الموظفين : هو تشخيص وتحليل أداء العاملين لمهام وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك بهدف الإقرار بمدى نجاحهم وقدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، إضافة إلى التعرف على إمكانيات النمو والتقدم للموظف في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أعلى.

الحوافز : هي مجموعة من المميزات سواء المعنوية أو المادية التي تقدمها المنظمة بهدف تشجيع موظفيها للقيام بعملهم بأفضل شكل ممكن وبذل أقصى جهد ممكن قد يؤدي إلى الإبداع في العمل داخل مستشفى المقاصد.

بيئة العمل : تتكون من جميع الظروف المحيطة بالعاملين في وقت ومكان العمل وتتضمن الظروف المعنوية والمادية والزمانية والمكانية. فعند توفير أفضل الظروف للعامل من خدمات ومرافق فذلك يحفزه على إعطاء أفضل ما لديه بشكل إبداعي.

الإبداع التنظيمي : أي فكرة أو عمل جديد أو سلوكيات جديدة تتبناها المنظمة سواء كانت خدمات أم تكنولوجيا أم ممارسة إدارية تختلف نوعياً عن ما هو موجود، ويشكل إضافة جديدة على حقل المعرفة أو التطبيق.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه يناسب واقع الدراسة، وقامت بتصميم إستبانة تضمنت (٥٨) فقرة موزعة على محورين، تضمن المحور الأول المتعلق بإدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وتضمنت خمسة مجالات وهي: (الاستقطاب، التحفيز، تقييم أداء العاملين، التدريب، بيئة العمل)، وتمتعت بدرجة صدق وثبات (٠,٩٤)، أما المحور الثاني يتعلق بالإبداع في مستشفى المقاصد، وتمتعت بدرجة صدق وثبات (٠,٩٢) وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في مستشفى المقاصد والبالغ عددهم (١٢٠)، حيث بلغت العينة النهائية لهذه الدراسة (٩٠)، والتي اعتبرت عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية لدى مستشفى المقاصد كانت مرتفعة، كما كانت الدرجة الكلية لمحور الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد كانت مرتفعة، كما تبين وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد، بالإضافة لذلك تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، ومستوى الدخل، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) وذلك في جميع محاور الدراسة.

وبناء على النتائج أعلاه خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها تعزيز ممارسات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد، في سبيل دعم قدراتها على تحقيق الريادة والإبداع التنظيمي في الأعمال التي تقوم فيها، وتعزيز الإجراءات الخاصة بعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وضرورة الإهتمام بشكل مستمر بعملية تقييم الأداء، وتحديثه من أجل تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين، وضرورة الإهتمام بوظيفة التدريب، والإعتماد على وسائل التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها خلال تنفيذ التدريب، وأن يتم مراعاة هذه التطورات عند تدريب العاملين، والإهتمام الكبير ببيئة العمل وتحسينها باستمرار، والعمل على تدريب الموظفين لتعزيز مفاهيم ريادة الأعمال والإبداع، لما لها من أهمية في تحقيق القيمة التنافسية، وتعزيز الممارسات الخاصة بتوليد الأفكار الإبداعية والريادية القادرة من خلالها تقديم خدمات جديدة، وتحقيق رضا وطموح المواطنين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، مستشفى المقاصد، الإبداع التنظيمي.

The role of the human resources management practices in achieving organizational creativity At Al-Makassed Hospital from the employees' point of view

Prepared by: Amani Yousef Ahmad Salman.

Supervised by: Dr. Ahmad Herzallah.

Abstract

The study aimed to identify the role of human resource management practices in achieving organizational creativity at Al-Makassed Hospital from the point of view of its employees, and to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach because it fits the reality of the study, and she designed a questionnaire that included (58) paragraphs distributed on two axes, which included the first axis Related to human resources management in Al-Makassed Hospital and it included five areas: (recruitment, motivation, employee performance evaluation, training, work environment), and it had a degree of honesty and reliability (0.94), and the second axis related to creativity in Al-Maqasid Hospital, and it had a degree of sincerity and stability (0.92). The study population consisted of all the administrative workers at Al-makassed Hospital, whose number is (120), as the final sample for this study reached (90), which was considered a representative sample of the study community.

The study found that the overall degree of human resource management practices at Al-Maqasid Hospital was high, and the overall score of the Organizational Innovation Axis at Al-Maqasid Hospital was high, as it was found that there is a significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between HRM practices and organizational creativity In the Makassed Hospital, in addition, it was found that there are no significant differences at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) in the role of human resource management practices in achieving organizational creativity at Makassed Hospital from the point of view of its employees due to variables (gender, income level, academic qualification, and name) Career and years of experience) in all study axes.

Based on the above results, the study came out with a set of recommendations, the most prominent of which is strengthening the practices of applying human resources management at Al-Maqasid Hospital, in order to support its capabilities to achieve leadership and organizational creativity in the work in which it carries out, and to enhance the procedures for recruitment, selection and appointment processes, and the need to continuously pay attention to the performance evaluation process. And its modernization in order to promote positive competition among employees, And the need to pay attention to the training function, to rely on modern technology and its applications during the implementation of training, to take into account these developments when training employees, to pay great attention to the work environment and to continuously improve it, and to work on training employees to enhance the concepts of entrepreneurship and creativity, because of their importance in achieving competitive value And to enhance the practices of generating creative and entrepreneurial ideas that are capable of providing new services, and achieving the satisfaction and ambition of citizens.

Key words: Human Resources Management, Human Resources Management Functions, Makassed Hospital, Organizational Creativity.

إختصارات الدراسة

الاختصار

المصطلح بالانجليزية

المصطلح بالعربية

HRM

Human Resource Management

إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

أصبح العالم يعيش في مجتمع المنظمات فهي عنصر أساسي في رفاه الشعوب، وصارت المنظمات من عوامل التغيير في المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به، لذا كان على المنظمات أن تجد الوسائل والأساليب لتتأقلم وتتكيف مع متطلبات المحيط سريع التغيير وتحاول التأثير فيه ليتوافق مع الاحتياجات المتجددة في العمل، وأن إدارة الموارد البشرية لها دور ضروري ملازم لكافة المؤسسات، فبدون دور الموارد البشرية تتبعثر وتتداخل المهام في المنظمة ويجد الموظف نفسه دون رقيب (الجبالي، ٢٠١٦).

وليس القصد بدور إدارة الموارد البشرية هو المتابعة والتقييم فقط. حيث يبدأ دورها بعملية الإستقطاب والإختيار والتعيين وفقا لإحتياجات المؤسسة ويتيح للموظفين مناخ عمل مناسب وروح التعاون للوصول للإبداع ويقوم بتشجيع الإبداع عن طريق الحوافز المعنوية ككتب الشكر أو الترقية أو حوافز مالية، ولا شك أن عمل إدارة الموارد البشرية بصورها المختلفة تحتاج إلى ديناميكية وسرعة في اتخاذ القرارات وإلى قدر عالي من المرونة وحرية الحركة التي تتيح للمدير ترجمة آمال منظمته وطموحاتها إلى واقع ملموس، ذلك أن الوصول لإرضاء العاملين والمجتمع المستفيد وجودة الأداء والنتائج من أهم واجبات وأعباء المدير، ويمكن وصف دور الموارد البشرية بأنها القلب الذي يضخ الدم في بقية أجزاء المنظمة والذي من غيره تتبعثر الكثير من الأنشطة والفعاليات الأخرى (الأشهب، ٢٠١٥).

إن القائد أو المدير لديه صلاحية إتخاذ القرار يواجه العديد من المعوقات التي تحول دون إتخاذ القرارات بصورة جيدة، وتحد من قدرته على الحركة، ويأتي التنظيم بجوانبه المختلفة في مقدمة تلك المعوقات فمن واقع جودة المناخ التنظيمي والبيئة التي يعمل في ظلها القائد أو المدير وتأتي القدرة على اتخاذ القرار المتمسم بالكفاءة والفاعلية، وويتطلب أي تغيير في المنظمة تكيفا وتوازنا جديدا يكفل

للمنظمة بقاءها وزيادة فاعليتها في ظل بيئة ديناميكية كثيرة التغيير، ويشمل هذا التغيير عددا كبيرا من الجوانب التي تبنى عليها المنظمات في الأهداف والإستراتيجيات وفي الهيكل التنظيمي إما في آليات اتخاذ القرار والأدوات التكنولوجية والأساليب المستخدمة، والقيادة وأساليبها وأنواعها ووسائل الاتصال لذلك لابد للقيادي أن يكون على دراية وعلم بما يدور في بيئته الداخلية والخارجية حتى يستطيع تحديد مواطن الخلل التي تحتاج الى التغيير والتطوير (أبو عساف والمرعي، ٢٠١٩).

2.2 مشكلة الدراسة

تتميز المؤسسات بأسلوب وطرق تميزها في أداء مهماتها نظرا لإرتباطها المباشر مع المجتمع المحلي والمحيط بها وكذلك إرتباطها مع الجهات المختلفة كالموردين والشركاء ومؤسسات التمويل وغيرها، الأمر الذي يتيح لها الدخول في أجواء المنافسة للبقاء وأيضا للإبداع للحصول على إرضاء المجتمع المحيط والمستفيد من تلك المؤسسة. وللحصول على تلك النتائج يجب ان يكون هناك موظفين قادرين على خلق الفارق والإبداع ويجب أن يكون هناك دور إداري لمتابعة تدريب وتحفيز وتقييم لأداء الموظفين. ومن خلال الإطلاع على الواقع في المؤسسات تبين أن هناك موظفين لا يؤثرون في تحقيق أهداف المؤسسة لذلك وجدت إدارة الموارد البشرية لمتابعة عمل الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة. ووفقاً للدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها، وجد أن هنالك ممارسات لإدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحفيز الموظفين لأداء مهامهم بطريقة إبداعية ويساهمون بشكل كبير في الإبداع التنظيمي (عبد الكريم وحמיד، ٢٠١٧)، إضافة إلى ذلك فهناك عدد من الدراسات التي توصلت إلى أن الموارد البشرية تلعب دوراً رئيساً في عملية تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين وتنميتهم وتوفير سبل البيئة التنظيمية المتاحة للإبداع (Chowhan, et. al, 2017).

وبناءً على تلك النتائج، وضمن حدود البحث لم يتم إيجاد دراسات تتناول موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المستشفى، وعليه فقد وجد أن هنالك فجوة بحثية تتمثل في دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المستشفيات. ووفقاً لذلك جاءت الدراسة لتجيب عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين؟

3.1 مبررات الدراسة

- قناعة الباحثة بأن المورد البشري من أهم الموارد الاستراتيجية نظراً لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم. وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والتوصيات التي تؤكد أهمية هذه الدراسة.
- افتقار الدراسات المحلية والعربية التي تتطرق إلى علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالإبداع التنظيمي في المستشفيات، وذلك ضمن حدود البحث الذي قامت به الباحثة، فإن مختلف الدراسات التي تم الوصول إليها لم تتناول حدود مكانية تتمثل في المستشفيات.
- الاهتمام بموضوع الموارد البشرية والإبداع بالمستشفيات كون الباحثة موظفة إدارية بمستشفى للتقدم بالاقترحات المناسبة لمكان عملها. وذلك من خلال مواجهة عدة مواقف داخل المستشفى والتي تنطوي على الشك في وجود ممارسات للموارد البشرية التي تحفز الإبداع لدى الموظفين.

٤,١ أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي أبحثه، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية ركيزة مهمة للإبداع وتضمن من خلالها المؤسسة تحقيق أهدافها والفوز بثقة المستفيدين ومتلقي الخدمات الطبية في المستشفى والحفاظ على سمعة مستشفى المقاصد محليا وعالميا، وبالتالي فإن ما يمكن أن تخرج به هذه الدراسة من نتائج وتوصيات تساعد المؤسسات الصحية في زيادة إدراك العاملين فيها إلى أهمية ودور إدارة الموارد البشرية وانعكاسها على الإبداع التنظيمي، خاصة في ظل عدم توفر دراسات مماثلة حول متغيرات الدراسة تختص بالمستشفيات في فلسطين.

تتمحور الأهمية الخاصة بهذه الدراسة بالأهمية العلمية والأهمية التطبيقية، ويمكن إبرازهما كما يلي:

١,٤,١ الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال:

- تعتبر هذه الدراسة مهمة من حيث إبرازها للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة التي تطرحها، مما يمكن إعتبارها إحدى المراجع المهمة فيما يخص موضوعها.
- للدراسة أهمية علمية فيما يتعلق بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

- تعتبر هذه الدراسة إستكمالاً لكل الأبحاث السابقة في مجال الموارد البشرية وترجو الباحثة في أن تشكل اضافة جديدة في هذا الشأن.
- تشكل الدراسة نواة يمكن البناء عليها في إجراء أبحاث أكثر عمقا وتخصصية حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع، مما سيزيد من الاهتمام بتطبيق إدارة الموارد البشرية في المستشفيات والمؤسسات الفلسطينية.

١,٤,٢ الأهمية التطبيقية:

تأتي الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال:

- تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية تطبيقية كبيرة في المنظمات الفلسطينية بشكل عام والمؤسسات الصحية بشكل خاص من خلال الإستفادة من نتائجها وتوظيفها في إجراء التعديلات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية فيما يسهم تحقيق الإبداع وزيادة وعي العاملين لأهمية دور الموارد البشرية.
- يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في مساعدة المسؤولين في المؤسسات المختلفة بتطبيق إدارة الموارد البشرية والإلتزام بها في كل مؤسسة والتزام العاملين بتطبيقها لتحقيق الإبداع وزيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسات وتحقيق خدمات أفضل.

١,٥ أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

١,٥,١ الهدف العام

التعرف إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر العاملين.

١,٥,٢ الأهداف الفرعية

- التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وفقاً لمجال الإستقطاب.
- التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وفقاً لمجال التحفيز.
- التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وفقاً لمجال تقييم أداء العاملين.
- التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وفقاً لمجال التدريب.
- التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وفقاً لمجال بيئة العمل.

- التعرف إلى واقع الإبداع في مستشفى المقاصد من حيث الأصالة والمرونة والقدرة على التحليل والطلاقة.
- التعرف إلى الفروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغيرات (الجنس، ومستوى الدخل، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)

٦,١ أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية التي إنبثقت من مشكلة الدراسة:

- ما واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وفقاً لمجال الإستقطاب؟
- ما واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وفقاً لمجال التحفيز؟
- ما واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وفقاً لمجال تقييم أداء العاملين؟
- ما واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وفقاً لمجال التدريب؟
- ما واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وفقاً لمجال بيئة العمل؟
- ما واقع الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد من حيث الأصالة والمرونة والقدرة على التحليل والطلاقة؟
- هل يوجد فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر العاملين بحسب متغيرات (الجنس، ومستوى الدخل، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

٧,١ فرضيات الدراسة

- ❖ الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد.
- ❖ الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغيرات (الجنس، ومستوى الدخل، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

٨,١ حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** إقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين.
- **الحدود البشرية:** إقتصرت هذه الدراسة على العاملين الإداريين في مستشفى المقاصد في العاصمة القدس.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء وتطبيق هذه الدراسة على مستشفى المقاصد في العاصمة القدس.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام ٢٠٢٠-٢٠٢١.

٩,١ مصادر جمع المعلومات والبيانات

إعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات وهما:

- **المصادر الأولية:** وهي المعلومات التي تم جمعها من خلال الاعتماد على أداة الدراسة والتي تتمثل في الاستبيان الموجه إلى موظفي مستشفى المقاصد في القدس.
- **المصادر الثانوية:** وهي مصادر المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والرسائل العلمية المحكمة لعرض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والإطلاع والملاحظة.

10.1 هيكلية الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمس فصول وهي:

- **الفصل الأول:** تضمن تقديم عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها، وهيكليتها.
- **الفصل الثاني:** تضمن الإطار النظري للدراسة وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- **الفصل الثالث:** تناول هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، والأدوات، والمجتمع، والعينة وطريقة المعاينة، ومدى صدق وثبات أداة الدراسة أو نتائج اختبارها.
- **الفصل الرابع:** تناول الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها.
- **الفصل الخامس:** تضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

١,٢ تمهيد

في هذا الفصل سيتم عرض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بموضوع الدراسة ألا وهي دور ممارسات الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، إضافة إلى عرض ماهية إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها ووظائفها، إلى جانب تخصيص قسم بموضوع الإبداع من حيث الخصائص والأنواع والمستويات، وفي القسم الثاني من الفصل سيتم عرض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومنها العربية والأجنبية.

٢,٢ الإطار النظري

١,٢,٢. إدارة الموارد البشرية

١,١,٢,٢. مفهوم إدارة الموارد البشرية

من خلال الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فنتبين أن هنالك عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية، حيث عرفها أحدهم بأنها "علم إداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، حيث تسعى إلى التعاون وإحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى" (عبد الكريم وحמיד، ٢٠١٧).

وآخرون بأنها "هي مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمجتمع في بيئة معينة" (الزهران وسهام، ٢٠١٩).

وقد عرف الشروقي (٢٠١٨) إدارة الموارد البشرية أنها "هي العملية الخاصة بإستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم".

من خلال تلك التعريفات لإدارة الموارد البشرية، فيمكن لنا القول إن إدارة الموارد البشرية إجرائياً تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وتهدف إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم. ومن خلال تلك التعريفات قامت الباحثة بتعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "علم إداري ودائرة منفصلة داخل المنظمة تختص بالتعامل مع الموارد البشرية وتنميتها ورفع المهارة لدى الموظفين في المنظمة بهدف تعزيز الإبداع التنظيمي، وإحداث الانسجام والتعاون والفعالية بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، لتحقيق الإبداع التنظيمي للمنظمة ككل".

٢,١,٢,٢. نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بعدد من المراحل التي تم خلالها صقل وتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية حتى يومنا هذا وهذه المراحل هي:

❖ **عصر الثورة الصناعية:** بدأ التطوير المنهجي لإدارة الموارد البشرية بالثورة الصناعية التي بدأت خلال خمسينيات القرن التاسع عشر في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية. تألفت الثورة الصناعية، بشكل أساسي، من تطوير الآلات، واستخدام الطاقة الميكانيكية في عمليات الإنتاج، وبالتالي ظهور مفهوم المصنع مع عدد كبير من القوى العاملة التي تعمل معاً، استبدل نظام المصنع نظام الكوخ القديم، أحدثت الثورة الصناعية عدداً من التغييرات مثل مواقع العمل المركزية حيث يعمل عدد كبير من العمال معاً، وعملية الإنتاج الآلية، وهجرة العمال من أماكنهم الأصلية، والاتصال غير المباشر بين أصحاب المصانع والعمال (الأشهب، ٢٠١٥).

من أجل إدارة الأشخاص في نظام المصنع للثورة الصناعية، تم تطوير ثلاثة أنظمة لإدارة الموارد البشرية -توظيف العمال، وتدريب العمال، ومراقبة العمال، ومع ذلك، فإن الفلسفة الأساسية لإدارة العمال تدور حول علاقة السيد والخادم (الجبالي، ٢٠١٦).

❖ **عصر الحركة النقابية:** بعد فترة وجيزة من ظهور نظام المصانع، بدأ العمال في تنظيم أنفسهم بناءً على مصالحهم المشتركة لتشكيل جمعيات عمالية عُرفت فيما بعد باسم النقابات العمالية. كانت الأهداف الأساسية لهذه الجمعيات هي حماية مصالح أعضائها وحل مشاكلهم التي نشأت في المقام الأول بسبب عمالة الأطفال، وساعات العمل الطويلة، وظروف العمل السيئة. في وقت لاحق، أصبحت جوانب العمل الأخرى كالمشاكل الاقتصادية والأجور ومزايا وخدمات الموظفين، إلخ،

قضايا أيضًا. بدأت هذه النقابات العمالية بأسلحة مثل الإضرابات، والتباطؤ، والمقاطعة، وما إلى ذلك، من أجل قبول مطالبهم. أجبرت أنشطة النقابات العمالية المالكين والمديرين على اعتماد أنظمة معالجة شكاوى الموظفين، والتحكيم كوسيلة لحل النزاعات بين المالكين/ المديرين والعاملين، والممارسة التأديبية، وتوسيع برامج مزايا الموظفين، ووقت الإجازة والإجازة، وتحديد واضح لواجبات الوظيفة، وحقوق العمل من خلال الأقدمية، وإقامة هياكل رشيدة وقابلة للدفاع عنها (الأشهب، ٢٠١٥).

❖ **عصر المسؤولية الاجتماعية:** في العقد الأول من القرن العشرين، بدأ بعض أصحاب المصانع في تبني نهج أكثر إنسانية وأبوية تجاه العمال. يعتمد النهج الأبوي لإدارة العمل على الفلسفة القائلة بأن العمل مثل الطفل تمامًا والمالك مثل الأب تمامًا ويجب على المالك أن يعتني بعمله تمامًا كما يعتني الأب بأطفاله. قدم هؤلاء الصناعيين الذين تبنوا نهجًا أبويًا عددًا من الامتيازات والتسهيلات للقوى العاملة مثل تقليل عدد ساعات العمل، وتحسين المرافق في مكان العمل، والقرى النموذجية للعمال، إلخ. أدت كل هذه الممارسات إلى تطوير جانب الرعاية الاجتماعية لإدارة العمل (جواد والعزاوي، ٢٠١٩).

❖ **عصر الإدارة العلمية:** في بداية القرن العشرين تقريبًا، بدأ تاييلور في اكتشاف "أفضل طريقة للقيام بالأشياء" بناءً على دراسات الوقت والحركة. وبناءً على تجاربه، استطاع زيادة إنتاجية العمال بشكل كبير، وكتب العديد من الأوراق البحثية بناءً على هذه التجارب وكتابًا عن الإدارة العلمية (الأشهب، ٢٠١٥).

المبادئ الرئيسية للإدارة العلمية كما أشار إليها (بن مرزوق وآخرون، ٢٠١٨) هي ما يلي:

- استبدال القاعدة الأساسية بالعلم.
- الانسجام وليس الصراع، والتعاون، وليس الفردية.
- تنمية كل شخص، تقنيات الإدارة العلمية ذات الصلة بإدارة العمال هي -الكفاءة الوظيفية، وتوحيد العمل وتبسيطه، ونظام الأجر التفاضلي بالقطعة.

❖ **عصر العلاقات الإنسانية:** في حوالي عشرينيات القرن الماضي، ألقى باحثو الإدارة نظرة فاحصة على العامل البشري في العمل والمتغيرات التي أثرت على سلوك الناس. قبل ذلك، كتب هوغو مونستربرغ كتابًا عن "علم النفس والكفاءة الصناعية" والذي اقترح استخدام علم النفس في مجال اختبار الأفراد، والمقابلات، وقياس المواقف، والتعلم، إلخ (عبد الكريم وحמיד، ٢٠١٧).

سميت هذه الفترة القصيرة باسم "عصر علم النفس الصناعي". في عام ١٩٢٤، بدأت مجموعة من الأساتذة من كلية هارفارد للأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية تحقيقاً في الجوانب الإنسانية للعمل وظروف العمل في مصنع هوثورن التابع لشركة ويسترن إلكتريك في شيكاغو. أجروا أبحاثاً من عام ١٩٢٤ إلى عام ١٩٣٢ وتوصلوا إلى إستنتاجات مفادها أن إنتاجية العمال تعتمد على عدة أمور كما أشار إليها (هاجر، ٢٠١٨) وهي:

- العوامل الاجتماعية في مكان العمل.
- تكوين المجموعة وتأثير المجموعة.
- طبيعة القيادة والإشراف.
- الاتصالات.

وخلصوا إلى أنه من أجل الحصول على إنتاجية أفضل، يجب أن تهتم الإدارة بالعلاقات الإنسانية إلى جانب الظروف المادية في مكان العمل. (أبو عساف والمرعي، ٢٠١٩):

❖ **عصر العلوم السلوكية:** على عكس العلاقات الإنسانية التي تفترض أن العمال سعداء هم عمال منتجون، كان علماء السلوك موجهين نحو الهدف والكفاءة واعتبروا أن فهم السلوك البشري هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق هذه الغاية. لقد جربوا العديد من طرق البحث المعقدة لفهم طبيعة العمل والأشخاص في بيئة العمل. تتكون مساهمة علماء السلوك في ممارسات الإدارة في المقام الأول من إنتاج رؤى جديدة بدلاً من تقنيات جديدة. لقد طور أو وسّع طريقة مفيدة للتفكير في دور المدير وطبيعة المنظمات وسلوك الأفراد داخل المنظمات (الدوري وآخرون، ٢٠٢٠).

الاستنتاجات الرئيسية للمساهمات التي قدمها السلوكيون كما أشار إليها (الزهران وسهام، ٢٠١٩) هي كما يلي:

- الناس لا يكرهون العمل، إذا تم مساعدتهم في تحديد الأهداف، فسوف يرغبون في تحقيقها، في الواقع، الوظيفة نفسها هي مصدر الدافع والرضا للموظفين.
- يمكن لمعظم الناس ممارسة قدر كبير من التوجيه الذاتي وضبط النفس وتوليد قدر أكبر من الإبداع أكثر مما هو مطلوب في وظيفتهم الحالية، لذلك، تظل إمكاناتهم غير المستغلة غير مستغلة.
- تتمثل المهمة الأساسية للمديرين في استخدام الإمكانيات البشرية غير المستغلة في المنظمة.
- يجب على المدير أن يخلق بيئة صحية حيث يمكن لجميع الأشخاص المساهمة بأفضل ما لديهم من قدرات. يجب أن توفر البيئة مكاناً صحياً وآمناً ومريحاً وملائماً للعمل.

- يجب على المديرين توفير الفرصة للتوجيه الذاتي من قبل مرؤوسيهم ويجب تشجيعهم على المشاركة الكاملة في جميع الأمور المهمة.
- يمكن تحسين كفاءة التشغيل من خلال توسيع نفوذ المرؤوسين والتوجيه الذاتي والتحكم الذاتي.
- قد يتحسن الرضا عن العمل "كمنتج ثانوي" للمرؤوسين مع الاستفادة الكاملة من إمكانياتهم.

❖ **عصر نهج الأنظمة والطوارئ:** اجتذب نهج الأنظمة والطوارئ أقصى قدر من الاهتمام من المفكرين في الإدارة في العصر الحالي. إنه نهج متكامل يأخذ في الاعتبار إدارة الموارد البشرية في مجملها بناءً على البيانات التجريبية. الفكرة الأساسية لهذا النهج هي أن تحليل أي كائن يجب أن يعتمد على طريقة تحليل تتضمن متغيرات متزامنة لمتغيرات تعتمد على بعضها البعض. يحدث هذا عندما يتم تطبيق نهج الأنظمة في إدارة الموارد البشرية (الشروقي، ٢٠١٨).

❖ **عصر إدارة الموارد البشرية:** عندما تم تطبيق نظام المصنع في الإنتاج، بدأ عدد كبير من العمال في العمل معًا. كان هناك شعور بضرورة وجود شخص يجب أن يهتم بتوظيف هؤلاء العمال وتطويرهم ورعايتهم. لهذا الغرض، ظهر قسم العلاقات الصناعية في معظم المنظمات الكبيرة التي كانت تهتم في الغالب بالعاملين. ومع ذلك، مع مرور الوقت وزيادة تعقيد إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الكبيرة، تم توسيع نطاق إدارة العلاقات الصناعية ليشمل الموظفين الإشرافيين وبالتالي الموظفين الإداريين. تم تسمية قسم العلاقات الصناعية باسم قسم شؤون الموظفين (الجبالي، ٢٠١٦).

ومع تزايد المنافسة على حصة السوق، والتنافس على الموارد بما في ذلك المواهب البشرية، وزيادة المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية، لم يتم التعامل مع الناس على أنهم كائنات فسيولوجية فحسب، بل كائنات اجتماعية نفسية كمصدر رئيسي للفعالية التنظيمية وتغيرت المنظمات الكبيرة تسمية قسم شؤون الموظفين لقسم الموارد البشرية لتعكس وجهة النظر المعاصرة (Klitzne, 2019).

٣، ١، ٢، ٢. أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية بالمنظمات كونها أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية، حيث أنه لا بد من توفير الكفاءات الفعالة والقادرة على الأداء المتميز، حيث تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية كما أشار إليها (Chowhan, et al., 2017) فيما يلي:

- الإدارة الاستراتيجية: هذا جانب مهم لأي منظمة ويلعب دورًا حيويًا في إدارة الموارد البشرية. يدير مديرو الموارد البشرية الاستراتيجيات لضمان وصول المنظمة إلى أهداف أعمالها، بالإضافة إلى

المساهمة بشكل كبير في عملية صنع القرار المؤسسي، والتي تشمل تقييمات للموظفين الحاليين والتنبؤ للمستقبل بناءً على متطلبات العمل.

- تحليل الفوائد: يعمل مديرو الموارد البشرية على تقليل التكاليف، مثل التوظيف والاحتفاظ بهم. يتم تدريب متخصصي الموارد البشرية على إجراء مفاوضات فعالة مع الموظفين المحتملين والحاليين، فضلاً عن كونهم على دراية جيدة بمزايا الموظفين التي من المحتمل أن تجتذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالقوى العاملة الحالية.
- التدريب والتطوير: نظراً لأن مديري الموارد البشرية يساهمون بشكل كبير في برامج التدريب والتطوير، فإنهم يلعبون أيضاً دوراً محورياً في تعزيز العلاقات بين صاحب العمل والموظف. هذا يساهم في نمو الموظفين داخل الشركة، وبالتالي تعزيز رضا الموظفين وإنتاجيتهم.
- التفاعل بين الموظفين: مديرو الموارد البشرية مسؤولون عن إجراء الأنشطة والفعاليات والاحتفالات في المنظمة مما يفسح المجال لفرص بناء الفريق. علاوة على ذلك، فهو يعزز التفاعل داخل الموظفين ويغرس الشعور بالثقة والاحترام بين الأقران.
- إدارة الصراع: القسم الذي يجب أن يذهب إليه عند نشوء أي نوع من التعارض المهني بين الموظفين هو قسم الموارد البشرية. يضمنون حل المشكلات والنزاعات بفعالية، والتعامل مع المشكلة بموقف غير متحيز وتشجيع التواصل الفعال للوصول إلى حل. بالإضافة إلى ذلك، فهي تساعد الموظفين على فهم الطرق المختلفة لتطوير علاقات عمل فعالة وأهمية عدم ترك الحكم الشخصي يؤثر على سلوكهم.
- ترسيخ ثقافة عمل صحية: تعتبر ثقافة العمل الصحية أمراً محورياً في إبراز أفضل ما في الموظفين. يساهم مديرو الموارد البشرية بشكل كبير في إنشاء ثقافة عمل صحية وودية، والتي تترجم أيضاً إلى إنتاجية أفضل بين الموظفين.
- الإمتثال: يعمل متخصصو الموارد البشرية على جعل المؤسسة متوافقة مع قوانين التوظيف، بالإضافة إلى الإحتفاظ بسجلات لعمليات التوظيف وسجل المتقدمين.

٤,١,٢,٢. أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية هو إستمرار توفير الموارد البشرية للمنظمة بالكفاءة اللازمة، لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع بكفاءة وفعالية، ويمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة كما أشار إليها (Sardi, et al., 2020) إلى تحقيق ما يلي:

- تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الاستخدام السليم للموارد البشرية.

- التطوير والحفاظ على علاقات عمل مترابطة بين جميع الموظفين واعتماد هيكل تنظيمي سليم ومرغوب فيه.
- دمج الأهداف الفردية والجماعية داخل المنظمة.
- خلق الفرص والتسهيلات للتطورات الفردية أو الجماعية وفقاً لنمو المنظمة وتطورها.
- تحديد وتلبية الاحتياجات الفردية والجماعية، مثل الأجور والرواتب العادلة، والحوافز، ومرافق الرفاهية، والضمان الاجتماعي، والهوية، والاعتراف، والأمن، والوضع وما إلى ذلك.
- تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم.
- تطوير والحفاظ على علاقات صحية بين الإدارة والموظفين.
- التطوير المستمر للأصول البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير.
- المساهمة في التقليل من الشرور الاجتماعية والاقتصادية مثل مشاكل البطالة، في التوزيع المتساوي للدخل والثروة، المزيد من فرص العمل للنساء وما إلى ذلك.
- إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في الإدارة.
- توفير القيادة المرغوبة وقيادة مجموعات العمل.
- توفير ظروف عمل صحية للموظفين.
- الإحتفاظ بالقوى العاملة من خلال الحفاظ على إستقرار التوظيف.

وعليه، ترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، من خلال تخطيط الاحتياجات المتنوعة من الموارد البشرية كما ونوعاً، والعمل على زيادة ورفع مستوى الأداء والرغبة بالعمل، من خلال تنمية وتطوير القدرات وتوفير مناخ مناسب للعمل، وزيادة درجة الولاء والانتماء للمؤسسة وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية ونظام موضوعي لتقييم الأداء، والإهتمام بالعلاقات الإنسانية.

٢,١,٥. وظائف إدارة الموارد البشرية

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث لم يعد دورها مقتصرًا على القيام بإستقطاب الموارد البشرية والتعيين وصرف الرواتب والأجور ومنح الإجازات، فقد أخذ دورها بالإتساع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً مع مواكبتها للتكنولوجيا، وأصبحت تمارس دور إستراتيجي يحتاج لتوفير كفاءات مؤهلة لممارسة الجوانب المختلفة من أنشطتها التنفيذية والتخصصية الاستراتيجية. (أحمد، ٢٠١٨)، لذا فإن وظائف إدارة الموارد البشرية متعددة ومتطورة حسب التغيرات التي تقابل المنظمات، وفي سبيل تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها فإنها تقوم بالعديد من الوظائف المتكاملة والأساسية والتي تتمثل بما يلي:

• **تصميم الوظيفة وتحليل الوظيفة:** من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية تصميم الوظائف وتحليل الوظيفة. يتضمن تصميم الوظيفة عملية وصف واجبات ومسؤوليات وعمليات الوظيفة. لتعيين الموظفين المناسبين على أساس العقلانية والبحث، من الضروري تحديد سمات المرشح المثالي الذي سيكون مناسباً للوظيفة. يمكن تحقيق ذلك من خلال وصف المهارات والسمات الشخصية لموظفيك الأفضل أداءً سيساعد القيام بذلك على تحديد نوع المرشح الذي تريده للوظيفة. سوف تكون قادرًا على تحديد الحد الأدنى من متطلباتك الرئيسية في المرشح للتأهل للوظيفة.

يعرف حمود والخرشة (٢٠١٥) تحليل العمل بأنه "عملية دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات للعمل، من أجل تحديد وتوضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه وتقييمه".

يقصد بتحليل العمل تحديد الواجبات والمهام والمهارات المطلوبة فيمن يشغل وظيفة معينة، أو تحديد الواجبات والمهام لوظيفة معينة والمهارات والكفاءات الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة، وتنقسم عملية تحليل العمل إلى قسمين (Mondy, 2005):

- ✓ **عملية الوصف الوظيفي:** يتضمن بيانات عامة، تشمل المسمى الوظيفي وموقعها على الهيكل التنظيمي ورمزها، وتتضمن كذلك الوصف العام، بحيث يشمل النشاط العام للوظيفة والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تؤدي بموجبها الواجبات، ونطاق إشراف الوظيفة، والجهات الداخلية والخارجية التي ينبغي الاتصال بها، بالإضافة إلى صعوبات الوظيفة، كما تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة.
- ✓ **عملية التوصيف الوظيفي:** ويتمثل في تحديد المهارات والخبرات والقدرات والتأهيل العلمي والقدرات الجسمية والذهنية التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة، وهي الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة والمقبولة في شخص معين لشغل وظيفة معينة.

يتضمن تحليل الوظيفة وصف متطلبات الوظيفة، مثل المهارات والمؤهلات والخبرة العملية. يجب تحديد الوظائف اليومية الحيوية ووصفها بالتفصيل، لأنها ستقرر مسار العمل المستقبلي أثناء التوظيف (الأشهب، ٢٠١٥).

• **تخطيط الموارد البشرية:** تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف الهامة في المنظمة، إذ تركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، حيث يتم من خلال التخطيط دعم الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد الفجوات في المهارات والقدرات المطلوبة التي تضمن تحقيق الاستراتيجية وتجنب الأداء المحدود خلال تطبيقها، حيث تم تعريفها بأنها قياس أو تقييم الموارد

البشرية الحالية والتنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية من خلال العرض والطلب وذلك لوضع خطة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة (Wilton, 2013).

ويعرف الهلالات (٢٠١٦) تخطيط الموارد البشرية "بأنه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الان وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والاحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة، تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة".

كما ويعرف نجار (٢٠١٢) تخطيط الموارد البشرية "بأنه تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط الموارد البشرية ويتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من ناحية الإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي".

وتمثل إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، وبمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف المنظمة وتطويرها إلى خطط فعلية، ولا يمكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد البشرية والمادية المطلوبة، وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الموارد البشرية المطلوبة وكيفية الاستفادة منها، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهما وكيفية إدارتهما (كشواي، ٢٠٠٦).

وظيفة تخطيط الموارد البشرية لها دور هام في المساهمة في دعم جهود المنظمات نحو تحقيق اهدافها وخططها، وبالتالي يمكن الاشارة الى أهميتها من خلال النقاط الآتية (نجار، ٢٠١٢):

- ✓ تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، والسعي نحو تخفيض التكلفة الناتجة عن الفائض او العجز فيها.
- ✓ التأكد من حسن توزيع وإستخدام المنظمة لمواردها البشرية، وحسن الإستخدام الأمثل لها، وتحديد الوظائف الشاغرة فيها.
- ✓ التعرف على مواطن القوة والضعف بالموارد البشرية، وتحديد مستويات أدائها مما يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الادائية.
- ✓ المساهمة في توفير قاعدة بيانات شاملة للمنظمة، تدعم جهودها بعملية صنع القرارات المرتبطة بالتطوير والتدريب والنقل والترقية.
- ✓ يعتبر التخطيط وسيلة هادفة للحصول على الموارد البشرية لتحقيق سير العمليات المختلفة التي تمارسها المنظمة خلال فترات زمنية مستقبلية.

• **تعيين وإختيار الموظفين:** يجب على إدارة الموارد البشرية إنجاز هذه العملية بكفاءة وفاعلية لأنه يتم على أساسها تحديد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وتعتبر مفتاح النجاح للمنظمات والوسيلة التي تمكنها من إكتساب الميزة التنافسية، المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل الآخرين (النجار، ٢٠١٦)، وتتمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية ونوعيتها، مدخلات لوظيفة الإختيار والتعيين فهي تحدد العدد المطلوب اختياره من الموارد البشرية التي جرى إستقطابها ونوعيته، ومن ثم السعي لإختياره وتعيينه في المكان المناسب،

وقدم الزبيدي وآخرون (٢٠١٦) تعريف لعملية الإختيار بأنها "العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل المفاضلة وإختيار وتعيين أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة فيها في سبيل تحقيق أهدافها".

التوظيف هو أحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية. تهدف إدارة الموارد البشرية إلى الحصول على موظفين مؤهلين وفعالين والإحتفاظ بهم لتحقيق أهداف وغايات الشركة. كل هذا يبدأ بتوظيف الموظفين المناسبين من قائمة المتقدمين والمرشحين المناسبين، حيث تساعد إدارة الموارد البشرية في تحديد المرشحين المثاليين للمقابلة والإختيار. يخضع المرشحون بعد ذلك لعملية فحص شاملة لتصفية المرشحين الأكثر ملاءمة من مجموعة المتقدمين. ثم يتم أخذ المرشحين الذين تم فحصهم من خلال جولات مقابلة مختلفة لإختبار وتحليل مهاراتهم ومعرفتهم وخبراتهم العملية المطلوبة للوظيفة. بمجرد إكمال الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في التوظيف، وإختيار المرشح بعد جولات من المقابلات، يتم تزويدهم بعد ذلك بعرض الوظيفة في المناصب الوظيفية المعنية. هذه العملية مهمة لأن هؤلاء الموظفين المختارين، بعد كل شيء، سيساعدون الشركة على تحقيق أهدافها وغاياتها (الأشهب، ٢٠١٥).

وترى الباحثة أن عملية الإختيار والتعيين تهتم بالحصول على العدد والنوع المناسبين من الموارد البشرية، بحيث تتم هذه العملية بضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالإستقطاب وتتضمن سلسلة من الأنشطة المعنية بجذب الاعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة.

• **تدريب وتطوير الموظفين:** ينظر للتدريب بأنه عملية تعلم يكتسب من خلالها الأفراد مهارات ومعارف تساعد على بلوغ الأهداف وتحقيق رؤية وتطلعات المنظمة، حيث قامت الاشهب (٢٠١٥) بتعريف التدريب بأنه "نقل للمواهب والمهارات من شخص لأخر لإكتساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص او لصقل مهارات موجودة وإيضاحها وذلك لاجل زيادة الأداء والفاعلية بالعمل

والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها، حيث تتم عملية التدريب بالمنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة يؤدي للجوء إلى التدريب".

وقد أشار (الشرعة، ٢٠١٤) بأن للتدريب أهمية كبيرة للمؤسسات والمنظمات، كونه يساهم بتحقيق ألية التنافسية ورفع الكفاءة الإنتاجية، والمساهمة بإعداد كادر وظيفي مؤهل ذو كفاءة وجودة عالية.

ويهدف التدريب لزيادة كفاءة وفاعلية الموارد البشرية من خلال تهيئة كافة مستلزمات، وإعداد برامج تدريب، ليتمكن الأفراد من إنجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح، حيث أن العملية التدريبية تحتوي على مجموعة من الأنشطة التي تدخل ضمن إطار تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها، الامر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه باعتباره مصدراً لتنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءتها الإدارية والفنية لتحقيق عائد إيجابي للعملية الإدارية (الشرباتي، ٢٠١٧).

يعد توفير التدريب المناسب وضمان التطوير الصحيح للمرشحين المختارين من الوظائف الحاسمة للموارد البشرية. بعد كل شيء، يعتمد نجاح المنظمة على مدى جودة تدريب الموظفين على الوظيفة وما هي فرص نموهم وتطويرهم داخل المنظمة. يجب أن يكون دور الموارد البشرية هو ضمان اكتساب الموظفين الجدد للمعرفة والمهارات الخاصة بالشركة لأداء مهمتهم بكفاءة. إنه يعزز الكفاءة والإنتاجية الإجمالية للقوى العاملة، مما يؤدي في النهاية إلى أعمال أفضل للمنظمة. تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً للغاية في إعداد الموظفين للقيام بمهام ومسؤوليات أكبر، مما يؤدي إلى التطوير الشامل للموظفين في العمل. وتعتبر المنظمة التي توفر فرصاً كبيرة للنمو والتطوير لموظفيها منظمة صحية (الأشهب، ٢٠١٥).

وبالتالي فإن التدريب يسعى لاجداث تغييرات في سلوك الموارد البشرية، من خلال اكسابهم مهارات ومعارف ومعلومات وقيم واتجاهات وطرق واساليب عمل جديدة، من أجل تعزيز ورفع مستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم الوظيفية.

• **التعويضات والمزايا:** تشكل الفوائد والتعويضات المحور الرئيسي لإجمالي نفقات التكلفة للمؤسسة. من الضروري سد النفقات، وفي الوقت نفسه، من الضروري أيضاً دفع أجور الموظفين بشكل جيد. لذلك، يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في صياغة مزايا وحزم تعويضات جذابة وفعالة لجذب المزيد من الموظفين إلى مكان العمل دون الإخلال بالوضع المالي للمنظمة. الهدف الأساسي من المزايا والتعويضات هو تحديد أجر عادل ومنصف للجميع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للموارد البشرية استخدام المزايا والتعويضات كرافعة لزيادة إنتاجية الموظفين وكذلك إنشاء صورة عامة جيدة للأعمال. لذلك، تتمثل إحدى وظائف قسم الموارد البشرية الأساسية في وضع سياسات وإرشادات

واضحة حول تعويضات الموظفين والمزايا المتاحة لهم. تتمثل إحدى وظائف مدير الموارد البشرية في ضمان التنفيذ الفعال لهذه السياسات والإرشادات. هذا يخلق المساواة ويبني الشفافية بين الموظفين والإدارة داخل المنظمة. بعد كل شيء، يتناسب مستوى رضا الموظفين في العمل بشكل مباشر مع التعويضات والمزايا التي يتلقونها (الأشهب، ٢٠١٥).

وتشير التعويضات إلى كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يتم الحصول عليها مقابل شغل وظيفة معينة، وتتضمن المدفوعات المالية المباشرة، والتي تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعمولات والأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة، والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات مدفوعة الأجر، وتنقسم التعويضات المالية إلى ثلاثة أنواع كما أشار إليها (ديسلر، ٢٠٠٢) وهي:

- تعويضات مالية مباشرة: وهي الدفعات التي يستلمها الشخص والمتمثلة بالأجر أو الرواتب أو العمولات التي يتقاضاها.
- تعويضات مالية غير مباشرة: وهي التعويضات المالية الأخرى التي لا تتضمنها التعويضات المالية المباشرة ومنها خطط التأمين، والتي قد تتضمن بدورها الحياة والصحة التكميلية، وتشمل مخصصات الضمان الاجتماعي وخطط التقاعد، وتأمين تعويضات العمال، والإجازات المدفوعة والمرضى والإجازة التعليمية.
- التعويضات غير المالية: وهو ما يحصل عليه الشخص من حوافز مادية أو معنوية، سواء مباشرة أو من خلال البيئة التي يعمل فيها، وغير مرتبطة بأداء العاملين.

أشار (حسونة، ٢٠١١) بأن أهمية هذه الوظيفة تتمثل فيما يلي:

- تشجيع الموارد البشرية لتقديم مزيداً من الأداء ورفع مستويات الإنتاجية.
- تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم عن الجهد المبذول في العمل.
- تعتبر العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لإمكاناتهم بالعمل.
- وسيلة لتحقيق العدالة بين الموارد البشرية.

وهنا تؤكد الباحثة على وجود إهتمام كبير من قبل الموارد البشرية بمستوى الاجور والمكافآت كونها تمثل مصدراً هاماً لمعيشتهم ولمستوى رفاهيتهم، وقدرتهم على تأمين خدماتهم والإحتياجات المالية لهم ولأسرهم، بالحصول على أجور عالية تشجع الموارد البشرية على زيادة كفاءتهم من خلال تحسين مؤهلاتهم العلمية ومهاراتهم الشخصية وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف الخاصة بالمنظمة.

• **تقييم أداء الموظفين:** تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سميت تارة بتقييم الأداء كما سميت بقياس الكفاءة وآخرين سموها بتقييم الكفاءة إلا أن أكثر التسميات إنتشارا وإستعمالا هو تقييم الأداء.

يعرف أبو عساف (٢٠١٩) تقييم الأداء بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. أما الأشهب (٢٠١٥) فتعرف عملية تقييم الأداء بأنه "دراسة وتحليل الأداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية له وظيفة أخرى".

ويرى جواد والعزاوي (٢٠١٩) أن مفهوم تقييم أداء العاملين يقوم على أسس هي:

✓ إن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج عمله من ناحية أو على سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

✓ إن التقييم يشمل الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية والحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

وعملية تقييم الأداء تمكن الإدارة من الحصول على فوائد عديدة حسب ما ذكر (رجم ومنصارة، ٢٠١٩) منها:

✓ رفع الروح المعنوية: إن جو من التفاهم والعلاقة الحسنة يسود العاملين ورؤساءهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لعملهم هي موضع تقدير وإهتمام من قبل الإدارة مما يدفع الفرد إلى القيام بعمله راضيا وباستعداد وجداني.

✓ إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه أثناء العمل هو موضوع لضمان عدالة المعاملة حيث تسعى الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين.

✓ الرقابة على الرؤساء: أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

✓ استمرار الرقابة والإشراف: إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار، ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

✓ تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه. مستوى تقييم الأداء وذلك لتحديد الثغرات في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً والعمل على تلافيها.

● **العلاقات الإدارية:** تنقسم العلاقات في العمل عادة إلى قسمين -العلاقات الإدارية وعلاقات العمل. في حين أن علاقات العمل تتعلق بشكل أساسي بالعلاقة بين القوى العاملة والشركة، فإن العلاقات الإدارية تتعامل مع العلاقة بين العمليات المختلفة في المنظمة. تحدد العلاقات الإدارية مقدار العمل الذي يجب القيام به في يوم معين وكيفية تعبئة القوى العاملة لتحقيق الهدف. يتعلق الأمر بإعطاء المشروع المناسب للمجموعة المناسبة من الموظفين لضمان إكمال المشروع بكفاءة. في الوقت نفسه، يستلزم أيضاً إدارة جداول عمل الموظفين لضمان استمرار الإنتاجية. من الضروري أن يتعامل قسم الموارد البشرية مع هذه العلاقات بفعالية للحفاظ على كفاءة وإنتاجية الشركة (بن مرزوق وآخرون، ٢٠١٨).

● **علاقات العمل:** تعد علاقات العمل الودية ضرورية للحفاظ على علاقات متناغمة بين الموظفين في مكان العمل، حيث يعمل العديد من الموظفين معاً لتحقيق هدف واحد. ومع ذلك، يختلف كل شخص بشكل فردي عن الآخر في الخصائص، وبالتالي، من الطبيعي ملاحظة فجوة اتصال بين الموظفين. إذا تركت هذه السلوكيات دون رقابة، يمكن أن تفسد علاقات العمل في الشركة. لذلك، من الأهمية بمكان أن يوفر قسم الموارد البشرية القواعد والأنظمة والسياسات المناسبة حول علاقات العمل. بهذه الطريقة، يكون للموظفين إطار عمل مناسب يحتاجون إلى العمل من خلاله. لذلك، سيكون كل موظف على دراية بالسياسات التي ستخلق بيئة عمل ودية ومتناغمة. يساعد مناخ العمل المنظم والهادئ أيضاً في تحسين الأداء وتحقيق أهداف أعلى (الجبالي، ٢٠١٦).

● **مشاركة الموظفين والتواصل:** تعد مشاركة الموظفين جزءاً مهماً من كل مؤسسة. تضمن المستويات الأعلى من المشاركة إنتاجية أفضل ورضا أكبر للموظفين. ستساعد إدارة أنشطة مشاركة الموظفين بكفاءة في تحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين أيضاً. إدارة الموارد البشرية هي الوكيل المناسب الذي يمكنه إدارة مشاركة الموظف بسلاسة. التواصل السليم والمشاركة سوف يصنع العجائب للموظفين وكذلك للمؤسسة. كلما كان الموظفون أكثر انخراطاً، سيكونون أكثر

التزامًا وتحفيزًا. تعرف فرق الموارد البشرية "البشر" في المؤسسة أفضل من أي شخص آخر. هذا يمنحهم اليد العليا في التخطيط لأنشطة المشاركة. على الرغم من أن هذه الأنشطة قد لا تدرج تحت الوظائف المباشرة لإدارة الموارد البشرية، إلا أنها مطلوبة بالفعل للرفاهية التنظيمية والعلامة التجارية لصاحب العمل (Gobble & Hoyt, 2016).

• **أنظمة الصحة والسلامة:** تهتم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير بتوفير ظروف العمل المناسبة التي تمنع وقوع الأخطار التي تهدد صحة وسلامة الموظفين، والسعي نحو الحفاظ على القوى البشرية العاملة في المؤسسة من الآثار السلبية الناتجة عن العمل من الحوادث أو الأمراض، سواء كانت نفسية أو بدنية التي تحدث بسبب العمل (حمود، والخرشة، ٢٠١٥)، ويجب على كل صاحب عمل اتباع لوائح الصحة والسلامة التي وضعتها السلطات إلزامياً. تصر قوانين العمل لدينا على كل صاحب عمل أن يقدم أي تدريب وإمدادات ومعدات الوقاية الشخصية والمعلومات الأساسية لضمان سلامة وصحة الموظفين. يعد دمج لوائح الصحة والسلامة مع إجراءات الشركة أو ثقافتها هو الطريقة الصحيحة لضمان سلامة الموظفين. يعد جعل لوائح السلامة هذه جزءاً من أنشطة الشركة أحد الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية (الزهران وسهام، ٢٠١٩).

• **الدعم الشخصي للموظفين:** تساعد إدارة الموارد البشرية الموظفين عندما يواجهون مشاكل شخصية قد تتداخل مع سير العمل. إلى جانب الإضطلاع بالمسؤوليات الإدارية، تساعد أقسام الموارد البشرية أيضاً الموظفين المحتاجين. منذ الوباء، زادت الحاجة إلى دعم الموظفين ومساعدتهم بشكل كبير. على سبيل المثال، إحتاج العديد من الموظفين إلى إجازة إضافية ومساعدة طبية خلال فترة الذروة للوباء. بالنسبة لأولئك الذين طلبوا المساعدة، سواء كان ذلك في شكل مساعدة تأمينية أو إجازات إضافية، قدمت الشركات المساعدة من خلال فرق الموارد البشرية (هاجر، ٢٠١٨).

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في الأداء السلس للمنظمة. تبدأ العملية بصياغة السياسات الصحيحة لمتطلبات الوظيفة وتنتهي بضمان نمو أعمال ناجح للشركة. لذلك، تعمل إدارة الموارد البشرية كعامل غير مرئي يربط جميع جوانب المنظمة معاً لضمان التقدم السلس (Riaz, et al., 2018).

٢,٢,٢ الإبداع

١,٢,٢,٢ مفهوم الإبداع

أهم المفاهيم التي تناولت موضوع الإبداع:

المفاهيم التي ركزت على أن الإبداع عملية: تناول عدد من الباحثين الإبداع بوصفه عملية تستعمل المنظمات بواسطتها مهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات وسلع جديدة، أو تحسين أنظمة الإنتاج والتشغيل، كي تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات الزبون، وطبقاً لوجهة النظر المتفقة مع ما جاء به، أن الإبداع هو عملية تراكم قرارات متنوعة ممتدة من مفهوم الفكرة، إلى تنفيذها ونشرها في أماكن ومواقع أخرى أو إلى تطوير التكنولوجيا (وحيدة، ٢٠١٦).

المفاهيم التي ركزت على تبني الإبداع للأفكار الجديدة: وفقاً لهذا المنظور فقد عرف الإبداع على أنه تطوير وتحقيق أفكار جديدة من طرف العاملين الذين يتعاملون مع الآخرين في نطاق تأسيسي معين وفترة معينة، وقد تم تعريفه بأنه عملية خلق أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي، وطبقاً لما ورد لدى (مصطفى، ٢٠١٦) يمثل الإبداع "تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة"، وتم التعبير عنه بأنه "القدرة على جمع الأفكار، وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين الأفكار".

المفاهيم التي ركزت على المعرفة في تعريف الإبداع: عرف بعض الباحثين الإبداع على أنه عملية تحويل المعرفة إلى منتجات وعمليات وخدمات جديدة يشتمل على أكثر من مجرد العلم والتقنية فهو يعنى بتمييز وإشباع حاجات الزبائن، والإبداع من منظور (شطريط، ٢٠١٧) أي قيمة اقتصادية أو اجتماعية يمكن استخلاصها من المعرفة من خلال التوليد والتنفيذ للأفكار أو المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات والعمليات والخدمات.

المفاهيم التي ركزت على أن الإبداع هو قدرة: تناول عدد من الباحثين الإبداع التنظيمي كونه القدرة على رؤية علاقات جديدة لإنتاج أفكار غير اعتيادية والابتعاد عن الأنماط التقليدية في التفكير، فقد عرفه بأنه القدرة على جمع الأفكار، وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار (الشاعر، ٢٠١٧).

ومن خلال ما ورد من تعاريف، ترى الباحثة أن الإبداع هو نشاط إنساني، يقوم به فرد أو أفراد تتوفر فيهم خصائص تميزهم عن الآخرين بتقديم شيء جديد، سلعة كانت أو خدمة أو فكرة تتميز بالندرة وتحقق المنفعة الاقتصادية أو الاجتماعية للفرد والمجتمع.

٢,٢,٢,٢ الفرق بين الإبداع والابتكار:

يُعرف الإبداع بأنه قدرة الشخص على استخدام المهارات الذهنية لإيجاد أفكار جديدة. وهو سلوك قابل للتطوير ولا يعد الإبداع سلوكاً وراثياً.

أما الابتكار فيُعرف بأنه مقدرة الفرد على الإتيان بأفكار وأساليب جديدة، بالإضافة إلى تنفيذها بطرق غير معروفة من قبل الآخرين. (سالم، ٢٠٢٠)

٣,٢,٢,٢ الفرق بين الإبداع الإداري والإبداع التنظيمي:

يعرف **الإبداع الإداري** بأنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة - سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة- والتي هي (الفكرة) جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها". كما عرف البعض الإبداع بأنه "الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة. ويعرفه آخرون بأنه "الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة" (Riaz, et al., 2018).

ويمكن تعريف **الإبداع التنظيمي** كذلك بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج، أو العملية، أو الخدمة. ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والهياكل التنظيمية، والأنظمة الإدارية، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين (جمال، ٢٠١٧).

٤,٢,٢,٢ أنواع الإبداع التنظيمي

لقد قدم الباحثون والمختصون تصنيفات متعددة للإبداع تباينت بحسب خصائصه أو طبيعته أو مجاله أو مصدره، أو بحسب قرار المتخذ، والتي يمكن حصرها بالآتي:

- **تصنيف الإبداع بحسب إستعمالاته:** تم تصنيف الإبداع ضمن هذا المدخل إلى نوعين، هما إبداع المنتج (Product Innovation) والذي يتجه نحو التغيير في المخرجات النهائية المعروضة من قبل المنظمات، وإبداع العملية (Process Innovation) من خلال تنفيذ وتبني أساليب الإنتاج أو التسليم الجديدة أو المحسنة على العملية الإنتاجية للتغيير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية، ومثال ذلك في أوائل القرن العشرين، طبق الصناعي الأمريكي Henry Ford مبدأ خط التجميع الرئيسي بشكل هائل لإنتاج أول سيارة رخيصة من نوع فورد (الكعبي، ٢٠١٨).
- **تصنيف الإبداع بحسب طبيعة تأثير الإبداع:** ويتضمن الإبداع نوعين، الأول هو الإبداع الجذري (Radical Innovation) الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر، من إنتاج أو تسويق وإدارة استراتيجية، بحيث يؤدي إلى طرح مخرج جديد مختلف جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق، وأما

الثاني فهو الإبداع التدريجي (Incremental Innovation) فهو تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حالياً أو المنتجات أو الخدمات. وقد أطلق بعض الباحثون على النوع الأول بالإبداع الكلي أو الرئيسي، والنوع الثاني بالإبداع الجزئي أو الثانوي (طالب، ٢٠١٨).

• **تصنيف الإبداع بحسب مجاله:** ضمن هذا المدخل تم تصنيف الإبداع إلى نوعين، الأول هو الإبداع الإداري (Administrative Innovation) يشير إلى التغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية مثل إعادة تصميم العمل والسياسات والإجراءات الجديدة وبرامج التدريب الجديدة وغيرها. وأما الثاني فهو الإبداع التكنولوجي (Technological Innovation) هو تبني فكرة جديدة تؤثر بشكل مباشر على عمليات الإخراج الرئيسية للمنظمة ويشمل تطوير مخرجات جديدة أو عمليات إنتاج جديدة، أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة (الفاخري، ٢٠١٨).

• **تصنيف الإبداع بحسب مصادره:** فقد صنف الإبداع إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي، يتمثل الإبداع الخارجي في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها، أما الإبداع الداخلي فيعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها (المجالي، ٢٠١٥).

• **تصنيف الإبداع بحسب القرار المتخذ:** فقد صنف الإبداع إلى إبداع فردي وإبداع جماعي، فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا، وأما الإبداع الجماعي فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المنظمة والعاملين فيها (مصطفى، ٢٠١٦).

٢,٢,٥. مصادر الإبداع التنظيمي

تعددت وجهات نظر الباحثين واختلفت في تنوع مصادر الإبداع التنظيمي، فقد ذكر (وحيدة، ٢٠١٦) إن الإبداع يمكن أن يأتي من الداخل أو الخارج، وميز بين المصادر الداخلية للإبداع المتمثلة بالقدرات الداخلية الذاتية ووحدات البحث والتطوير وبراءة الاختراع، وبين المصادر الخارجية للإبداع التي يتم الحصول عليها عن طريق الترخيص أو شراء المنظمة بالكامل عن طريق الاكتساب، وفي نفس الاتجاه فإن مصادر الإبداع الداخلية هي الحوادث غير المتوقعة، الفشل، التناقضات، احتياجات العملية، التغيرات في الصناعة أو السوق، ومصادر الإبداع الخارجية هي التغيرات الديموغرافية، التغيرات في الإدراك، المعرفة الجديدة. ياحبذا لو تستخدم الجدول والأشكال التوضيحية لإثراء الرسالة وتوضيحها بشكل أكبر.

٦,٢,٢,٢. البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع

تلعب بيئة المنظمة دوراً حيوياً في توفير المناخ والإمكانيات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي تسود بين أفراد علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين. وقد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد في تنمية الإبداع التنظيمي كما أشار إليها (Chawdhry, et al.,2019):

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والإستماع إليها وإحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر والإهتمام بآراء الآخرين والإعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
- إيجاد قنوات إتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.
- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية إهتماماً أكثر مما تستحقه.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.

وترى الزهراء وسهام (٢٠١٩) أن هنالك ضرورة لإيجاد المناخ الداعم للإبداع حيث ان البيئة المناسبة للإبداع تعد حيوية لتشجيع الأفكار المبدعة للعاملين، فالمنظمة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح ولا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرقة للإبداع. وبالمقابل أشارت (وحيدة، ٢٠١٦) الى العوامل التي تعزز وتشجع المبادرات الإبداعية:

- إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل.
- دعم قنوات الاتصال المفتوحة ضمن البيئتين الداخلية والخارجية.
- التسامح مع أنماط الشخصية المختلفة لدى العاملين وقبول واستيعاب هذا الواقع.
- منح الحرية للأفراد العاملين للتفاعل معاً ووضع أهدافهم الإدارية، ويعني ذلك منحهم الاستقلالية الفردية.
- تخصيص جوائز للمبدعين.
- استخدام أساليب فنية وإدارية مختلفة لتشجيع الإبداع لدى العاملين، مثل صناديق المقترحات، والعصف الفكري...الخ.

٧,٢,٢,٢. المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري

تتنوع المعوقات التي تحد من الإبداع، وسنكتفي بذكر بعض هذه المعوقات والتي أشار إليها (الفاخري، ٢٠١٨) وهي كما يلي:

- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن الأساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
- الأحكام السابقة: حيث تبنى الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
- الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وإن التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازيًا للمسؤوليات والمهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تتعذر فرص الإبداع.
- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة. فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدودة؛ إذ إن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.
- غياب الفرصة، حيث إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة؛ إذ إن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وإن فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.
- عدم توفر البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته، كالأصالة والثقافة الإبداعية السائدة داخل المنظمة.

٢,٢,٨. مستويات الإبداع في المنظمة

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات في عملية الإبداع، وهي:

❖ **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، من بينها كما أشار لها (جمال، ٢٠١٧) ما يلي:

- المعرفة: وهي مجموع ما تراكم على الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معاشته للأحداث والأعمال.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: الفرد المبدع يتمتع بروح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية، ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التعامل مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة.

- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

❖ **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، أو لجنة)، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك أن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، وهكذا يتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية والتي أشار إليها (Riaz, et al., 2018) بما يلي:

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى المنظمة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف المنظمة.
- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تجديدها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء المنظمة.

❖ **الإبداع على مستوى المؤسسة:** لابد من الإشارة هنا إلى أن الإبداع في المؤسسات على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر بعض الشروط التي ذكرها (طالب، ٢٠١٨) وهي كما يلي:

- ضرورة إدراك أن عملية الإبداع تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم ويقدررون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها.

٩,٢,٢,٢ محاور الإبداع

لإمكانية قياس الإبداع داخل المنظمة، لا بد من توافر عدد من المحاور المتعلقة بالإبداع كما أشار إليها (الفاخري، ٢٠١٨) وهي كما يلي:

أولاً: القدرة على التحليل: هي القدرة على قراءة ما بين السطور ورؤية الخفايا والأشياء الصغيرة وغير الملحوظة وتحليلها عبر التفكير الدقيق في مستجداتها العملية المصاحبة لدورها وتأثيرها الواقعي.

ثانياً: الأصالة: وهي الدرجة التي تتوافق فيها أفعال الفرد مع معتقداته ورغباته، على الرغم من الضغوط الخارجية، ذلك حيث يُنظر إلى الذات الواعية على أنها تتصالح مع الوجود في عالم مادي، ومع مواجهة قوى وضغوط وتأثيرات خارجية غير نفسها وتختلف تماماً عن نفسها.

ثالثاً: المرونة: قدرة المرء على خلق الأفكار الجديدة وغير التقليدية، وهي ما تعبر عن سلاسة أفكاره وقدرته على تغييرها بما يلائم المواقف المختلفة التي يواجهها أو المواقف الطارئة.

رابعاً: الطلاقة: بحيث ينظر إلى الطلاقة في التفكير الإبداعي باعتبارها القدرة على التفكير السريع في العديد من الأفكار المتنوعة.

١٠,٢,٢,٢ ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز أساليب الإبداع لدى الموظفين

وفقاً لوجهة نظر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRM)، تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية جزءاً حيوياً في نجاح الموظفين وتطويرهم ومهاراتهم وسلوكهم وكفاءتهم لتحقيق الإبداع التنظيمي. حيث يعتقد الباحثون كذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسلط الضوء على دور التوظيف الإلكتروني والاختيار، وطرق التعويض الجديدة، والتدريب التنموي، والأداء الإبداعي الذي يميل إلى تحديد مجالات إبداع الموظفين في المنظمة (وحيدة، ٢٠١٦).

إن الموظفين الذين يبدعون السلوك في سياق ممارسات إدارة الموارد البشرية يولدون دافعاً للإبداع التنظيمي، وهو أمر مفيد لأداء الإبداع. بحيث يمكن أن يؤدي تنفيذ الموظفين للأفكار المبدعة أيضاً إلى تعزيز الثقة في الموظفين وقد يؤدي إلى الإبداع التنظيمي المطلق. ومن ثم، فإن المنظور العام

لممارسات إدارة الموارد البشرية الذي يمكن أن يحسن أداء المنظمة من خلال استخدام مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية يشمل مستوى عالٍ من الالتزام، ومشاركة الموظفين، وعمليات الإبداع في المنظمات، مما قد يشجع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة والمنظمات كبيرة الحجم على تحقيق الإبداع لدى الموظفين الذين هم أساس الإبداع التنظيمي. والجدير بالذكر أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مفيدة لتحقيق كثافة عالية للأداء (مصطفى، ٢٠١٦).

ومع ذلك، فإن العمل الحالي يتحقق من دور ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على أداء الإبداع، وذلك من خلال تحفيز الموظفين، بحيث يكون لإدارة الموارد البشرية تأثير فعال على أداء الإبداع. وقد قدم الباحثون أيضاً دليلاً على تأثير إدارة الموارد البشرية من خلال أداء الموظفين في المؤسسات وناقشوا الدافع التحفيزي للموظفين، مما يعزز قدرات الموظفين ومستوى الأداء (وحيدة، ٢٠١٦). وبالمثل، يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تزيد من المستوى التحفيزي للموظفين وتعزز أداء الإبداع من خلال الدعوة إلى التعزيز في الممارسات. إذا كان من الممكن للمنظمات تقديم ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون مستوى أدائها متفوقاً.

٣،٢،٢. مستشفى المقاصد

١،٣،٢،٢. نبذة عن مستشفى المقاصد الخيرية الإسلامية

تأسست مستشفى المقاصد الخيرية الإسلامية عام ١٩٦٨، في القدس - جبل الزيتون، بهدف تقديم خدمات علاجية وصحية وطبية لمحافظة القدس وكذلك لسكان الضفة الغربية وقطاع غزة، بسعة ٦٠ سريراً، أما الآن أصبح يضم ٣٥٠ سريراً وما زال التطوير مستمر في توسيع الأقسام وزيادة الأسرة ليستقبل عدداً أكبر يضم الأقسام الطبية الاتية: العظام، الجراحة، جراحة الاعصاب، انعاش جراحة، الباطني، انعاش الباطني، اطفال، انعاش اطفال، حديثي الولادة، ولادة، جراحة قلب كبار، جراحة قلب صغار. وفي عام ٢٠٢٠ تم انشاء قسم لمرضى الكورونا. كما يضم ٦ اقسام ادارية. ويعمل به ٩٠٠ موظف وموظفة (مستشفى المقاصد، ٢٠٢٠).

ما يميز مستشفى المقاصد انه مستشفى تعليمي يقدم خدمات التدريب والاختصاص والبحث العلمي للطباء المقيمين وطلبة كلية الطب بالتعاون مع جامعة القدس. ويعتبر المقاصد المستشفى التحويلي الرئيسي في القدس للمجتمع الفلسطيني في القدس والضفة الغربية وقطاع غزة.

٢,٢,٣. رسالة مستشفى المقاصد

تتمثل رسالة المستشفى في تقديم الخدمات الطبية بأعلى مستوى ممكن وكذلك تعزيز برامج البحث العلمي والطبي بين أطباء التخصص العاملين ضمن برنامج التخصص الذي يراعى المستشفى من أجل الحصول على شهادة مجلسي الطب الأردني والفلسطيني وكذلك تدريب طلاب الطب التابعين لجامعة القدس كلية الطب. يعتبر مستشفى جمعية المقاصد الخيرية الإسلامية مستشفى تحويلياً يستقبل المرضى من كافة أرجاء الوطن في الضفة الغربية وقطاع غزة وهو ليس فقط مستشفى علاجي للحالات العادية والمعقدة، ولكنه منحاً رئيسياً لتدريب طلبة الطب وطلبة التمريض والأطباء المقيمين (الموقع الإلكتروني لمستشفى المقاصد، ٢٠٢١).

إن الهدف الرئيسي لمستشفى جمعية المقاصد الخيرية الإسلامية هو تقديم الخدمات الطبية للمواطنين الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة وشرق القدس بغض النظر عن جنسهم، لون بشرتهم، أصولهم، دينهم ومعتقداتهم السياسية.

٢,٢,٣. خطة مستشفى المقاصد الإستراتيجية للتطوير (٢٠٢٠-٢٠١٨)

في العام ٢٠١٨ تبنت إدارة مستشفى المقاصد خطة إستراتيجية لإستنهاض وتطوير المستشفى وفيما يلي أهم أهداف هذه الخطة:

- التأكيد على تمكين الشعب الفلسطيني من الحصول على خدمة طبية ذات جودة نوعية عالية مع سرعة الوصول إليها وأن تكون هذه الخدمة في حدود إمكانيات المواطن الفلسطيني الذي يشكل النسبة الأكبر من النسيج المجتمعي الموجود في الأراضي المحتلة.
- أن يستمر المستشفى في كونه العمود الأساسي للنظام الصحي الفلسطيني بتقديم مجموعة من الخدمات الطبية المتميزة وبكفاءة عالية تحكمها النتائج ورضى المرضى.
- أن يكون المستشفى المقدم الأساسي للخدمات الطبية الثانوية والمتقدمة والمكملة للخدمات التي تقدمها المستشفيات الفلسطينية الأخرى في القدس الشرقية.
- الإستمرار في سياسة التعليم الطبي الجامعي والتركيز على تطوير البحث العلمي والتطوير المستمر والمتواصل لكافة العاملين في الحقل الطبي.
- تقديم الخدمات الطبية المميزة وبكفاءة عالية لجميع المرضى بغض النظر عن قدراتهم على الدفع وبغض النظر عن خطورة حالاتهم (مستشفى المقاصد، ٢٠٢٠)

٢,٣,٤. إدارة الموارد البشرية والإبداع في مستشفى المقاصد الخيرية

خلال مقابلة مع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد الخيرية، فقد تم الحديث حول تميز الموارد البشرية في مستشفى المقاصد الخيرية بالكفاءة والمهارة. فهناك قدرة للعاملين على التفاعل مع ضغط العمل فالجميع يتذكر دور المقاصد في إستقبال الجرحى أيام الإنتفاضة دون كلل. وحديثاً ظهر التميز في جائحة الكورونا الأخيرة حيث قامت إدارة المستشفى على تدريب الموظفين للتعامل مع تلك الحالات وقد حفزت المناوبين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع مرضى الكورونا. ووفرت بيئة عمل مناسبة حيث تم تخصيص قسم خاص لمرضى الكورونا. وقد لوحظ تزايد إدراك ووعي العاملين في مستشفى المقاصد لأهمية التدريب للتعامل مع الأحداث الطارئة.

وفيما يتعلق بالاستقطاب والتعيين فتحرص إدارة المستشفى على إستقطاب وتعيين موظفين وأطباء وممرضين أكفاء بعيداً عن المحسوبيات ويخضع الموظفون للتدريب مدة ستة أشهر قبل تعيينهم يتم من خلالها متابعة عملهم وتفاعلهم ومدى إستجابتهم وإدراكهم للعمل ليضمن المستشفى الإستمرارية في سمعة المستشفى وديمومة عملها وتحقيق أهدافها. وهناك تقييم ذاتي وإداري لكل موظف سنوياً يظهر فيه الموظف المثالي ويتم مكافئة الموظف المثالي بترقية أو برسالة شكر لخلق المنافسة على التميز والإبداع كما يتم مكافئة القسم المثالي لخلق التعاون بين الزملاء وخلق بيئة عمل مناسبة في المستشفى وفعالية بين الموظفين والمسؤولين. كما أن هناك هناك متابعة لعمليات التطوير لإستخدام برامج حديثة وألات ومعدات تستخدم حديثاً لجعل المستشفى متميزاً في فلسطين ومنافساً لباقي المستشفيات محلياً وعربياً.

٣,٢. الدراسات السابقة

ينظر إلى الأدبيات السابقة على أنها أهم الطرق المتاحة للباحثين لزيادة معرفتهم بموضوع البحث، من خلال التعرف إلى خبرات وتجارب الباحثين الآخرين في مجالات البحث العلمي القريبة من موضوع الدراسة، والوقوف على الآليات والأدوات المستخدمة، وكيفية تشخيص وتحليل البيانات والوصول إلى النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين في هذا المجال، ومن خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وإطلاعها على الأدب الإداري، أمكن تقسيمها وترتيبها من الأحدث للأقدم، وهي على النحو التالي:

١,٣,٢. الدراسات العربية

دراسة معالي، فلسطين، (٢٠١٩). بعنوان: **انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على إبداع العاملين في الوزارات الفلسطينية**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في (إدارة رأس المال البشري، إدارة المعرفة للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية في ضوء الجودة الشاملة) على إبداع العاملين في الوزارات الفلسطينية. دراسة حالة عن وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة البحث العلمي في محافظة رام الله. واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الموارد البشرية والبالغ عددهم ٨٧ عاملاً في وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة البحث العلمي، في العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠١٨. ونظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة، تم استخدام طريقة المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة والتي كانت تعتبر عينة الدراسة نفسها. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة دراسية (استبانة) تناسب البيئة الفلسطينية تتكون من (٣٥) فقرة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وإبداع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة البحث العلمي. هذه العلاقة هي علاقة خطية إيجابية وقوية، بمعنى أنه كلما زادت انعكاسات الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، زاد إبداع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة البحث العلمي. إضافة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وتكاملية بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الوظيفي، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للوزارتين ككل، وإدراج قضايا الموارد البشرية في الخطة الاستراتيجية للوزارتين.

يجب على الإدارة في كل من وزارتي التعليم والتعليم العالي والبحث العلمي توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مثل الإنترنت وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الإلكترونية الحديثة من أجل دعم عملية إنشاء وتبادل واستخدام المعرفة في كلتا الوزارتين.

دراسة صياد، نزمين، (٢٠١٧)، بعنوان: أثر الاستراتيجيات التنافسية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء الشركة في فلسطين، تهدف هذه الدراسة الى تأثير الاستراتيجيات التنافسية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين أداء الشركات بين الشركات المذكورة في فلسطين. تم اختيار ١٠٦ مشارك من ٤٥ شركة في المناطق الثلاث (أ، ب، ج) في فلسطين.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ومستوى أداء المنافسة في الشركات، وأن إدارة الموارد البشرية (SHRM) هي أداة مهمة ولا غنى عنها لأداء أي مؤسسة.

دراسة طبولي واخرون، (٢٠١٦)، بعنوان: تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف: الالتزام التنظيمي الوسيط المتغير. تهدف هذه الدراسات إلى النظر في دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العامل في بنك الجمهورية في ليبيا. يتوقع هذا الفحص استكشاف وظيفة "الواجب الهرمي" كمتغير حكم بين سياسات (إدارة الموارد البشرية) وأداء العامل. ولتحقيق هذه الأهداف، استخدمت الدراسة أداة الإستبيان. ويتركز الفحص على جميع الممثلين العاملين في بنك الجمهورية وكافة فروعها في العاصمة الليبية طرابلس.

وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وأداء العامل.

دراسة إلياس واخرون، (٢٠١٦)، بعنوان: تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف: دراسة قطاع الاتصالات، تهدف هذه الدراسة الى البحث في آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنظيم قطاع الاتصالات الخاص في روالبندي وإسلام آباد. رد فعل ١٠٠ عامل في مؤسسات الاتصالات على المسح المنظم، الذي قدر ممارسات إدارة الموارد البشرية الثلاثة والتنفيذ التمثيلي.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين هذه الممارسات الثلاثة والمعرض التمثيلي. يعطي التحقيق فهماً لإدارة المنظمات للاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية هذه من أجل تنفيذ أفضل وأفضل ويساهم في تقييد المعلومات التجريبية حول باكستان.

شموط، مروان، (٢٠١٤)، بعنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثل في توظيف الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم لتحقيق الميزة التنافسية. إمتحان الوظيفة المميزة للأصول البشرية

للمديرين التنفيذيين في الإعراف بالكثافة في الجمعيات الميكانيكية لزيادة اليد العليا والتطورات في إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين سوف تنهار في وجهة نظر رئيسية. تم الحصول على المعلومات من عينة من جمعيتين للأعمال الميكانيكية في مدينة عمان. أظهرت نتائج التحقيق أن هناك علاقة حرجة بين المتغيرات، على سبيل المثال، إعداد، وتحفيز، وسحب، واستخدام، وتقييم الممثلين، وتحديد التعويضات والرسوم والمكافآت للعمال والعمال والاعتراف بالعدوانية بين الأعمال الميكانيكية. ذات الصلة. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه النتيجة ثابتة مع نتيجة الفحوصات السابقة.

دراسة القضاة، محمد نور، وآخرون (٢٠١٤)، بعنوان: أثر تخطيط الموارد البشرية والتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي في الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في معهد المهارات المالي (MSI). لقد حققت في العوامل التي تؤثر على التوظيف والاختيار، والتعويضات تجاه أداء الموظفين في MSI. يتألف مجتمع الدراسة، الذي يتكون من موظفين في MSI، من ٤٠ مشاركاً. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير إستبيان وتوزيعه، وجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. تم إجراء تحليل شامل بناءً على الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط.

أشارت النتائج إلى أن التوظيف والاختيار والتعويض يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموظفين في MSI. قدمت الورقة توصيات لتحسين التوظيف والاختيار والتعويض في MSI.

دراسة الحمصي، دانيال، (٢٠١٣)، بعنوان: أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين البنوك الخاصة والعامة في سوريا. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية ومقارنتها بين المصارف العامة والخاصة في سوريا، والتعرف أيضاً على الإبداع الإداري ومقارنته بين تلك المصارف، وهدفت كذلك إلى التعرف على تأثير تنمية الموارد البشرية بأساليبها (التدريب-التعليم-تنمية المسار الوظيفي) في الإبداع الإداري بالمقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سوريا. وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال الإستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض، حيث تألف من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث، وتم توزيعه على عينة عشوائية تتألف من (٢٠٠) عامل من العاملين في تلك المصارف، واستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل ومعالجة تلك البيانات.

توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى تنمية الموارد البشرية تبعاً لنوع المصرف (عام-خاص). ولا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع التنظيمي تبعة (النوع المصرف-الجنس-الخبرة الوظيفية)، وتوجد هذه الفروق تبعة المؤهل العلمي-الصفة الوظيفية-العمر).

دراسة ابو سن، محمد احمد ابراهيم، (٢٠١٣)، بعنوان: تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية واثرها على الاداء في شركة الاتصالات السودانية. هدفت الدراسة الى تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية واثرها على اداء المنظمة اذ اختيرت الشركة السودانية للاتصالات المحدودة لمعرفة اثر البناء التنظيمي وبيئة العمل على تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للشركة وتأثير هذا التكامل في رفع الاداء، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل علاقاتها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss، حيث إستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ومعامل ارتباط بيرسون لتحليل البيانات المتعلقة بالكادر الاداري في شركة الاتصالات السودانية بالإضافة لبعض الأساليب الأخرى كاختيار مربع لدلالة الفروق لاجابات المبحوثين على عبارات كل فرضية، وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الاولى. وقد تم إختيار عينة عشوائية.

توصل الباحث في دراسته ألى أن إستراتيجية الموارد البشرية والهيكل التنظيمي ساهم في نجاح عمل الموظفين وأدائهم المتميز في شركة الإتصالات.

دراسة ابو العيلة، حسن، (٢٠١٣)، بعنوان: دور ديوان الموظفين العام في ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين للشؤون المالية في الضفة الغربية وافاق تعزيزه، حيث كان الهدف من الدراسة هو التعرف على دور ديوان الموظفين العام في ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العامين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصل الباحث الى عدد من النتائج ابرزها: ان للديوان العام دور بارز في ادارة الموارد البشرية حسب وظائفها، وضع معايير واسس واعداد ورسم الهياكل التنظيمية على مستوى دولة فلسطين، كما اوصت الدراسة على جعل ادارة الموارد البشرية ادارة عامة، والتعامل معها كمهنة ولها علاوة خاصة، والتنسيق مع الدول الصديقة لاعارة موظفين للعمل لديها للاستفادة من خبراتهم ولضمان السير قدما في جدول التشكيلات الوظيفية.

دراسة الساعدي، مؤيد (٢٠١٣) بعنوان: دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في معمل سمنت الكوفة. إهتمت الدراسة بالتعرف على دور إستراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في معمل سمنت الكوفة وذلك من خلال دراسة واقع الإبداع الإداري والأداء

الوظيفي في المعمل. إعتد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي، الذي يركز على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها واختبار نتائجها، وجرى إستعمال البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي جرى الحصول عليها من خلال استطلاع رأي عينة البحث المكونة من (٩١) شخصا من العاملين في الإدارة العليا والوسطى للمعمل والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بجانب الإبداع والأداء الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعمل لا تدعم أو تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي، كما أن إدارة المعمل لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة ضرورة توجه إدارة معمل سموت الكوفة نحو دعم وتشجيع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل، ومنح المبدعين والمتميزين حوافز مالية ومعنوية إضافية وذلك لتحفيزهم على المزيد من الإبداع وتشجيع الآخرين على التميز والإبداع، وتوجه إدارة المعمل نحو دعم وتشجيع الآخرين على التميز والإبداع.

دراسة حاوي، ايمان عسكر، (٢٠١٢): بعنوان: الإبداع التنظيمي وتأثيره في الاداء الوظيفي - دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، وقد هدفت الدراسة الى تحسين اداء المؤسسة من خلال تحديد العلاقة بين الاداء والابداع التنظيمي لغرض تعزيز اسس الابداع في المؤسسة بهدف التطوير، تم اختيار عينة مكونه من ٣٠ موظف من مديري الاقسام والادارة العليا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة.

توصلت الباحثة في دراستها لنتيجة افتقار الشركة الاساليب العلمية الحديثة في تحسين عملياتها الانتاجية، وعدم اهتمام الشركة بالانظمة المعلوماتية الحديثة. واوصت في دراستها على ضرورة الاهتمام باستخدام الاساليب العلمية الحديثة وتوفير نظام حوافز معنوية ومادية ترتبط بعناصر الابداع.

دراسة العدوان، خالد، (٢٠١٢)، بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على موقف الموظفين في المنظمات الأردنية. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقيم العمل ونية الاستقالة بين موظفي الخطوط الأمامية في المؤسسات الأردنية. تم الانتهاء من الاستطلاع من قبل ٤٩٣ موظفًا في الخطوط الأمامية من المنظمات الأردنية. تم استخدام تحليل المكون الرئيسي لتحديد هياكل العوامل الأساسية. تم اختبار نماذج القياس على مجموعة البيانات الكاملة باستخدام تحليل العوامل الاستكشافية باستخدام SPSS 17.0. تم استخدام تحليل العامل التأكيدي لمزيد من التحقيق في البنية الكامنة للعوامل. دعم النموذج النهائي إطاراً مفاهيمياً يشمل خمسة مجالات: ممارسات إدارة الموارد البشرية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وقيم العمل، ونية الاستقالة.

وجدت الدراسة دليلاً على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على مواقف الموظفين مثل؛ الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. حيث وجدت الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير مباشر أو مهم على قيم عمل الموظفين ونية الاستقالة.

دراسة سلامة، هدى، (٢٠١١)، بعنوان: الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية: مقترحات للتفعيل. هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة واقع الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتقديم مقترحات كفيhle بتفعيله. والتعرف على معوقات الإبداع الإداري التي تقلل من اندفاع المديرين في دوائر شؤون الموظفين نحو التفكير الجديد أو تحد من قدراتهم الفكرية. ومحفزات فعلية للإبداع الإداري في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة، التي أجريت في الفترة الواقعة بين شهر حزيران ٢٠١٠ لغاية أيار ٢٠١١، على جميع الإداريين وموظفي دائرة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (١٩٣) موظفاً ومديراً، تم استخدام المنهج الوصفي. حيث تم اعتماد عينه طبقية صدفية شملت (٢٣) مديراً عاماً للإدارة العامة للشؤون الإدارية، وقد أُجريت مقابلة خاصة بهم بناء على أسئلة وضعت لهم، و(٢٣) مديراً لدائرة شؤون الموظفين، وقد تمت مقابلتهم بناء على أسئلة خاصة بهم، و(١٤٧) موظفاً ممن دائرة شؤون الموظفين، حيث تم توزيع استبانة عليهم لجمع المعلومات، وبذلك يكون مجموع العينة (١٩٣) مديراً وموظفاً.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك بعض الصفات الإبداعية يتمتع بها المديرون ولكنها لا تقي بالغرض، وتبين أيضاً أن هناك تناقضاً في إجابة بعض الأسئلة وهذا يدل إما على تخوف من ذكر الحقيقة بسبب المناخ السلطوي للمديرين، أو سطحية الإجابة، وتبين كذلك أن من معوقات الإبداع عدم توفر الموازنات للسلطة الوطنية والوزارات، وعدم التوظيف وفق الكفاءة وإنما وفق الوساطة والمحسوبية مما يجعل من الموظفين أقل كفاءة من المستوى المطلوب. ووفقاً لتلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية المبدعة عند تعيين المديرين. وجعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي. تطوير مهارة الإبداع لدى المديرين من خلال الدورات والتدريب العملي، وتهيئة البيئة المناسبة. عقد دورات مشتركة لدائرة شؤون الموظفين في جميع الوزارات، لتبادل الخبرات والاطلاع على تجارب الآخرين.

دراسة (العجلة، ٢٠٠٩) بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المدراء داخل الوزارات. تم تطبيق الدراسة على العاملين بوزارات قطاع غزة. اتبع الباحث المنهج

الوصفي. حيث بلغ مجتمع الدراسة ١٢٣٥ مديرا وتم اختيار ٣٧٠ عينة. استخدم الباحث الاستبانة كاداه للدراسة وقام باختيار عينة طبقه عشوائية من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة الى أنه يمتلك المدراء بوزارات القطاع جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، وأن عمليه تقويم الاداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا، كما أن واقع الابداع والاداء الاداري بوزارات قطاع غزة مقبول بشكل عام. وأوصت الدراسة إنشاء حاضنة للأبداع الاداري تكون مسؤول عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين والعمل على تنميه مهارات الابداع لديهم، ووضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات اداريه مؤهله قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير العمل.

٢، ٣، ٢. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Maduagwu & Ugwu, 2018) بعنوان "نظام معلومات الموارد البشرية والفعالية التنظيمية: دراسة لشركات مختارة في ولاية إينوجو"

Human Resource Information System and Organizational Effectiveness: A study of selected companies in Enugu State

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية للشركات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي من خلال استخدام أداة الاستبانة لإجراء مسح لعينة الدراسة المكونة من ٥٠ موظفاً ممن يعملون في إدارة الموارد البشرية في شركات ولاية إينوجو. استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها، وباستخدام اختبارات إحصائية مختلفة من بينها اختبار MannWhitney (U).

خلصت الدراسة بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية له تأثير كبير على قدرة المؤسسات على تحقيق عائد مُرضٍ مُعزز للمساهمين وتحسين القدرة التنافسية ونمو الشركات المستدام. علاوة على ذلك، تؤكد الدراسة أن المؤسسات التي يجب أن تكون فعالة يجب أن تنشئ منصة للتكامل الصحيح لمعلومات الموارد البشرية الخاصة بها في التيار الرئيسي لصياغة استراتيجيتها، حيث أن الموارد البشرية هي التي تتطلع إلى تنفيذ الإستراتيجية والبرامج وهو أمر أساسي للفعالية التنظيمية. توصي الدراسة بضرورة ضمان مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية، وينبغي تدريب الموظفين، وخاصة العاملين في وحدات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، على أساس منظم من أجل تعريفهم بالمعلومات والمهارات ذات الصلة

لمواجهة البيئة التنظيمية المتغيرة وتكلفة الحفاظ على نظام معلومات الموارد البشرية. علاقة ضعيفة بالبحث الحالي.

دراسة (Hassan, 2016) بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين "
The role of human resource management practices in improving employee performance

هدفت الدراسة لتحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء الموظفين في صناعة النسيج في باكستان. تم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية لجمع البيانات لهذه الدراسة البحثية. تم توزيع استبانة مبنية على ٣٤ فقرة على ٦٨ عاملاً في صناعة النسيج لجمع البيانات. للتحقق من الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين، تم تطبيق تقنية ارتباط بيرسون الإحصائية وتحليل الانحدار على البيانات.

تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور إيجابي في أداء الموظفين. ومن ثم، فقد ثبت أن المتغيرات المستقلة تساهم بشكل إيجابي في التغيير في المتغير التابع. التطبيق على مصنع والمستشفى قطاع خدماتي

دراسة (Karanja & Wambua, 2016) بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في البنوك التجارية في مقاطعة نيروبي, كينيا".

The impact of human resource management practices on employee performance in commercial banks in Nairobi County, Kenya

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في البنوك التجارية في مقاطعة نيروبي في كينيا، وكانت ممارسات الموارد البشرية التي تم فحصها في الدراسة هي ممارسة إدارة المكافآت وممارسات تقييم الأداء وممارسات إشراك الموظفين وممارسات التدريب والتطوير، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من ٢٣٥ من الموظفين.

توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف إيجابية رغم أن العلاقة بين إدارة المكافآت وتقييم الأداء ليست كبيرة، وكذلك ممارسات التدريب والتطوير وأداء الموظف كانت مهمة.

دراسة (Panigrahy, et al., 2015) بعنوان القضايا المبتكرة المرتبطة بالعوامل والممارسات المختلفة لنظام الموارد البشرية التي تعزز الابداع.

Innovative issues related to the different factors and practices of the human resource system that enhance creativity

هدفت هذه الدراسة إلى وصف القضايا المبتكرة المتعلقة بالعوامل والممارسات المختلفة لنظام الموارد البشرية التي تعزز الثقافات ومناخ الإبداع بين الموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي استخدم منهج تحليل المحتوى للدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

وجدت الدراسة أنه في محاولة بناء منظمة مستدامة، من المهم للغاية فهم أهمية الابتكار. لا شك أن الشركات الأكثر ابتكارًا في المستقبل ستهيمن عليها تلك التي لا تركز طاقاتها على المنتج والابتكار التقني فحسب، بل أولئك الذين تمكنوا من بناء بيئات دائمة للمجتمعات البشرية التي تسعى جاهدة نحو الابتكار من خلال خلق ثقافات ومناخ مناسبين. ستكون هذه طاقة التجديد والدافع إلى مستقبل ناجح. لذلك، تم الكشف حقًا عن أن الموظفين والمديرين بحاجة إلى دمج أفضل ممارسات الموارد البشرية المناسبة في مكان العمل لأنها تساعد الموظفين على المساهمة بشكل أكبر من خلال تمكينهم من فهم الصورة الكبيرة وفوائد المنظمة ككل. خرجت الدراسة بفهم مفاده أن دمج أفضل ممارسات الموارد البشرية في مكان العمل هو سلاح قياس لإطلاق السلوك الإبداعي والمبتكر، حيث يساعد في استثمار مواردهم ومهاراتهم ومعارفهم من أجل إنشاء منظور أفضل للإنسانية بشكل عام.

دراسة (Asfaw & other, 2015) بعنوان "أثر التدريب والتطوير على تنمية أداء الموظف وفعاليتيه: دراسة حالة لإدارة المقاطعة الخامسة بأثيوبيا".

The Impact of Training and Development on Employee Development and Effectiveness: A Case Study of the Fifth District Administration in Ethiopia

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التدريب والتطوير على تنمية أداء الموظفين وفعاليتهم في مكتب إدارة المقاطعة الخامسة في أديس أبابا بأثيوبيا، وتم استخدام طريقة البحث الكمي على أساس مقطعي مؤسسي، وكانت البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة من ١٠٠ موظف بعد اختيار المشاركين باستخدام العينة العشوائية.

توصلت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير مرتبطين بشكل إيجابي بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع أداء الموظف وفعاليتيه، فمن المستحسن أن يحافظ مكتب إدارة المقاطعة الخامسة على توفير التدريب للموظفين وأنشطة التطوير وضمان مشاركة الموظفين في التخطيط مع ضمان تحديد وتقييم برامج التدريب والتطوير.

٢,٣,٣. التعقيب على الدراسات السابقة

لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة العربية والأجنبية انطلاق أغلبها من محاولة تسليط الضوء على دراسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الاداري والتنظيمي، وأثر استراتيجيات الموارد البشرية في التمكين الاداري، وعلى أداء المؤسسات والافراد، ودور وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وعلاقة بوظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي، كذلك دور استراتيجيات الابداع في تحسين الاداء، وقدمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة صممت وأجريت في بيئات مختلفة، وأوقات مختلفة، وقد لاحظت الباحثة في عرض الدراسات السابقة الآتي:

٢,٣,٣,١. من حيث المنهج العلمي:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والمسحي والكمي وتحليل المحتوى كمنهج علمي للدراسة لملائمته لطبيعة الدراسات.

٢,٣,٣,٢. على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته، بالإضافة إلى الاسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف هذه الدراسات التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في التمكين الاداري، وتأثير هذه الاستراتيجيات ودورها في تحسين الاداء، بالإضافة الى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بالابداع، وتحليل واقع استراتيجيات ووظائف ادارة الموارد البشرية على الاداء، ودراسة العلاقة بين الاداء والابداع التنظيمي، وتحديد تأثير ممارسات ووظائف ادارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وغيرها من أهداف رئيسية وفرعية ارتبطت بموضوع وأهداف الدراسة.

٢,٣,٣,٣. على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي:

- وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الابداع والتمكين الاداري.
- وجود علاقة ايجابية بين ادارة الموارد البشرية ومستوى الاداء المؤسسي وأداء الموظفين.
- انعكس التحسين في وظائف ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات المختلفة.
- أن واقع الابداع والاداء الاداري ببعض القطاع كان ذو مستوى مرضي.

٢,٣,٤. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة الحالي والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات بهذه الدراسات.
- استفادت الباحثة من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة التي اشتملتها هذه الدراسة.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة وإثراء المحاور النظرية.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد محاور وهيكل الدراسة، وفي تسلسل عرض الاطار النظري للدراسة.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات لهذه الدراسات والاسترشاد بها عند صياغة التوصيات الحالية، وربط النتائج مع نتائج هذه الدراسات.
- وسعت الباحثة القاعدة والخلفية المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة.

٢,٣,٥. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في متغيرات الدراسة وموضوع الدراسة الرئيسي، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

- تميزت الدراسات السابقة بالانفراد في طرح موضوع إدارة الموارد البشرية او ببحث جزء من وظائفها سواء بفلسطين او خارجها، ولاحظت قلة الدراسات التي تتحدث عن ربط إدارة الموارد البشرية بالابداع، ما دفعني للبحث في هذا الموضوع لدراسة العلاقة بينهما وخاصة في مستشفى المقاصد.
- تعتبر هذه الدراسة هي الاولى التي يتم تطبيقها على مستوى مستشفى المقاصد والتي تهتم بدراسة دور الموارد البشرية في تحقيق الابداع.
- تميزت هذه الدراسة من خلال خصوصية متغيراتها المستقلة ومتغيراتها التابعة.
- كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في البعدين المكاني والزمني.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

١,٣. المقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل إجراءات الدراسة المتمثلة بالجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين، وفيما يلي تم توضيح كل الخطوات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى هدفها، ابتداءً من منهج هذه الدراسة بلورة ونضوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.3 منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها، كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة أو الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (Saunders, et-all, 2012) و(المشهداني، ٢٠١٧).

٣.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في مستشفى المقاصد حيث بلغ عددهم (١٢٠) إستاناداً لإحصائيات الموارد البشرية في مستشفى المقاصد للعام (٢٠٢١).

4.1 عينة الدراسة

نظراً لصغر حجم المجتمع سعت الباحثة إلى توزيع الاستبانة على جميع مفردات المجتمع والبالغ (١٢٠) مفردة بأسلوب المسح الشامل، حيث قامت بتزويد كل موظف من أفراد المجتمع باستبانة وطلب منه الإجابة عليها، ونظراً لظروف عدة منها طبيعة المناوبات في ظل جائحة الكورونا، لم تتمكن الباحثة إلا من استرداد (١٠٠) استبانة تم الإجابة عليها، تم استبعاد (١٠) منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وعليه بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٩٠) استبانة اعتبرت عينة ممثلة للمجتمع وفيما يلي خصائص هذه العينة:

جدول رقم ١,٣: توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	50	55.6
أنثى	40	44.4
المجموع	90	100.0

يتضح من الجدول رقم (١,٣) ان ما نسبته ٥٥,٦% من أفراد العينة كانوا ذكور، في حين أن ٤٤,٤% من أفراد العينة إناث.

جدول رقم ٢,٣: توزيع أفراد العينة بحسب متغير مستوى الدخل.

مستوى الدخل	التكرار	النسبة المئوية
من 3000 شيكل الى أقل من 5000 شيكل	25	27.8
من 5000 شيكل الى أقل من 7000 شيكل	35	38.9
أكثر من 7000 شيكل	30	33.3
المجموع	90	100.0

يتضح من الجدول رقم (٢,٣) ان ما نسبته ٣٣,٣% من افراد العينة مستوى دخلهم أكثر من (٧٠٠٠) شيكل، كما تبين أن ما نسبته ٣٨,٩% دخلهم ما بين (٥٠٠٠ - أقل من ٧٠٠٠ شيكل)، في حين أن ٢٧,٨% دخلهم أقل من ٥٠٠٠ شيكل.

جدول رقم ٣,٣: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فما دون	23	25.6
بكالوريوس	47	52.2
دراسات عليا	20	22.2
المجموع	90	100.0

يتضح من الجدول رقم (٣.3) ان ما نسبته ٥٢,٢ من افراد العينة من مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، وأن ٢٥,٦% منهم دبلوم فما دون، في حين أن ٢٢,٢% منهم من حملة الدراسات العليا. جدول رقم ٤,٣: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
73.3	66	موظف
15.6	14	رئيس قسم
6.7	6	مدير دائرة
4.4	4	مدير عام
100.0	90	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤.3) ان ما نسبته ٧٣,٣% من افراد العينة من هم موظفين، وأن ما نسبته ١٥,٦% رؤساء أقسام، وأن ما نسبته ٦,٧% مدراء دوائر، في حين أن ٤,٤% منهم مدراء عامون. جدول رقم ٥,٣: توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
6.7	6	أقل من ٥ سنوات
11.1	10	من ٥ - أقل من ١٠ سنة
24.4	22	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة
57.8	52	١٥ سنة فأكثر
100.0	90	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٥,٣) أن ما نسبته ٥٧,٨% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تزيد عن ١٥ سنة، في حين أن ما نسبته ٢٤,٤% منهم سنوات خبراتهم ما بين (١٠ - أقل من ١٥ سنة)، وأن ١١,١% منهم سنوات خبرتهم ما بين (٥ - أقل من ١٠ سنة)، وأن ٦,٧% من أفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

٥,٣. أداة الدراسة

تكونت هذه الدراسة من مصدر رئيسي تتمثل بالاستبانة الميدانية لغرض تنفيذ الدراسة، حيث تم إعداد (إستبانة) وتطويرها بالإستعانة بالأدبيات السابقة وفق الخطوات التالية:

- صممت الباحثة نموذج الإستبانة بطريقة علمية محكمة حيث تضمنت متغيرات تابعة ومستقلة وديمغرافية.

- قامت الباحثة بصياغة فقرات الإستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة.
- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة، وكذلك من تقارير ومنشورات المؤسسات المهتمة بقياس دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع.
- تم عرض الإستبانة بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم محكمين من ذوي الإختصاص لمعرفة ما قد يواجهه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- تكونت الإستبانة بصورتها النهائية من (٥٨) فقرة فعيلة موزعة على ستة مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (١-٥).

1.5.3 صدق أداة الدراسة

يقال للأداة أنها صادقة إذا ما قامت بقياس ما وضعت لقياسه أصلاً (المشهداني، ٢٠١٧)، وقد قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى المحكمين المختصين وفق ما هو مرفق في ملحق رقم (٢)، حيث طلب منهم تحكيم اداة الدراسة من حيث مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية والمعنى لهذه الفقرات، وبناءً عليه تم ما يلي:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها عدد من المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- بعد إجراء التعديل المحكمين أصبحت الأداة مكونة من (٥٨) فقرة.
- تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)، والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة، حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (٠,٥)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجداول أدناه رقم (٦,٣) ارتفاع جميع هذه القيم

عن (٠,٥) فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي، وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم ٦,٣ مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الأول للدراسة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
1.	٠.697	١٤.	٠.705	٢٧.	٠.725
2.	٠.841	١٥.	٠.806	٢٨.	٠.638
3.	٠.803	١٦.	٠.740	٢٩.	٠.688
4.	٠.595	١٧.	٠.802	٣٠.	٠.739
5.	٠.636	١٨.	٠.799	٣١.	٠.742
6.	٠.765	١٩.	٠.736	٣٢.	٠.776
7.	٠.704	٢٠.	٠.750	٣٣.	٠.663
8.	٠.834	٢١.	٠.746	34.	٠.733
9.	٠.766	٢٢.	٠.780	35.	٠.719
10.	٠.840	٢٣.	٠.682	36.	٠.785
11.	٠.615	٢٤.	٠.736	37.	٠.720
12.	٠.704	٢٥.	٠.709	38.	٠.756
13.	٠.668	٢٦.	٠.612	39.	٠.634

جدول رقم ٧,٣ مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الثاني للدراسة المتعلقة بالإبداع في مستشفى المقاصد.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
1.	٠.766	٨.	٠.826	١٥.	٠.810
2.	٠.780	٩.	٠.814	١٦.	٠.674
3.	٠.820	١٠.	٠.675	١٧.	٠.755
4.	٠.767	١١.	٠.813	١٨.	٠.786
5.	٠.663	١٢.	٠.730	١٩.	٠.675
6.	٠.751	١٣.	٠.696		
7.	٠.645	١٤.	٠.715		

٢,٥,٣. ثبات أداة الدراسة

يعرف ثبات الأداة بأنه "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة" (المشهداني، ٢٠١٧)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألfa (Cronbach-Alpha) على عينة إستطلاعية قوامها (١٠)

مفردات باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (٥٨) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (٠,٩٤) لمحور إدارة الموارد البشرية، و (٠,٩٢) لمحور الإبداع الإداري، وفيما يلي الجدول رقم (٨,٣) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة والمحاور الفرعية:

جدول رقم ٨,٣: معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مجال الاستقطاب	٦	٠,٨٩
مجال التحفيز	٨	٠,٨٧
مجال تقييم أداء العاملين	٦	٠,٨٦
مجال التدريب	١٠	٠,٨٦
مجال بيئة العمل	٩	٠,٨٨
المحور الكلي لإدارة الموارد البشرية	٣٩	٠,٩٤
المحور الكلي لمحور الإبداع الإداري	١٩	٠,٩٢

يتضح من الجدول السابق (٨,٣) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.85-0.92) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.85-0.92) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث وإستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت محاورها وفقراتها من أجلها.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قامت الباحثة بعدة إجراءات لإتمام هذه الدراسة كما يلي:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة، وإختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب إختيارها.
- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة "الاستبانة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقامت بإدارة إستبانة هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقامت بإجراء زيارات ميدانية لمن تم إختيارهم ضمن عينة الدراسة.
- قامت الباحثة بعد جمع البيانات بتفريغ الاستجابات، وعددها (٩٠) إستبانة ، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية إصدار

رقم (SPSS Statistics 25)، ثم قامت بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلصت النتائج والاستنتاجات والتوصيات منها.

7.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

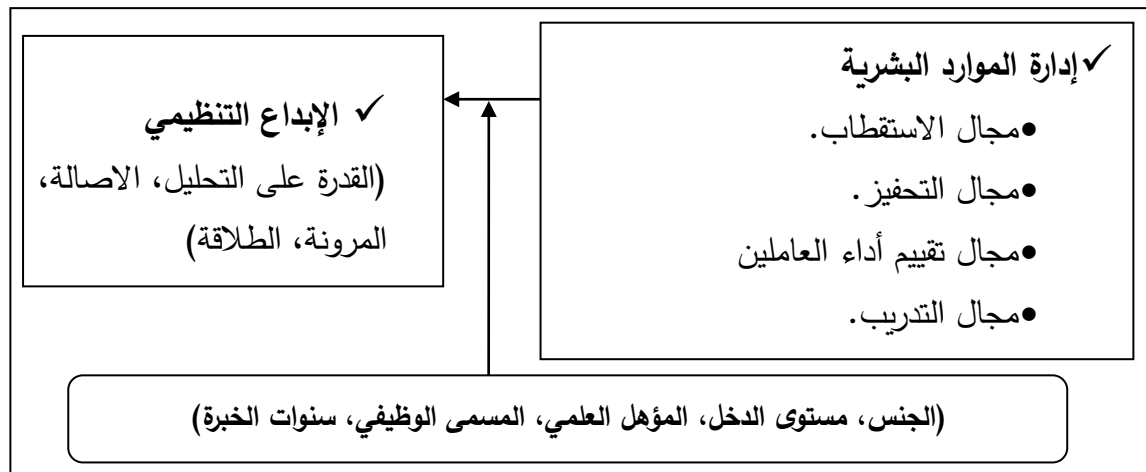
١،٧،١ المتغيرات المستقلة: تشمل إدارة الموارد البشرية وهي كالآتي:

- مجال الاستقطاب.
- مجال التحفيز.
- مجال تقييم أداء العاملين.
- مجال التدريب.
- مجال بيئة العمل.

٢،٧،١ المتغيرات التابعة: وتشمل: الإبداع التنظيمي.

٣،٧،١ المتغيرات الضابطة: تشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

- الجنس.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- مستوى الدخل.
- المسمى الوظيفي.



شكل رقم (١،٣) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة، من إعداد الباحثة.

٨،٣ أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها بإستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول

على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة كبيرة جدا ٥ درجات، الإجابة كبيرة ٤ درجات، الإجابة بدرجة متوسطة ثلاث درجات، الإجابة بدرجة منخفضة درجتين، والإجابة منخفضة جداً أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة التقدير للإجابة الخاصة بإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مستشفى المقاصد.

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الإعدادات والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وتحديد مستوى التقدير، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، عن طريق احتساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتبيان درجة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، واحتساب إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة وإختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA)، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

١,٤ المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

٢,٤ النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكرت كما يأتي:

جدول رقم (١,٤): مفتاح التصحيح الخماسي.

بدرجة منخفضة جداً	١,٨٠ – ١,٠٠
بدرجة منخفضة	٢,٦٠ – ١,٨١
بدرجة متوسطة	٣,٤٠ – ٢,٦١
بدرجة كبيرة	٤,٢٠ – ٣,٤١
بدرجة كبيرة جداً	٥ – ٤,٢١

يوضح الجدول رقم (١,٤) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (١-٥)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي ١ من أعلى قيمة وهي ٥ وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو ٥ ليصبح الناتج $\frac{4}{5} = 0,8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

١,٢,٤. واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد

١,١,٢,٤ واقع الاستقطاب في مستشفى المقاصد

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وفقاً لمجال الاستقطاب؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في مجال الاستقطاب، والجدول رقم (٢,٤) يوضح ذلك.

جدول (٢,٤): إجابات المبحوثين حول مجال الاستقطاب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد مرتبة تنازلياً:

الرقم	مجال الاستقطاب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تحرص المستشفى على استقطاب الكفاءات ذو خبرات عملية.	3.85	٠.82	كبيرة
2.	تستخدم المستشفى معايير واضحة عند استقطاب الموظفين.	3.85	٠.75	كبيرة
3.	تعمل المستشفى على تنمية الموارد البشرية من خلال استقطاب كفاءات علمية.	3.82	٠.62	كبيرة
4.	يعمل المستشفى على تخطيط استقطاب الموارد البشرية بدقة.	3.80	٠.63	كبيرة
5.	تهدف المستشفى من استقطاب الكفاءات الى تحقيق الاهداف المؤسسية.	3.76	٠.76	كبيرة
6.	تعول المستشفى على العاملين فيها من ذوي الخبرة لشغل الوظائف (المهمة والمناصب العليا).	3.68	٠.80	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.79	٠.52	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (٢,٤) أن قيمة الانحراف المعياري لمجال الاستقطاب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد تراوحت ما بين (٠,٦٢ الى ٠,٨٢) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (٠,٥٢)، ومن هنا تؤكد الباحثه أن التباين قليل في وجهات نظر المبحوثين بالدراسة وهذا واضح في إستجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (٢,٤) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال الاستقطاب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد كانت الفقرة التي تنص على (تحرص المستشفى

على استقطاب الكفاءات ذوي خبرات عملية) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (٣,٨٥)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٨٢)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين الإداريين والمشرفين في مستشفى المقاصد لديهم مستويات جيدة من الفهم والمعرفة حول أهمية ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في المستشفى تجاه اهتمامها باستقطاب الكفاءات التي تتمتع بخبرات عملية، والتي تقوم بالبحث عنها من خلال مصادر متنوعة، بحيث يمكن أن تركز هذه الخبرات والمهارات التي تتميز بها في سبيل خدمة العمل داخل المستشفى وتحقيق الاهداف التطويرية بكفاءة وفاعلية، وبما يسهم في تقديم خدمات نوعية متميزة للمواطنين.

ونجد من نتائج الجدول (٠,٢,٤) أن الفقرة التي تنص (تعول المستشفى على العاملين فيها من ذوي الخبرة لشغل الوظائف "المهمة والمناصب العليا") قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال الاستقطاب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٦٨)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (٠,٨٠)، وتعزو الباحثة سبب الانخفاض البسيط في مستوى الاستجابة حول هذه الفقرة بسبب التباين في وجهات النظر الخاص بأفراد عينة الدراسة من العاملين في مستشفى المقاصد تجاه الممارسات المتبعة من قبل ادارة المستشفى والتي تهدف الى الاهتمام بمخزون الخبرات والكفاءات المتوفرة لديها لشغل المناصب الادارية العليا فيها، حيث أنها تسعى الى تطويرهم وتسلسلهم في السلم الوظيفي ووضع الخطط التي تساعد على تحديد المسار الوظيفي الخاص بهم، في سبيل شغل المناصب العليا بالمستقبل، حيث أن ذلك يشكل نوع من الحوافز الايجابية التي تؤمن بها الادارة العليا والتي تستطيع من خلالها تحقيق الاستقرار الوظيفي وتوليد الطاقات الكامنة لدى العاملين من أجل تحقيق الابداع والتميز في العمل.

يتضح من إجابات المبحوثين الوارد بالجدول رقم (٢,٤) الخاص بالإستقطاب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (٣,٧٩) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (٠,٥٢)، وهنا تؤكد الباحثة على أهمية الإستقطاب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال مساهمته في جذب واختيار وتعيين افضل وأكفأ الأفراد المؤهلين للعمل بالمستشفى ضمن الوظائف المعلن عنها، وبالتالي المساهمة ببناء قوة العمل الفاعلة والكفوة، من خلال الحصول على موارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية ولديها القدرة على تحقيق الابداع والتميز المؤسسي، من خلال اتباع معايير واضحة للتعين تتصف بالعدالة والمساواة، الامر الذي يدعم قدرة المستشفى على تحقيق أهدافها وغاياتها المؤسسية، والتوسع في تقديم خدمات نوعية تلبي احتياجات المواطنين، وهذا يتفق مع دراسة شموط (٢٠١٤) حول وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثل بتوظيف الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة القضاة، محمد نور، وآخرون (٢٠١٤) حول أن التوظيف والاختيار يرتبط بأداء الموظفين.

٢,١,٢,٤ واقع التحفيز في مستشفى المقاصد

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وفقاً لمجال التحفيز؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في مجال التحفيز، والجدول رقم (٣,٤) يوضح ذلك.

جدول (٣,٤): إجابات الباحثين حول مجال التحفيز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد مرتبة تنازلياً:

الرقم	مجال التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تساعد الحوافز (المادية والمعنوية) في تحسين أداء الموظفين.	3.80	٠.65	كبيرة
2.	العوامل المحفزة التي تتبعها المستشفى تزيد من الانتماء والتفاني من قبل العاملين فيها.	3.67	٠.73	كبيرة
3.	تمنح المستشفى حوافز مادية بناءً على التقييم السنوي.	3.67	٠.92	كبيرة
4.	تمنح المستشفى حوافز مادية للعاملين المبدعين والمبتكرين.	3.67	٠.87	كبيرة
5.	تساعد عملية التحفيز في تحقيق الرضى الوظيفي.	3.61	٠.75	كبيرة
6.	هناك بنود في عقد التوظيف تنص على مكافأة نهاية الخدمة.	3.57	٠.77	كبيرة
7.	تتبع المستشفى نظام تفويض الصلاحيات لتحفيز الموظفين وإشعارهم بالمسؤولية.	3.53	٠.82	كبيرة
8.	يهتم المديرون في المستشفى بدوافع واحتياجات الموظفين.	3.44	٠.83	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.62	٠.57	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (٣,٤) أن قيمة الانحراف المعياري لمجال التحفيز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد تراوحت ما بين (٠,٦٥ الى ٠,٩٢) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (٠,٥٧)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن التباين قليل في وجهات نظر الباحثين بالدراسة وهذا واضح في إجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (٣,٤) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال التحفيز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد كانت الفقرة التي تنص على (تساعد الحوافز (المادية والمعنوية) في تحسين أداء الموظفين) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٠)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٦٥)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد

عينة الدراسة من العاملين الإداريين والمشرفين في مستشفى المقاصد لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه أهمية دور إدارة الموارد البشرية في المستشفى تجاه اهتمامها بعملية التحفيز، حيث أن العاملين هنا يدركون الفوائد المتحققة لديهم من تطبيق عملية التحفيز، حيث أنهم ومن خلالها حصولهم على الحوافز المادية سواء زيادة الراتب أو العلاوات السنوية أو المكافأة نهاية كل سنة والتي ترتبط بمستويات انجازهم، لها دور مباشر في تحسين أوضاعهم المعيشية المتنوعة، كذلك الحوافز المعنوية كالتقدير والاحترام وشهادات الشكر، كل ذلك له علاقة مباشرة بتحسين أدائهم ودفعهم نحو مزيداً من الانجاز والالتزام للمستشفى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ونجد من نتائج الجدول (٣،٤) أن الفقرة التي تنص (يهتم المديرون في المستشفى بدوافع واحتياجات الموظفين) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال التحفيز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣،٤٤)، وبدرجة تقدير كبيرة، وتستطيع الباحثة أن تعزو السبب الكامن وراء الانخفاض النسبي في مستوى الاستجابة في هذه الفقرة بسبب التباين البسيط في وجهات النظر الخاص بأفراد عينة الدراسة من العاملين في مستشفى المقاصد تجاه الممارسات المتبعة من قبل الجهات الاشرافية من المدراء في المستشفى بالاحتياجات والدوافع الخاصة بالموظفين، حيث أن لكل موظف احتياجات خاصة متباينة عن الآخرين، ويتم الاهتمام بها حسب طبيعة الخبرة والقدرة الخاصة بكل مدير، وتوفر الامكانيات لديهم لاشباعها.

يتضح من إجابات المبحوثين الوارد بالجدول رقم (٣،٤) الخاص بالتحفيز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية أن قيمة المتوسط الحسابي العام قد بلغت حوالي (٣،٦٢) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (٠،٥٧)، وتؤكد الباحثة على أهمية التحفيز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد، حيث أن لها دور بارز في أداء الموارد البشرية العاملة بالمستشفى، من خلال اسهامها في جذب أفضل العناصر البشرية للعمل فيها، والحفاظ عليهم، وتحفيزهم ودفعهم والتأثير عليهم لبذل أقصى جهد ممكن للوصول لأفضل مستوى من الأداء وخلق اتجاهات ايجابية نحو العمل وتحقيق الرضا الوظيفي وتقليل معدل الشكاوي والغياب وحوادث العمل، وتحقيق الإستقرار وخلق بيئة محفزة وجاذبة للعمل، حيث ترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية في المستشفى تعمل على ربط المكافآت بمستويات الانجاز ونتائج التقييم السنوي للأداء، الأمر الذي سيدفع الموظفين إلى تقديم افضل ما لديهم من جهود وخبرات لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية وتحسين مستوى ادائها المؤسسي العام، ويتفق ذلك مع دراسة شموط، (٢٠١٤) هنالك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثل في تحفيز الموظفين لتحقيق الميزة التنافسية، كذلك دراسة القضاة، محمد نور، وآخرون (٢٠١٤) والتي أشارت النتائج إلى أن التعويض يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموظفين، كذلك مع دراسة (Wambua, Karanja & 2016) حول أن أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف إيجابية.

٣,١,٢,٤ واقع تقييم أداء العاملين في مستشفى المقاصد

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وفقاً لمجال تقييم أداء العاملين؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في مجال تقييم أداء العاملين، والجدول رقم (٤,٤) يوضح ذلك.

جدول (٤,٤): إجابات الباحثين حول مجال تقييم أداء العاملين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد مرتبة تنازلياً:

الرقم	مجال تقييم أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	يتم تقييم أداء العاملين بناءً على مهامهم ووصفهم الوظيفي.	3.73	٠.80	كبيرة
2.	يتم تقييم أداء العاملين من المسؤول المباشر ضمن معايير عادلة.	3.47	٠.95	كبيرة
3.	تمتلك المستشفى معلومات عن مستويات انجاز الموظفين لمهامهم.	3.44	٠.92	كبيرة
4.	هناك نماذج خاصة بتقييم أداء العاملين.	3.43	٠.90	كبيرة
5.	يتم إشراك العاملين في عملية تقييم أدائهم.	3.38	٠.95	متوسطه
6.	يتم تطبيق عملية تقييم الاداء على جميع العاملين دون تمييز.	3.34	٠.93	متوسطه
	الدرجة الكلية	3.47	٠.70	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (٤,٤) أن قيمة الانحراف المعياري لمجال تقييم الأداء كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد تراوحت ما بين (٠,٨٠ الى ٠,٩٥) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (٠,٧٠)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن التباين قليل في وجهات نظر الباحثين بالدراسة وهذا واضح في إستجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (٤,٤) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال تقييم الأداء كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد كانت الفقرة التي تنص على (يتم تقييم أداء العاملين بناءً على مهامهم ووصفهم الوظيفي) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (٣,٧٣)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٨٠)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من العاملين الإداريين والمشرفين في مستشفى المقاصد لديهم مستويات جيدة من المعرفة والاطلاع تجاه دور إدارة الموارد البشرية في المستشفى تجاه عملية تقييم الاداء، حيث أن عملية تقييم الاداء تم وفق معايير واجراءات واضحة تستند بالاساس على بطاقات الوصف الوظيفي

للعاملين والتي يتم فيها تحديد المهام والمسؤوليات والمهارات والخبرات التي يجب على كل موظف إتقانها أو اكتسابها بها، وذلك في سبيل القيام بالمهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية، حيث ان معايير التقييم تكون مبنية بالاساس على هذه الجوانب.

ونجد من نتائج الجدول (٤,٤) أن الفقرة التي تنص (يتم تطبيق عملية تقييم الاداء على جميع العاملين دون تمييز) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال تقييم الأداء كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٤)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (٠,٩٣)، وتعزو الباحثة سبب ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في مستشفى المقاصد لديهم وجهات نظر متباينة تجاه الآلية التي يتم من خلالها تقييم الاداء الوظيفي للعاملين، حيث ان جزء كبير من هذه العملية تتم وفق أسس ومعايير واضحة وعادلة، الا أنها لا تخلو من تأثير بعض المتغيرات الشخصية في نتيجة التقييم، حيث ان العلاقات الخاصة بين المدراء والموظفين السلبية او الايجابية قد تؤثر ولو بدرجات بسيطة على نتائج تقييم الاداء السنوي، بالاضافة الى عدم التزام بعض المشرفين والمدراء بالمعايير المعتمدة بعملية التقييم.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (٤,٤) الخاص بتقييم الأداء كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (٣,٤٧) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (٠,٧٠)، وهنا تؤكد الباحثة على أهمية وظيفة تقييم الاداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد، حيث أن لها دور هام ومؤثر في أداء الموارد البشرية العاملة بالمستشفى، حيث أن عملية نتائج عملية تقييم الاداء ترتبط بها العديد من القرارات، حيث تسعى من خلالها المستشفى لمعرفة مستوى الأداء العام لدى العاملين فيها، وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالعاملين، ووضع استراتيجية فعالة لإدارة مواردها البشرية وتدريبها، ووضع معايير للأجور والرواتب، أذ ان التقييم من شأنه أن يخلق الاجواء الإدارية لمتابعة الأنشطة المنفذة بالمستشفى والتحقق من التزام الموارد البشرية بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق متطلبات وظائفهم، وتوفير هذه الوظيفة بيئة للمنافسة والابداع بين الموظفين لتقديم اداء افضل، وتوفير أسس موضوعية لانجاز عمليات النقل والترقية من خلال تحديد الافراد المؤهلين لشغل مناصب قيادية، وبنفس الوقت ستشجع الموظفين على تقديم اداء افضل وتحسين الصورة الاجمالية لدى المواطن الفلسطيني عن أداء المؤسسي للمستشفى، ويتعارض ذلك مع دراسة (العجلة، ٢٠٠٩) حول أن عملية تقييم الاداء لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والمؤسسة معا.

٤,١,٢,٤ واقع التدريب في مستشفى المقاصد

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وفقاً لمجال التدريب؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في مجال التدريب، والجدول رقم (٥,٤) يوضح ذلك.

جدول (٥,٤): إجابات المبحوثين حول مجال التدريب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد مرتبة تنازلياً:

الرقم	مجال التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تؤمن المستشفى ان التدريب افضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.	3.74	٠.78	كبيرة
2.	تقوم المستشفى بعمل تقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تدريب العاملين.	3.74	٠.74	كبيرة
3.	برامج تدريب العاملين في المستشفى تزيد من (الكفاءة والفعالية) بالعمل.	3.73	٠.80	كبيرة
4.	المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد العاملين على استخدام اساليب حديثة في العمل.	3.70	٠.74	كبيرة
5.	تتبع المستشفى خطط واضحة لتطوير وتدريب العاملين.	3.67	٠.74	كبيرة
6.	تحرص إدارة المستشفى على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.	3.64	٠.75	كبيرة
7.	تخصص إدارة المستشفى جزء من ميزانيتها لتدريب العاملين فيها.	3.56	٠.79	كبيرة
8.	تحرص إدارة المستشفى على التنوع في أساليب تدريب العاملين.	3.50	٠.83	كبيرة
9.	هناك ارتفاع في الاقبال على التدريب على وسائل التكنولوجيا وتطبيقها.	3.37	٠.91	متوسطة
10.	تراعي المستشفى التطورات التكنولوجية الحديثة عند تدريب العاملين.	3.37	٠.81	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.60	٠.53	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (٥,٤) أن قيمة الانحراف المعياري لمجال التدريب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد تراوحت ما بين (٠,٧٤ الى ٠,٩١) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (٠,٥٣)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن التباين قليل في وجهات نظر المبحوثين بالدراسة وهذا واضح في إستجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (٥,٤) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال التدريب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد كانت الفقرة التي تنص على (تؤمن المستشفى ان التدريب افضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (٣,٧٤)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٧٨)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة في مستشفى المقاصد لديهم مستويات كبيرة من المعرفة والاطلاع على الدور الخاص بإدارة الموارد البشرية في المستشفى تجاه عملية التدريب، حيث أن هذه العملية تساعد ادارة التدريب على تحديد الاساليب والطرق التي يمكن اتباعها خلال عملية التدريب، وذلك في سبيل توفير الخبرات والمهارات والمعارف العلمية وتطويرها بما يتلائم مع طبيعة المهام والمسؤوليات الخاصة بالموظفين، حيث يتم متابعة التطورات في بيئة العمل وتوفير برامج تدريبية متطورة سواء اكانت وجاهية او الكترونية او حتى المشاركة بدورات داخلية وخارجية في مجال الاختصاصات المختلفة العاملة في المستشفى، الامر الذي ينعكس على الاداء العام بالمستشفى ويحسن من نوعية خدماتها، ويدعم قدرتها على تحقيق أهدافها وخططها بكفاءة وفاعلية.

ونجد من نتائج الجدول (٥,٤) أن الفقرة التي تنص (تراعي المستشفى التطورات التكنولوجية الحديثة عند تدريب العاملين) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال التدريب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٣٧)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (٠,٨١)، وتعزو الباحثة السبب الكامن وراء الانخفاض في مستوى الاستجابة بهذه الفقرة عن باقي الفقرات نتيجة أن أفراد عينة الدراسة لديهم وجهات نظر متباينة تجاه مدى مراعاة المستشفى للتطورات التكنولوجية الحديثة عند التدريب، حيث أن العملية التدريبية يجب ان تواكب التطورات المختلفة في مجالات المعرفة سواء الاكاديمية او التكنولوجية، وعدم الاعتماد على اسلوب ونمط موحد، حيث أن أهم ما تتميز به بيئة العمل في المؤسسات بالوقت الحاضر هو التطور السريع في مختلف الجوانب، الامر الذي يرافقه تطور في نوعية وطبيعة الخدمات المقدمة، والتي تعتمد بالوقت الحالي على التكنولوجيا بشكل رئيسي.

يتضح من إجابات المبحوثين الوارد بالجدول رقم (٥,٤) الخاص بالتدريب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (٣,٦٠) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (٠,٥٣)، وتؤكد الباحثة على أهمية التدريب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال دوره بإكساب الموظفين المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لممارسة المهام الوظيفية، حيث أن إدارة المستشفى تهتم بعملية التدريب وتشجع العاملين وتدفعهم نحو التدريب والتعلم، ويبذل مزيداً من الجهود في سبيل تطوير المهارات

الإدارية والقيادية، مما يسهم بزيادة الانتاجية ورفع الاداء عبر اكتساب الموظفين للمهارات والمعارف اللازمة لاداء وظائفهم، وزيادة مستويات التحفيز والدافعية وتوفير فرص للنمو والتطور، وزيادة قدرة العاملين تجاه معالجة المشكلات وترشيد القرارات الإدارية ضمن الاساليب العلمية وتطوير أساليب ومهارات القيادة والابداع، مما يسهم في تحسين الاداء الفردي والمؤسسي، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين، ويتفق ذلك مع دراسة شموط (٢٠١٤) أن هنالك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتدريب الموظفين وتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة (Karanja & Wambua, 2016) حول أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وممارسات التدريب والتطوير وأداء الموظف مهمة.

٤, ٢, ١, ٥ واقع بيئة العمل في مستشفى المقاصد

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد وفقاً لمجال بيئة العمل؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في مجال بيئة العمل، والجدول رقم (٦,٤) يوضح ذلك.

جدول (٦,٤): إجابات المبحوثين حول مجال بيئة العمل كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد مرتبة تنازلياً:

الرقم	مجال بيئة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تهيأ المستشفى مناخ تنظمي مناسب للابداع.	3.95	٠.47	كبيرة
2.	تشجع المستشفى العمل بروح الفريق.	3.94	٠.50	كبيرة
3.	تحرص إدارة المستشفى على الاهتمام بالموارد البشري ودعمه معنوياً.	3.84	٠.70	كبيرة
4.	توفر ادارة المستشفى المستلزمات المطلوبة للقيام بالاعمال بكفاءة وفعالية.	3.83	٠.60	كبيرة
5.	يساعد مناخ العمل (المنظم والهادئ) في تحسين ورفع مستويات الأداء.	3.82	٠.74	كبيرة
6.	تشجع ادارة المستشفى على العلاقات الودية بين العاملين.	3.81	٠.77	كبيرة
7.	يوفر قسم الموارد البشرية (القواعد والأنظمة والسياسات) المناسبة حول علاقات العمل.	3.76	٠.83	كبيرة
8.	طبيعة العمل داخل المستشفى تتيح للموظفين الفرصة للابداع.	3.72	٠.80	كبيرة
9.	تساهم (الانظمة والقواعد) المتبعة في المستشفى على انجاز الاعمال بكفاءة.	3.70	٠.71	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.82	٠.50	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (٦,٤) أن قيمة الانحراف المعياري لمجال بيئة العمل كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد تراوحت ما بين (٠,٤٧ الى ٠,٨٣) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (٠,٥٠)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن التباين قليل في وجهات نظر المبحوثين بالدراسة وهذا واضح في إستجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (٦,٤) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمجال بيئة العمل كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد كانت الفقرة التي تنص على (تهيأ المستشفى مناخ تنظيمي مناسب للإبداع) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (٣,٩٥)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٤٧)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين الإداريين والمشرفين في مستشفى المقاصد لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه أهمية توفر المناخ التنظيمي المناسب للإبداع، حيث تحرض ادارة المستشفى على توفير بيئة عمل داعمة للإبداع وتحسينها باستمرار، وذلك عبر توفير خدمات وبيئة عمل متميزة للعاملين بالمستشفى، والعمل على وضع الاجراءات والضوابط التي تسهم بإيجاد بيئة عمل مرنة وتحقق الراحة النفسية للعاملين بالمستشفى، وتعطي اولوية كبيرة في الحد من اي تأثيرات سلبية او خطرة داخل بيئة العمل، الامر الذي يسهم في توفير بيئة آمنة ومريحة تسهم في تحقيق الابداع لدى العاملين، وتدفعهم لتقديم أقصى قدر من طاقاتهم، في سبيل انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف الاستراتيجية الخاصة بالمستشفى.

ونجد من نتائج الجدول (٦,٤) أن الفقرة التي تنص (تساهم "الانظمة والقواعد" المتبعة في المستشفى على انجاز الاعمال بكفاءة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في مجال بيئة العمل كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٧٠)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (٠,٧١)، وتعزو الباحثة سبب الانخفاض البسيط بمستوى الاستجابة بهذه الفقرة عن باقي الفقرات في أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في مستشفى المقاصد لديهم وجهات نظر قد تكون متباينة حول مدى مساهمة هذه الانظمة والقواعد المتبعة بالمستشفى على انجاز الاعمال، حيث أنه قد يكون لها دور في تعقيد اجراءات العمل، وخلق بيئة عمل ضاغطة نتيجة الالتزام الحرفي بالاجراءات، وعدم توفير هامش من المرونة في انجاز العمل وتفويض الصلاحيات الادارية للعاملين.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (٦,٤) الخاص ببيئة العمل كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (٣,٨٢) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (٠,٥٠)، وهنا تؤكد الباحثة على أهمية بيئة العمل كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد في توفير

الصحة والسلامة المهنية ضمن البيئة الخاصة بالموارد البشرية العاملة بالمستشفى، حيث أن انها تدعم الحفاظ عليها، وتطوير اتجاهاتهم الإيجابية نحو وظائفهم، حيث يتم الاهتمام بالعمل على التقليل من معدلات الإصابة بحوادث العمل، وتخفيض حالات الوفاة المرتبطة بالعمل، ونشر الوعي والإرشاد للموظفين تجاه كيفية التصرف في الحوادث وتجنب الإصابات الخطرة، الأمر الذي يساهم في توفير التكاليف عبر توفير البرامج والأجهزة اللازمة للعمل، كما يتم الاهتمام بشكل كبير في العمل على إزالة المخاطر المهنية، وتوفير الامن والسلامة الصحية للموظفين، وإيجاد نظام للتأمين الصحي، وبالتالي فإن هذه الاجراءات تساهم في الحفاظ على المورد البشري وتحقيق أعلى درجات الانتاجية والانتماء الوظيفي، ويتفق ذلك مع دراسة (Maduagwu & Ugwu, 2018) حول أن نظام معلومات الموارد البشرية له تأثير كبير على قدرة المؤسسات على تحقيق عائد مُرضٍ مُعزز للمساهمين وتحسين القدرة التنافسية ونمو الشركات المستدام، وأن المؤسسات التي يجب أن تكون فعالة يجب أن تنشئ منصة للتكامل الصحيح لمعلومات الموارد البشرية الخاصة بها في التيار الرئيسي لصياغة استراتيجيتها، حيث أن الموارد البشرية هي التي تتطلع إلى تنفيذ الإستراتيجية والبرامج وهو أمر أساسي للفعالية التنظيمية.

٦,١,٢,٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد.

جدول (٧,٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير الكلية لواقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد مرتبة تنازلياً:

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	مجال الاستقطاب	3.79	٠.52	كبيرة
2.	مجال التحفيز	3.62	٠.57	كبيرة
3.	مجال تقييم اداء العاملين	3.47	٠.70	كبيرة
4.	مجال التدريب	3.60	٠.53	كبيرة
5.	مجال بيئة العمل	3.82	٠.50	كبيرة
	المحور الكلي	3.66	٠.44	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (٧,٤) أن قيم الانحرافات المعيارية لمجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد تراوحت ما بين (٠,٥٢ - ٠,٧٠) وهذه الفروقات قليلة من حيث التباين والميل عن المتوسط الحسابي وكانت قيمة الانحراف المعياري الكلية (٠,٤٤)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن هناك عدم تباين في إستجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مستشفى المقاصد.

كما يتضح من إجابات المبحوثين في الجدول رقم (٧,٤) أن مجال الاستقطاب بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٧٩)، وانحرافه المعياري (٠,٥٢)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك مجال التحفيز بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٦٢)، وانحرافه المعياري (٠,٥٧)، وبدرجة تقدير كبيرة، أيضاً مجال تقييم الأداء بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٤٧)، وانحرافه المعياري (٠,٧٠)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك مجال التدريب بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٦٠)، وانحرافه المعياري (٠,٥٣)، وبدرجة تقدير كبيرة، أما مجال بيئة العمل بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٨٢)، وانحرافه المعياري (٠,٥٠)، وبدرجة تقدير كبيرة ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية لدى مستشفى المقاصد كانت كبيرة بمتوسط حسابي كلي (٣,٦٦) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (٠,٤٤)، الأمر الذي يؤكد على أن الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد لها دور مباشر في عملية الابداع، وخلق بيئة داعمة له، من خلال تدريب العاملين على العمل وبما يتوافق مع المهام والمسؤوليات، وتوفير أجور وراتب جيدة وأنظمة للتحفيز وتقييم الاداء بشكل عادل، وتوفير التدريب وبما يسهم في تعزيز القدرات والمهارات والمعارف واكتسابها بما يتواءم مع التطورات في بيئة العمل، وتوفير بيئة عمل صحية تدعم الحفاظ على العاملين، وإيجاد دافع ايجابي نحو بذلك مزيداً من الجهود لتحقيق الاهداف الخاصة بالمستشفى وتحقق قدرتها على الابداع والاستدامة، ويتفق ذلك مع دراسة أبو العيلة (٢٠١٣) حول أن هنالك للمؤسسة دور بارز في ادارة الموارد البشرية حسب وظائفها، كذلك العدوان (٢٠١٢) والتي أشارت الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على مواقف الموظفين مثل؛ الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كذلك دراسة (Hassan, 2016) حول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور إيجابي في أداء الموظفين.

٢,٢,٤. الإبداع التنظيمي

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع الإبداع في مستشفى المقاصد؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في محور الإبداع، والجدول رقم (٨,٤) يوضح ذلك.

جدول (٨,٤): إجابات المبحوثين حول محور الإبداع الإداري ومرتبة تنازلياً:

الرقم	محور الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	أعمل جدول للأعمال التي سأقوم بعملها قبل البدء بتنفيذها.	3.96	٠.56	كبيرة
2.	أمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.	3.93	٠.64	كبيرة
3.	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية محددة.	3.92	٠.58	كبيرة
4.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يمكن ان تحدث بالعمل.	3.85	٠.57	كبيرة
5.	أعطي الأولوية لإنجاز مهماتي العملية قبل امالي الشخصية.	3.85	٠.75	كبيرة
6.	لدي القدرة على (تحليل وتقسيم) مهام العمل.	3.82	٠.62	كبيرة
7.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلة التي يعاني منها الآخرون بالعمل.	3.80	٠.63	كبيرة
8.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	3.80	٠.65	كبيرة
9.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	3.77	٠.74	كبيرة
10.	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام بالقدر المطلوب والوقت المحدد.	3.77	٠.71	كبيرة
11.	أقوم بالمهام الوظيفية الموكلة لي طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	3.72	٠.79	كبيرة
12.	أتمتع بمرونة عالية في التفكير في وقت محدد.	3.67	٠.83	كبيرة
13.	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	3.03	٠.92	متوسطة
14.	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	2.98	١,٠٠	متوسطة
15.	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	2.97	١,٠٠	متوسطة
16.	لدي القدرة على ربط العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	2.95	٠.99	متوسطة
17.	أهتم بانتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بتبني الأفكار التقليدية.	2.92	٠.98	متوسطة
18.	أقدم أفكاراً مدعومة بالحجة والبرهان.	2.84	٠.91	متوسطة
19.	أغير موقفي بسرعة إذا ثبت انه خاطيء.	2.83	١,٠٠	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.49	٠.34	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (٨,٤) أن قيمة الانحراف المعياري لمحور الإبداع في مستشفى المقاصد تراوحت ما بين (١,٠٠-٠,٥٦) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية

(٠,٣٤)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن التباين قليل في وجهات نظر المبحوثين بالدراسة وهذا واضح في إستجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (٨,٤) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمحور الإبداع في مستشفى المقاصد كانت الفقرة التي تنص على (أعمل جدول للأعمال التي سأقوم بها قبل البدء بتنفيذها) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (٣,٩٦)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (٠,٥٦)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين الإداريين والمشرفين في مستشفى المقاصد لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه توفر الابداع التنظيمي والاداري بالمستشفى، حيث تعمل ادارة المستشفى على ايجاد وخلق البيئة الداعمة للإبداع عبر الانشطة والاجراءات المتنوعة التي تقوم بها في سبيل تطوير مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية الابداعية، وتعزيز قدرتهم على التفكير المنطقي لحل المشكلات وايجاد الحلول الابداعية، عبر تنظيم اولوياتهم الخاصة داخل العمل، ووضع الخطط التنفيذية التي تمكنهم من العمل وتحديد الاولويات وتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية، وبما يسهم في اكساب المستشفى ميزة اضافة تمكنها من تحسين مستوى الاداء المؤسسي وتقديم خدمات نوعية تلقى استحسان ورضا المواطن الفلسطيني.

ونجد من نتائج الجدول (٨,٤) أن الفقرة التي تنص (أغير موقفي بسرعة إذا ثبت انه خاطيء) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في محور الإبداع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٣)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (١,٠٠)، وتعزو الباحثة سبب ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في مستشفى المقاصد لديهم وجهات نظر متباينة تجاه العلاقة بين الابداع وتعديل المواقف والقناعات الشخصية الخاصة بهم في حال ثبت أنهم مخطئون، حيث أن الثبات على موقف وقناعة ثابتة داخل العمل الاداري لا يشكل مصدر للإبداع، بل أن عملية الابداع تتم بشكل تعاوني بين جميع العاملين، في سبيل تحقيق الاهداف المشتركة بين جميع المستويات الادارية داخل المستشفى.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (٨,٤) الخاص بالإبداع الإداري في مستشفى المقاصد أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (٣,٤٩) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (٠,٣٤)، وهنا تؤكد الباحثة على أهمية الإبداع الإداري في مستشفى المقاصد، حيث يعتبر دعم وتشجيع الإبداع وتوفير المناخ والامكانات الضرورية من قبل الإدارة العليا أمر هام وضروري في سبيل خلق أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي، وتحويل المعرفة إلى منتجات وعمليات وخدمات جديدة، واجراء تحسينات في طرق تقديم الخدمات، والاداء المؤسسي، لذا تسعى الادارة في مستشفى المقاصد الى تشجيع العاملين

على طرح الأفكار الجيدة والاهتمام بآراء الآخرين، وتوفير قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها، والعمل على تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية، والعمل على دراسة الأفكار الجديدة والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها، وذلك في سبيل تطوير الخدمات وتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية، ويتفق ذلك مع دراسة سلامة (٢٠١١) حول أن من معوقات الإبداع عدم توفر الموازنات، ودراسة العجلة (٢٠٠٩) حول امتلاك المدارس جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة وبدرجة عالية، ويتعارض ذلك مع دراسة الساعدي (٢٠١٣) والتي أشارت الى أن ادارة المؤسسة لا تدعم او تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي، كما أنها لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي، كذلك دراسة حاوي (٢٠١٢) والتي أشارت الى افتقار الشركة الاساليب العلمية الحديثة في تحسين عملياتها الانتاجية، وعدم اهتمام الشركة بالانظمة المعلوماتية الحديثة.

٣,٤ النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

١,٣,٤ الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد".

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٩,٤): معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد.

الإبداع	Pearson Correlation	
0.771**	معامل ارتباط بيرسون	إداة الموارد البشرية
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
90	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد، ويظهر الجدول رقم (٩,٤) أن قيمة معامل الارتباط تساوي $(0,771^{**})$ ومستوى المعنوية $(0,000)$ ، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختذ بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد، وترى الباحثة أن هذه النتيجة كانت منطقية نظراً للدور الهام لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل مستشفى المقاصد، من خلال توفير سياسات للإستقطاب والاختيار والتعيين التي تعتمد على معايير واسس واضحة وعادلة تستطيع من خلالها توفير أفضل العناصر البشرية، وكذلك تقديم اجور وحوافز مادية ومعنوية تتناسب مع الجهد المبذول وضمن معايير واضحة، وتوفير بيئة عمل صحية، الامر الذي ينعكس على قدرة الموظفين في توليد افكار جديدة ابداعية تستطيع من خلالها المستشفى من تحسين نوعية خدماتها وتقديمها بكفاءة وفاعلية، وبما يلقي استحسان وقبول المواطن الفلسطيني، ويتفق ذلك مع دراسة صياد (٢٠١٧) حول أن هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ومستوى أداء المنافسة في الشركات، كذلك دراسة طبولي وآخرون، (٢٠١٦) حول وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وأداء العامل، ودراسة إلياس وآخرون، (٢٠١٦) حول وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف، ودراسة العجلة (٢٠٠٩) حول أن واقع الإبداع والاداء الاداري بوزارات قطاع غزة مقبول بشكل عام.

١,١,٣,٤. الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الاستقطاب وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الاستقطاب وبين الإبداع التنظيمي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٠,٤): معامل ارتباط بيرسون بين الاستقطاب وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد.

الإبداع	Pearson Correlation	
0.661**	معامل ارتباط بيرسون	الاستقطاب
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
90	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الاستقطاب وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد، ويظهر الجدول رقم (١٠,٤) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠,٦٦١**) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختيار بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الاستقطاب وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد، وترى الباحثة أن هذه النتيجة كانت منطقية نظراً للدور الهام لوظيفة الاستقطاب والتعيين

للموارد البشرية في تحقيق مستويات عالية من الإبداع التنظيمي داخل المستشفى، وذلك من خلال دورها على ايجاد قوة عمل فاعلة تتمتع بالخبرات العلمية والعملية التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها المؤسسية، والحصول على تنوع في الافكار التطويرية وقدرة على اكتشاف وحل المشكلات بكفاءة وفاعلية، ويتفق ذلك مع دراسة ابو سن (٢٠١٣) حول أن استراتيجية الموارد البشرية والهيكل التنظيمي ساهم في نجاح عمل الموظفين وادائهم المتميز، كذلك سلامة (٢٠١١) حول أن هناك بعض الصفات الإبداعية يتمتع بها المدبرون ولكنها لا تقي بالغرض، ودراسة إلياس وآخرون، (٢٠١٦) حول وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف.

٢,١,٣,٤.الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التحفيز وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز وبين الإبداع التنظيمي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١١,٤): معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد.

الإبداع الإداري	Pearson Correlation	
0.741**	معامل ارتباط بيرسون	التحفيز
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
90	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التحفيز وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد، ويظهر الجدول رقم (١١,٤) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠,٧٤١**) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختبار بالفرضية البديلة التي تنص أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التحفيز وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد، وترى الباحثة أن هذه النتيجة كانت منطقية نظراً للدور الهام لوظيفة تحفيز الموارد البشرية في توفير حوافز مادية ومعنوية للموظفين المبدعين والمبتكرين تسهم في تحسين مستويات الاداء الخاصة بهم، وتدفعهم لتوفير الخطط لمواجهة اشكاليات العمل وتقديم الحلول الابداعية، والقدرة على التكيف مع المواقف المختلفة بالعمل، ويتفق ذلك مع دراسة صياد (٢٠١٧) حول أن إدارة الموارد البشرية هي أداة مهمة ولا غنى عنها لأداء أي مؤسسة، ودراسة طبولي وآخرون (٢٠١٦) حول وجود

علاقة ايجابية بين ادارة الموارد البشرية والاداء الخاص بالعاملين، ودراسة إلياس وآخرون، (٢٠١٦) حول وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف.

٣,١,٣,٤.الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تقييم اداء العاملين وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين تقييم الأداء وبين الإبداع التنظيمي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٢,٤): معامل ارتباط بيرسون بين تقييم الأداء وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد.

الإبداع الإداري	Pearson Correlation	
0.551**	معامل ارتباط بيرسون	تقييم الأداء
0,000	مستوى المعنوية	
90	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تقييم الأداء وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد، ويظهر الجدول رقم (١٢,٤) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ($0,551^{**}$) ومستوى المعنوية ($0,000$)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاعتماد على الفرضية البديلة التي تنص أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تقييم الأداء وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد، وترى الباحثة أن هذه النتيجة كانت منطقية نظراً للعلاقة المباشرة لوظيفة تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق الإبداع، حيث أن تقييم أداء الموظفين ضمن معايير وأسس واضحة وعادلة، تقدر مستويات الانجاز الخاصة بالموظفين، يساهم في إيجاد بيئة عمل يسودها الرغبة في الإبداع والاهتمام بإنتاج أفكار جديدة وزيادة القدرة على التحليل وربط العلاقة بين الأشياء وتفسيرها من أجل الخروج بنتائج تطويرية تساهم في تحسين الاداء المؤسسي للمستشفى، ويتفق ذلك مع دراسة صياد (٢٠١٧) حول أن هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ومستوى الاداء والابداع، ودراسة طبولي وآخرون (٢٠١٦) حول وجود علاقة ايجابية بين ادارة الموارد البشرية والاداء الخاص بالعاملين، ودراسة إلياس وآخرون، (٢٠١٦) حول وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف.

٤,١,٣,٤.الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين التدريب وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الرابعة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين التدريب وبين الابداع والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٣,٤): معامل ارتباط بيرسون بين التدريب وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد.

الإبداع	Pearson Correlation	
0.447**	معامل ارتباط بيرسون	التدريب
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
90	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التدريب الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد، ويظهر الجدول رقم (١٣,٤) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠,٤٤٧**) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختذ بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين التدريب وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد، وترى الباحثة أن هذه النتيجة كانت منطقية نظراً للعلاقة المباشرة لوظيفة تدريب الموارد البشرية في تحقيق الإبداع، حيث أن الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمستشفى وربطها بالخطط التطويرية وبناتج تقييم الاداء يسهم في رفع مستوى المهارات والخبرات والمعارف لدى العاملين يوسع قدرتهم في التفكير المنطقي وتقديم افكار تطويرية من شأنها تحسين مستوى تقديم الخدمات بطرق جديدة وغير تقليدية، ويتفق ذلك مع دراسة (Asfaw & other, 2015) حول أن التدريب والتطوير مرتبطين بشكل إيجابي بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع أداء الموظف وفعاليته، ودراسة طبولي وآخرون (٢٠١٦) حول وجود علاقة ايجابية بين ادارة الموارد البشرية والاداء الخاص بالعاملين، ودراسة إلياس وآخرون، (٢٠١٦) حول وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف.

٥,١,٣,٤.الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين بيئة العمل وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بيئة العمل وبين الإبداع التنظيمي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١٤,٤): معامل ارتباط بيرسون بين بيئة العمل وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد.

الإبداع الإداري	Pearson Correlation	
0.547**	معامل ارتباط بيرسون	بيئة العمل
٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
90	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بيئة العمل وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد، ويظهر الجدول رقم (١٤,٤) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (٠,٥٤٧**) ومستوى المعنوية (٠,٠٠٠)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاعتماد على الفرضية البديلة التي تنص أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين بيئة العمل وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد، وترى الباحثة أن هذه النتيجة كانت منطقية نظراً للعلاقة المباشرة لوظيفة بيئة العمل وتحقيق الإبداع، حيث أن الاهتمام بالموارد البشري ودعمه معنوياً، وإيجاد مناخ تنظيمي مناسب يتسم بتشجيع العمل بروح الفريق، والقيام بتوفير الاحتياجات الضرورية للقيام بالاعمال بكفاءة وفعالية، يسهم في تحسين الفرص الخاصة بالموظفين لظهور الابداعات المهنية وتطوير بيئة العمل ورفع مستويات الاداء، ويتفق ذلك مع دراسة (Panigrahy, et al., 2015) وجدت الدراسة أنه في محاولة بناء منظمة مستدامة، من المهم للغاية فهم أهمية الابتكار، حيث أنه لا شك أن الشركات الأكثر ابتكاراً في المستقبل ستهيمن عليها تلك التي لا تركز طاقاتها على المنتج والابتكار التقني فحسب، بل أولئك الذين تمكنوا من بناء بيئات دائمة للمجتمعات البشرية التي تسعى جاهدة نحو الابتكار من خلال خلق ثقافات ومناخ مناسبين. ستكون هذه طاقة التجديد والدافع إلى مستقبل ناجح. لذلك، تم الكشف حقاً عن أن الموظفين والمديرين بحاجة إلى دمج أفضل ممارسات الموارد البشرية المناسبة في مكان العمل لأنها تساعد الموظفين على المساهمة بشكل أكبر من خلال تمكينهم من فهم الصورة الكبيرة وفوائد المنظمة ككل. خرجت الدراسة بفهم مفاده أن دمج أفضل ممارسات الموارد البشرية في مكان العمل هو سلاح قياس لإطلاق السلوك الإبداعي والمبتكر، حيث يساعد في استثمار مواردهم ومهاراتهم ومعارفهم من أجل إنشاء منظور أفضل للإنسانية بشكل عام.

٢,٣,٤ الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، ومستوى الدخل، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)".

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:

١,٢,٣,٤ الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغير الجنس".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (١٥,٤): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو دور دارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع لدى مستشفى المقاصد حسب متغير الجنس.

المحاور الرئيسية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	ذكر	50	3.600	.4499	-1.533	88	0.129
	أنثى	40	3.744	.4287			
الإبداع	ذكر	50	3.520	.3644	.667	88	0.507
	أنثى	40	3.471	.3215			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (١٥,٤) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغير الجنس" حيث تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في محوري الدراسة الأول والثاني، ويتفق ذلك مع دراسة القطاونة وآخرون (٢٠١٧) والتي أشارت لوجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية الاختيار والتعيين، واستراتيجية المكافآت، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء) في التمكين الإداري.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد قد بلغت (٠,١٢٩)، عند متغير الجنس وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0,05$)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين الإداريين والمشرفين في مستشفى المقاصد على إختلاف أجناسهم لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الدور الخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية داخل مستشفى المقاصد، حيث انها تعرض على استقطاب الكفاءات من ذوي الخبرات والمهارات والمعارف العلمية المتنوعة، من خلال استخدامها لمعايير واضحة خلال ذلك، بالإضافة الى الاهتمام بجانب التحفيز ومنح الحوافز المادية بناءً على نتائج التقييم السنوي للموظفين، والعمل على تقديم حوافز مادية ومعنوية للمبدعين والمبتكرين وبما يسهم في تحسين مستويات الاداء العام للموظفين، كما وتسعى ادارة الموارد البشرية لتوفير نماذج مهنية لعملية تقييم الاداء، تعتمد بشكل اساسي على المهام والمسؤوليات المحددة ببطاقة الوصف الوظيفي، في سبيل توفير التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية المبينة على تحليل الواقع وتحديد الفجوة بالاداء، ومن ثم العمل على وضع خطط واضحة للتدريب وتطوير العاملين بالمستشفى، كما تهتم المستشفى بتهيئة ويجاد بيئة عمل صحية ومناخ تنظيمي داعم للإبداع، ويشجع العمل بروح الفريق، حيث أن جميع هذه الوظائف تسهم في تحسين القدرات المؤسسية للمستشفى، وتدعم توجهاتها التطويرية وتقديم خدمات نوعية.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد قد بلغت (٠,٥٠٧)، عند متغير الجنس وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0,05$)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين الإداريين والمشرفين في مستشفى المقاصد على إختلاف أجناسهم لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الممارسات الخاصة بالإبداع الإداري داخل مستشفى المقاصد، من خلال دعمها للتوجهات الايجابية الخاصة بالموظفين والتي يستطيعون من خلالها في التعرف على مختلف الاراء الخاصة بالعاملين والتي تختلف مع أرائهم وذلك في سبيل الاستفادة منها وتقديم افكار تطويرية ابداعية للعمل وتوسيع مداركهم لاكتشاف المشكلات المتنوعة ببيئة العمل وتوفير الحلول العلمية والمهنية الخاصة بها، ودعمهم في القيام بالمهام الوظيفية الموكلة لهم طبقاً للمعايير الخاصة بالجودة المطلوبة، وحثهم على بذل مزيداً من الجهود الاضافية لانجاز المهام بكفاءة وفاعلية، ويتفق ذلك مع دراسة الحمصي (٢٠١٣) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً للجنس.

٢,٢,٣,٤ الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغير مستوى الدخل".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير مستوى الدخل، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (١٦,٤): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع لدى مستشفى المقاصد بحسب متغير مستوى الدخل.

المحاور الكلية	المتوسطات الحسابية		
	من ٣٠٠٠ شيكل الى أقل من ٥٠٠٠ شيكل	من ٥٠٠٠ شيكل الى أقل من ٧٠٠٠ شيكل	أكثر من ٧٠٠٠ شيكل
إدارة الموارد البشرية	3.8195	3.6079	3.6014
الإبداع	3.5389	3.4421	3.5298

أظهرت بيانات جدول (١٦,٤) المتوسطات الحسابية الخاصة في إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها حسب متغير مستوى الدخل، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (١٧,٤): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير مستوى الدخل.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	.832	2	.416	2.167	٠,١٢١
	داخل المجموعات	16.71	87	.192		
	المجموع	17.54	89			
الإبداع	بين المجموعات	.182	2	.091	.759	٠,٤٧١
	داخل المجموعات	10.41	87	.120		
	المجموع	10.59	89			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (١٧،٤) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغير مستوى الدخل" حيث تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة الأول والثاني. ويتفق ذلك مع دراسة القطاونة وآخرون (٢٠١٧) والتي أشارت لوجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية الاختيار والتعيين، واستراتيجية المكافآت، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء) في التمكين الإداري.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد قد بلغت (٠,١٢١)، عند متغير مستوى الدخل وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0,05$)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين الإداريين والمشرفين في مستشفى المقاصد على إختلاف مستويات دخلهم لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الدور الخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية داخل مستشفى المقاصد والتي تسعى من خلالها الى استقطاب الكفاءات التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها المؤسسية، وتوفير العديد من الاجراءات والحوامل التحفيزية داخل بيئة العمل والتي تمكنها من زيادة انتماء وتقاني العاملين لتحقيق الاهداف والاعمال بكفاءة وفاعلية، حيث تساعد عملية التحفيز المتبعة داخل المستشفى في تحقيق مستويات عالية من الرضى الوظيفي، كذلك هنالك اهتمام كبير بعملية تقييم الاداء ودعم مشاركة العاملين بعملية التقييم وذلك لضمان تحقيق رضاهم وقناعتهم بعملية التقييم، كما وتراعي المستشفى التطورات التكنولوجية الحديثة عند القيام بتدريب موظفيها وذلك بدرجات متوسطة حسب ما تبين من اجابات البحوثيين في المحور الخاص بعملية التدريب، علماً أن هنالك توجهات ايجابية نحو الاقبال على اساليب التكنولوجيا الحديثة في القيام بعملية التدريب خصوصاً صفي ظل الظروف الحالية التي تحد من اجراء اللقاءات الوجيهة، كما وتعمل ادارة المستشفى وبكشل دائم على توفير المستلزمات المطلوبة للقيام بالاعمال بكفاءة وفاعلية وذلك ضمن سعيها الدائم لتحسين وتطوير بيئة العمل والاهتمام بالموارد البشري ودعمه على كافة الجوانب المادية والمعنوية، من اجل زيادة قدرته الانتاجية والتي تنعكس على قدرة المستشفى في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها التطويرية، وتقديم خدمات نوعية للمواطنين.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد قد بلغت (٠,٤٧١)، عند متغير مستوى الدخل وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0,05$)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين الإداريين والمشرفين في مستشفى المقاصد على إختلاف مستويات دخلهم لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الممارسات الخاصة بالإبداع الإداري داخل المستشفى، من خلال زيادة قدرة العاملين على تقديم الافكار وتمتعهم بمرونة

عالية في التفكير الإستراتيجي، والمرونة في تقبل النقد وتعديل الافكار الخاطئة من أجل الحفاظ على مصلحة العمل داخل المستشفى بشكل تكاملي.

٣,٢,٣,٤ الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (١٨,٤): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع في مستشفى المقاصد بحسب متغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية			المحاور الكلية
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فما دون	
3.5362	3.7025	3.6984	إدارة الموارد البشرية
3.5184	3.4804	3.5172	الابداع

أظهرت بيانات جدول (١٨,٤) المتوسطات الحسابية الخاصة بدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (١٩,٤): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	.423	2	.212	1.075	٠.346
	داخل المجموعات	17.122	87	.197		
	المجموع	17.546	89			
الإبداع	بين المجموعات	.031	2	.016	.129	٠.879
	داخل المجموعات	10.563	87	.121		
	المجموع	10.594	89			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (١٩،٤) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي" حيث تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة الأول والثاني. ويتفق ذلك مع دراسة القطاونة وآخرون (٢٠١٧) حول وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية الاختيار والتعيين، واستراتيجية المكافآت، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء) في التمكين الإداري.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد قد بلغت (٠,٣٤٦)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0,05$)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين الإداريين والمشرفين في مستشفى المقاصد على إختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية داخل مستشفى المقاصد والتي تسعى من خلالها الى تنمية مواردها البشرية من خلال استقطاب خبرات عملية والاستفادة منها ونقلها لباقي الموظفين من خلال العمل المشترك والملاحظة لادائهم والتعلم منها، كذلك الاهتمام بوظيفة التحفيز وتوفير المكافآت المتنوعة للموظفين وذلك تقديراً لجهودهم التطويرية المتنوعة، والعمل على اجراء عملية التقييم ضمن معايير واضحة من قبل المسؤولين، والاهتمام بعملية التدريب وتخصيص الموازنات التطويرية للعاملين والاهتمام بالتنوع في الاساليب التدريبية التي يتم استخدامها من اجل الحصول على اكبير فائدة ممكنة من التدريب، والسعي الدائم لتحسين بيئة العمل وتوفير انظمة وقواعد تسرع تنفيذ الاعمال بكفاءة عالية وتتيح للموظفية الفرصة للإبداع والتطوير المؤسسي.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد قد بلغت (٠,٨٧٩)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0,05$)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين الإداريين والمشرفين في مستشفى المقاصد على إختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الممارسات الخاصة بالابداع الاداري داخل المستشفى، من خلال دعمها للتغيير والتجديد واستحداث اساليب جديدة تتصف بالمرونة والذكاء، حيث أنه يتم دعم قدرات الموظفين وتطويرها تجاه التوسع في التفكير الايجابي والتعمق بفهم الامور المحيطة ببيئة العمل من أجل توفير مقترحات تطويرية تستطيع من خلالها المستشفى من التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة بالعمل ومواجهة المشكلات الممكن حدوثها، وذلك في سبيل تحقيق التميز بالاداء العام للمستشفى، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة الحمصي

(٢٠١٣) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

٤,٢,٣,٤ الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (٢٠,٤): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع لدى مستشفى المقاصد بحسب متغير المسمى الوظيفي.

المتوسطات الحسابية				المحاور الكلية
موظف	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير عام	
3.7085	3.5021	3.6950	3.4614	إدارة الموارد البشرية
3.4817	3.4774	3.5439	3.7763	الابداع

أظهرت بيانات جدول (٢٠,٤) المتوسطات الحسابية الخاصة بدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (٢١,٤): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	.668	3	.223	1.134	.340
	داخل المجموعات	16.878	86	.196		
	المجموع	17.546	89			
الإبداع	بين المجموعات	.346	3	.115	.968	.412
	داخل المجموعات	10.248	86	.119		
	المجموع	10.594	89			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (٢١,٤) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي" حيث تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة الأول والثاني. ويتفق ذلك مع دراسة القطاونة وآخرون (٢٠١٧) حول وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية الاختيار والتعيين، واستراتيجية المكافآت، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء) في التمكين الإداري.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد قد بلغت (٠,٣٤٠)، عند متغير المسمى الوظيفي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0,05$)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة على إختلاف مسمياتهم الوظيفية لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية داخل مستشفى المقاصد والتي تسعى من خلالها لتوفير سياسات فاعلة لتخطيط عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين والمحافظة على الموارد البشرية العاملة فيها، حيث يتم تحديد مصادر الاستقطاب الداخلي والخارجي وتحديد المعايير المطبقة بهذه العملية ضمن إطار يضمن العدالة والمساواة، كما وتسعى ادارة الموارد البشرية لتحفيز العاملين من خلال تطبيق تفويض الصلاحيات بشكل يحفز الموظفين ويشعرهم بتحمل المسؤوليات من خلال تكليفهم باداء اعمال ومهام جديدة عبر توسيع الوظائف وإثرائها، كما يتم تطبيق عملية تقييم الاداء دون تمييز بين الموظفين وبمعايير عادلة، كما تحرص المستشفى على القيام بتقييم موضوعي لبرامج التدريب والانشطة التدريبية الخاصة بالعاملين وتوفير برامج تدريبية تزيد من كفاءتهم وفاعليتهم خلال انجاز المهام والمسؤوليات، والسعي الدائم لتوفير القواعد والنظم والسياسات الملائمة لعلاقات وبيئة العمل الصحية والأمنة لتشجع العلاقات الصحية بين العاملين، وتزيد من دافعيتهم للعمل.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد قد بلغت (٠,٤١٢)، عند متغير المسمى الوظيفي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0,05$)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين الإداريين والمشرفين في مستشفى المقاصد على إختلاف مسمياتهم الوظيفية لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الممارسات الخاصة بالابداع الاداري داخل المستشفى، من خلال زيادة قدرة العاملين على امتلاك التوجهات المستقبلية التي تمكنهم من اكتشاف المشكلات الخاصة بالعمل وتحديد اوجه نقاط القوة والضعف داخل بيئة العمل والقدرة على التحليل والربط للوصول لقرارات وتوجهات ايجابية داعمة للعمل ومحفزة للإبداع، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة الحمصي (٢٠١٣) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

٤,٣,٢,٥ الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (٤,٢٢): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع في مستشفى المقاصد بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

المحاور الكلية	المتوسطات الحسابية			
	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - أقل من ١٠ سنة	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر
إدارة الموارد البشرية	3.7406	3.5993	3.6582	3.6709
الإبداع	3.3070	3.4368	3.4522	3.5516

أظهرت بيانات جدول (٤,٢٢) المتوسطات الحسابية الخاصة بدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (٤,٢٣): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	.080	3	.027	.132	٠.941
	داخل المجموعات	17.465	86	.203		
	المجموع	17.546	89			
الإبداع	بين المجموعات	.452	3	.151	1.278	٠.287
	داخل المجموعات	10.142	86	.118		
	المجموع	10.594	89			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (٢٣،٤) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع التنظيمي في مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة " حيث تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة الأول والثاني. ويتفق ذلك مع دراسة القطاونة وآخرون (٢٠١٧) والتي أشارت لوجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية الاختيار والتعيين، واستراتيجية المكافآت، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء) في التمكين الإداري.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد قد بلغت (٠,٩٤١)، عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0,05$)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة على إختلاف سنوات خبرتهم لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية داخل مستشفى المقاصد والتي تسعى من خلالها الى توفير سياسات فاعلة للتعاقب الوظيفي حيث تعتمد المستشفى على العاملين لديها ذوي الخبرات والكفاءات لشغل المواقع القيادية العليا فيها، حيث تعتمد برامج تدريبية لتطوير المسار الوظيفي للعاملين فيها لتأهيلهم لشغل هذه المناصب، كما يتم الاهتمام بدوافع واحتياجات العاملين وتحفيزهم لتطوير قدراتهم وتسخيرها لصالح خدمة الاهداف الخاص بالمستشفى، كما ويتم الاهتمام بدرجة كبير بعملية تقييم الاداء من خلال السعي الدائم لتوفير سجلات خاصة بالاداء ومستويات انجاز الموظفين للمهام والمسؤوليات، وتدعم المستشفى عمليات التدريب والتطوير للعاملين فيها من أجل اكسابهم لمهارات عملية تساعد في استخدام الاساليب الحديثة في العمل، بالإضافة الى ايجاب وتوفير البيئة الداعمة التي تسهم في تحسين ورفع مستويات الاداء المؤسسي.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد قد بلغت (٠,٢٨٧)، عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0,05$)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين الإداريين والمشرفين في مستشفى المقاصد على إختلاف سنوات خبرتهم لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الممارسات الخاصة بالابداع داخل مستشفى المقاصد، من خلال زيادة قدرة العاملين لديها على التحليل والتقييم للمهام والمسؤوليات التي يتم القيام بها والعمل على تطوير اساليب العمل وتقديم افكار جديدة غير تقليدية معتمدة على الدلائل والبرهائن، ويمكن تطبيقها بسهولة، من أجل تحقيق الابداع التنظيمي والاداري داخل المستشفى وبما يسهم في تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية وغايتها التطويرية، ويتفق ذلك مع دراسة الحمصي (٢٠١٣) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الإبداع الإداري تبعاً لسنوات الخبرة.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية لدى مستشفى المقاصد كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (٣,٦٦)، وبانحراف معياري قدره (٠,٤٤)، بدرجة تقدير كبيرة.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمحور الإبداع الإداري في مستشفى المقاصد كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (٣,٤٩)، وبانحراف معياري قدره (٠,٣٤)، وبدرجة تقدير كبيرة.
3. بلغ المتوسط العام لمجال الاستقطاب كأحد مجالات محور إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد (٣,٧٩)، وبانحراف معياري قدره (٠,٥٢) وبدرجة تقدير كبيرة.
4. بلغ المتوسط العام لمجال التحفيز كأحد مجالات محور إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد (٣,٦٢)، وبانحراف معياري قدره (٠,٥٧) وبدرجة تقدير كبيرة.
5. بلغ المتوسط العام لمجال تقييم أداء العاملين كأحد مجالات محور إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد (٣,٤٧)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٠) وبدرجة تقدير كبيرة.
6. بلغ المتوسط العام لمجال التدريب كأحد مجالات محور إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد (٣,٦٠)، وبانحراف معياري قدره (٠,٥٣) وبدرجة تقدير كبيرة.
7. بلغ المتوسط العام لمجال بيئة العمل كأحد مجالات محور إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد (٣,٨٢)، وبانحراف معياري قدره (٠,٥٠) وبدرجة تقدير كبيرة.
8. تبين وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠,٠٥$) بين إدارة الموارد البشرية وبين الإبداع في مستشفى المقاصد.
9. تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq ٠,٠٥$) في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، ومستوى الدخل، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، وذلك في جميع مجالات الدراسة.

1. هناك دور للوظائف التي تمارسها ادارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد في عملية الابداع، وخلق بيئة داعمة له، من خلال تدريب العاملين على العمل وبما يتوافق مع المهام والمسؤوليات، وتوفير أجور وراتب جيدة وأنظمة للتحفيز وتقييم الاداء بشكل عادل، وتوفير التدريب وبما يسهم في تعزيز القدرات والمهارات والمعارف واكتسابها بما يتواءم مع التطورات في بيئة العمل، وتوفير بيئة عمل صحية تدعم الحفاظ على العاملين، وايجاد دافع ايجابي نحو بذلك مزيداً من الجهود لتحقيق الاهداف الخاصة بالمستشفى وتحقق قدرتها على الابداع والاستدامة.
2. تسهم الادارة في مستشفى المقاصد في دعم وتشجيع الابداع وتوفير المناخ والامكانات الضرورية في سبيل خلق أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي، وتحويل المعرفة إلى منتجات وعمليات وخدمات جديدة، واجراء تحسينات في طرق تقديم الخدمات، والاداء المؤسسي، وتشجيع العاملين على طرح الأفكار الجيدة والاهتمام بآراء الآخرين، وتوفير قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها، والعمل على تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية، ودراسة الأفكار الجديدة والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها، وذلك في سبيل تطوير الخدمات وتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.
3. هناك دور كبير لوظيفة الاستقطاب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد في جذب واختيار وتعيين افضل وأكفأ الأفراد المؤهلين للعمل في المستشفى ضمن الوظائف المعلن عنها، وبالتالي المساهمة في بناء قوة العمل الفاعلة والكفوة، من خلال الحصول على موارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية ولديها القدرة على تحقيق الابداع والابتكار والتميز المؤسسي، من خلال اتباع معايير واضحة للتعيين تتصف بالعدالة والمساواة، وبالتالي فإن ذلك يدعم قدرة المستشفى على تحقيق أهدافها وغاياتها المؤسسية، والتوسع في تقديم خدمات نوعية تلبي احتياجات المواطنين.
4. هناك دور كبير لوظيفة التحفيز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد من خلال مساهمتها في جذب أفضل العناصر البشرية للعمل فيها، والحفاظ عليهم، وتحفيزهم ودفعهم والتأثير عليهم لبذل أقصى جهد ممكن للوصول لأفضل مستوى من الأداء وخلق اتجاهات ايجابية نحو العمل وتحقيق الرضا الوظيفي وتقليل معدل الشكاوي والغياب وحوادث العمل، وتحقيق الإستقرار وخلق بيئة محفزة وجاذبة للعمل، حيث ترى الباحث أن إدارة الموارد البشرية في المستشفى تعمل على ربط المكافآت بمستويات الانجاز ونتائج التقييم السنوي للأداء، الأمر الذي سيدفع الموظفين إلى تقديم افضل ما لديهم من جهود وخبرات لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية وتحسين مستوى ادائها المؤسسي العام.

5. هناك دور كبير لوظيفة تقييم أداء العاملين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد في تحسين أداء أداء الموارد البشرية العاملة بالمستشفى، من خلال ربط نتائج عملية تقييم الاداء بالعديد من القرارات، وتقديم مؤشرات واضحة تتعلق بأداء العاملين، وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بهم، ووضع استراتيجية فعالة لإدارة الموارد البشرية وتدريبها، ووضع معايير للأجور والرواتب، حيث يسهم التقييم في التحقق من التزام الموارد البشرية بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق متطلبات وظائفهم، وتوفير بيئة للمنافسة والابداع بين الموظفين لتقديم اداء افضل، ووضع أسس موضوعية لانجاز عمليات النقل والترقية من خلال تحديد الافراد المؤهلين لشغل مناصب قيادية، وتشجع الموظفين على دعم عمليات التطوير المؤسسي.

6. يوجد دور كبير لوظيفة التدريب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد في إكساب الموظفين المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لممارسة المهام الوظيفية، حيث يتم الاهتمام بعملية التدريب وتشجع العاملين وتدفعهم نحو التدريب والتعلم، وبذل مزيداً من الجهود في سبيل تطوير المهارات الإدارية والقيادية، الامر الذي يسهم في زيادة الانتاجية ورفع مستوى الاداء عبر اكتساب الموظفين للمهارات والمعارف اللازمة لاداء وظائفهم بكفاءة وفعالية، وزيادة مستويات التحفيز والدافعية وتوفير فرص للنمو والتطور، وزيادة قدرة ومعارف العاملين تجاه معالجة المشكلات وترشيد القرارات الإدارية ضمن الاساليب العلمية وتطوير أساليب ومهارات القيادة والابداع، الامر الذي يسهم في تحسين الاداء الفردي والمؤسسي، وتقديم خدمات أفضل للمواطن الفلسطيني.

7. هناك دور كبير لوظيفة بيئة العمل كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد في دعم الموارد البشرية والحفاظ عليها، وتطوير اتجاهاتهم الإيجابية نحو وظائفهم، من خلال الاهتمام بالعمل على التقليل من معدلات الاصابة بحوادث العمل، وتخفيض حالات الوفاة المرتبطة بالعمل، ونشر الوعي والارشاد للموظفين تجاه كيفية التصرف في الحوادث وتجنب الإصابات الخطرة، وتوفير التكاليف عبر توفير البرامج والأجهزة اللازمة للعمل، والعمل على إزالة المخاطر المهنية، وتوفير الامن والسلامة الصحية للموظفين، وایجاد نظام للتأمين الصحي، في سبيل الحفاظ على المورد البشري وتحقيق أعلى درجات الانتاجية والانتماء الوظيفي.

8. هنالك علاقة معنوية إيجابية قوية ذات دلالة عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية وبين الإبداع التنظيمي في مستشفى المقاصد.

٣,٥ التوصيات

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات وهي كما يلي:

1. تعزيز ممارسات تطبيق إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد، في سبيل دعم قدراتها على تحقيق الريادة والابداع في الاعمال التي تقوم فيها.
2. تعزيز الإجراءات الخاصة بعمليات الإستقطاب والإختيار والتعيين، من أجل الوصول إلى أفضل العناصر البشرية المتواجدة في سوق العمل، ولتحقيق ميزة تنافسية.
3. ضرورة اهتمام ادارة مستشفى المقاصد بشكل مستمر بعملية تقييم الاداء، وتحديثه من أجل تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين وذلك عن طريق جعل التقييم نظاما متكاملا مرتبط بأهداف واضحة، وجعل هذه العملية أساساً للترقيات للموظفين بناءً على معايير موضوعية وسلمية والعمل على اشتراك العاملين بهذه العملية، وتطبيق هذه العملية على جميع العاملين دون أي مستوى من التمييز.
4. ضرورة الاهتمام إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد بوظيفة التدريب، والاعتماد على وسائل التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها خلال تنفيذ التدريب، وأن يتم مراعاة هذه التطورات عند تدريب العاملين.
5. ضرورة الاهتمام بالتحديث والتطوير المستمر لأنظمة المعلومات المستخدمة بإدارة الموارد البشرية لانعكاس ذلك على فعالية أداء العاملين بشكل عام وعلى أداء الادارة بشكل خاص.
6. العمل على تدريب الموظفين لتعزيز مفاهيم ريادة الاعمال والابداع، لما لها من أهمية في تحقيق القيمة التنافسية.
7. تعزيز الممارسات الخاصة بتوليد الافكار الابداعية والريادية القادرة من خلالها تقديم خدمات جديدة، وتحقيق رضا وطموح المواطنين.
8. الاهتمام الكبير والمستمر لتحسين بيئة العمل، لما لها دور كبير ومباشر في الحفاظ على الموارد البشرية.

٥,٤ المقترحات البحثية

1. إجراء دراسة حول المعوقات التي تحد من دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع في المؤسسات الحكومية.
2. إجراء دراسة حول دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الاداء المؤسسي لدى مستشفى المقاصد.
3. إجراء دراسة حول واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالتمكين الاداري لدى العاملين في مستشفى المقاصد.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو عساف، مؤيد والمرعي، هيثم.(٢٠١٩): التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
- أحمد، أشرف.(٢٠١٨): متطلبات تطبيق الاستقطاب الالكتروني ومدى الاستفادة منه في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.
- الاشهب، نوال.(٢٠١٥): ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، الاردن.
- إلياس، وقاس وفاروقي، ياسر وأحمد، محمد.(٢٠١٦): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف: دراسة قطاع الاتصالات، مجلة تنمية وإدارة الموارد، العدد ٢٠.
- بن مرزوق، عنتر وعادل، قرقاد ونور الدين، حفيظي وطاهر، بن ناعة.(٢٠١٨): إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
- الجبالي، حمزة.(٢٠١٦): مهارات وفن إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- جمال، لينا.(٢٠١٧): إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة.
- جواد، عباس والعزاوي، نجم.(٢٠١٩): تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- حسونة، فيصل.(٢٠١١): ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
- الحمصي، دانيال.(٢٠١٣): أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين البنوك الخاصة والعامة في سوريا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- حمود، خضير، الخرشة، ياسين.(٢٠١٥): إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.
- خالد، رجم ومناصرة، رشيد(٢٠١٩): واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النظامية بحاسي مسعودة، جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث المجلد ١٨، العدد ١.
- الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكرانة، بلال والعملة، شفيق وعبد القادر، محمد.(٢٠٢٠): مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية

- للنشر والتوزيع، عمان.
- ديسلر، جاري.(٢٠٠٢): إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد العال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الزبيدي، غني والزبيدي، ناظم وعباس، حسين.(٢٠١٦): إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، الطبعة الاولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
- الزهراء، شمانى وسهام، شمانى.(٢٠١٩): دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة "باتيميتال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجليلي، الجزائر.
- الساعدي، مؤيد.(٢٠١٣): دور استراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في معمل سموت الكوفة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة كربلاء.
- سلامة، هدى.(٢٠١١): الإبداع الإداري لدى مديري دوائر شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية: مقترحات للتفعيل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الشاعر، عماد.(٢٠١٧): ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشرباتي، سامح.(٢٠١٧): ممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي - دراسة حالة على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- الشرعة، عطا الله.(٢٠١٤): إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
- الشروقي، خليفة.(٢٠١٨): تأثير إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، بحث مقدم للأكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط، رسالة ماجستير، البحرين.
- شطريط، آية.(٢٠١٧): واقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية الخاصة وعلاقته بالتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- شموط، مروان.(٢٠١٤): دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثل في توظيف الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم لتحقيق الميزة التنافسية، المجلة الدولية لدراسات الأعمال، المجلد ٧، العدد ٤.
- صياد، نرمين.(٢٠١٧): أثر الاستراتيجيات التنافسية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء الشركة في فلسطين، أرشيف بحوث الأعمال، العدد ٥.
- طالب، طالب غلوم.(٢٠١٨): الإبداع والابتكار وتأثيرهما على إدارة الموارد البشرية في الجهات

- الحكومية، الطبعة الأولى، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة، مصر.
- طالب، طالب وزينل، أسماء.(٢٠١٧): أفكار في الإدارة والتميز، الطبعة الأولى، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة، مصر.
- طبولي، إسماعيل وحبتور، ناصر وناشف، محمد.(٢٠١٦): تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف: الالتزام التنظيمي الوسيط المتغير، مجلة العلوم الاجتماعية الآسيوية، المجلد ١٢، العدد ٩.
- عبد الكريم، أكرم وحמיד، أحمد.(٢٠١٧): أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٥٣.
- العدوان، خالد.(٢٠١٢): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على موقف الموظفين في المنظمات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- الفاخري، سالم.(٢٠١٨): سيكولوجيا الإبداع، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان.
- القضاة، محمد نور وعثمان، عبد الله وعبد الحليم، مهد والشتناوي، حمزة.(٢٠١٤): أثر تخطيط الموارد البشرية والتدريب والتطوير على الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي في الأردن، المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في الأعمال والعلوم الاجتماعية، المجلد ٤، العدد ٤.
- القطاونة، أيمن والمبيضين، ولاء.(٢٠١٧): أثر استراتيجيات الموارد البشرية في التمكين الإداري، دراسة حالة في اسمنت القطرانة العربي، المجلة الدولية للإدارة والتسويق، المجلد ٧، العدد ٢.
- كشواي، باري.(٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- الكعبي، حميد.(٢٠١٨): دور آليات الحاكمية في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات (دراسة تحليلية في عينة من رؤساء الأقسام والمقررين في كليتي الرافدين الجامعة والمأمون الجامعة)، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، بغداد.
- المشهداني، سعد.(٢٠١٧): مناهج البحث الاعلامي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- مصطفى، بلكو.(٢٠١٦): أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر.
- نجار، معاذ.(٢٠١٢): دراسة بعنوان واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الامنية الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الامنية في محافظتي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

- النجار، معين.(٢٠١٦): واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- هاجر، غانم.(٢٠١٨): دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة، علوم التسيير، إدارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- الهلالات، صالح.(٢٠١٦): الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- وحيدة، سعدي.(٢٠١٦): الإبداع التنظيمي: رؤية معاصرة لإدارة المنظمات، مجلة المنهل، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، العدد (١٥)، الإصدار (١).
- سالم، محمد.(٢٠٢٠). مقال الفرق بين الابداع والابتكار. تم إسترداده من الموقع sotor.com، الساعة ١٠:٠٠م، ٢٠٢١.

- Asfaw, A, et al (2015): **The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration, Ethiopia**, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, No 3.
- Chaudhry, N. et al (2019). **Impact of customer-oriented strategy on financial performance with mediating role of HRM and innovation capability**. Personnel Review, Vol. 48 No. 3, pp. 631-643. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0056>.
- Chowhan, J., Pries, F., & Mann, S. (2017). **Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy**. Journal of Management & Organization, 23(3), 456-471. doi:10.1017/jmo.2016.8
- Gobble, M. & Hoyt, D. (2016). **Human Resources as an Engine of Innovation**. **Research Technology Management**, 59(3), 68–71. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1161414>
- Hassan, S. (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. DOI: 10.6007/IJARAFMS/v6-i1/1951
- Klitzner, H. (2019). **Personal science, the developmental century, and human resource development**. New Horizons in Adult Education & Human Resource Development, 31(2), 60–66. <https://doi.org/10.1002/nha3.202>
- Maduagwu, E. N., & Ugwu, J. N. (2018). **Human resource information system and organizational effectiveness: A study of selected firms in Enugu state**. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 9(1), 43-60.
- Mondy, R et al (2005), **Human Resource Management**, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey., Vol. 9.
- Panigrahy, N. & Pradhan, R. (2015). **Creativity and Innovation: Exploring the Role of HR Practices at Workplace**. Presentation of Paper at National Conference organized by Ravenshaw B-School, Cuttack .
- Riaz, S, & Hussain, S. (2018). **Understanding Employee Innovative Behavior and Thriving at Work: A Chinese Perspective**. Administrative Sciences, 8(3), 46. Doi: 10.3390/admsci8030046
- Sardi, A, et al (2020). **The role of HRM in the innovation of performance measurement and management systems: a multiple case study in SMEs**. Employee Relations, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0101>.
- Saunders, M. & Thornhill, A. (2012). **Research methods for business students**, Vol. 9.
- Wambua, S, & Karanja, K (2016): **effect of human resource management practices on employee performance in commercial banks in Nairobi County, Kenya**, journal of management, Vol. 3, No. 2.
- Wilton, N. (2013). **An Introduction to Human Resource Management**. London : SAGA Publication Ltd , Vol. 2.



ملحق ١: الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس - القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

أخي الموظف/ أختي الموظفة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى

المقاصد من وجهة نظر الموظفين

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية في جامعة القدس.

لذا يرجى من حضرتكم التعاون معنا بتعبئة هذه الاستبانة، وذلك بما يتوافق مع وجهة نظرك. علماً بأن كل ما يرد في اجابتم سيكون موضع احترام وتقدير وسوف يعامل بسرية تامة، وتستخدم لأغراض البحث العلمي، وسوف نزودكم بالنتائج التي نتوصل اليها الدراسة ان رغبتم بذلك .

شاكراً لكم جهودكم وحسن تعاونكم

إعداد الباحثة: امانى سلمان

إشراف الدكتور: أحمد حرزالله

تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
- ✓ يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

✓ القسم الأول: البيانات الأساسية

أخي الموظف/ة المحترم/ة يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تناسبك:

١. الجنس:

١,١ ☐ ذكر ٢,١ ☐ أنثى

2. مستوى الدخل

1.2 ☐ أقل من ٣٠٠٠ شيكل 2.2 ☐ من ٣٠٠٠ شيكل إلى أقل من ٥٠٠٠ شيكل

3.2 ☐ من ٥٠٠٠ شيكل إلى أقل من ٧٠٠٠ شيكل 4.2 ☐ أكثر من ٧٠٠٠ شيكل

٣. المؤهل العلمي:

1.3 ☐ دبلوم فأقل 2.3 ☐ بكالوريوس

3.3 ☐ دراسات عليا

٤. عدد سنوات الخبرة:

١,٤ ☐ أقل من ٥ سنوات ٢,٤ ☐ من ٥ - أقل من ١٠ سنة

٣,٤ ☐ من ١٠ - أقل من ١٥ سنة ٤,٤ ☐ ١٥ سنة فأكثر

٥. المسمى الوظيفي:

١,٥ ☐ موظف ٢,٥ ☐ رئيس قسم

٣,٥ ☐ مدير دائرة ٤,٥ ☐ مدير عام

القسم الثاني: فقرات الإستبانة وفيما يأتي مجموعة من الفقرات المتعلقة بالمحور الأول الخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية، وعليه تتمنى الباحثة عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

رقم	الفقرة	درجة الموافق				
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال الاول: الإستقطاب						
1.	تحرص المستشفى على إستقطاب الكفاءات ذو خبرات عملية.					
2.	تستخدم المستشفى معايير واضحة عند إستقطاب الموظفين.					
3.	تهدف المستشفى من استقطاب الكفاءات الى تحقيق الأهداف المؤسسية.					
4.	تعمل المستشفى على تنمية الموارد البشرية من خلال إستقطاب كفاءات علمية.					
5.	يعمل المستشفى على تخطيط إستقطاب الموارد البشرية بدقة.					
6.	تعوّل المستشفى على العاملين فيها من ذوي الخبرة لشغل الوظائف (المهمة والمناصب العليا).					
المجال الثاني: التحفيز						
1.	تمنح المستشفى حوافز مادية بناءً على التقييم السنوي.					
2.	تمنح المستشفى حوافز مادية للعاملين المبدعين والمبتكرين.					
3.	تساعد الحوافز (المادية والمعنوية) في تحسين أداء الموظفين.					
4.	العوامل المحفزة التي تتبعها المستشفى تزيد من الإلتزام والتفاني من قبل العاملين فيها.					
5.	تساعد عملية التحفيز في تحقيق الرضى الوظيفي.					
6.	هناك بنود في عقد التوظيف تنص على مكافأة نهاية الخدمة.					
7.	تتبع المستشفى نظام تفويض الصلاحيات لتحفيز الموظفين وإشعارهم بالمسؤولية.					
8.	يهتم المديرون في المستشفى بدوافع وإحتياجات الموظفين.					

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال الثالث: تقييم أداء العاملين						
1.	هناك نماذج خاصة بتقييم أداء العاملين.					
2.	يتم اشراك العاملين في عملية تقييم ادائهم.					
3.	يتم تقييم أداء العاملين بناء على مهامهم ووصفهم الوظيفي.					
4.	يتم تقييم أداء العاملين من المسؤول المباشر ضمن معايير عادلة.					
5.	يتم تطبيق عملية تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز.					
6.	تمتلك المستشفى معلومات عن مستويات إنجاز الموظفين لمهامهم.					
المجال الرابع: التدريب						
1.	تحرص إدارة المستشفى على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.					
2.	تتبع المستشفى خطط واضحة لتطوير وتدريب العاملين.					
3.	تراعي المستشفى التطورات التكنولوجية الحديثة عند تدريب العاملين.					
4.	هناك إرتفاع في الاقبال على التدريب على وسائل التكنولوجيا وتطبيقها.					
5.	تخصص إدارة المستشفى جزء من ميزانيتها لتدريب العاملين فيها.					
6.	تحرص إدارة المستشفى على التنوع في أساليب تدريب العاملين.					
7.	تقوم المستشفى بعمل تقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تدريب العاملين.					
8.	برامج تدريب العاملين في المستشفى تزيد من (الكفاءة والفعالية) بالعمل.					
9.	تؤمن المستشفى ان التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.					
10.	المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد العاملين على إستخدام أساليب حديثة في العمل.					
المجال الخامس: بيئة العمل						
1.	تهيأ المستشفى مناخ تنظمي مناسب للإبداع.					
2.	تشجع المستشفى العمل بروح الفريق.					
3.	توفر إدارة المستشفى المستلزمات المطلوبة للقيام بالاعمال بكفاءة وفعالية.					

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
4.	تحرص إدارة المستشفى على الاهتمام بالموارد البشري ودعمه معنويا.					
5.	تساهم (الأنظمة والقواعد) المتبعة في المستشفى على إنجاز الأعمال بكفاءة.					
6.	طبيعة العمل داخل المستشفى تتيح للموظفين الفرصة للإبداع.					
7.	تشجع إدارة المستشفى على العلاقات الودية بين العاملين.					
8.	يوفر قسم الموارد البشرية (القواعد والأنظمة والسياسات) المناسبة حول علاقات العمل.					
9.	يساعد مناخ العمل (المنظم والهادئ) في تحسين ورفع مستويات الأداء.					

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي: هو القدرة على التغيير والتجديد وإستحداث نهج أو أسلوب جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والمرونة والذكاء.

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.					
2.	أقوم بالمهام الوظيفية الموكلة لي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.					
3.	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام بالقدر المطلوب والوقت المحدد.					
4.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يمكن ان تحدث بالعمل،					
5.	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					
6.	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية محددة.					
7.	أتمتع بمرونة عالية في التفكير في وقت محدد.					
8.	أغير موقفي بسرعة إذا ثبت انه خاطيء.					
9.	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.					
10.	أمتلك القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة في العمل.					
11.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.					
12.	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.					
13.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلة التي يعاني منها الآخرون في العمل.					
14.	لدي القدرة على ربط العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.					
15.	اعمل جدول للأعمال التي سأقوم بعملها قبل البدء بتنفيذها.					
16.	لدي القدرة على (تحليل وتقسيم) مهام العمل.					
17.	اعطي الأولوية لإنجاز مهامي العملية قبل اعمالي الشخصية.					
18.	اهتم بإنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بتبني الأفكار التقليدية.					
19.	أقدم أفكارى مدعمة بالحجة والبرهان.					



حضرة الدكتور/ة المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

" دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى مستشفى المقاصد من وجهة نظر الموظفين "

إشراف: د. أحمد حرز الله

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس.

محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحثة: أمانى سلمان



ملحق ٣: قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	د.مجيد منصور	الجامعة العربية الأمريكية
2.	د.سلوى البرغوثي	جامعة القدس
3.	د.محمد توفيق أبو شريه	الجامعة العربية الأمريكية
4.	د.فتح الله غانم	جامعة القدس المفتوحة
5.	د.ناصر جرادات	جامعة بيت لحم الاهلية
6.	د.محمود صلاحات	جامعة بيت لحم الاهلية
7.	د.شريف ابوكرش	الجامعة العربية الأمريكية
8.	أ.أحمد أبو بكر	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١.	الاستبانة بصورتها النهائية.....	٩٢
2.	رسالة تحكيم الاستبانة.....	٩٨
٣.	قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة.....	٩٩

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١,٣	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	٤٤
٢,٣	توزيع أفراد العينة بحسب متغير مستوى الدخل.....	٤٤
٣,٣	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.....	٤٤
٤,٣	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.....	٤٥
٥,٣	توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.....	٤٥
٦,٣	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الأول للدراسة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد.....	٤٧
٧,٣	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الثاني للدراسة المتعلقة بالإبداع في مستشفى المقاصد.....	٤٧
٨,٣	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	٤٨
١,٤	مفتاح التصحيح الخماسي.....	٥١
٢,٤	إجابات المبحوثين حول مجال الاستقطاب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد.....	٥٢
٣,٤	إجابات المبحوثين حول مجال التحفيز كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد.....	٥٤
٤,٤	إجابات المبحوثين حول مجال تقييم أداء العاملين كأحد مجالات ادارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد.....	٥٦
٥,٤	إجابات المبحوثين حول مجال التدريب كأحد مجالات ادارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد.....	٥٨
٦,٤	إجابات المبحوثين حول مجال بيئة العمل كأحد مجالات ادارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد.....	٦٠
٧,٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير الكلية لواقع إدارة الموارد البشرية في مستشفى المقاصد.....	٦٢
٨,٤	إجابات المبحوثين حول محور الابداع الإداري.....	٦٤
٩,٤	معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية وبين الإبداع في مستشفى المقاصد.....	٦٦
١٠,٤	معامل ارتباط بيرسون بين الاستقطاب وبين الابداع الإداري في مستشفى	٦٧

المقاصد.....	
٦٨	معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز وبين الابداع الإداري في مستشفى المقاصد...
٦٩	معامل ارتباط بيرسون بين تقييم الأداء وبين الابداع الإداري في مستشفى المقاصد.....
٧٠	معامل ارتباط بيرسون بين التدريب وبين الابداع الإداري في مستشفى المقاصد...
٧١	معامل ارتباط بيرسون بين بيئة العمل وبين الابداع الإداري في مستشفى المقاصد.....
١٥,٤	نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع لدى مستشفى المقاصد حسب متغير الجنس.....
٧٢	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع لدى مستشفى المقاصد بحسب متغير مستوى الدخل.....
٧٤	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع لدى مستشفى المقاصد بحسب متغير المستوى العلمي.....
٧٤	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير مستوى الدخل.....
٧٦	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع في مستشفى المقاصد بحسب متغير المؤهل العلمي.....
٧٦	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....
٧٨	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع لدى مستشفى المقاصد فيها بحسب متغير المسمى الوظيفي.....
٧٨	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....
٨٠	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع في مستشفى المقاصد بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.....
٨٩	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.....

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١,٣	نموذج الدراسة.....	٤٩

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
أ	الإقرار.....	أ
ب	الشكر والعرفان.....	ب
ج	التعريفات.....	ج
د	الملخص بالعربية.....	د
هـ	الملخص بالإنجليزية.....	هـ
و	اختصارات الدراسة.....	و
١	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	١
١,١	المقدمة.....	١
٢,١	مشكلة الدراسة.....	٢
٣,١	مبررات الدراسة.....	٣
٤,١	أهمية الدراسة.....	٣
١,٤,١	الاهمية النظرية.....	٣
٢,٤,١	الاهمية التطبيقية.....	٤
٥,١	أهداف الدراسة.....	٤
١,٥,١	الهدف العام.....	٤
٢,٥,١	الاهداف الفرعية.....	٤
٦,١	أسئلة الدراسة.....	٥
٧,١	فرضيات الدراسة.....	٥
٨,١	حدود الدراسة.....	٦
٩,١	مصادر جمع المعلومات والبيانات.....	٦
١٠,١	هيكلية الدراسة.....	٦

٧		الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة.....
٧		١,٢ تمهيد.....
٧		٢,٢. الاطار
٧		النظري.....
٧		١,٢,٢. إدارة الموارد البشرية.....
٧		١,١,٢,٢. مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
٨		٢,١,٢,٢. نشأة إدارة الموارد البشرية.....
١١		٣,١,٢,٢. أهمية إدارة الموارد البشرية.....
١٢		٤,١,٢,٢. أهداف إدارة الموارد البشرية.....
١٣		٥,١,٢,٢. وظائف إدارة الموارد البشرية.....
٢١		٢,٢,٢. الابداع.....
٢١		١,٢,٢,٢. مفهوم الابداع.....
٢٢		٢,٢,٢,٢. الفرق بين الابداع والابتكار.....
٢٣		٣,٢,٢,٢. الفرق بين الابداع الاداري والابداع التنظيمي.....
٢٣		٤,٢,٢,٢. أنواع الابداع التنظيمي.....
٢٤		٥,٢,٢,٢. مصادر الابداع التنظيمي.....
٢٥		٦,٢,٢,٢. البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع.....
٢٥		٧,٢,٢,٢. المعوقات التنظيمية للإبداع الاداري.....
٢٦		٨,٢,٢,٢. مستويات الابداع في المنظمة.....
٢٨		٩,٢,٢,٢. محاور الابداع.....
٢٨		١٠,٢,٢,٢. ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز أساليب الابداع لدى الموظفين.....
٢٩		٣,٢,٢. مستشفى المقاصد.....
٢٩		١,٣,٢,٢. نبذة عن مستشفى المقاصد الخيرية الاسلامية.....
٣٠		٢,٣,٢,٢. رسالة مستشفى المقاصد.....
٣٠		٣,٣,٢,٢. خطة مستشفى المقاصد الاستراتيجية للتطوير (٢٠٢٠-٢٠١٨).....
٣١		٤,٣,٢,٢. إدارة الموارد البشرية في الابداع في مستشفى المقاصد الخيرية.....
٣٢		٣,٢. الدراسات السابقة.....

٣٢	الدراسات العربية.....	١,٣,٢
٣٨	الدراسات الأجنبية.....	٢,٣,٢
٤١	التعقيب على الدراسات السابقة.....	٣,٣,٢
٤١	من حيث المنهج العلمي.....	١,٣,٣,٢
٤١	على صعيد الاهداف.....	٢,٣,٣,٢
٤١	على مستوى النتائج.....	٣,٣,٣,٢
٤٢	الاستفادة من الدراسات السابقة.....	٤,٣,٣,٢
٤٢	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.....	٥,٣,٣,٢

٤٣ الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها.....

٤٣	المقدمة.....	١,٣
٤٣	منهج الدراسة.....	٢,٣
٤٣	مجتمع الدراسة.....	٣,٣
٤٤	عينة الدراسة.....	٤,٣
٤٥	أداة الدراسة.....	٥,٣
٤٦	صدق أداة الدراسة.....	١,٥,٣
٤٧	ثبات أداة الدراسة.....	٢,٥,٣
٤٨	إجراءات تطبيق الدراسة.....	٦,٣
٤٩	متغيرات الدراسة.....	٧,٣
٤٩	المتغيرات المستقلة.....	1.7.3
٤٩	المتغيرات التابعة.....	2.7.3
٤٩	المتغيرات الضابطة.....	3.7.3
٤٩	أساليب المعالجة الإحصائية.....	٨,٣

٥١ الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.....

٥١	المقدمة.....	١,٤
٥١	النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	٢,٤

٦٦	النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	٣,٤
٨٢	الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....	
٨٢	النتائج.....	١,٥
٨٣	الاستنتاجات.....	٢,٥
٨٥	التوصيات.....	٣,٥
٨٦	المقترحات البحثية.....	٤,٥
٨٧	المصادر والمراجع.....	
١٠٠	فهرس الملاحق.....	
١٠١	فهرس الجداول.....	
١٠٣	فهرس الاشكال.....	
١٠٤	فهرس المحتويات.....	