



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة
نظر الطاقم العامل في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس

سائد غالب صبري الخطيب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2017 م / 1438 هـ

اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم العامل
في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس

اعداد :

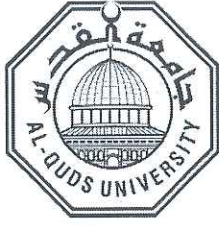
سائد غالب صبري الخطيب

بكالوريوس ادارة اعمال - جامعة القدس / فلسطين

المشرف الرئيس :- د . سمية يعقوب الصايح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية
المستدامة من معهد التنمية المستدامة / جامعة القدس

2017 م / 1438 هـ



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية المستدامة

اجازة الرسالة

اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم العامل
في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس

اسم الطالب : سائد غالب صبري الخطيب

الرقم الجامعي : 21210227

المشرف : د سمية يعقوب الصايح

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 2017/05/06 من اعضاء لجنة المناقشة المدرجة
اسماؤهم وتوافقهم :

- | | | |
|-------|---------|---------------------------------------|
| | التوقيع | 1- رئيس لجنة المناقشة : د سمية الصايح |
| | التوقيع | 2- ممتحناً داخلياً : د اياد خليفة |
| | التوقيع | 3- ممتحناً خارجياً : د حسين جبارين |

القدس - فلسطين

2017 م / 1438 هـ

أقرار :

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس ، لنيل درجة الماجستير ، وانها نتيجة ابحاثي الخاصة ، باستثناء ما تم الاشارة له حينما ورد ، وان هذه الرسالة ، او أي جزء منها ، لم يقدم لنيل درجة عليا لاي جامعة او معهد اخر .

 Saied G. Alkhatib

التوقيع :

سائد غالب صبري الخطيب

التاريخ : 2017/05/09

ملخص :

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الطاقم العامل وتتبع اهمية الدراسة ، في التوصيات التي ستقدمها الدراسة لادارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فيكتوريا / المطلع - القدس وتوضيح الامور التي يجب التركيز عليها، والاهتمام بها، ووضعها ضمن قائمة الاولويات ، اضافة الى قياس درجة رضى الطاقم العامل من وجهة نظرهم عن ممارسات ادارة الموارد البشرية المتبعة في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس ، اضافة الى امكانية تعميم نتائج الدراسة على المستشفيات الفلسطينية الاخرى للاستفادة منها .

طور الباحث استبانة كأداة دراسة والتي تكونت من ثلاثة اقسام وهي : المتغيرات الديموغرافية , وشمل القسم الثاني على ممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتعويضات والصحة والسلامة والتقييم) في 39 فقرة ، وشمل القسم الثالث على التميز المؤسسي (التميز القيادي , التميز في تقديم الخدمة) في 14 فقرة .

وطبقت اداة الدراسة على عينة تكونت من نصف عدد الاداريين والفنيين والاطباء والتمريض في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس وبلغ عددها 190 موظف اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية وبعد جمع البيانات عولجت احصائيا باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

اظهرت نتائج الدراسة وجود اثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتقييم والتعويضات والصحة والسلامة) في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة & وجود القيادة المميزة) من وجهة نظر العاملين في مستشفى الاوغستا فيكتوريا / المطلع - القدس وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير الجنس , المستوى التعليمي , المسمى الوظيفي , سنوات الخبرة .

اثبتت الدراسة ايضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة . اضافة الى عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير و متغيرات الجنس , المستوى التعليمي , المسمى الوظيفي في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس.

واستنادا الى نتائج الدراسة ومناقشتها قدم الباحث مجموعة من التوصيات اشادت بتعزيز اهتمام مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس في تكثيف عقد دورات تدريبية خارجية لتطوير مؤهلات الموظفين وتوثيق الافكار المبدعة والخلقة التي تصب في مصلحة العمل اضافة الى تشجيع الموظفين باستمرار على تحقيق الاهداف المطلوبة وتحديد الاجر المناسب بناء على محددات الوظيفة والعمل على تحديد المكافآت والحوافز بناء على نظام تقييم الاداء نظرا لوجود نظام ال JCI المتبع في مستشفى المطلع - القدس كانت معظم النتائج ايجابية ومن هنا ينصح الطاقم العامل من وجهة نظرهم تعميم نتائج هذه الدراسة على المستشفيات العربية الاخرى .

the impact of human resources management practices in achieving excellence in the Augusta Victoria hospital – Jerusalem

Prepared by : Sa`ed Ghalib Sabri AL-Khatib

Supervisor : Dr Sumaia Yaqoub Al- sayej

Abstract :

The study aimed to identify the impact of human resources management practices in achieving excellence in the Augusta Victoria hospital – Jerusalem from the point of view of the working staff and stems from the importance of the study, the recommendations to be submitted by the study to manage the human resources in the Augusta Victoria hospital – Jerusalem and clarify what to focus on In addition to measuring the degree of satisfaction of the working staff from their point of view on the human resources management practices in Augusta Victoria hospital / Jerusalem. For the other Palestinian to benefit from it .

The researcher developed a questionnaire as a study tool which consisted of three sections: demographic variables. The second section included human resources management practices (Atract employees, selection, recruitment, training, development, compensation, health, safety .and evaluation) in 39 sections. Service delivery) in 14 paragraphs

The study tool was applied to a sample consisting of half the number of administrators, technicians, doctors and nurses at the Augusta Victoria Hospital / Jerusalem. The number of 190 employees was chosen by random stratified method, and after collecting the data was statistically treated using the SPSS program .

The results of the study showed that there is an impact of human resource management practices (Atract employees, selection, appointment, evaluation, compensation, health and safety) in achieving institutional excellence (distinctive service & leadership presence) from the point of view of the employees of the of Augusta Victoria hospital Human resources

management practices at the Augusta Victoria Hospital – Jerusalem from the staff perspective are due to the gender variable, educational level, job title, years of experience .

The study also showed that there are statistically significant differences in the level of institutional excellence in the Augusta Victoria Hospital – Jerusalem from the point of view of employees due to the variable years of experience. In addition to the absence of statistical significance for training and development and gender variables, educational level, job title in achieving institutional excellence from the point of view of workers in the hospital Augusta Victoria – Jerusalem .

Based on the results of the study and its discussion, the researcher presented a number of recommendations that praised the attention of the Augusta Victoria Hospital –Jerusalem in intensifying the holding of external training courses to develop the qualifications of the employees and document creative and creative ideas that are in the interest of the work.

Based on the determinants of the job and the determination of rewards and incentives based on the performance appraisal system due to the JCI system in the Augusta Victoria hospital – Jerusalem most of the results were positive and hence advises the staff from their point of view circulating the results of this To study on other Arab hospitals .

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على معلم البشرية، وهادي الإنسانية ، وعلى آله وصحبه ، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

الشكر لله عز وجل الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم، وأمدني بالصبر والإرادة لانجاز هذا البحث، كما انني أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في دعمي وإنارة طريقي، و كل من ساهم في تعليمي وتوجيهي و مساعدتي لاتمام رسالة الماجستير.

وأخص بالشكر الفاضلة الدكتورة سمية يعقوب صايح التي لم تتوانى عن إرشادي وتوجيهي حتى اتممت هذا البحث.

جزاكم الله خيرا و وفقكم وسدد خطاكم.

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره
أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه
فأظهر بسماحته تواضع العلماء
وبرحابته سماحة العارفين
أهدي هذا العمل المتواضع إلى الدكتورة سميرة الصايح والدكتور إياد خليفة الذان لم يبخلا علي بشيء من
المعلومات والتوجيه والإشراف

إلى إدارة معهد التنمية المستدامة التي لم تتوانى في دعمي وتوجيهي طوال فترة دراستي
إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء
إلى أمي التي زودتني بالحنان والمحبة
إلى زوجتي التي بذلت معي جهداً كبيراً في الدعم والمساندة
وإلى أختي التي لم تتوانى أبداً عن مساعدتي

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة

وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

أسهمت التغيرات السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية، والفكرية، والتكنولوجية في القرن الواحد والعشرين في تغيير النظرة العامة عن ادارة المؤسسات. إذ سعت المؤسسات الى تطوير ادارتها الداخلية من خلال اهتمامها بادارة الموارد البشرية، حيث انها اعتبرت العنصر الاساسي في تحقيق اهداف وغايات المنظمة ، بالإضافة الى عملها على الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة في اداء مهامها واعمالها، الامر الذي يشكل قوة تنافسية كبيرة تصب في مصلحة المنظمة وتجعلها في صدارة المنافسة بين المنظمات على الصعيد الداخلي والخارجي (Edralin .2010) .

و تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تتواجد في المؤسسات في العصر الحديث، إذ تعرف هذه الإدارة على أنها إدارة مختلف الأفراد العاملين في مؤسسة معينة، حيث تتولى العديد من المهام الحساسة التي تتعلق بهؤلاء الموظفين، وبمختلف القوى العاملة، و تتولى أيضا مسؤولية اجتذاب الموظفين، واختيار الأكثر كفاءة منهم، وتدريبهم على مهام عملهم، وتقييمهم، ومكافأتهم، وتعريفهم بحقوقهم، وواجباتهم، ومتابعة تنفيذ قوانين العمل المختلفة، كما وتقوم بالعديد من المهام والوظائف الأخرى؛ لهذا فإن إدارة الموارد البشرية لها أولوية قصوى في عمل أي منظمة مهما كانت، وكلما كانت هذه الإدارة أكفأ، كانت أكثر قدرة على النهوض بالمؤسسة، فالكفاءات البشرية باتت من أهم الركائز لنهضة المؤسسات والأعمال على اختلافها (كيم , 2010) .

ومن الأدوات المهمة في قاموس الموارد البشرية والتي تحدد النجاح لأي مؤسسة قائمة، والتي توليها الإدارات الحديثة جلّ الاهتمام والتركيز هي " وجهة نظر الموظفين في ممارسات ادارة الموارد البشرية ومدى رضاهم الوظيفي ". فالموظف الغير راضي عن عمله ينعكس سلباً على سلوكه؛ ليقبل بذلك التزامه بالعمل الذي يؤديه، ويكون ذلك بانسحابه نفسياً من عمله، من خلال شروده الذهني، أو انسحابه جسدياً بتأخره عن الوقت المحدد ليبدىء عمله، أو مغادرة العمل باكراً، أو حتى تمديد أوقات الاستراحة، والغياب وتعطيل العمل. وقد يترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها وينقلون إلى مؤسسات أخرى. وقد يصل سلوك الموظف إلى محاولة الانتقام من المؤسسة، وإلحاق الضرر بها، أو بأحد المسؤولين فيها. في حين أن الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر تفانياً وابتكاراً في مهنته، وأكثر نشاطاً وحماساً في العمل، وأكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته، وتحقيق رؤية ومهمة والتطلعات المستقبلية للمؤسسة؛ الأمر الذي يسهم في زيادة إنتاجية وأرباح المؤسسات .

في ظل تزاخم الأعمال في كافة الميادين، وفي ظل اتساع الأسواق وازدياد حدة وشراسة المنافسة بين الفئات التنافسية التي تعمل في نفس القطاع؛ أصبح هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية بأهمية توفر قيادة مميزة تعمل على صنع الاهداف الإستراتيجية للعمل، من خلال التحليل السليم للبيئة الداخلية والخارجية، و قياس الكفاءة في العمل، إضافة الى المحافظة على المورد البشري بتطويره وتنميته بشكل مستمر، وذلك من أجل الحصول على مورد بشري يتمتع بكفاءة ومهارة مهنية وفنية مميزة ، وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من التميز والنجاح في تقديم الخدمة بجودة عالية ؛ لضمان الصمود في وجه المنظمات الأخرى، وتحقيق الميزة التنافسية، والبقاء في حلقة المنافسة (عساف واخرون , 2008) .

2.1 مشكلة الدراسة :

يعد قطاع المستشفيات من اهم عناصر البنية التحتية للدولة؛ لما تقدمه من خدمات طبية وعلاجية لكافة الفئات العمرية في المجتمع، ولذلك يجب ان تتمتع هذه الخدمة بقدر عالي من الجودة. ونظرا لما قدمه التطور العلمي والتكنولوجي من تغيير واضح في مجال تقدم الخدمة ومعالجة الامراض؛ اصبح هناك مستشفيات عديدة تتنافس فيما بينها لتحثل الصدارة في تقديم الخدمة العلاجية المميزة (Reese , 2008) .

ومن هنا اصبح مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس محط انظار المرضى الفلسطينيين؛ نظرا لتوفر الاجهزة الطبية المتقدمة، والادوية الغير متوفرة في مستشفيات الضفة وقطاع غزة . وما كان من المستشفيات والمراكز الطبية الاسرائيلية الا ان تظهر تنافسا واضحا، من خلال تقديم الخدمة والجودة العلاجية المميزة ؛ محققة بذلك هدفها في استقطاب الفلسطينيين الذين يقيمون في داخل وخارج القدس المحتلة، اضافة الى قيامها بعمل تسهيلات؛ لاستقطاب المرضى الفلسطينيين، من خلال اصدار التصاريح الطبية، وعمل التنسيق الامنية اللازمة.

ومن هذا المنطلق تحث الادارة في المستشفيات على العمل على تحديث ممارسات ادارة الموارد البشرية وتطويرها باستمرار لتحقيق التميز في تقديم الخدمة العلاجية بافضل جودة ممكنة، لتتمكن من ان تبقى في حلقة المنافسة. ولا يتخلف مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس عن غيره من المستشفيات، لذلك يرى الطاقم العامل من وجهة نظرهم انه يجب على ادارة مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس في العمل ايضا على تحديث ممارسات ادارة الموارد البشرية وتطويرها باستمرار، الامر الذي من شأنه أن يبقيها متميزة في تقديم الخدمة العلاجية للمرضى .

من هنا يمكن لنا صياغة المشكلة الرئيسية في البحث وهي :-
غياب وجود دراسات وابحاث لها علاقة بأثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس ، الامر الذي يستدعي عمل مثل هذا النوع من الدراسات، التي تسهم في دعم المستشفى لتحقيق التميز المؤسسي ، وتبقيه ضمن حلقة المنافسة .

3.1 اهمية الدراسة :

- ان الاهمية الرئيسية من هذه الدراسة، هي توضيح ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع -القدس. كما ان لهذه الدراسة اهميات اخرى، مثل:
- 1 - اهمية نتائج هذه الدراسة لمستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس ، التي ستقدم توصيات واضحة للامور التي يجب التركيز عليها، والاهتمام بها، ووضعها ضمن قائمة الاولويات .
 - 2- قياس درجة رضى العاملين من وجهة نظرهم عن ممارسات ادارة الموارد البشرية المتبعة في مستشفى الاوغستا فيكتوريا / المطلع - القدس
 - 3- امكانية تعميم نتائج الدراسة على المستشفيات الفلسطينية الاخرى للاستفادة منها .

4.1 اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي الى التعرف الى الاثر لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر العاملين ، من خلال التعرف على اثر هذه الممارسات في مجال (الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب، والتقييم، والتطوير، والتعويضات ، والصحة والسلامة في العمل) لتحقيق التميز المؤسسي (الخدمة المميزة، و وجود القيادة المميزة).

ولتحقيق الهدف تم اضافة الاهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف الى مستوى أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر العاملين .
5. - توضيح اثر اسهام ممارسات ادارة الموارد البشرية في دعم الطاقم العامل في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس ؛ لتحقيق التميز المؤسسي.

5.1 اسئلة الدراسة :

تكونت اسئلة الدراسة من ثلاثة اسئلة رئيسية:-

الاول :- هل يوجد اثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، تقييم الاداء ، التعويضات ، الصحة والسلامة في العمل) في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة ، وجود القيادة المميزة) في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر العاملين؟

الثاني :- هل يوجد اثر في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس؟

الثالث :- هل يوجد اثر في مستوى التميز المؤسسي تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس؟

6.1 فرضيات الدراسة

1 - الفرضية الاولى تتمثل بما يلي :

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة & وجود القيادة المميزة) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الطاقم العامل .

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- أ- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاستقطاب والاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة & وجود القيادة المميزة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الطاقم العامل.
- ب- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة & وجود القيادة المميزة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الطاقم العامل.
- ج- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتقييم في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة & وجود القيادة المميزة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الطاقم العامل .
- د- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة & وجود القيادة المميزة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الطاقم العامل.
- هـ- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للصحة والسلامة في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة & وجود القيادة المميزة) عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الطاقم العامل .

2 - الفرضية الثانية تتمثل في ما يلي :

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية من وجهة نظر الطاقم العامل في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس .

وتتفرع منها الفرضيات التالية :

- أ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية يعزى لمتغير الجنس في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الطاقم العامل.
- ب - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية يعزى لمتغير المستوى التعليمي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الطاقم العامل.
- ج - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الطاقم العامل.
- د - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية يعزى لمتغير سنوات الخبرة في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الطاقم العامل.

3 - الفرضية الثالثة وتتمثل في ما يلي :

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية من وجهة نظر الطاقم العامل في مستوى التميز المؤسسي يعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس.

وتتفرع منها الفرضيات التالية :

- أ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الطاقم العامل عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس ع- القدس.
- ب - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الطاقم العامل عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي يعزى لمتغير المستوى التعليمي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس.
- ج - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الطاقم العامل عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي يعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس .

د - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الطاقم العامل عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي يعزى لمتغير سنوات الخبرة المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطع - القدس.

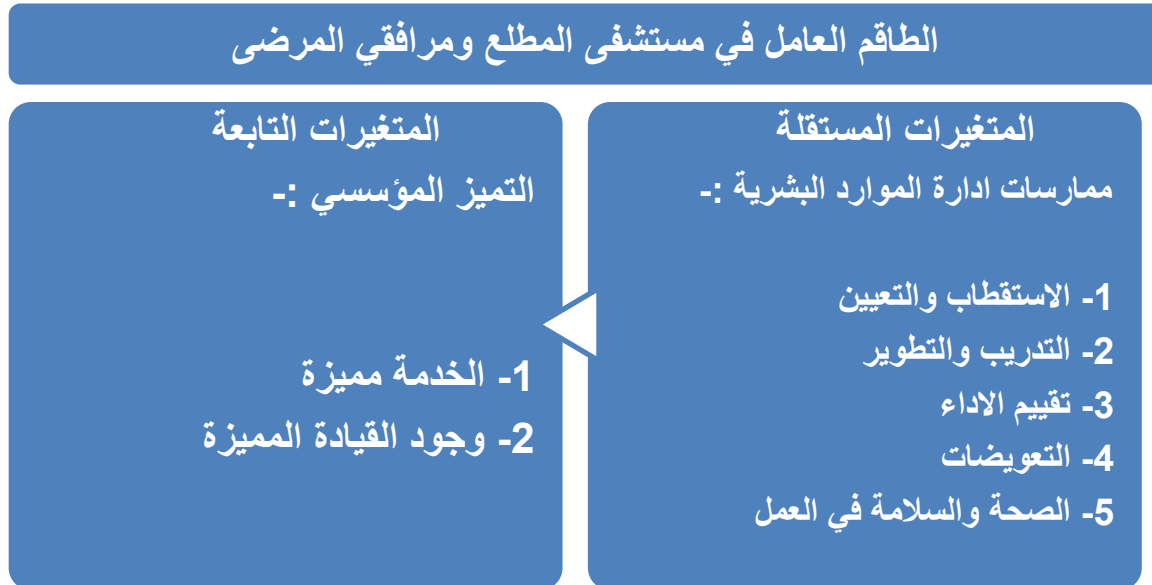
7.1 حدود الدراسة :

- الحدود الزمانية :- تم عمل هذه الدراسة في شهر 9 لعام 2016 وانتهت في شهر 4 لعام 2017.
- الحدود المكانية :- اقتصر هذا البحث على مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطع - القدس.
- الحدود البشرية :- اقتصرت على عينة تشمل نصف عدد الموظفين في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطع - القدس ، ما عدا موظفي الصيانة والنظافة الذين لديهم عقود مع شركات خارجية .

8.1 محددات الدراسة :

- 1- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات من الموظفين؛ نظرا لضغط العمل، والكُم الهائل من المرضى، مما يتوجب علينا الصبر والمثابرة في العمل على اكمال الاستبيان.
- 2- حاجة الدراسة الى جمع بيانات كثيرة، وبالتالي الحاجة الى وقت طويل، اضافة الى التكلفة المرتفعة.

10.1 متغيرات الدراسة : الطاقم العامل في مستشفى المطع ، شكل رقم 1-1



10.1 تعريف المصطلحات التي تتعلق بمتغيرات البحث المستقلة والتابعة :

ادارة الموارد البشرية :- اورد (عقيلي , 2006) انها الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات التي تتضمن توظيف الموارد البشرية، والمحافظة عليها، وتطويرها، بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة، وسياساتها، وإدارة التغيير .

الاستقطاب والاختيار والتعيين :- اورد (سلمان, 2008) انها العمليات التي تقوم بها المنظمة؛ لتصفية وانتقاء أفضل مرشحين للوظيفة، متمثلة بالشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الانتقاء طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، مستخدمة مصادرها الداخلية و الخارجية .

التدريب والتطوير :- اوردت (سهيلة , 2004) انه الاستعمال المتكامل للجهود التدريبية؛ لبناء المهارات الأساسية لأفراد المنظمة التي تمكنهم من تنفيذ مهامهم، عبر القيام بنشاطاتهم على أتم وجه، وتطوير معلوماتهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وأفكارهم، وسلوكياتهم، واتجاهاتهم؛ لأجل رفع مستوى فعالية الفرد في المجموعة أو المؤسسة، بهدف إعدادهم إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية ، وتنمية مهاراتهم الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية .

تقييم الأداء:- أورد (الهيبي , 1999) ان تقييم الاداء وهو النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل و واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها، من خلال عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية للعاملين، وذلك بالرجوع لمعايير موضوعة سلفاً؛ الامر الذي يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي، وتحديد امكانيات تجنب جوانب الضعف، واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي والمستقبلي؛ للوصول إلى أعلى درجات كفاءة في الأداء، بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع.

التعويضات:- أورد (عقيلي , 2006) ان التعويضات عبارة عن مجموعة المنافع المادية وغير المادية التي يحصل عليها الفرد العامل لقاء عمله في المنظمة .

الصحة والسلامة المهنية:- أورد (عباس , 2006) ان الصحة والسلامة المهنية هي مجموعة النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها، ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث .

التميز المؤسسي:- أورد (السلمي, 2001) ان التميز المؤسسي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة ؛ الامر الذي يؤدي الى نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة .

التميز القيادي:- أورد (معتر وآخرون , 2008) ان التميز القيادي هو عبارة عن القدرة على حث الأفراد على ان تكون لديهم الرغبة، وملتزمين طوعاً في إنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها.

التميز بتقديم الخدمة:- أورد (والغالبي وآخرون, 2009) ان التميز بتقديم الخدمة تعرف على انها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والأدبيات

1.2 المقدمة

أصبحت المستشفيات من المنظمات الحريصة على تحقيق النجاح ، حيث انها تتنافس في ما بينها من اجل الحصول على التصنيفات المميزة . ولذلك سعت المستشفيات اليوم الى الاهتمام بموضوع ممارسات ادارة الموارد البشرية ؛ لتحقيق التميز المؤسسي ، والبقاء ضمن حلقة المنافسة .

ومن هنا سيطرح هذا الفصل الادبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات واهداف الدراسة، وسيقدم توضيح تفصيلي لممارسات ادارة الموارد البشرية، والتميز المؤسسي، اضافة الى تناول نبذه عن تاريخ مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس .

2.2 ممارسات ادارة الموارد البشرية

تهتم المنظمات في وقتنا الحاضر بالموارد البشرية، حيث يرى (كامل , 2008) ان الموارد البشرية عنصر إنتاجي وتسويقي وفكري مهم. إذ تعطي الدول النامية قدرا من المسؤولية والاهتمام تجاه العنصر البشري؛ بسبب إحساسها بإنخفاض إنتاجيتها، وانتشار البطالة بين صفوف مواطنيها، والرغبة في تحقيق التوازن بين الطلب والعرض، وتطوير خطط التنمية من خلال تطويرها للقوى العاملة فيها.

وكما أورد (عقيلي , 2006) إن التزايد المستمر في الافراد، وحرص المنظمات على الوصول الى مستوى محلي وعالمي قويان، كفيل بأن يزيد من إهتمامها بالافراد، وذلك من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها، فتحصل على الموظفين المطلوبين، وتكون قوة عمل مستقرة ؛ فتحلل الوظائف، وتخطط الموارد البشرية، وتبحث وتستقطب، وتختار وتعين، وتدريب وتخطط المسار الوظيفي، فتقيم الاداء بعدها، وتقدم الفوائد وتعوض، وتحرص على صحة وسلامة العاملين، وهذا كفيل بتحقيقها للاهداف التي تربط جميع الوظائف في المنظمة من أجلها.

1.2.2 أصناف ممارسات إدارة الموارد البشرية

1- الاستقطاب:

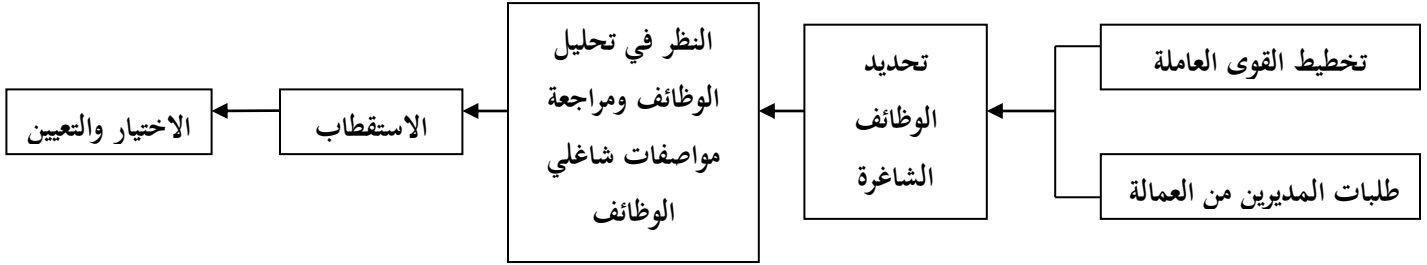
أورد درة و آخرون (2008) أن الاستقطاب عملية جذب لأفضل الافراد في المنظمة، والاكثر انتاجية وفعالية ونشاط؛ لملء الشاغر الوظيفي المطروح ، من خلال عملية الانتقاء الافضل بين المرشحين، للوصول الى الشخص الذي تتمثل فيه المواصفات والمقومات لشغل الوظيفة المطروحة، طبقا لمعايير اختيار تتبعها المنظمة مستخدمة بذلك مصادرها الداخلية والخارجية .

ومن هنا فان عملية التوظيف تعد من اهم الوظائف الاساسية لادارة الموارد البشرية. حيث أنها تسهم في الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة، من خلال توفير طاقم عمل مميز، يسهم في عملية تحقيق الاداء عالي الجودة ، الذي بدوره يعد ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، وبالتالي تحقيق النجاح للمؤسسة في اعمالها.

1-1 خطوات إستقطاب الموارد البشرية:

أورد ماهر (1999) انعملية استقطاب الموارد البشرية للأفراد تمر بعدة مراحل ،حيث انها تبدأ بعملية تخطيط القوى العاملة، وتنتهي بالاختيار والتعيين:

شكل رقم 1-2 خطوات عملية استقطاب الموارد البشرية



المصدر :- (ماهر، 1999، معدل بتصرف)

وتلخيصا للجدول اعلاه تبين نقطة تخطيط القوى العاملة ان ادارة الموارد البشرية تبدأ في البداية بتحديد الاحتياج الوظيفي المطلوب لشغل الوظائف، بحيث يتم ذلك من خلال خطط الانتاج والعمل الحالية والمستقبلية كما وبينت طلبات المديرين من العمالة ان أعداد ونوعية العمالة المطلوبة، بحيث أنها قد تكون متطلبات جسمانية ، أو ذهنية ، أو خبرات ومهارات كما وتبين نقطة تحديد الوظائف الشاغرة انه أصبح هناك وضوح لادارة الموارد البشرية بالوظائف المطلوب شغلها، وفي اي ادارات او اقسام، سواء في الوقت الحالي او المستقبلي، نظرا لاتباعهم التخطيط ، وتحديدهم للنوعية المطلوبة ، اما النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظائف فتبين انه يجب على ادارة الموارد البشرية ان تقوم بعملية مراجعة المواصفات والمعايير الواجب توفرها في الشاغر الوظيفي، من حيث المؤهلات وسنوات الخبرة وغيرها ، اما الاختيار والتعيين فهي ملخص لجميع الخطوات الخمس السابقة، والتي تعمل بدورها على تقليل عدد المرشحين لاختيار الافضل منهم لشغل الوظيفة المطلوبة ، ومن ثم تتم عملية تعيينه .

1-1 مصادر الاستقطاب :

أورد (السالم واخرون , 2006) أنه عند قيام ادارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات الوظيفية، يجب عليها الانتقال الى الخطوة التالية، المتمثلة بالتفكير في مصادر الاستقطاب التي سيتم الحصول على الاحتياجات المطلوبة منها. ومن هنا سنقوم بتوضيح مصادر الاستقطاب التي تنقسم إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية كما هو موضح ادناه :

أ- المصادر الداخلية :

والمقصود بالمصدر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخلها، ويرى (حنفي ,2007) بأنه تأتي الحاجة لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تتطلب توافر الخبرات التي يتعجز ايجادها داخل المنظمة. ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

1. **الترقية** : وتأتي الحاجة لهذا المصدر في حالة شغل بعض الوظائف الاشرافية أو القيادية، ويوجد

لهذا المصدر بعض المزايا مثلتشجيع العاملين وتحفيزهم ؛ من أجل رفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية و العمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين؛ كي يزداد شعورهم بالارتياح وتوفر الأمان الوظيفي، ويزداد يقينهم بأن منظماتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل .

2. **النقل الوظيفي** : يعتبر النقل الوظيفي مصدرا للعماله، حين تكون سياسة المنظمة في إدارة الموارد البشرية مبنية على تنويع خبرات العاملين فيها، كذلك عندما يتعجز ايجاد تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

3. **مخزون المهارات** : يرى (سعيد , 2002) ان المنظمة تلجأ الى هذا الاسلوب حين يكون لديها تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها. إذ تقوم المنظمة بتحديد احتياجات كل وظيفة من خبرات ومهارات، من ثم الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن الشخص الذي تتوفر فيه تلك المواصفات والقدرات اكثر من غيره .

4. إعلان داخلي : اورد (ماهر , 1999) ان الحاجة تأتي لمثل هذا المصدر حين ترغب المنظمة في مليء شاغر بعض الوظائف التنظيمية الدنيا. اذ تقوم بنشر حاجتها لموظف في لوحات الإعلانات خاصتها، ويقوم العاملین بقراءة تلك الاعلانات ونشرها خارج المنظمة، ويتقدم بعد ذلك للوظيفة كل من يجد في نفسه المواصفات المطلوبة .

ب- المصادر الخارجية :

صنف (الهييتي, 2005) المصادر الخارجية على انها المصادر التي تزود المنظمة باحتياجاتها من موارد بشرية، ويقصد بها أيضا سوق العمل. وقسم المصادر الخارجية إلى عدة اقسام، أهمها:

1. التقدم المباشر للمنظمة : يتقدم الافراد للوظيفة بشكل مباشر او عن طريق البريد، مما يساعد المنظمة على سد حاجتها للمورد البشري المطلوب، وتقوم بعد ذلك بالاحتفاظ بتلك البيانات المقدمة و تصنيفتها حسب التخصص والمؤهل.
2. الإعلان: تعلن المنظمة عن حاجتها لمن يملأ الشاغر الوظيفي، وذلك عن طريق الصحف اليومية، والمجالات، والدوريات المتخصصة، ويأتي هنا دور المنظمة في اختيار وسيلة الإعلان التي تتناسب ونوع الوظيفة المطلوبة .
3. النقابات العمالية: تعد النقابات العمالية مصدرا للموارد البشرية المتاحة، خاصة على المستويات الدنيا من الوظائف ، إذ تتحكم مثل هذه النقابات في المعروض من العمالة في المهنة .
4. المنظمات المهنية: يحرص هذا النوع من المنظمات على تأهيل اعضائه للعمل في مجالات معينة بغرض التأهيل، فتقوم بتدريبهم، ومنحهم الشهادات والاجازات وتراخيص العمل اللازمة لهم في المجال المحدد.

1-3 أساليب الاستقطاب:

أورد (السالم واخرون , 2000) أن الاستقطاب وجذب الموارد البشرية له اساليب متعددة تكاد لا تكون قليلة، ويعتمد اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على المنطقة التي تعمل لها، والمستوى الوظيفي، وحجم المنظمة. وقد ذكر بعضا من اساليب الاستقطاب التي تستخدم عادة في عملية استقطاب الموظفين الجدد الى المؤسسة، وهي على النحو التالي :-

أ- **الإعلان** : إن نوع الوظيفة المطلوب شغرها يعتبر ركيزة اساسية يعتمد عليها اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان، وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل ان يعلن عن الوظيفة القيام بدراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث عدد سنوات الخبرة، ونوعها، والمؤهل ، وحصر المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها ، واستخدام وسيلة اعلان تستهدف اكبر عدد من المشاهدين والقراء، وتحديد العوامل التي تجذب بدورها المورد البشري للوظيفة مثل الراتب، وطبيعته، وظروف العمل، وغيرها.

ب- **إدراج مستقطبين محترفين لهذا الغرض** : بحيث تتوفر فيهم معلومات كافية عن أهم الأفراد في كل مهنة ووجهات عملهم.

ج- **دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة** : تحرص بعض المنظمات على دعوة فئات معينة لزيارتها و التعرف عليها؛ بهدف تقديم نفسها للمجتمع الذي تمارس فيه نشاطاتها. وغالبا ما تكون هذه المنظمات جديدة، في حين تقوم منظمات أخرى بعقد المؤتمرات التي تعتبر وسيلة عرض ممتازة للتعريف بالمنظمة وبالمزايا التي تقدمها للعاملين فيها.

2- اختيار وتعيين الموارد البشرية :

تلي مباشرة وظيفة الاستقطاب، وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية. حيث أن الاستقطاب يهدف إلى تحديد مصادر احتياجات المنظمة من الأفراد، أما وظيفة الاختيار والتعيين فتهدف إلى المقارنة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء المناسب منهم.

1-2 تعريف الاختيار والتعيين:

أورد (Collins و Clark, 2003) أن المقصود في الاختيار هو انتقاء الشخص المناسب من بين مجموعة الاشخاص المتقدمين لوظيفة معينة، في حين يعرف التعيين بأنه وضع الشخص المناسب في المكان الوظيفي المناسب، بحيث تتماشى شروط الوظيفة مع مؤهلات وكفاءة هذا الشخص. ان التنبؤ هو عنصر القرار في حالة الاختيار والتعيين، فاختيار المنظمة لشخص معين دون سواه يأتي من تنبؤها بأفضليته عن غيره من المتقدمين، أما التعيين فيكون بإتخاذ القرار بوضع الشخص المناسب في المكان الوظيفي المناسب.

2-2 أهداف الاختيار والتعيين:

أورد (درة واخرون, 2008) أن إختيار وتعيين الموارد البشرية يهدف الى تحقيق الحاجات الرئيسية التالية:

- أ- حاجات المنظمة : تهدف المنظمة لرفع مستواها وفعاليتها الانتاجية ؛ لذلك تهتم باختيار الاكفأ من المتقدمين، بغض النظر عن التكاليف التي ستدفعها مقابل الحصول عليهم.
- ب- حاجات الأفراد: يهتم الافراد بالانتساب الى منظمات تحقق لهم طموحاتهم وتوقعاتهم، وتؤمن لهم ما يتناسب ومؤهلاتهم الوظيفية، لذا لايد للمنظمة تحمل مسؤولية الافراد الذين قامت بتعيينهم .
- ج- الالتزام بقوانين العمالة: على المنظمة الالتزام بتطبيق مبادئ العدل والمساواة بين موظفيها، فلا تميز بينهم، وتعطيهم الترقيات والتعويضات بعدالة تامة .

3-2 عملية اختيار الموارد البشرية :

اوردت (عباس, 2006) أن لعملية الاختيار ثلاث مراحل كما هو موضح سابقا. إذ تعد المرحلة الاولى مرحلة تصفية للمتقدمين، فتقبل طلبات التوظيف، وتجري المقابلات المبدئية، ويخضع المتقدمين للاختبارات، ويختص بإتمام هذه المرحلة قسم التوظيف. يلي ذلك المرحلة الثانية، وهي مرحلة الاختيار المشروط ، والتي يحصل فيها كل من إجتاز المرحلة الاولى بنجاح ، على عروض توظيف مشروطة بإتمام الفحوصات الطبية. أما المرحلة الاخيرة، فتقوم فيها المنظمة بتوظيف من اجتاز اول مرحلتين بنجاح .

3- التدريب والتطوير:

3-1 مفهوم التدريب والتطوير:-

وضح (Robbins و DeCenzo , 2005) ان استخدام الجهود التدريبية بشكل متكامل بهدف بناء المهارات الأساسية لأفراد المنظمة وإعلاء مستوى فعاليتهم وإعدادهم إعداداً جيداً؛ يعكس بدوره على امكاناتهم في تنفيذ المهام بشكل فعال، وتطوير معلوماتهم وقدراتهم واتجاهاتهم لمواجهة الاحتياجات المستقبلية .

3-2 إدارة العملية التدريبية:-

أورد (عساف، معتز عبد القادر , 2008) ان لضمان كفاءة وفاعلية التدريب، من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية، كما لا بد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

فالتدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط، وتنتهي بتقييم النتائج، مروراً بعدد من النشاطات اللازمة لوصول الغاية المنشودة منه.

كما إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمنشأة هي حجر الأساس في أي نشاط تدريبي. فهي المرحلة التي يتم فيها التخطيط للبرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات الفعلية، وعليه يتوقف نجاح هذه البرامج أو فشلها. وتقوم الوحدة التنظيمية التي تتولى إدارة التدريب في المنشأة بتحديد القدر اللازم من التدريبات، ورصد المشكلات التي تلازم الأداء بشكل مستمر، بحيث تحدد الاحتياجات التدريبية التي يجب إشباعها.

وقد قسم (عساف و اخرون , 2008) إحتياجات المؤسسة التدريبية الى احتياجات اعتيادية، تتعلق بتدريب الموظفين الجدد، واحتياجات تدريبية للموظفين الحاليين لأغراض الترقية .

كما اورد (أبو شيخه , 2000) ان المؤسسة تحتاج الى مواجهة الضعف في مهارات العاملين لديها، بإضافة إلى بعض الاحتياجات الغير تقليدية ، كأن ترى المؤسسة نفسها لا تتسم بالفاعلية المطلوبة، فتأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم قدرتها على التحديث، وهو النوع الذي يهمننا في بحثنا هذا.

اورد (الفارس، وآخرون 2003) ان كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية ليست بالأمر السهل، والتحليلات الثلاث الآتية تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، وتتطلب تكاملاً بين جهود المختصين في الوحدات الإدارية مختلفة،

وهي لا تتم أو تتجزأ بين عشية وضحاها، وإنما تحتاج لتكون فاعلة أن تكون مستمرة على مدى عدد من السنوات، وأن تواكب التغيرات التي تطرأ على الوظائف والعاملين وبيئة المنظمة. إلا أنه يمكن تلخيص أهم المواقف التي تظهر فيها الحاجة إلى التدريب عندما يكون مستوى الأفراد لدى بعض العاملين أقل من المطلوب - تحليل الفرد ، وعندما تغيير توصيف الوظائف من حيث السلطات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لأدائها - تحليل المهام ، إضافة إلى تغيير ظروف أداء الوظائف أو إدخال تقنيات جديدة ، و إحداث وظائف جديدة في المنظمة - تحليل التنظيم ، وأخيراً تعيين أفراد جدد، أو ترقية أفراد قدامى إلى وظائف جديدة مختلفة عن وظائفهم الحالية.

كما يمكن تحديد مجموعة الوسائل أو الأدوات التي يجري غالباً الاعتماد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية مثل بطاقات توصيف الوظائف ، و معايير الأداء المطلوبة لكل عمل.

3-3 أهمية التدريب:

أورد (د. النجارو وآخرون ، 1998) أن مهارات الأفراد العاملين تبطل، مثلما تبطل الأزياء في الملابس، ولا يمكن توقع أن يظل العاملين ماهرين إلى الأبد. فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة، كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة، ولذلك ليس من العجب أن تتفق المنظمات الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، ويقدر ما ينفق في الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد وأوضح أن الأهمية الرئيسية للتدريب تكمن في رفع مستوى الإنتاج و الأداء التنظيمي، بحيث أن اكساب العاملين المهارات اللازمة لإتمام العمل يزيد من امكانية تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة، وتقليل الوقت والموارد المادية المستهلكة ، إضافة إلى خلق نوع من الايجابية في نفوس العاملين نحو العمل والمنظمة ، وتوضيح الاهداف التي تريد المنظمة الوصول اليها عن طريق الافراد، و توضيح سياستها العامة ، وتطوير وتعزيز المهارات القيادية الادارية، و ترشيد القرارات الادارية ، وتحديث المعلومات بما يتوافق مع التغيرات المحيطة.

4- تقييم الأداء:

4-1 مفهوم تقييم الاداء:-

عرف (عقيلي , 2006) تقييم الاداء على انه النظام الذي يحرص على تحديد مدى كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين.

أورد (بلوط , 2002) أن التقييم في حد ذاته ليس هدفاً مرجوً التحقيق، إنما الهدف يكمن في تحفيز الافراد، وإيقاظ الايجابية في نفوسهم، ودفعهم الى تطوير ادائهم نحو الافضل؛ وهذا سيساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة .كما أن التقييم يعتبر بمثابة تغذية راجعة حول أداء العاملين، وهذا بإمكانه دعم القرارات المستقبلية المتعلقة بالأفراد .

4-2 أهمية تقييم الأداء:

أورد (نصر الله , 2001) أن هناك أهمية بالغة في تقييم أداء العاملين، حيث ينعكس بدوره على مستوى أداء العاملين في المؤسسة حيث ان أهمية تقييم الاداء تكمن في الرقابة على مسؤولي الادارة والاشرفاء في المنظمة ؛ لمعرفة مدى فعاليتهم في تنمية و تطوير العمال الخاضعين لإشرافهم ، اضافة الى تزويد المنظمة بتقرير يشمل وضع العاملين، وادائهم، والمشاكل التي تعيق تقدمهم ، اضافة تعريف الافراد بنقاط ضعفهم و قوتهم ؛ لمساعدتهم على تفادي جوانب القصور و الضعف , وكذلك الامر تحقيق الموضوعية و العدالة في التعامل مع الموظفين، بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة ,والعمل على الكشف عن العجز في الأنظمة و اساليب العمل، والقوانين المتبعة ومدى صلاحيتها ، اضافة الى رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد العلاقة بين الرئيس و المرؤوس ، وخفض معدل السلبية السلوكية للعامل من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل ، المساهمة في رسم خطة تنموية وتدريبية للقوى العاملة في المنظمة .

4-3 عناصر عملية تقييم الأداء:

يرى (Armstrong , 2006) ان لعملية تقييم الاداء عناصر تعبر عنها، وتتمثل في :

1- **تحديد الغرض** : وهو الهدف الذي تحرص الادارة على تحقيقه من خلال جمعها للبيانات، إذ يمكنها توظيفها في عدة أغراض كتعريف العاملين انفسهم بمدى كفاءتهم وادائهم؛ وذلك لتعزيز هذا الاداء ان كان جيدا، أو تحسينه ان كان ضعيفا ، وتمكين المنظمة من تحديد الكفاءات، ومستوى الأجر، والعلاوات المستحقة التي يمكن أن يحصل عليها الفرد مقابل الأداء ، اضافة التعرف الموظف بالأعمال المطلوبة منه، وتوجيهه

نحو افضل الاساليب المتبعة لانجاز المهام ، وتحديد جوانب الضعف في أداء الفرد، ومدى احتياجه الى التطوير والتنمية ، واخيرا تصفية الموظفين، إذ يتم الاستغناء عن الموظف الذي لم يكن على المستوى المطلوب ولم يطابق شروط التوظيف، أما العامل الذي يجتاز مرحلة التقييم بنجاح، فيتم تحديد الوظيفة الحالية المناسبة له، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل عليها فيما بعد .

2- تحديد المسؤول عن العملية : ويمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية:

- أ- **التقييم عن طريق الرئيس:** وهو التقييم الاكثر شيوعا، ويكون هذا النوع قويا اذا ترابط فيه الرئيس الاعلى مع الرئيس المباشر. فتأتي وظيفة الرئيس الأعلى في أن يتحمل مسؤولية موازنة وضبط تقديرات الرؤساء المباشرين بعضهم ببعض، والتأكد من إتباعهم التعليمات بشكل سليم، في حين أن مسؤولية التقييم الرئيسية تقع على عاتق الرئيس المباشر بشكل اساسي.
- ب- **التقييم عن طريق المرؤوس :** وتعتبر طريقة التقييم هذه مناقضة لمبادئ الإدارة ولا تتماشى معها كالتي سبقتها، إذ يقوم فيها المرؤوسين بتقييم رؤسائهم، ولكن قد يلقي المرؤوسين بعض الاحتجاج من الرؤساء وهنا تكمن المشكلة.
- ت- **التقييم عن طريق الزملاء:** وهي الطريقة الاقل إستخداما لما تولده من مشاكل اجتماعية بين زملاء العمل، فتمس المستوى التنظيمي الأدنى، كما انها تستخدم في المستويات الإدارية؛ بهدف تحديد الاستعدادية الادارية والقيادية المحملة لدى مديري وقادة المستقبل .
- ث- **التقييم عن طريق لجنة التقييم:** هذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب كافي من كل مرؤوس، ولديهم معلومات تؤهلهم للقيام بهذه العملية. فنتشكل لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده،ولان هذا أمر غير متوافر دوما، تأخذ المؤسسة من كل رئيس على حده تقييمه، ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعة.

3- تحديد وقت التقييم :

متى تتم عملية التقييم، وكم مرة تنفذ سنويا ؟ غالبا ما تتم هذه العملية في نهاية السنة؛ وهذا يؤد مشكلة ضيق الوقت المخصص لعملية التقييم. إذ يحتاج الرؤساء للعمل على التقييم خلال الفترة كلها، والاحتفظ بسجلات تشمل مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وهذا يحتاج وقت اطول من المخصص له في نهاية السنة .

4-4 معايير تقييم الاداء :

اورد (مصطفى , 2001) معايير تقييم الاداء بأنها المستويات التي يكون الاداء فيها مقبول ومرضي للإدارة ، من حيث كمية الإنتاج والزمن المستغرق والجودة. ويمكن تقسيم هذه المعايير الى موضوعية تتعلق بالوظيفة نفسها، أو سلوكية تتعلق بالموظف. كما اوضح خصائص المعايير الجيدة بانها يجب ان تكون متصفة بسهولة الاستخدام والتميز والصدق والثبات .

5- التعويضات:

تلعب التعويضات ومنها الرواتب والأجور دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات، فهي ذات دور مهم في تحسين مستوى الأداء، ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. ويعتبر موضوع التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة من الموضوعات الهامة التي لاقت ومازالت تلقى اهتماماً كبيراً من قبل العاملين في مجال الاقتصاد والإدارة، وسواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص.

5-1 أهمية التعويضات :-

اورد (درة واخرون , 2007) ان التعويضات بالغة الاهمية، ويعود السبب في ذلك لما للتعويض من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين؛ باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، وعلى الدولة وأصحاب العمل من جهة ثانية؛ لكونه يمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنظمات وعلى اختلاف أنواعها، وتعتبر شرطاً من شروط تحسين الأداء أن يحصل العاملين على أجر يتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات وقدرات مختلفة تستوجبها متطلبات العمل. كما ويلاقى موضوع الرواتب والأجور اهتماماً متزايداً من جانب الأفراد؛ باعتباره الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعددة، خاصة المادية منها.

5-2 انواع التعويضات:-

أورد (الفارس واخرون , 2005) أن التعويضات لها نوعان، الاول وهو **التعويضات المالية**، والتي تعتبر وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهتم بكل ما يتعلق بالتعويضات في داخل المنظمة وخارجها، وتعرف بأنها جميع العوائد المالية التي تحصل عليها الموارد البشرية من المنظمة خلال فترة عملها، لكونها أعضاء فيها. وتأخذ شكلين، أحدهما يكون مبالغ نقدية «تعويض مباشر»، والاخر غير نقدي «تعويض غير مباشر» عيني، وتكون هذه على شكل مزايا وظيفية إضافية تتمثل في خدمات متنوعة تقدمها المنظمة مجاناً، أو تسهم بدفع تكلفة جزء منها.

أما النوع الثاني فهو **التعويضات غير مالية**، وهي الحاجات المعنوية والاجتماعية، كالمعاملة الحسنة، الأمان الوظيفي، الراحة النفسية، السلامة والصحة في مكان العمل، فرص النمو والتطور.... الخ. وهذه الحاجات لا تقل أهمية عن الحاجات الفسيولوجية بالنسبة للعامل، ذلك لأنها تحقق لديه الرضا النفسي والمعنوي.

وتحظى **التعويضات باهمية** بالغة نظراً لتأثيرها على جذب أفضل العناصر البشرية للعمل في المنظمة اضافة الى الحفاظ على أفضل العناصر البشرية في المنظمة وكذلك الامر تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء .

5-3 الرواتب والأجور:-

أورد (عقيلي , 2006) أن الرواتب والاجور إحدى أهم المكونات الأساسية للتعويضات وتتبع أهميتها في تشجع الرواتب والأجور الأفراد، وتحفزهم على المزيد من الأداء والإنتاجية اضافة الى انها تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي لدى الأفراد، عن طريق تعويضهم مادياً عن استثمارهم لقدراتهم في العمل ، وتمثل الرواتب والأجور ايضا العائد الوحيد الملموس الممكن قياسه لتوظيف الأفراد لكافة إمكاناتهم في العمل . وتهدف سياسة تحديد الرواتب والاجور الى جذب ومن ثم الحصول على الموارد العاملة المؤهلة ، اضافة الى الحفاظ على الموارد العاملة داخل المنظمة ومنع تسربها للخارج ، و تشجيع وتحفيز العاملين لمزيد من الأداء المتميز مع مكافأة مثل هذا الأداء.

5-3-1 مبادئ تحديد الرواتب والأجور:

اورد (درة واخرون , 2007) ان على إدارة الموارد البشرية في المنظمة مراعاة المبادئ التالية عند تحديد الأجور والرواتب للعاملين بها، ومن هذه المبادئ ما يلي:

1. مبدأ العدالة: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر أو الراتب عادلاً، أي أن يركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور والرواتب.

2. مبدأ المساواة: يعني هذا المبدأ بأنه يجب أن تكون هناك مساواة في تحديد الأجور والرواتب للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات، مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى. ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور والرواتب، « ولقد أقرت منظمة العمل الدولية في دستورها مساواة وتكافؤ الأجور في الأعمال المتكافئة».

3. مبدأ الكفاية: يعني هذا المبدأ أن تكون الأجور والرواتب كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة، فيتطلب أن يؤخذ في عين الاعتبار عند وضع وتحديد الأجور والرواتب بعض الأسس، مثل مستوى المعيشة ومعدل الأسعار وغيرها من الأسس، بحيث يتحقق مبدأ الكفاية، ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي في الأجور والرواتب.

5-14 أشكال التعويضات :-

أورد (عقيلي, 2006) أن التعويضات تتخذ شكلين اساسيين، وقد صنفهما على النحو التالي :-

1- التعويضات المباشرة:-

بالإضافة للراتب والأجر الأساسي الذي تدفعه المنظمات للموارد البشرية التي تعمل لديها، تدفع لهم تعويضات مالية مباشرة أخرى على شكل حوافز مالية؛ وتكون الغاية منها هي حث هذه الموارد، وخلق الدافعية لديها للعمل بجد ونشاط، وبمستوى عالي من الفعالية، وقد سميت بالمباشرة لكون حصول الفرد عليها مرتبط بعمله وجهده ونشاطه.

1 - العلاوة (الزيادة) الدورية : تمثل الزيادة الدورية التي تدفع للعاملين جزءاً من التعويض المباشر الذي يتقاضونه لقاء مساهماتهم التي يقدمونها للمنظمة، وهي عبارة عن مبلغ نقدي يدفع للفرد كل فترة زمنية محددة زيادة على راتبه أو أجره الأساسي، وتدفع العلاوة عادة إذا حقق الفرد مستوى معين من الأداء والكفاءة في وظيفته أو عمله بغض النظر عن مستوى أدائه في السنوات الماضية، فكل فترة زمنية تستحق فيها العلاوة هي وحدة مستقلة عن الفترات السابقة ، إضافة الى مضي المدة الزمنية الدورية المحددة لمنح العلاوة التي قد تكون سنة أو أكثر.

2 . المكافآت المالية: تصرف المكافآت المالية عادةً في نهاية العام، وهي لا تعتبر جزءاً من الراتب أو الأجر، فهي تصرف حرة واحدة عند تحقيق التميز، ولا تسحب المكافآت التي حصل عليها الفرد في الأعوام السابقة عندما كان مستوى أدائه مرتفعاً على الأعوام اللاحقة عندما سيصبح أدائه متوسطاً.

3 الأجر الإضافي : مبلغ من المال يدفع للفرد إضافة على راتبه أو أجره الأساسي وتعويضاته الأخرى لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية، وسواء أكان هذا العمل يدخل ضمن نطاق عمله الأصلي أو لا يدخل . ويعتبر بمثابة تشجيع وتحفيز للعاملين ليمارسوا العمل خارج نطاق وقته الرسمي، أي عندما تحتاج إليهم المنظمة في حالة وجود ضغط عمل زائد لديها، فالعمل الإضافي هو عمل طوعي وليس إلزامي، أي انه حافز تشجيعي وليس مكافأة ، ولا يدخل ضمن الراتب أو الأجر، على اعتبار أنه ليس مستمراً شأنه شأن المكافآت التشجيعية .

2- التعويضات غير المباشرة:-

ويطلق على هذه الحوافز المزايا الوظيفية الإضافية، وهي عبارة عن خدمات متنوعة ذات قيمة مالية، تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها كمنح فيها دون مقابل، أو بتغطية جزء من تكلفتها، ودون استثناء فئة منهم (العاملين الدائمين فقط)، وبغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، فهي تقدمها لهم لكونهم أعضاء يعملون فيها ، إن هذه المزايا الوظيفية الإضافية تحقق الفوائد عدة كزرع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة، ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ورضاهم الوظيفي، كما وتعتبر وسيلة لاستقطاب الكفاءة البشرية في سوق العمل وخاصة النادرة منها، إضافة الى تحسين علاقة المنظمة من النقابات

و فيما يلي أهم أنواع المزايا الوظيفية غير المباشرة الأكثر شيوعاً في الاستخدام:

1 . التأمين الصحي: يمثل مرتبة عالية في قائمة الحوافز غير المباشرة التي تقدمها المنظمات للعاملين لديها؛ لأن مسألة الصحة هي أهم شيء بالنسبة للإنسان سواء كان يعمل أم لا يعمل، وبما أن العلاج الطبي أصبح في غالبية دول العالم يمثل عبئاً مالياً كبيراً على الموارد البشرية في العمل، بات التأمين أمراً مهماً. وتُقدم خدمة التأمين الصحي للعاملين عادة على شكل عقد تأمين جماعي تبرمه المنظمة مع إحدى شركات التأمين، وقسط التأمين الصحي أما أن تغطيه المنظمة بالكامل، أو تساهم بتغطية جزء منه، والجزء الآخر يغطيه العاملين، وهذا يختلف من منظمة لأخرى، ومن بلد لآخر، حسب القوانين السائدة.

2 . الضمان الاجتماعي: وهي عبارة عن برنامج أو خطة يدفع بموجبها للعاملين مبلغاً من المال شهرياً كراتب لهم في حال تقاعدهم من العمل، أو إصابتهم بمرض أو حادث يحول دون مزاولتهم للمهنة. وتصدر هذه البرامج عادة وتنظمها قوانين حكومية.

وقسط الضمان الاجتماعي تساهم المنظمة بتغطية النسبة الأكبر منه، في حين يغطي الفرد الجزء المتبقي، حيث تقتطع نسبة مساهمته من راتبه الشهري، وتودع هذه الأقساط في مؤسسة تشرف عليها الدولة، تدعى بمؤسسة الضمان الاجتماعي.

3 . الإجازة المرضية (الصحية): تدفع المنظمات راتباً أو أجراً كاملاً لعاملها خلال فترة مرضهم ونقاهاهم الصحية ، لكن ضمن حدود زمنية معينة تختلف من منظمة لأخرى، ومن بلد لآخر، حسب القوانين الحكومية المنظمة لذلك، وإذا زادت فترة المرض والنفاهة عن المدة المحددة، تقوم بخصم نسبة معينة من راتب أو أجر الفرد.

4 . إجازة الاستجمام للراحة: عدد من الأيام السنوية مدفوعة الراتب أو الأجر، تقدمها المنظمات للعاملين لديها من أجل أخذ قسط من الراحة والاستجمام وتجديد النشاط، ويؤخذ في الاعتبار عند تحديد فترة هذه .

5 . خدمة الطعام : تقوم العديد من المنظمات اليوم وخاصة التي تكون فترة العمل الرسمية فيها مقسومة إلى فترتين، صباحية قبل الظهر، ومسائية بعد الظهر، ويتخللها استراحة طويلة لتناول طعام الغداء، بإنشاء مطعم أو كافيتيريا داخلها من أجل تقديم وجبات الغداء، والمشروبات الساخنة والباردة، وبأسعار مخفضة للعاملين لديها.

6- الصحة والسلامة المهنية:

لقد أصبحت قرارات المدراء المتعلقة بصحة وسلامة العاملين في منظماتهم تحتل أهمية كبيرة بشكل متزايد؛ وذلك لعلاقتها الوثيقة بالإنتاجية، وعليه فإن إدارة المنظمات إزداد اهتمامها في الوقت الحاضر بتحديد مستوى الحماية التي يجب أن توفرها للعاملين من أي وقت مضى.

6-1: مفهوم صيانة الموظف:

أورد (بلوط , 2009) ان مفهوم صيانة الموظف يتجسد في تقديم الخدمات المختلفة التي يحتاجها الموظف، من خدمات اجتماعية وصحية تكون مجانية ومدعومة، وتوفير وسائل الأمان، والرفع بالمستوى الاقتصادي للعامل، ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الاداء .

6-2: أهداف صيانة الموظفين:

أورد (الغزاوي , 2008) ان السلامة والصحة المهنية تهدف كمنهج علمي الى تثبيت الأمان والطمأنينة في قلوب العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم، والحد من نوبات القلق والفرع الذي ينتابهم وهم يتعايشون بحكم ضروريات الحياة مع أدوات ومواد وآلات يكمن بين ثناياها الخطر الذي يهدد حياتهم، وتحت ظروف غير آمنة تعرض حياتهم بين وقت وآخر لأخطار فادحة .

6-3: أنواع سياسات وبرامج الصيانة:

قسم (سلمان , 2008) برامج وسياسات صيانة الموارد البشرية الى ثلاثة أقسام رئيسية، وهي كالتالي:-

1. **العوائد المالية الإضافية:** وهي عبارة عن مبالغ مالية إضافية تقدم للموظفين علاوة على الراتب الأساسي الذي يأخذونه، وتكون هذه العوائد إما نقدية، أو عينية مباشرة، أو غير مباشرة، كالضمان الوظيفي وخدمات التأمين وغيرها.

2. **برامج الرعاية الصحية :** بدأ إهتمام المنظمات بالصحة البدنية والعقلية للعاملين بزيادة؛ وذلك لما لها من أهمية إجتماعية واقتصادية للمنظمة والعاملين فيها، وبدأت الجهات المجتمعية المسؤولة تفرض هذا النوع من العناية على المنظمات، ولا تترك الخيار للإدارة نفسها.

3. **برامج الأمن والسلامة :** وتهدف هذه البرامج الى الحد من الحوادث التي قد يتعرض لها الموظف أثناء تأديته للمهام المكلف بها، والتي قد يكون سببها سوء التهوية، ساعات العمل الطويلة، قلة أوقات الراحة، وغيرها. لذلك على المنظمات الإهتمام بمثل هذه البرامج، ووضع الخطط لها.

أورد (سلمان , 2008) انه يجب على مشرف الصحة والسلامة المهنية ان يكون على معرفة تامة بخطوات العمل ومخاطر كل مرحلة، وطرق تجنبها، مع وضع مخطط للمنشأة موضح عليه كل ذلك. وتكون مهامه الاساسية في توعية العمال وإجراء الندوات والمحاضرات بالتعاون بين أعضاء لجنة السلامة والجهات المعنية في الدولة، اضافة الى التفتيش اليومي على أماكن العمل، والمعدات، والتأكد من تحقيقها لمتطلبات الأمان، ولفت نظر العامل ورئيسه لتجنب الأخطاء ، ومعاينة الحوادث، وكتابة تقرير مفصل عنها يقدم إلى لجنة السلامة المهنية، متضمنا أسلوب الوقاية المناسب ، كذلك الامر بإعداد الإحصائيات الخاصة بحوادث العمل والأمراض المهنية، واخيرا طلب عقد لجنة السلامة عند الضرورة في غير أوقات الاجتماعات الدورية.

6-4 متطلبات ونتائج العمل بنظام الصحة والسلامة المهنية:

أورد سلمان (2008) ان العمل بنظام السلامة والصحة المهنية يتطلب بداية ان يكون هنالك التزام من قبل الشركة بواجبها القانوني والاخلاقي بمراعاة ادارة السلامة في كافة انشطتها المباشرة وغير المباشرة، والتي قد تسبب أي ضرر سواء للأفراد، او البيئة، او الممتلكات، كما و تعتمد نتائج تطبيق نظام السلامة علمدى فاعلية وجودة النظام ، اضافة الى مدى تعاون كافة الإدارات مع ادارة السلامة ، و مدى الدعم الذي تحصل

عليه هذه الادارة من الادارة العليا التنفيذية في الشركة ، ومدى تواجد وصرامة الانظمة والقوانين التي تشرع قوانين السلامة في الدولة التي تعمل بها الشركة .

نتائج مباشرة: من خلال تعرف الموظف على الخطر الكامن في العمل وسبل تلافيه، الامر الذي يؤدي إلى تقليل إصابات العمل والأمراض المهنية للموظفين وندرة الحوادث والكوارث الناتجة عن العمل في المؤسسة .

نتائج غير مباشرة: بتقليل الإصابات والحوادث، نحافظ على الأيدي العاملة الماهرة، مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية، وبالتالي إقتصاد رابح ، وعند مقارنة المبلغ المصروف على السلامة المهنية في المنشأة مع المبلغ الممكن صرفه في حال حدوث الإصابات، نجد أن معدل التوفير مرتفع ،وبتقليل الحوادث للآلات، نصرف المبلغ الذي كنا سنصرفه على إصلاح الآلات المتضررة إلى شراء آلات جديدة، وبالتالي تطوير المؤسسة.

3.2.2 التميز المؤسسي :

باتت المؤسسات تتنافس على التميز والنجاح في ظل اتساع الاسواق، وتزاحم الاعمال الخاصة في الميادين المختلفة. وازداد دور المؤسسات في القطاعات النامية إقتصادياً والمتقدمة ايضاً، فجاءت الحاجة إلى وجود جُملة من المعايير التي تضمن التميز المؤسسي (رشيد , 2001).

ويعرف (شانج يانج , 2009) التميز المؤسسي بأنه بذل افراد المؤسسة كل ما في وسعهم من أجل تحقيق احتياجاتهم والتوقعات المستقبلية التي يهدفون اليها، وذلك من خلال تقديم الخدمات التي تصب في مجال تحقيقهم لإهدافهم، في ظل المنافسة العامة والتطورات العلمية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

إما استدامة التميز: فهو استمرارية المؤسسة في تقديم خدماتها رغم الظروف الاقليمية والعالمية المعقدة، والمنافسة المتزايدة، والتطورات الهائلة المحيطة .

المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي:

اورد (شانج يانج , 2009) أن مجموعة الانجازات التي تحقها المؤسسة، والطرق التي تتبعها، ومدى توافها مع توقعات وإحتياجات العاملين، هو ما يكفل التميز المؤسسي وإستدامتها المستقبلية. ونذكر هنا بعض المبادئ الأساسية التي تقود لذلك التميز المؤسسي :

1- الاهتمام والتصويب نحو النتائج : إن التميز يأتي عندما يصبح بمقدور المؤسسة تحقيق كافة النتائج التي تسعد المهتمين بأمرها، ويمكن الوصول الى هذا التميز عن طريق التعرف على الاحتياجات الحالية، والتوقعات المستقبلية للعاملين والمعنيين بالمؤسسة، ومراجعة السياسة والاستراتيجية المتبعة، وتحليل الخبرات السابقة، ووضع أهداف جديدة على المدى القصير والمتوسط والطويل .

2- التركيز على خدمة المتعاملين مع المؤسسة: إن المؤسسات المتميزة تحرص على التعرف على إحتياجات المتعاملين معها، وتفهم متطلباتهم بشكل مستمر، حتى تحظى بالرضا الشامل. وتتدرج المؤسسة في الحكم على جودتها وتميزها، فتنتقل من مقدمي الخدمة الى متلقيها؛ لتحصل على الحكم النهائي علمستوى ادائها، فتحسن من الخطأ وتتحدى العوائق.

3- القيادة والثبات على الأهداف: إن المؤسسة التي تهدف للتميز، تقوم بتحديد مسارها المستقبلي، وذلك عن طريق صياغة رؤيتها بشكل واضح، تعبر فيه عن نفسها وهدفها، ومن ثم تنشر هذه الرؤيا على نطاق واسع لتحظى بمتابعين ينضمون اليها. وعادة ما يحرص القادة على وضع قيمهم وضوابطهم وثقافة التميز التي يعبرون عنها في سلوكهم الشخصي أولاً، حتى يكونوا قدوة لغيرهم .

4- تنمية العاملين وإشراكهم: تحرص المؤسسات على تنمية موظفيها و تدريبهم؛ كي ترفع من مستوى أدائهم الوظيفي وكفائتهم، إذ أن مستوى ادائها يقاس بمستوى أداء موظفيها. كما وتدرك المؤسسات أهمية الموارد المعرفية في تحقيق التميز المستدام، لذلك فهي تحدد متطلباتها الحالية والمستقبلية، وتعين الموظفين ذوي المهارات المطلوبة، و ترفع من مستوى أدائهم لتحقيق أهدافها .

5 - التعلم والإبداع والابتكار والتحسين المستمر: إن المعرفة والتعلم هما من يستطيعان خلق الإبداع، كما أن التطوير المستمر هو من يقود للتغيير ويحقق التميز المؤسسي. لذلك فإن المؤسسات تحرص على التعلم من تجاربها، لتنتقل الفائدة للعاملين فيها، وتسمع منهم الرأي والفكرة، الامر الذي من شأنه تحقيق التميز.

معايير التميز المؤسسي :

أورد (ابو جمعة , 2007) ان هناك معايير خاصة يجب على المؤسسة اتباعها لكي تصبح متميزة في تقديم الجودة والخدمة من خلال وجود أساس متين يتسم بالشفافية والقدرة على إحلال إطار الحوكمة في المؤسسة، وتعرّف الحوكمة بأنها الحكم السليم الذي يخضع لقوانين المؤسسة و قوانين المجتمع ، اضافة الى حماية حقوق أصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة، وحقوق حملة الاسهم، وكذلك الجهات الممولة، والموردين، والمجتمع المدني، والحكومة، وغيرها ، كذلك الامر قدرة المؤسسة على منافسة مثيلاتها، وذلك بتلبية إحتياجات المستهلك من منتج أو خدمة معينة، في وقت مناسب، ومواصفات مطلوبة، وأسعار معقولة لا تتزايد عن السعر العام المطروح للمنتج او الخدمة ، اضافة الى وجود لجنة مراجعة داخلية في المؤسسة، تشرف وتعالج وتقييم التقارير المالية السنوية التي تعدها ادارة المؤسسة ، والعمل ايضا على إشعار الموظف بالأمان، وإعطائه راتب يتناسب مع طبيعة عمله وإنتاجيته، و ترقيته عند تميزه ، وتوفير

الإبداع والابتكار، وخلق نوع من الانتماء والولاء لدى العاملين تجاه المؤسسة، وعدم إقتصار العلاقة على تبادل منافع متعلقة بالانتاجية والمال، كذلك الحرص على اعطائهم مساحة بعيدة عن فرض القرارات .

1.3.2.2 التميز القيادي:-

أورد (شهرزاد, 2010)، ان التميز القيادي ارتفاع نظر الانسان الى مدى أعمق من المرئي، وكذلك إرتفاع مستوى أدائه، والقدرة على التأثير في الآخرين من حيث الاتجاه والسلوك . يمكن لنا أن نعرف القيادة تعريفاً إجرائياً، من خلال كونها تهتم بإنجاز العمل أكثر من مَن قام بإنجازه، ولكن هذا التعريف تغير بعد أن أدركوا أن القيادة الفاسدة للناس من شأنها أن تعثر العمل، والعكس صحيح، وهذا يُقاس على العامل الحديث الذي يحتاج بأن يثق في المنشأُ التي يعمل فيها، و يحتاج الناس أن يثقوا به .

أهمية القيادة ودورها في نجاح المؤسسة :

أورد (حداد, 2002) ان أهمية القيادة تعود إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات، وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها، فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم؛ من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم، وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادرة نسبياً، فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع ، فالحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة يكون من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية، ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرؤوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة، ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين، ودفعهم للعمل باتجاه معين، وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني، ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كآلات، وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.

أورد (المغربي , 2007) أن قيادة المنظمات يعد عنصراً حيوياً في حياة المنظمة، واستمرار ازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، ولا غرو عندئذ أن نرى الإدارة العليا في المنظمات تتفق أموالاً باهظة بحثاً عن

المواهب القيادية ومن ثمّ تدريبها وتطويرها. إن تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية، وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات يحتمّ عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير، وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة. فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالندرة، ولا عجب عندئذ أن نرى لجوء المنظمات إلى استخدام كافة وسائل الإغراء المادية والمعنوية لجذب الكفاءات الإدارية القيادية الخارجية، وإنفاق الأموال الكثيرة على عمليات التدريب والتطوير الإداري. أن القيادة هي قمة التنظيم الإداري، التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد.

التحديات التي يواجهها المدير القائد:

أورد (الصريفي , 2008) أنه رغم ان المدير القائد المتميز فعال ويحقق النجاح للمنظمة التابع لها، الا انه يواجه في حياته اليومية ومن خلال ممارسته لوظائفه المختلفة العديد من التعقيدات التي تتراوح بين البساطة والتعقيد من حيث تأثيرها على مستوى الأداء العام، ومن حيث مدى توفر المعلومات حولها من ناحية أخرى.

وذكر ايضا المشكلات الأساسية التي تحتاج عند حلها لقدرات ومهارات متنوعة وهي كالتالي:

أولا :التحديات الإدارية والتنظيمية : وهي تحتاج إلى قدرات ومهارات فكرية بالدرجة الأولى، يدخل فيها التخطيط والقدرة على تحليل المشكلات، ومعرفة أسبابها الحقيقية، بالإضافة إلى الإلمام الكامل بالمعوقات الإدارية والتنظيمية التي تحيط بالعمل في المنظمة .

ثانيا : التحديات الفنية والإنسانية : اوردت (العباس, 2004) المشكلات التي تتعلق بممارسة الأنشطة الفنية بالعمل يحتاج المدير القائد أن يكون على إلمام بما يتعلق بالجوانب الإنسانية والسلوك التي تظهر من الأفراد داخل المنظمة فيحتاج المدير القائد في موقعه إلى معرفة كيفية التعامل مع كل نمط من أنماط البشر بمستوياتهم وطباعهم واتجاهاتهم المختلفة ذلك لأنه يتعامل مع البشر بالدرجة الأولى.

ثالثا : التحديات البيئية (الداخلية والخارجية) : أورد (فلود , 2008) ان التحديات البيئية تعتبر حصيلة الظروف والمتغيرات والعوامل المؤثرة على أداء المنظمة سواء من داخلها أو من خارجها , وهنا يكون على المدير أن يجمع جمعا تاما لهذا النوع ممن المشكلات، فالبيئة هي الرافد الأساسي لمدخلات المدير القائد في

عمله ومن، هنا يستمد موارده الأساسية. وهي أيضا الجهة التي توجه إليها مخرجات المنظمة باعتبارها البيئة المستقبلية لمخرجات المنظمة.

2.3.2.2 التميز في تقديم الخدمة:

تهتم المؤسسات بتقديم خدمات مميزة وغير تقليدية لزيائنها وعملائها المختلفين، لتتال بذلك رضاهم واستمراريتهم، لذلك يعد موضوع التميز في تقديم الخدمة من المواضيع ذات الاهمية التي تدفع المؤسسة لاحتلال الصدارة دوما .

مفهوم التميز في الخدمة:

أورد (زايد , 2005) ان مفهوم التميز في الخدمة هو تجاوز توقعات العملاء والاهتمام بالتفاصيل، عن طريق تطوير أساليب تقديم الخدمة المنتهجة وذلك عبر بناء وتعزيز قدرات الأفراد، والتواصل بشكل فعال في كل مرحلة من مراحل التقديم، إضافة إلى اعتماد التخطيط المتميز الذي لا يركز على الخدمة المقدمة فقط، إنما على طريقه تقديمها أيضاً .

خصائص الخدمة:

أوردت (مديوني, 2004) انه على الرغم من وجود علاقة بين السلع والخدمات بشكل و آخر، إلا أن هناك بعض الخصائص التي تميز الخدمات و التي يمكن أن تؤثر في تصميم البرامج التسويقية، و صياغة الإستراتيجيات والسياسات التسويقية. و يمكن إيجاز تلك الخصائص كما يلي:

1- **عدم الملموسية:** و بالتالي يتعذر على العميل تبعاً لذلك إدراك الخدمة من خلال حواسه الخمسة، إذ أنه لا يستطيع أن يتذوق أو يشم أو يسمع أو يرى أو يلمس الخدمة قبل إقتنائها، عكس السلع، وبالتالي لا يمكنه تقييم جودة الخدمة قبل استهلاكها.

2- **عدم الانفصالية:** وتعني تلازم عمليتي الإنتاج و الاستهلاك للخدمة، و تشير الخاصية التلازمية إلى وجود علاقة مباشرة بين مزود الخدمة و المستفيد، فغالبا ما يتطلب الأمر حضور المستفيد من الخدمة عند تقديمها ، كما يترتب أيضا على هذه الخاصية ضرورة مساهمة أو مشاركة المستفيد في إنتاجها، وهذه السمة تعتبر أساسية، حيث لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها، وكمثال على ذلك نجد أن دقة تشخيص الطبيب لحالة المريض تتوقف إلى حد كبير على دقة المعلومات، والإجابات التي يعطيها المستفيد لمزود الخدمة.

3- **عدم التجانس "تباين الخدمة"**: فمن الصعب على مقدم الخدمة أن يقدم خدمات متجانسة من حيث الوقت والمكان، كما أن التيقن من ثبات الأداء عند المقابلة بين الزبون ومقدم الخدمة هو نسبي، و منه عدم القدرة في الكثير من الحالات على تمييز الخدمات، وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير.

أسس التمييز في خدمة العملاء :-

أورد (الفقى ,2008) انالتمييز في خدمة العملاء يتم من خلال بعض الاسس، سنتطرق الى ذكرها من خلال ما يلي :-

الاساس الاول: نوع الخدمة ذاتها : إن نوع الخدمة المقدمة ومدى اهميتها بالنسبة لطالبي تلك الخدمة يعتبر اساساً يجب ان ينطلق من القائمين على تطوير تلك الخدمة، فالخدمة التي تمثل اهمية كبيرة من جانب طالبيها يجب ان يقابلها في نفس الوقت وبنفس الدرجة من الاهمية من جانب المسؤولين عن تقديمها، خاصة اذا كانوا يرغبون في تحقيق التمييز في أداء وتقديم الخدمات، فالعميل طالب الخدمة سيكون اهتمامه منصباً بدرجة كبيرة على الخدمة التي تمثل مرتبة عالية في قائمة اولوياته، وبالتبعية سيكون حكمه على تمييز مقدمي الخدمة في ادائهم متأثراً الى حد كبير في هذه الخدمة .

الاساس الثاني: طبيعة طالب الخدمة : تشكل المتغيرات الثقافية والاجتماعية ومستوى التعليم الخاص بطالبي

الخدمة الملامح الرئيسية التي تحكم سلوك طالب الخدمة عند تعامله مع مقدمي الخدمة، ومن ثم معايير

حكمه على التمييز في اداء تلك الخدمة .

الاساس الثالث: طبيعة مقدم الخدمة :- يساهم المستوى الثقافي والتأهيل العلمي المناسب وكذلك التدريب في

اعداد مقدمي الخدمات؛ ليقوموا بتقديم الخدمة الى طالبيها بمستوى من التمييز، يساهم في إشباع حاجات

طالبي الخدمة ومن ثم تحقيق الرضا لهم،ولهذا يجب مراعاة الدقة في إختيار مقدمي الخدمة بحيث يتم

اختيارهم وفق لضوابط تسمح بأن توافقت مهاراتهم وقدراتهم مع متطلبات شغل مثل هذه الوظائف .

تحقيق الخدمة المتميزة للعملاء:

كما اورد (الفقى , 2008) ان خدمة العملاء المميزة يمكن تحقيقها من خلال جذب الانتباه و إثارة الانتباه بالزبائن حيث يمكن أن يتحقق ذلك من خلال المواقف التي يبديها مقدم الخدمة للزبائن كالاستعداد النفسي و الذهني لمواجهة الزبائن، وإشعارهم بالإهتمام بهم ، والظهور بالمظهر الحسن ، والابتسامة والرقّة والدقة التامة في إعطاء المواصفات الدقيقة عن السلعة أو الخدمة، وعدم اللجوء للمبالغة في التعامل مع الزبائن ، اضافة الى الثقة بالنفس ، واشعار الزبائن بالسعادة المتناهية في تقديم الخدمة و كل هذا يعد بمثابة صورة ذهنية فاعلة تشدّ الهمم إضافة إلى أنها تعزز سبيل الولاء الدائم للزبائن في إقتناء الخدمة و تكرار حصولها باستمرار .

يمكن تحقيق خدمة مميزة للعملاء ايضا من خلال خلق رغبة لدى الزبائن و تحديد حاجاتهم وهنا يأتي دور العرض السليم والمنطقي و المرتب لمزايا السلعة أو الخدمة ، و ترك الفرصة للزبون بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها، وأن يكون عارض الخدمة مستعداً للرد على تلك الإستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة أو تهويل ، اضافة الى التركيز على الجوانب الإنسانية بالتعامل، كالترحيب والابتسامة والشعور بالأهمية ، وتوفير متطلبات الحاجات الحالية و المستقبلية للزبائن. كما ويمكن تحقيق خدمة مميزة للعملاء ايضا من خلال خلق إقناع الزبون ومعالجة الإعتراضات لديه من خلال أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع الزبائن وهي (أن الزبون دائماً على حق)، والإعتماد على مبدأ (نعم هذا صحيح و لكن)، حيث يظهر البائع للزبون إتفاقه مع وجهة نظره في جزء منها ثم يعمل على تنفيذها بذكاء ، اضافة الى الإقلال قدر الإمكان من الإعتماد على النفي المباشر مع إمكانية الإعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه . نستطيع ان نقدم خدمة مميزة للعملاء من خلال التأكيد من إستمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة حيث ويمكن ذلك من خلال الإهتمام بشكاوي الزبائن و ملاحظاتهم، ويتطلب هذا الأمر من مجهزي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في إستيعاب شكاوي المستهلكين، وإتخاذهم الإجراءات الكفيلة لمعالجة المواقف من خلال الاعتذار لهم عن الخسارة وإشعارهم باهمية الشكوى المقدمة من قبلهم واستبدال الاجراءات التالفة للاستخدام كالسلع وتوفير خدمات ما بعد البيع .

4.2 الدراسات السابقة

بعض النماذج من الحالات والابحاث التي تطرقت لها بعض الدراسات السابقة:

دراسة منصور (2004)

عنوان الدراسة :- الخدمات الصحية المقدمة للمرضى في المستشفيات الحكومية بمدينة إربد - الأردن
دراسة في الخدمات.

مكان الدراسة :- الاردن

ملخص الدراسة :- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات الحكومية للمرضى المقيمين في مدينة إربد، ومدى رضاهم عنها في مجالات الطبية، والخدماتية والتمريضية. أظهرت نتائج الدراسة مستويين لرضى المرضى المقيمين، أحدهما مرتفع والآخر منخفض، كما أظهرت أن الرضى عن مجال كادر التمريض احتل المرتبة الأولى، ثم تلاه المجال الطبي، وأخيراً مجال تقديم الخدمة. كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً بين مجال تقديم الخدمة، والمجال الطبيولم تظهر فروق دالة .

دراسة عميرات (2009)

عنوان الدراسة :- محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية .

مكان الدراسة :- الجزائر

ملخص الدراسة :- تهدف هذه الدراسة الى تقصي أثر كل من الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والتدريب والحوافز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية، وتحديد أكثرها تأثيراً في الأداء الوظيفي، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الثقافة التنظيمية والاتصال التنظيمي والتدريب والحوافز والأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفى، حيث كانت القدرة التفسيرية للنموذج 80.3% من التباين الكلي في درجات المتغير التابع للأداء الوظيفي وهي كمية كبيرة جدا من التباين المفسر بواسطة هذه المتغيرات المستقلة .

دراسة محمود الوشاح (2007)

عنوان الدراسة : تقييم الأداء في المستشفيات الحكومية

مكان الدراسة : الأردن

ملخص الدراسة : تناولت الدراسة تقييم الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية، وكانت دراسة ميدانية تطبيقية في مستشفى البشير. هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لغرض إخضاع الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفيات الحكومية للقياس والتقييم بدرجة موضوعية؛ لرفع مستوى كفاءة إدارة موارد المستشفيات؛ لغايات ترشيد التكلفة دون التأثير على جودة الخدمة. كما وتهدف إلى تطبيق هذا النموذج في الأقسام الخارجية والداخلية في مستشفى البشير، وذلك من خلال استطلاع آراء ووجهات نظر المستفيدين حول مستوى جودة الخدمات المقدمة وفق خصائصهم الشخصية. كذلك تهدف إلى بيان أثر العوامل المؤثرة على ضبط واحتواء التكاليف، ومن ثم تقديم الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها تطوير هذا النظام ليكون عاملاً مساعداً في ترشيد وضبط النفقات؛ بهدف رفع كفاءة أداء الخدمات المقدمة في الوحدات الحكومية بشكل عام، والمستشفيات الحكومية بشكل خاص.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الحاجة لتطوير النظام المحاسبي الحكومي المتبع حالياً في الأردن؛ لأنه غير قادر على إعطاء معلومات دقيقة ومفصلة تمكن من قياس وتقييم كفاءة وفعالية أداء أنشطة وبرامج الوحدات الحكومية وخاصة المستشفيات الحكومية. كما بينت النتائج عدم وجود صعوبات تحيط بعملية قياس وتقييم أداء المستشفيات الحكومية، استناداً إلى الأساليب والمفاهيم العلمية الحديثة في ظل إدارة الجودة، لغايات إخضاع الأداء للقياس والتقييم بدقة وموضوعية.

وأظهرت النتائج أن جميع عوامل الجودة متوفرة بدرجة مرتفعة في الأقسام الخارجية والداخلية، وكذلك باحتواء وضبط التكاليف، كما دلت النتائج الإحصائية أن جميع علاقات الارتباط إيجابية وقوية، ودالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة، وضبط واحتواء التكاليف. كما تبين أن معدل الانتظار العام بالأقسام الخارجية يتجاوز معايير الانتظار المسموح بها، وأن متوسط زمن فحص الطبيب للمريض مقارب لمعايير الفحص المسموح بها. كما تبين أن من أهم متطلبات تطبيق نظام الجودة ضرورة إشراك كافة العاملين في إدارات وأقسام المستشفى، وإقناعهم بأهمية أداء العمل بشكل جماعي، وتقديم الخدمة بكفاءة وفعالية؛ بهدف توفير خدمة مميزة تتسجم مع ما يتوقعه المستفيد، ويحقق رضاه وصولاً إلى الجودة العالية. وقد اقترح الباحث عدداً من التوصيات كان أهمها يلي:-

1. ضرورة تحديث وتطوير النموذج المقترح أولاً بأول؛ لضمان استمرار فعاليته، ليتناسب مع النشاط الخدماتي بصفة عامة، والمستشفيات الحكومية بصفة خاصة.
 2. الأخذ بعين الاعتبار المقاييس الكمية والنوعية، إلى جانب الأسلوب الوصفي عند الإعداد لعملية تقييم الأداء بالمستشفيات الحكومية.
 3. العمل على تطوير نظام الإدارة المالية بالدولة، من خلال تطوير النظام المحاسبي الحكومي، والموازنة العامة، وأنظمة الرقابة الداخلية، باعتبارها أدوات هامة لتوفير المعلومات اللازمة والضرورية لغايات تقييم الأداء .
 4. نشر ثقافة الجودة في المؤسسات الحكومية عامة، ومنها المستشفيات، وكذلك إنشاء جوائز للجودة بالدول؛ بهدف تقديم خدمات متميزة في جميع المجالات وخاصة الخدماتية.
 5. ضرورة توعية العاملين ومنهم الأطباء بأهمية ممارسة العوامل المؤدية إلى ضبط النفقات، وذلك من خلال عقد دورات توعية؛ للحد من الإجراءات الكفيلة بهدر المال العام، والمحافظة على الموارد المتاحة.
 6. إدخال الأساليب والتقنيات الحديثة لإدارة السجلات الطبية والبرمجيات الخاصة بإدخال المرضى وإنشاء الفهارس، وربط الأقسام مع بعضها البعض بشبكات اتصال محلية؛ بهدف توفير المعلومات.
- وأخيراً تم شرح المساهمات التي قدمتها هذه الدراسة ، وكذلك المحددات التي واجهت الباحث، كما تم الإشارة إلى الأبحاث المستقبلية المحتملة في هذا المجال.

دراسة الحاكم(2016)

عنوان الدراسة :- اثر تطبيق مفاهيم الجودة على كفاءة الخدمات الصحية بولاية الخرطوم، من خلال خدمات التخلص من النفايات الطبية.

مكان الدراسة :- السودان

ملخص الدراسة :- تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق مفاهيم الجودة على كفاءة الخدمات بالقطاع الصحي، وذلك بالتركيز على خدمات التخلص من النفايات الطبية، من خلال التطبيق على مستشفيات (الخرطوم التعليمي ،أم درمان التعليمي، وبحري التعليم)، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات بالقطاع الصحي بشكل عام، وخدمات التخلص من النفايات الطبية بوجه خاص. كما وهدفت إلى التعرف على أهم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، والوسائل الممكنة لتطبيق هذه المفاهيم على خدمات القطاع الصحي

وخدمات التخلص من النفايات الطبية، وذلك بقياس اتجاهات مجتمع البحث حول اثر تطبيق هذه المفاهيم على كفاءة خدمات القطاع الصحي بالتركيز على خدمات التخلص من النفايات الطبية، من خلال استجابة الباحثين على أسئلة الاستبانة التي وزعها الباحث عليهم، والتي تم وضعها كمحاولة للحصول على إجابات لاختبار ستة فرضيات ذات صلة استندت عليها الدراسة، صاغها الباحث في خطته. وبعد جمع بيانات الدراسة الميدانية، واختبار صحة الفرضيات والتي تم إثباتها جميعاً، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، ومنها ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن القطاع الصحي يتوفر به إدارة للجودة، وهيكل تنظيمي وإداري، ومسؤوليات ووظيفية واضحة .
2. أفرزت نتائج الدراسة على أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود تسهيلات أساسية ملائمة وصحية للتخلص من النفايات الطبية .
3. أن غالبية الباحثين يوافقون على أن المستشفى توجد بها إدارة أو وحدة متخصصة تتولى عمل إدارة النفايات الطبية.
4. غالبية الباحثين يوافقون على أن المستشفى تتوفر لديها دلائل مختصرة وثيقة، ودلائل إرشادية خاصة بالتخلص من النفايات الطبية وإدارتها.
5. غالبية أفراد العينة يوافقون على أن المسؤولين بالمستشفى يتخذون إجراءات المعالجة والتخلص من النفايات حسب ما هو منصوص عليه من خطوات وطرق سليمة في هذا المجال.
6. أن غالبية الباحثين يوافقون على أن توفر النظام الفعال للعلاقات العامة والاتصال يساعد في تطوير وتثبيت المعرفة بالمفاهيم والمعايير الضرورية للجودة في القطاع الصحي، وخدمات التخلص من النفايات الطبية.

جاءت مستشفى الخرطوم التعليمي في المرتبة الأولى من حيث تطبيق مفاهيم الجودة على الخدمات الصحية، تليها مستشفى أم درمان التعليمي، ثم مستشفى بحري التعليمي. وإكتسبت الدراسة أهميتها في تقييم وتقويم واقع الوضع الصحي الراهن في مجال الخدمات الصحية وخدمات التخلص من النفايات الطبية.

و بناءً على نتائج الدراسة، قدم الباحث عدد من التوصيات منها:-

1. ضرورة تفعيل تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في جميع المجالات الصحية؛ لنتمكن من تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية وبصورة ميسرة ومأمونة ، خاصة وأن تطور الخدمات الصحية دليل على تقدم الدولة.
2. ضرورة اهتمام الدولة بدعم القطاع الصحي، وتوفير الميزانيات الكافية لنجاح أنشطته وبرامجه.
3. تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة بالقطاع الصحي، من خلال تبني خطة عمل إستراتيجية تهدف إلى نشر ثقافة وفلسفة، ومفاهيم الجودة الشاملة في كل مؤسساتها، وتوفير الدعم اللازم لتنفيذ هذه الخطة، وزيادة الاعتمادات المالية المخصصة لإدارة الجودة.
4. إنشاء إدارة خاصة بالنفايات الطبية، وتوفير البنية الأساسية، وكافة التسهيلات الضرورية من مواد ومعدات وأدوات وأجهزة وغيرها.
5. وضع إستراتيجية عامة على المستوى القومي؛ للتخلص من النفايات.
6. تعميق الوعي الصحي لدى العاملين بالمستشفيات حول مفهوم وأهداف وأبعاد جودة الخدمات الصحية، لكونها ترتبط بأعلى ما يمتلكه الإنسان وهو صحته، الأمر الذي يتطلب من المستشفيات بذل أقصى جهد ممكن من أجل تقديم خدمات بجودة مميزة.
7. إنشاء محارق ذات تقنيات عالية؛ لحماية البيئة واستبدال طريقة الحرق بطرق معالجة صديقة للبيئة.

دراسة بريش (2005):

عنوان الدراسة :- التعرف إلى المفهوم الشامل للميزة التنافسية

ملخص الدراسة :- هدفت الى التعرف إلى المفهوم الشامل للميزة التنافسية، وعلى مصدرها الحقيقي ، وتوصلت الدراسة إلى أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسات عن بعضها؛ لأن قدراته الابداعية هي الأصل الوحيد القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية. وأوصت الدراسة بضرورة أن تدرك المؤسسات أهمية قدراتها المحورية والابداعية المتمثلة في الأصول الفكرية، والعمل على بنائها وتفعيلها.

دراسة حسن (2009):

عنوان الدراسة :- استراتيجيّة توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية
ملخص الدراسة :- هدفت إلى التعرف على استراتيجيّة توظيف الموارد البشرية، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنيّة. وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة، وتحليل الانحدار لفرضياتها، تمّ التوصل إلى عدد من النتائج، كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشري وإختيارها؛ من أجل تحقيق التميز والكفاءة .

دراسة ابراهيم الفاتح (2009):

عنوان الدراسة :- ادارة الجودة الشاملة ودورها في رفع مستوى الاداء الوظيفي في المستشفيات
ملخص الدراسة :- هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الجودة الشاملة بالمستشفيات الخاصة في تقديم الخدمات الصحية وأثره على رفع مستوى الأداء، وفي حالة عدم التطبيق توضيح إمكانية التطبيق، والنتائج المترتبة على ذلك؛ حتى يمثل حافزاً للمنشآت التي تعمل في المجال الخدماتي، للاقتداء بها، وتجنب ما أعترضها من مشاكل وأخطاء، وأكثر من ذلك معرفة العوامل السلبية التي تؤثر في تقديم الخدمة الصحية بالجودة المطلوبة، والتوصل إلى نتائج يمكن من خلالها مساعدة إدارات المستشفيات الخاصة على فهم متطلبات المرضى في الخدمات الصحية المتاحة لهم، ولتحقيق هذه الغاية فإنه يقع على عاتق المستشفيات الخاصة تحسين جودة خدماتها الصحية، بوضع برامج وخطط ناجحة لتنويع وتطوير تلك الخدمات بما يرقى لتطلعات وتوقعات كافة المرضى، وتلافي النقائص، مما يحفظ للمستشفيات الخاصة عملائها " المرضى " الحاليين، وإجتذاب عملاء جدد.

توصل الباحث إلى عدة نتائج، أهمها ما يلي:-

1. إن أغلب العاملين بالمستشفيات الخاصة يرون أن هنالك فوائد من الأخذ بمفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها، وقد أقر بذلك من يطبق أو لا يطبق، وجاء في مقدمة تلك الفوائد الاهتمام بعمليات التدريب المستمر، والتعاون الجماعي بدلاً من المنافسة، وكتابة وتطوير أنظمة العمل، والتركيز على حل المشاكل.
2. إن أغلب العاملين يرون أن هناك دعماً من الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة، ولكن لا يوجد إهتمام كافي أو متابعة.

3. هنالك معوقات تواجه تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة، و تتمثل فعدم وجود دورات تدريبية كافية لبرنامج الجودة الشاملة.
4. عدم وجود مَحْتَصِين لبرنامج الجودة الشاملة.
5. عدم توفر البيانات الاحصائية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

كما أورد الباحث عدة توصيات منها:-

1. ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي الحالي للمستشفيات الخاصة حتى يتوافق ومتطلبات الجودة الشاملة.
2. الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا؛ للسعي من أجل تطبيق الجودة الشاملة، مع متابعة تطبيقها والتشجيع على ذلك.
3. ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب في مجال الجودة الشاملة لجميع العاملين بما فيهم الأطباء.
4. دراسة العوامل والعوائق المؤثرة على تطبيق الجودة الشاملة، مع التركيز على معرفة طرق علاجها وكيفية إيجاد حلول لها.

دراسة الكبيسي (2001):

عنوان الدراسة :-الاثر بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم اداء الموارد البشرية، واثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

ملخص الدراسة :-هدفت إلى تحديد نوع الاستراتيجية السائدة في المنظمات عينة البحث ، وبيان الأثر بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية، ومدى التوافق بينهما في منظمات عينة البحث، وأثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية.

خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات، أبرزها أن مصارف عينة الدراسة تتباين فيما بينها بشأن نوع ومستوى الاستراتيجية الكلية المعتمدة في كل منها، بين المنقبة والمدافعة. وأن هناك أثراً بين استراتيجية المصرف، واستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للزبون الداخلي والخارجي.

دراسة الهيئي (2004):-

ملخص الدراسة :- هدفت هذه الدراسة إلى استخدام مقياس للأداء الفعلي في قياس اتجاهات المرضى والعاملين نحو جودة خدمات المستشفيات العاملة في جنوب الأردن، بالإضافة إلى معرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد جودة الأداء الفعلي المدرك على مقياس الدراسة.

وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وأظهرت النتائج بأن مستوى إجابات المرضى كانت أعلى بالمقارنة مع مستوى إجابات العاملين. وتبعاً لمقياس وأبعاد الدراسة كافة، كانت المعاملات الإحصائية لأبعاد الجودة الستة وبخاصة المتوسط الحسابي تميل لصالح المرضى على مقياس الدراسة، وكذلك أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ترابطية مختلفة القوة بين أبعاد الجودة، وكانت لصالح المرضى، ووجدت فروق تعزى لمتغير الانتماء الوظيفي، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات، من بينها ضرورة قيام إدارات المستشفيات العامة بتبني برامج محددة؛ لتطوير جودة الخدمات الطبية الوقائية والعلاجية.

دراسة Edralin (2010):

عنوان الدراسة :- اثر تحفيز ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الريادة.
ملخص الدراسة :- هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تحفيز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة، بالإضافة إلى بيان إي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات عبارة عن عينة تطبيق العديد من ممارسات الموارد البشرية، إذ سترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية، وإن كلاً من علاقات العاملين والتدريب والتطوير والاستقطاب والاختيار تساهم وبشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

دراسة Fotter (2009) :-

عنوان الدراسة :- قياس رضى المرضى عن الخدمات المقدمة في المستشفيات الحكومية.
ملخص الدراسة :- ينطلق هدف هذه الدراسة من أن قياس رضا المرضى هو أمر حاسم لدعم خدمة المستهلك والميزة التنافسية في صناعة العناية الصحية، حيث توجد مداخل متعددة لذلك القياس. وقد أجريت هذه الدراسة الرائدة في عدة مستشفيات أمريكية، تركزت على مقارنة ومقابلة إدراكات المرضى والعاملين لخدمة المستهلك (المريض) باستخدام بيانات المسح وجماعة التركيز، وتشير النتائج بأن هناك درجة عالية من

الارتباط بين إدراكات المرضى والعاملين لخدمة المستهلك، وأن العاملين ومجموعات فرعية من المرضى زودوا معلومات مكملة تتعلق بإدراكات المرضى لخبرة الخدمة المقدمة، وكانت إدراكات العاملين لخصائص الخدمة أثر سلبي مما لدى المرضى كذلك فإن نتائج جماعة التركيز وفرت معلومات مكملة لنتائج المسح .

دراسة Bamford (2008) :-

ملخص الدراسة :- جاءت الدراسة في ضوء التغير الهيكلي المتزايد لقطاع العناية الصحية في المملكة المتحدة، ومع بروز العديد من الاستنتاجات السلبية التي لها أثر معاكس على تسليم الخدمة، هدفت الدراسة إلى تقييم درجة فاعلية إدارة التغيير في وحدات العناية الصحية وخدمة مختبرات الصحة العامة، وكذلك لتقديم توصيات لإدارة التغيير التنظيمي تكون قابلة للتطبيق.

بحثت الدراسة في تحليل برنامج التغيير هذا من منظور الجماعات المؤثرة من افراد وعاملين في خدمة مختبر الصحة العامة، وقدمت توصيات لإدارة التغيير في المستقبل، مع تأكيد صحة نماذج إدارة التغيير الموجودة، وكانت المساهمة الكبرى لهذه الدراسة أنها بمثابة إضافة إلى الجسم العام للمعرفة المتعلقة بالتغيير التنظيمي وإدارته في القطاع الصحي والعام في المملكة المتحدة، وقدمت توصيات محددة للبحث في المستقبل.

دراسة Vlachos (2009):-

عنوان الدراسة :- اثر مساهمة ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النمو والازدهار للمنظمات.
ملخص الدراسة :- هدفت الدراسة إلى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة، بالإضافة إلى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية و أداء المنظمة.
وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل ايجابي بنمو المبيعات، وان هناك علاقة ارتباط غير ايجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة باستثناء الامن الوظيفي.

دراسة Conversion (2008) :-

عنوان الدراسة :- رفع مستوى الوعي والنجاح لدى ممارسات الموارد البشرية الحالية التي تستخدمها إدارات الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية.

ملخص الدراسة :-هدفت إلى رفع مستوى الوعي والنجاح لدى ممارسات الموارد البشرية الحالية التي تستخدمها إدارات الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية، فتكون مجتمع الدراسة من رؤساء إدارات الموارد البشرية، ونواب رؤساء الأقسام في مقاطعة ويلز الاسترالية . وقد قدمت هذه الدراسة ثلاث توصيات تلخصت في التنافس، وأنشاء نماذج معاهدة بشرية في إطار إدارة الموارد البشرية في الوسط الطبي، و تعزيز إدارة الموارد البشرية الذي يركز على تطور ناجح، وبيئة تعميمية للموظفين، وكذلك أنشاء التسلسل الهرمي الذي يقوم الرئيس للموارد البشرية بتقديم تقرير مباشر لرئيس المستشفى عنه.

دراسة (Collins&Clark) (2003):-

عنوان الدراسة :- توضيح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي.
ملخص الدراسة :-هدفت الى توضيح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وبشكل خاص، هدفت الى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على أساس الشبكات . توصلت الدراسة الى وجود علاقة احصائية دالة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاداء المؤسسي، من حيث نمو المبيعات ونمو عوائد الأسهم، وأن هناك علاقة دالة احصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي بوجود الشبكات كمتغير وسيط.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

أ- من حيث بيئة الدراسة :

- مكان الدراسة مختلف عن الدراسات السابقة، كون مدينة القدس من المدن التي تعاني من ويلات الإغلاق والحصار، والبيئة مختلفة تماما عن البيئات الأخرى التي أجريت فيها الدراسات السابقة، لذا يتوقع أن تكون نتائج الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة.
- تم عمل الدراسات السابقة في دول اجنبية والبعض الآخر في دولة عربية، ولكن هذه الدراسة طبقت على ارض الواقع في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس.

ب- من حيث الهدف :

تعددت الابحاث والدراسات السابقة عن موضوع ممارسات ادارة الموارد البشرية، واثر انعكاسها على المؤسسات بشكل عام، بينما دراستنا هدفت بشكل رئيسي الى التعرف على اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس.

ج- من حيث المنهجية :

ستقوم هذه الدراسة باتباع المنهج الوصفي التحليلي، لان هذا المنهج يناسب هذا النوع من الدراسات القابلة للقياس حيث ان الدراسة عبارة عن ظاهرة ويأتي دور المنهج الوصفي التحليلي هنا في شرح وتوضيح هذه الظاهرة اضافة الى بيان الاختلاف في المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة ، اضافة الى ان الدراسة ستقوم بتوضيح ظاهرة يمكن التعبير عنها، ووصفها وصفا دقيقا، وتحليلها وتفسيرها بشكل علمي منظم، كما يمكن ان نوضح خصائصها وسماتها، ويمكن ان نعبر عنها تعبيراً رقمياً، حيث انها قابلة للقياس وامكانية الخضوع للاختبارات احصائياً.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3 . 1 المقدمة :-

يتناول هذا الفصل نبذة عن مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس , اضافة الى وصفاً مفصلاً عن الاجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة(الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3 . 2 نبذة عن مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس (مكان عمل الدراسة) :-

تأسس مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس عام 1950؛ بهدف خدمة اللاجئين الفلسطينيين بعد حرب النكبة عام 1948. والجدير بالذكر ان مستشفى المطلع كان قد بني عام 1910، خلال الحكم العثماني للمدينة، المقدر بأمر من قيصر المانيا الذي كان يزور المناطق العثمانية ، وإستمر المشفى شاهداً على الكثير من الاحداث التاريخية في المنطقة، وأهمها تأسيس امارة شرقي الاردن داخل اروقة المستشفى.

ويعتبر مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من أكبر المستشفيات الفلسطينية في القدس، ويقع على بعد 1 كم من الحرم القدسي الشريف، ويقوم بإدارة هذا الصرح الطبي هيئة ادارية وطبية فلسطينية متخصصة، ويعمل في كادر المستشفى نخبة من الأطباء الفلسطينيين، بالإضافة الى الفنيين والمهنيين والمرضى . فالمستشفى بموارده البشرية القادمة من جميع المناطق الفلسطينية، شكل حلقة وصل بين كافة مدننا وقرانا الفلسطينية، ومدينة القدس.

إن مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس بحكم موقعه المميز وتواجده في مدينة القدس؛ يحمي مساحة أرض تزيد عن 180 دونماً على جبل الزيتون المطل على البلدة القديمة، ويشكل المستشفى رابطة اساسية بين العمل الطبي في الضفة الغربية والقدس. يحتوي مستشفى المطلع على سبعة اقسام وهي قسم الباطني , قسم امراض الدم , قسم الجراحة العامة , قسم العناية المكثفة , قسم الاطفال , قسم العناية المستمرة , قسم غسيل الكلى حيث تقدم خدمات غير متوفرة في مستشفيات عربية اخرى مثل العلاج الاشعاعي والكيماوي وزراعة النخاع لمرضى السرطان اضافة الى تقديمه لخدمات مميزة اخرى مثل اجراء العمليات الجراحية والانف والاذن والحجرة حيث يحوي امهر الاخصائيين بهذا المجال كما ويقدم خدمة الغسيل للمرضى الذين يعانون من فشل كلوي اضافة الى احتوائه على قسم للعناية بالمسنين وتقديم العلاج الطبي والتلطيفي لهم ويحتوي المستشفى على 380 موظف حسب اخر احصائية لشهر 2-2017 اخذت من ادارة الموارد البشرية .

يحتوي قسم ادارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فيكتوريا / المطلع - القدس على طاقم مكون 6 موظفين من مؤسسي قسم ادارة الموارد البشرية حيث انهم يتصفون بالحنكة والذكاء ولولاه لما صدمت المستشفى في وجه التحديات والازمات التي واجهتها حيث ان لديه سياسة صارمة في التعامل مع الموظفين مبنية على الالتزام والانضباط في انجاز وتحقيق الاهداف والمهام المطلوبة في العمل اضافة الى اتباعه اجراءات تصب في مصلحة الموظف من خلال العمل بشكل مستمر على تطوير الموظف ومكافئته والعمل على سن كافة التشريعات والقوانين لكي يوفر بيئة عمل سليمة للموظفين خالية من الامراض اضافة الى اختياره للموظف المناسب للشاغر الوظيفي المطروح ضمن اسس ومعايير متبعة واتباعه نظام فعال لتقييم للاداء وحرصه على البقاء ضمن حلقة المنافسة من خلال تطبيقه لمعايير ال JCI في العمل حيث يعمل

المستشفى باكملة على هذا النظام العالمي وحيث انه حصل على رخصة الاعتماد الدولية للمرة الثانية لكي يتميز عن غيره في تقديم الخدمات وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي .

أ- المنهج الاستراتيجي :

منذ عام 1997، بدأت المستشفى بإعداد استراتيجية تتماشى مع الواقع الصحي الفلسطيني، بحيث أصبحت خدماتها تشكل وسيلة إعادة ربط اوصال الوطن من خلال العمل الطبي، كما وتكون متكاملة ومكملة للنظام الصحي الفلسطيني من اجل تحقيق هدفين، وهما:

ب- الابداع الطبي:

إختار مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلاع - القدس توجه استراتيجي مميز، وهو إعادة توجيه خدماته الى تخصصات متميزة وغير متوفرة للشعب الفلسطيني. فبدأ العمل مع وزارة الصحة لتحديد هذه الخدمات، وكان منها مركز العناية بالسرطان، ومركز رعاية امراض الكلى، وجراحة الانف والاذن والحنجرة، والسكري، وامراض الشيخوخة .

نجح هذا التوجه في توسيع مجال التخصصات داخل الوطن، فكان الاوغستا فكتوريا / المطلاع - القدس اول مستشفى في تاريخ برامج تعليم الطب الفلسطيني يمنح تخصص في علاج السرطان بالإشعاع، والتخصص في مجال الانف والاذن والحنجرة، وأضاف الى ذلك اول تخصص في الفيزياء الطبية، وهو الان يعمل على تخصص جديد في زراعة النخاع والخلايا الجذعية.

ت- الاستدامة المالية:

فقد أدى ذلك الى تحقيق استراتيجية وطنية اخرى وهي توطين العلاج، والحد من الصرف الهائل على الخدمات الطبية خارج الوطن.

3 . 3 منهج الدراسة :-

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد عرفه (مرسي , 2008) بأنه المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفية بوصفها وبيان خصائصها، وكما بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة

أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها.

ويحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة (موضوع الدراسة) ، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3 . 4 مجتمع الدراسة :-

تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس، والبالغ عددهم (380 موظف) بين اداري وطبيب وممرض وفني ونظرا لعدم قدرة الباحث على تغطية مجتمع الدراسة بالكامل بسبب كبر حجمه وعدم انتظام دوام الموظفين نظرا لنظام الورديات المتبع في المستشفى سيقوم الباحث باختيار عينة من هذه المجتمع بحيث تمثل مجتمع الدراسة وستكون نصف عدد مجتمع الدراسة في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع .

3 . 5 عينة الدراسة :-

اشتملت عينة الدراسة على اختيار عينة عشوائية منتظمة بلغ عددها (190) استمارة، تم استرداد (166) استمارة صالحة للمناقشة، حيث تم تحصيل 26 استبيان من الاداريين 21 من الاطباء بين الاخصائيين والمقيمين و 76 من التمريض و 43 من الفنيين .

وقد عرف (مرسي , 2008) العينة العشوائية المنتظمة على انها اختيار لوحدات العينة بطريقة منتظمة بعد اختيار وحدة العينة الاولى بطريقة عشوائية حيث تم التوجه الى القسم ومعرفة عدد الطاقم العامل فيه وبعد

ذلك تم عمل القرعة وتم اختيار نصف عدد موظفي القسم بشكل زوجي او فردي وذلك بحسب نتيجة القرعة. ومن هنا استطاع الباحث الحصول على عينة تتمتع بالمصادقية لتمثل مجتمع الدراسة. والجدول (1.3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

3 . 6 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة :-

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، ويظهر ان نسبة 60.2% للذكور، ونسبة 39.8% للإناث.

يبين متغير المستوى التعليمي أن نسبة 15.7% للدبلوم، ونسبة 66.3% لل بكالوريوس، ونسبة 18.1% للماجستير.

يبين متغير المسمى الوظيفي أن نسبة 15.7% للطبيب، ونسبة 42.2% للمرض، ونسبة 21.7% للفني، ونسبة 20.5% للإداري.

يبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 53.6% من 0-5 سنوات، ونسبة 12.7% من 6-10 سنوات، ونسبة 18.1% من 11-15 سنة، ونسبة 7.8% لكل من 16-20 سنة، و 21 سنة فأكثر.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	100	60.2
	أنثى	66	39.8
المستوى التعليمي	دبلوم	26	15.7
	بكالوريوس	110	66.3
	ماجستير	30	18.1
المسمى الوظيفي	طبيب	26	15.7
	ممرض	70	42.2

21.7	36	فني	سنوات الخبرة
20.5	34	إداري	
53.6	89	من 0-5 سنوات	
12.7	21	من 6-10 سنوات	
18.1	30	من 11-15 سنة	
7.8	13	من 16-20 سنة	
7.8	13	21 سنة فأكثر	

7.3 صدق الأداة :-

قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، من خلال دراسته للمعلومات المتوفرة في الاطار النظري اضافة الى خبرته في المستشفى واستنتاجه للاستبانة التي يحتاج الموظف الى ان يبدي رأيه فيها لكي تنتفع منها ادارة الموارد البشرية في المستشفى ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين تم ارفاق اسمائهم في الملحق، ومن ثم تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات. وتم ارفاق جداول تبين ذلك في الملحق .

3. 8 ثبات الدراسة :-

قام الباحث من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وكانت الدرجة الكلية لمستوى ممارسة ادارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدسمن وجهة نظر الموظفين (0.953)، و(0.919) للتميز

المؤسسي، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (4.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	المجالات
0.832	الاستقطاب والاختيار والتعيين
0.902	التدريب والتطوير
0.889	تقييم الاداء
0.896	التعويضات
0.823	الصحة والسلامة المهنية
0.953	الدرجة الكلية لممارسة إدارة الموارد البشرية
0.905	التميز القيادي
0.882	التميز بتقديم الخدمة
0.919	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي

3 . 9 إجراءات الدراسة

قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة (190)، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (166) استبانته من اصل (190) .

3 . 10 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة

الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والتي تعرف على انها :- قيمة تتجمع حولها قيم مجموعة ويمكن من خلالها الحكم على بقية قيم المجموعة , فتكون هذه القيمة الوسط الحسابي .

والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة ويعرف الانحراف المعياري على انه :- اهم المقاييس الإحصائية التي تسمى بـ (مقاييس التشتت)، ويُعرّف علماء الإحصاء مقاييس التشتت بأنها: المقاييس التي تستخدم في قياس اختلاف مجموعة من البيانات أو تشتتها، وهذه المقاييس مكّلة ومنتمة لمقاييس النزعة المركزية التي تستخدم في إعطاء القيمة العددية التي تتجمع وتتركز حولها أكثر القيم والمشاهدات، حيث إن مقاييس النزعة المركزية لوحدها غير كافية دائماً لإعطاء تصور واضح وكامل عن البيانات التي يتم تطبيقها عليها؛ ولذلك يستعمل الإحصائيون مقاييس التشتت إلى جانب مقاييس النزعة المركزية، فمقاييس النزعة المركزية تعطي القيمة الوسطية فقط، أما درجة تباعد البيانات وتشتتها حول هذه القيمة، فإن حسابها يتم عن طريق مقاييس التشتت

واختبار (ت) (t- test) الذي يعرف على انه :- يفحص دلالة وجود اختلاف في متغيرات الدراسة ذات المستويين مثل متغير الجنس (ذكر، أنثى) .

واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) ويعرف على انه :- فحص دلالة وجود اختلاف في متغيرات الدراسة ذات الأكثر من مستويين مثل متغير المستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة. ومعامل ارتباط بيرسون ويعرف على انه :- استخراج معامل الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لبيان مدى صدق اداة الدراسة.

ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وتعرف على انها :- استخراج معامل ثبات اجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

و تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لبيان مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences) حيث
كانت الدراسة وصفية تحليلية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1 . 4 المقدمة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو "اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر الطاقم العامل دراسة حالة في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلاع - القدس" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

4 . 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين .

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الاستقطاب والاختيار والتعيين	3.9928	0.49660	عالية
5	الصحة والسلامة المهنية	3.9604	0.53444	عالية
2	التدريب والتطوير	3.8339	0.70501	عالية
3	تقييم الاداء	3.6635	0.75936	متوسطة
4	التعويضات	3.5934	0.81611	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.8174	0.54190	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.81) وانحراف معياري (0.541) وهذا يدل على أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة عالية. ولقد حصل مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.99)، يليه مجال الصحة والسلامة المهنية، يليه مجال التدريب والتطوير، ومن ثم مجال تقييم الاداء، يليه مجال التعويضات.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاستقطاب والاختيار والتعيين .

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.747	4.22	يتم تقديم عقد عمل يحتوي على تفاصيل الوظيفة والراتب وتاريخ بدء العمل عند عملية التعيين .	9
عالية	0.743	4.20	يقدم دليل للموظف الجديد يتضمن اللوائح والقوانين والانظمة المتبعة عند عملية التعيين.	10
عالية	0.687	4.14	يتم عمل المقابلات والاختبارات من قبل خبراء ومختصين	3
عالية	0.745	4.05	تتم عملية الاختيار ضمن معايير خاصة لكل وظيفة .	4
عالية	0.691	4.04	يعطى اهمية للمقابلات التي تعقد للمتقدمين عند عملية الاختيار .	7
عالية	0.778	4.02	يتم العمل على تقليل عدد المرشحين لاختيار الافضل منهم لمليء الشواغر المطلوبة .	5
عالية	0.687	3.98	يعطى اهمية لنتائج الاختبارات التي يعقدها المتقدمين في عملية	6

			الاختيار.	
عالية	0.840	3.87	يتم استقطاب الموظفين الذين يتمتعون بخبرة لمليء الشواغر المطلوبة .	1
عالية	0.970	3.72	يعطى اهمية للموظفين الذين يتمتعون بخبرة داخل المستشفى لمليء الشواغر الوظيفية التي تتناسب مع تخصصاتهم .	2
عالية	0.928	3.68	يتم جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعين من مصادر غير المقابلة.	8
عالية	0.4966 0	3.9928	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.99) وانحراف معياري (0.496) وهذا يدل على أن مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتم تقديم عقد عمل يحتوي على تفاصيل الوظيفة والراتب وتاريخ بدء العمل عند عملية التعيين " على أعلى متوسط حسابي (4.22)، يليها فقرة " يقدم دليل للموظف الجديد يتضمن اللوائح والقوانين والانظمة المتبعة عند عملية التعيين " بمتوسط حسابي (4.20). وحصلت الفقرة " يتم جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعين من مصادر غير المقابلة " على أقل متوسط حسابي (3.68)، يليها الفقرة " يعطى اهمية للموظفين الذين يتمتعون بخبرة داخل المستشفى لمليء الشواغر الوظيفية التي تتناسب مع تخصصاتهم " بمتوسط حسابي (3.72).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التدريب والتطوير .

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التدريب والتطوير .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	يعطى أهمية لمعيار الاعتماد الدولي في التدريب والتطوير كونه اساسا لتدريب للموظفين.	3.98	0.813	عالية
2	يتم اشراك الموظفين في دورات تدريبية لغرض تطويرهم.	3.96	0.830	عالية
1	يتم عمل دورات تدريبية مختلفة للموظفين حسب تخصصاتهم.	3.93	0.882	عالية
7	تؤمن المستشفى ان التدريب افضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.	3.93	0.832	عالية
6	يناسب التدريب المقدم لك طبيعة عملك .	3.82	0.890	عالية
4	يتم العمل على اشراكك في دورات تدريبية باستمرار	3.72	0.932	عالية
5	يتم اشراكك في دورات تدريبية خارجية لتطوير مؤهلاتك .	3.48	1.019	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.8339	0.70501	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التدريب والتطوير أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.83) وانحراف معياري (0.705) وهذا يدل على أن مجال التدريب والتطوير جاءت بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (6) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يعطى اهمية لمعيار الاعتماد الدولي في التدريب والتطوير كونه اساسا لتدريب للموظفين " على أعلى متوسط حسابي (3.98)، يليها فقرة "يتم اشراك الموظفين في دورات تدريبية لغرض تطويرهم " بمتوسط حسابي (3.96). وحصلت الفقرة " يتم اشراكك في دورات تدريبية خارجية لتطوير مؤهلاتك " على أقل متوسط حسابي (3.48)، يليها الفقرة " يتم العمل على اشراكك في دورات تدريبية باستمرار " بمتوسط حسابي (3.72).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تقييم الاداء.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم الاداء

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتم عمل تقييم اداء للموظفين بشكل دوري .	4.21	0.621	عالية
2	يتم اعتماد نتائج تقييم اداء الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم الوظيفية	3.92	0.863	عالية
3	يتم تزويد الموظفين بتغذية راجعة عن تقييم ادائهم	3.88	0.808	عالية
4	يتم تحديث نظام تقييم الاداء بشكل دوري	3.67	0.942	متوسطة
7	يتم توثيق الافكار المبدعة والخلاقة التي تصب في مصلحة العمل.	3.45	1.142	متوسطة
6	يتم تشجيع الموظفين على الابداع في العمل.	3.34	1.136	متوسطة
5	يكافئ الموظفين على العمل المتميز .	3.18	1.213	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.6635	0.75936	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تقييم الاداء أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.66) وانحراف معياري (0.759) وهذا يدل على أن مجال تقييم الاداء جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتم عمل تقييم اداء للموظفين بشكل دوري " على أعلى متوسط حسابي (4.21)، ويليهما فقرة " يتم اعتماد نتائج تقييم اداء الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم الوظيفية " بمتوسط حسابي (3.92). وحصلت الفقرة "يكافئ الموظفين على العمل المتميز " على أقل متوسط حسابي (3.18)، يليها الفقرة " يتم تشجيع الموظفين على الابداع في العمل " بمتوسط حسابي (3.34).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التعويضات.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التعويضات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	يعتبر السلم الوظيفي عنصرا اساسيا في تحديد الاجر	3.78	0.962	عالية
6	تعتبر الزيادة السنوية حافزا معنويا لزيادة انتاجيتك .	3.78	1.068	عالية
5	يعتبر الغلاء المعيشي عنصرا اساسيا في تحديد الزيادة السنوية	3.69	1.013	عالية
1	يتم تحديد الاجر المناسب بناء على محددات الوظيفة .	3.60	1.009	متوسطة
8	تشعر بالرضا عن راتبك الشهري مقارنة بالسلم الوظيفي .	3.52	1.174	متوسطة
7	يتم تحديد المكافآت والحوافز بناء على نظام تقييم الاداء .	3.49	1.094	متوسطة
2	يؤخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة في تحديد الاجر .	3.45	1.099	متوسطة
3	يؤخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية في تحديد الاجر .	3.43	1.141	متوسطة

الدرجة الكلية	3.5934	0.81611	متوسطة
---------------	--------	---------	--------

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التعويضات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.59) وانحراف معياري (0.816) وهذا يدل على أن مجال التعويضات جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يعتبر السلم الوظيفي عنصرا أساسيا في تحديد الاجر " والفقرة " تعتبر الزيادة السنوية حافزا معنويا لزيادة انتاجيتك " على أعلى متوسط حسابي (3.78)، يليها فقرة " يعتبر الغلاء المعيشي عنصرا أساسيا في تحديد الزيادة السنوية " بمتوسط حسابي (3.69). وحصلت الفقرة "يؤخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية في تحديد الاجر " على أقل متوسط حسابي (3.43)، يليها الفقرة " يؤخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة في تحديد الاجر " بمتوسط حسابي (3.45).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الصحة والسلامة المهنية.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الصحة والسلامة المهنية .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يتم تدريب الموظفين على اجراءات الصحة والسلامة.	4.14	0.585	عالية
1	يتم تطبيق الارشادات والتعليمات بشأن وقاية الموظفين من الامراض .	4.11	0.664	عالية
4	يتم توفير نظام التأمين الصحي للحفاظ على صحة وسلامة الموظفين.	4.10	0.653	عالية

6	0.770	4.04	يتم الحفاظ على صحة وسلامة الموظفين من خلال اعطائهم التطعيم باستمرار .
3	0.718	3.98	يتم تطوير ثقافة اجراءات الصحة والسلامة للموظفين بشكل مستمر من خلال توفير البروشورات والكتيبات الخاصة بذلك.
7	0.842	3.87	تشعر بالرضا عن نظام الصحة والسلامة المتبع .
5	1.049	3.48	يتم اجراء فحوصات دورية لكافة الموظفين باستمرار .
	0.53444	3.9604	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الصحة والسلامة المهنية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.96) وانحراف معياري (0.534) وهذا يدل على أن مجال الصحة والسلامة المهنية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن (6) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتم تدريب الموظفين على اجراءات الصحة والسلامة " على أعلى متوسط حسابي (4.14)، يليها فقرة " يتم تطبيق الارشادات والتعليمات بشأن وقاية الموظفين من الامراض " بمتوسط حسابي (4.11). وحصلت الفقرة "يتم اجراء فحوصات دورية لكافة الموظفين باستمرار " على أقل متوسط حسابي (3.48)، يليها الفقرة " تشعر بالرضا عن نظام الصحة والسلامة المتبع " بمتوسط حسابي (3.87).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين .

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	الرقم
عالية	0.54428	4.0207	التميز بتقديم الخدمة	2
متوسطة	0.77595	3.5731	التميز القيادي	1
عالية	0.57687	3.8249	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.82) وانحراف معياري (0.576) وهذا يدل على أن مستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين جاء بدرجة عالية. ولقد حصل مجال التميز بتقديم الخدمة على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.02)، يليه مجال التميز القيادي.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التميز القيادي.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التميز القيادي .

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يتم توضيح جميع التعليمات والمهام المطلوب انجازها للموظفين كل حسب تخصصه.	3.79	0.729	عالية
5	يتم اعطائي الثقة في العمل لإنجاز المهام الموكلة الي.	3.70	0.963	عالية
1	يتم تشجيع الموظفين باستمرار على تحقيق الاهداف المطلوبة	3.60	0.908	متوسطة
3	يؤخذ بعين الاعتبار اقتراحات الموظفين التي تصب في مصلحة العمل .	3.56	0.956	متوسطة
6	تعمل ادارة المستشفى على وضع استراتيجيات تتعلق بكفاءة الموظف	3.54	0.945	متوسطة
4	يتم التخطيط للاحتياجات المستقبلية بالأخذ بعين الاعتبار اراء الموظفين .	3.45	1.059	متوسطة
7	يحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين من خلال الابتعاد عن التمييز والتحيز	3.38	1.183	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.5731	0.7759 5	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التميز القيادي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) وانحراف معياري (0.775) وهذا يدل على أن مجال التميز القيادي جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (8.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية، و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتم توضيح جميع التعليمات والمهام المطلوب انجازها للموظفين كل حسب تخصصه " على أعلى متوسط حسابي (3.79)، يليها فقرة " يتم اعطائي الثقة في العمل لإنجاز المهام الموكلة الي " بمتوسط حسابي (3.70). وحصلت الفقرة " يحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين من خلال الابتعاد عن التمييز والتحيز " على أقل متوسط حسابي (3.38)، يليها الفقرة " يتم التخطيط للاحتياجات المستقبلية بالأخذ بعين الاعتبار اراء الموظفين " بمتوسط حسابي (3.45).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التميز بتقديم الخدمة.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التميز بتقديم الخدمة .

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.642	4.16	يتم التواصل مع المريض في حال وجود فحوصات تستدعي رجوعه الى المستشفى.	3
عالية	0.786	4.16	يتم تزويد المرضى بتقارير طبية مفصلة عند خروجهم من المستشفى .	8
عالية	0.732	4.14	يتم التنسيق مع مستشفيات اخرى في حال استدعى وضع المريض ذلك .	7
عالية	0.687	4.02	يتم تزويد المرضى بالمعلومات للإجابة على استفساراتهم .	2
عالية	0.767	4.02	يؤخذ بعين الاعتبار وضع المريض الصحي عند اعطائه موعد لمراجعة الطبيب.	6
عالية	0.809	4.01	يوجد تعاون بين جميع الموظفين في تقديم الخدمة للمريض .	4

عالية	0.687	3.99	تعمل اليات تقديم الخدمة للمريض بناء على احتياجاته .	1
عالية	0.762	3.96	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات .	5
عالية	0.925	3.72	يتم اجراء مسح دوري للتعرف على احتياجات المرضى .	9
عالية	0.54428	4.0207	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التميز بتقديم الخدمة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.02) وانحراف معياري (0.544) وهذا يدل على أن مجال التميز بتقديم الخدمة جاءت بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (9.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتم التواصل مع المريض في حال وجود فحوصات تستدعي رجوعه الى المستشفى " والفقرة " يتم تزويد المرضى بتقارير طبية مفصلة عند خروجهم من المستشفى " على أعلى متوسط حسابي (4.16)، ويليهما فقرة " يتم التنسيق مع مستشفيات اخرى في حال استدعى وضع المريض ذلك " بمتوسط حسابي (4.14). وحصلت الفقرة " يتم اجراء مسح دوري للتعرف على احتياجات المرضى " على أقل متوسط حسابي (3.72)، يليها الفقرة " يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات " بمتوسط حسابي (3.96).

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز القيادي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع -

القدس من وجهة نظر الموظفين؟

قام الباحث بحساب تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية على التميز القيادي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين، وهي كمايلي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.859 ^a	.737	.729	.40399

a. Predictors: (Constant), الصحة والسلامة المهنية, التعويضات, التعيين, الاختيار والتعيين, الاستقطاب والاختيار والتطوير, التدريب والتطوير, تقييم الاداء, التدريب والتطوير, الاستقطاب والاختيار والتعيين, التعويضات, الصحة والسلامة المهنية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73.233	5	14.647	89.740	.000 ^a
	Residual	26.114	160	.163		
	Total	99.346	165			

a. Predictors: (Constant), الصحة والسلامة المهنية, التعويضات, التعيين, الاختيار والتعيين, الاستقطاب والاختيار والتطوير, التدريب والتطوير, تقييم الاداء, التدريب والتطوير, الاستقطاب والاختيار والتعيين, التعويضات, الصحة والسلامة المهنية

b. Dependent Variable: التميز القيادي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.398	.282		-1.413	.160
	الاستقطاب والاختيار والتعيين	.240	.099	.154	2.432	.016
	التدريب والتطوير	.042	.065	.038	.637	.525
	تقييم الاداء	.490	.070	.479	6.999	.000
	التعويضات	.265	.061	.279	4.334	.000

الصحة والسلامة المهنية	.027	.076	.018	.350	.726
------------------------	------	------	------	------	------

a. Dependent Variable: التميز القيادي

تبين من خلال الجداول السابقة أن قيمة R^2 هي (73.7%) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع هي 73.7% أي أنه كلما زاد مستوى المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) بمقدار واحد صحيح اثر على المتغير التابع (التميز القيادي) بمقدار 73.7%.

وتبين من خلال قيمة ف (89.74) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (التميز القيادي). وبعض فحص قيم ت تبين أن متغير (الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتقييم الاداء والتعويضات) لها تأثير على المتغير التابع. وبذلك تم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y(\text{التميز القيادي}) = 0 - .398 + 0.240 X1(\text{الاستقطاب والاختيار والتعيين}) + 0.490 X2(\text{تقييم الاداء}) + 0.265 X3(\text{التعويضات})$$

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز بتقديم الخدمة في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطع - القدس من وجهة نظر الموظفين؟

قام الباحث بحساب تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز بتقديم الخدمة في مستشفى المطع من وجهة نظر الموظفين، وهي كمايلي:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.664 ^a	.440	.423	.41344

a. Predictors: (Constant), الصحة والسلامة المهنية، التعويضات، الاستقطاب والاختيار والتعيين،

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.531	5	4.306	25.192	.000 ^a
	Residual	27.349	160	.171		
	Total	48.879	165			

a. Predictors: (Constant), الصحة والسلامة المهنية, التعويضات, التعيين, الاختيار والتعيين, الاستقطاب والاختيار, التدريب والتطوير, تقييم الاداء, الترتيب والتطوير

b. Dependent Variable: التميز بتقديم الخدمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.239	.289		4.294	.000
	الاستقطاب والاختيار والتعيين	.162	.101	.147	1.597	.112
	التدريب والتطوير	.032	.067	.042	.485	.629
	تقييم الاداء	.180	.072	.251	2.516	.013
	التعويضات	.025	.063	.037	.396	.693
	الصحة والسلامة المهنية	.319	.078	.313	4.086	.000

a. Dependent Variable: التميز بتقديم الخدمة

تبين من خلال الجداول السابقة أن قيمة R^2 هي (44%) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع هي 44% أي أنه كلما زاد مستوى المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) بمقدار واحد صحيح اثر على المتغير التابع (التميز في تقديم الخدمة) بمقدار 44% .
وتبين من خلال قيمة ف (25.19) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (التميز بتقديم الخدمة). وبعض فحص قيم ت تبين أن متغير (تقييم الاداء والصحة والسلامة المهنية) لها تأثير على المتغير التابع. وبذلك تم الخروج بالمعادلة التالية:

الصحة والسلامة ($0.319 X_2 + 0.180 X_1 + 1.239 = Y$) (التميز بتقديم الخدمة)
المهنية)

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطمع - القدس من وجهة نظر الموظفين؟

قام الباحث بحساب تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مستشفى المطمع من وجهة نظر الموظفين، وهي كمايلي:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.840 ^a	.706	.697	.31743

a. Predictors: (Constant), الصحة والسلامة المهنية، التعويضات، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الاستقطاب والاختيار والتعيين، الصحة والسلامة المهنية، (Constant)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.786	5	7.757	76.984	.000 ^a
	Residual	16.122	160	.101		
	Total	54.908	165			

a. Predictors: (Constant), الصحة والسلامة المهنية، التعويضات، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الاستقطاب والاختيار والتعيين، الصحة والسلامة المهنية، (Constant)

b. Dependent Variable: التميز المؤسسي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.523	.222		2.359	.020
	الاستقطاب والاختيار والتعيين	.196	.078	.169	2.525	.013
	التدريب والتطوير	.036	.051	.044	.710	.479
	تقديم الاداء	.316	.055	.416	5.740	.000
	التعويضات	.130	.048	.184	2.703	.008

الصحة والسلامة المهنية	.191	.060	.177	3.189	.002
------------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: التميز المؤسسي

تبين من خلال الجداول السابقة أن قيمة R^2 هي (70.6%) أي أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع هي 70.6% أي أنه كلما زاد مستوى المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) بمقدار واحد صحيح اثر على المتغير التابع (التميز المؤسسي) بمقدار 70.6%.

وتبين من خلال قيمة ف (76.98) ومستوى الدلالة (0.000) أن المتغيرات مجتمعه لها تأثير على المتغير التابع (التميز المؤسسي). وبعض فحص قيم ت تبين أن متغير (الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتقييم الاداء والتعويضات والصحة والسلامة المهنية) لها تأثير على المتغير التابع. وبذلك تم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y(\text{تقييم}) = 0.523 + 0.196 X1(\text{التعيين والاختيار}) + 0.316 X2(\text{الصحة والسلامة المهنية}) + 0.191 X4(\text{التعويضات}) + 0.130 X3(\text{الاداء})$$

وقام الباحث من خلال الجدول السابقة الاجابة على الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للاستقطاب والاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة & وجود القيادة المميزة) عند مستوى الدلالة 0.05 في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلاع - القدس.

تبين من خلال الجداول السابقة أنه يوجد أثر للاستقطاب والاختيار والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك لمجال التميز القيادي، حيث بلغت قيمة ت في مجال التميز القيادي (2.432) ومستوى الدلالة (0.016)، وفي التميز المؤسسي بلغت قيمة ت (2.525) ومستوى الدلالة (0.013). وبذلك تم رفض الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة & وجود القيادة المميزة) عند مستوى الدلالة 0.05 في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس.

تبين من خلال الجداول السابقة أنه لا يوجد أثر للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي , حيث بلغت قيمة ت في مجال التميز القيادي (0.637) ومستوى الدلالة (0.525)، وفي مجال التميز بتقديم الخدمة بلغت قيمة ت (0.485) ومستوى الدلالة (0.629)، وفي التميز المؤسسي بلغت قيمة ت (0.710) ومستوى الدلالة (0.479). وبذلك تم قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتقييم في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة & وجود القيادة المميزة) عند مستوى الدلالة 0.05 في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس.

تبين من خلال الجداول السابقة أنه يوجد أثر لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك للمجالات، حيث بلغت قيمة ت في مجال التميز القيادي (6.999) ومستوى الدلالة (0.000)، وفي التميز بتقديم الخدمة بلغت قيمة ت (2.516) ومستوى الدلالة (0.013). وفي التميز المؤسسي بلغت قيمة ت (5.740) ومستوى الدلالة (0.000). وبذلك تم رفض الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة & وجود القيادة المميزة) عند مستوى الدلالة 0.05 في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس.

تبين من خلال الجداول السابقة أنه يوجد أثر للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك لمجال التميز القيادي، حيث بلغت قيمة ت في مجال التميز القيادي (4.334) ومستوى الدلالة (0.000)، وفي التميز المؤسسي بلغت قيمة ت (2.703) ومستوى الدلالة (0.008). وبذلك تم رفض الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للصحة والسلامة في تحقيق التميز المؤسسي (الخدمة مميزة & وجود القيادة المميزة) عند مستوى الدلالة 0.05 في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس.

تبين من خلال الجداول السابقة أنه يوجد أثر للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك لمجال التميز بتقديم الخدمة، حيث بلغت قيمة ت في مجال التميز بتقديم الخدمة (4.086) ومستوى الدلالة (0.000)، وفي التميز المؤسسي بلغت قيمة ت (3.189) ومستوى الدلالة (0.002). وبذلك تم رفض الفرضية.

6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل يختلف مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين حسب متغيرات الجنس والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة ؟
وللاجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير الجنس"
تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين حسب لمتغير الجنس.
جدول (10.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الاستقطاب والاختيار	ذكر	100	4.0320	0.49724	1.255	0.211

		0.49344	3.9333	66	انثى	والتعين
0.559	0.586	0.70601	3.8600	100	ذكر	التدريب والتطوير
		0.70705	3.7944	66	انثى	
0.895	0.133	0.76434	3.6571	100	ذكر	تقييم الاداء
		0.75749	3.6732	66	انثى	
0.081	1.758	0.77900	3.6850	100	ذكر	التعويضات
		0.85671	3.4545	66	انثى	
0.000	3.801	0.53308	4.0814	100	ذكر	الصحة والسلامة المهنية
		0.48534	3.7771	66	انثى	
0.114	1.591	0.54107	3.8715	100	ذكر	الدرجة الكلية
		0.53686	3.7354	66	انثى	

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.591)، ومستوى الدلالة (0.114)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات ما عدا مجال الصحة والسلامة المهنية، وكانت الفروق لصالح الذكور. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي "

ولفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى التعليمي	المجال
0.51828	4.0308	26	دبلوم	الاستقطاب والاختيار والتعيين
0.45918	3.9918	110	بكالوريوس	
0.61391	3.9633	30	ماجستير	
0.78166	3.9341	26	دبلوم	التدريب والتطوير
0.62020	3.8221	110	بكالوريوس	
0.91875	3.7905	30	ماجستير	
0.59735	4.1044	26	دبلوم	تقييم الاداء
0.74130	3.5727	110	بكالوريوس	
0.83649	3.6143	30	ماجستير	
0.77565	3.8462	26	دبلوم	التعويضات
0.78844	3.5511	110	بكالوريوس	
0.93061	3.5292	30	ماجستير	
0.51748	3.9725	26	دبلوم	الصحة والسلامة المهنية
0.49957	3.9805	110	بكالوريوس	
0.66873	3.8762	30	ماجستير	
0.54580	3.9783	26	دبلوم	الدرجة الكلية
0.49367	3.7937	110	بكالوريوس	
0.68542	3.7650	30	ماجستير	

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى

المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل

التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12.4):

جدول(12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.880	0.128	0.032	2	0.064	بين المجموعات	الاستقطاب والاختيار والتعيين
		0.249	163	40.628	داخل المجموعات	
			165	40.691	المجموع	
0.718	0.332	0.166	2	0.333	بين المجموعات	التدريب والتطوير
		0.501	163	81.680	داخل المجموعات	
			165	82.012	المجموع	
0.005	5.518	3.017	2	6.033	بين المجموعات	تقييم الاداء
		0.547	163	89.110	داخل المجموعات	
			165	95.143	المجموع	
0.227	1.496	0.991	2	1.981	بين المجموعات	التعويضات
		0.662	163	107.915	داخل المجموعات	
			165	109.896	المجموع	
0.636	0.454	0.131	2	0.261	بين المجموعات	الصحة والسلامة المهنية
		0.288	163	46.867	داخل المجموعات	
			165	47.128	المجموع	
0.250	1.398	0.409	2	0.817	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.292	163	47.636	داخل المجموعات	
			165	48.453	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(1.398) ومستوى الدلالة (0.250) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال تقييم الاداء وكانت الفروق لصالح الدبلوم، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ممارسة إدارة الموارد

البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى

الوظيفي "

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة

إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة

إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.51936	3.9423	26	طبيب	الاستقطاب والاختيار والتعيين
0.42907	4.0100	70	ممرض	
0.61324	3.9222	36	فني	
0.48023	4.0706	34	إداري	
0.79362	3.8132	26	طبيب	التدريب والتطوير
0.47242	3.9796	70	ممرض	
0.70100	3.7262	36	فني	
0.96563	3.6639	34	إداري	
0.88625	3.3736	26	طبيب	تقييم الاداء
0.63762	3.7694	70	ممرض	
0.81602	3.5238	36	فني	
0.77254	3.8151	34	إداري	
1.05420	3.1731	26	طبيب	التعويضات
0.70020	3.6643	70	ممرض	
0.80017	3.5972	36	فني	
0.77714	3.7647	34	إداري	
0.68204	3.8462	26	طبيب	الصحة والسلامة

0.42704	3.9796	70	مررض	المهنية
0.62237	3.9484	36	فني	
0.51823	4.0210	34	إداري	
0.68850	3.6420	26	طبيب	الدرجة الكلية
0.42369	3.8850	70	مررض	
0.59421	3.7536	36	فني	
0.56296	3.8801	34	إداري	

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14.4):

جدول (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاستقطاب والاختيار والتعيين	بين المجموعات	0.472	3	0.157	0.634	0.594
	داخل المجموعات	40.219	162	0.248		
	المجموع	40.691	165			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	2.898	3	0.966	1.978	0.119
	داخل المجموعات	79.115	162	0.488		
	المجموع	82.012	165			
تقييم الاداء	بين المجموعات	4.454	3	1.485	2.652	0.051
	داخل المجموعات	90.690	162	0.560		
	المجموع	95.143	165			
التعويضات	بين المجموعات	5.943	3	1.981	3.087	0.029
	داخل المجموعات	103.953	162	0.642		
	المجموع	109.896	165			
الصحة والسلامة	بين المجموعات	0.495	3	0.165	0.573	0.633

		0.288	162	46.632	داخل المجموعات	المهنية
			165	47.128	المجموع	
0.190	1.606	0.467	3	1.400	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.290	162	47.054	داخل المجموعات	
			165	48.453	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.606) ومستوى الدلالة (0.190) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التعويضات وكانت الفروق لصالح الإداريين، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة "

ولفحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.43825	4.0472	89	من 0-5 سنوات	الاستقطاب والاختيار والتعيين
0.52820	4.0000	21	من 6-10 سنوات	
0.54740	3.9033	30	من 11-15 سنة	

0.73415	3.7692	13	من 16-20 سنة	التدريب والتطوير
0.39484	4.0385	13	21 سنة فأكثر	
0.65641	3.9197	89	من 0-5 سنوات	
0.67252	3.9320	21	من 6-10 سنوات	
0.79353	3.6000	30	من 11-15 سنة	
1.00078	3.5604	13	من 16-20 سنة	
0.32148	3.9011	13	21 سنة فأكثر	تقييم الاداء
0.75423	3.6838	89	من 0-5 سنوات	
0.78066	3.6463	21	من 6-10 سنوات	
0.73395	3.7333	30	من 11-15 سنة	
0.95201	3.2967	13	من 16-20 سنة	
0.60154	3.7582	13	21 سنة فأكثر	
0.84700	3.5885	89	من 0-5 سنوات	التعويضات
0.86012	3.5774	21	من 6-10 سنوات	
0.77399	3.6333	30	من 11-15 سنة	
0.84091	3.4231	13	من 16-20 سنة	
0.67285	3.7308	13	21 سنة فأكثر	
0.50405	3.9535	89	من 0-5 سنوات	
0.52968	3.9456	21	من 6-10 سنوات	الصحة والسلامة المهنية
0.54325	4.0619	30	من 11-15 سنة	
0.78763	3.6703	13	من 16-20 سنة	
0.35733	4.0879	13	21 سنة فأكثر	
0.50898	3.8482	89	من 0-5 سنوات	
0.56800	3.8278	21	من 6-10 سنوات	
0.56457	3.7915	30	من 11-15 سنة	الدرجة الكلية
0.76280	3.5582	13	من 16-20 سنة	
0.39662	3.9093	13	21 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (15.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى

المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (16.4):

جدول(16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاستقطاب والاختيار والتعيين	بين المجموعات	1.181	4	0.295	1.204	0.311
	داخل المجموعات	39.510	161	0.245		
	المجموع	40.691	165			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	3.530	4	0.882	1.810	0.129
	داخل المجموعات	78.482	161	0.487		
	المجموع	82.012	165			
تقييم الاداء	بين المجموعات	2.055	4	0.514	0.888	0.472
	داخل المجموعات	93.089	161	0.578		
	المجموع	95.143	165			
التعويضات	بين المجموعات	0.678	4	0.169	0.250	0.909
	داخل المجموعات	109.219	161	0.678		
	المجموع	109.896	165			
الصحة والسلامة المهنية	بين المجموعات	1.623	4	0.406	1.436	0.225
	داخل المجموعات	45.504	161	0.283		
	المجموع	47.128	165			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.090	4	0.272	0.926	0.450
	داخل المجموعات	47.363	161	0.294		
	المجموع	48.453	165			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(0.926) ومستوى الدلالة (0.450) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل يختلف مستوى التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين حسب متغيرات الجنس والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة ؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير الجنس "
تم فحص الفرضية الأولبجساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة فيمستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين حسب لمتغير الجنس.
جدول (17.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
التميز القيادي	ذكر	100	3.5929	0.78886	0.402	0.688
	انثى	66	3.5433	0.76099		
التميز بتقديم الخدمة	ذكر	100	4.0300	0.53645	0.269	0.788
	انثى	66	4.0067	0.55977		
الدرجة الكلية	ذكر	100	3.8388	0.58766	0.379	0.705
	انثى	66	3.8040	0.56393		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.379)، ومستوى الدلالة (0.705)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي في

مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي "

ولفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى التميز

المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز

المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى التعليمي	المجال
0.75869	3.7527	26	دبلوم	التميز القيادي
0.75383	3.5481	110	بكالوريوس	
0.87073	3.5095	30	ماجستير	
0.51618	4.2991	26	دبلوم	التميز بتقديم الخدمة
0.50178	3.9788	110	بكالوريوس	
0.65221	3.9333	30	ماجستير	
0.57404	4.0601	26	دبلوم	الدرجة الكلية
0.53165	3.7903	110	بكالوريوس	
0.69761	3.7479	30	ماجستير	

يلاحظ من الجدول رقم (18.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (19.4):

جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.428	0.853	0.515	2	1.029	بين المجموعات	التميز القيادي
		0.603	163	98.317	داخل المجموعات	
			165	99.346	المجموع	
0.015	4.279	1.219	2	2.438	بين المجموعات	التميز بتقديم الخدمة
		0.285	163	46.441	داخل المجموعات	
			165	48.879	المجموع	
0.072	2.679	0.874	2	1.747	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.326	163	53.161	داخل المجموعات	
			165	54.908	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.679) ومستوى الدلالة (0.072) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولكن تبين وجود فروق في مجال التميز بتقديم الخدمة وكانت الفروق لصالح الدبلوم، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي في

مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي "

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى التميز

المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز

المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.80814	3.4560	26	طبيب	التميز القيادي
0.66170	3.6041	70	ممرض	
0.88181	3.4127	36	فني	
0.83375	3.7689	34	إداري	
0.65484	3.9359	26	طبيب	التميز بتقديم الخدمة
0.45753	4.0190	70	ممرض	
0.58483	3.9105	36	فني	
0.54921	4.2059	34	إداري	
0.63984	3.7260	26	طبيب	الدرجة الكلية
0.47912	3.8375	70	ممرض	
0.63919	3.6927	36	فني	
0.61335	4.0147	34	إداري	

يلاحظ من الجدول رقم (20.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من

وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (21.4):

جدول(21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التميز القيادي	بين المجموعات	2.653	3	0.884	1.482	0.221
	داخل المجموعات	96.693	162	0.597		
	المجموع	99.346	165			
التميز بتقديم الخدمة	بين المجموعات	1.790	3	0.597	2.053	0.109
	داخل المجموعات	47.089	162	0.291		
	المجموع	48.879	165			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.120	3	0.707	2.168	0.094
	داخل المجموعات	52.788	162	0.326		
	المجموع	54.908	165			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(2.168) ومستوى الدلالة (0.094) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي في

مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة "

ولفحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى التميز

المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.78094	3.5987	89	من 0-5 سنوات	التميز القيادي
0.80166	3.5850	21	من 6-10 سنوات	
0.77839	3.5762	30	من 11-15 سنة	
0.92582	3.1429	13	من 16-20 سنة	
0.38922	3.8022	13	21 سنة فأكثر	
0.51220	4.0612	89	من 0-5 سنوات	التميز بتقديم الخدمة
0.45042	4.0741	21	من 6-10 سنوات	
0.49856	4.0296	30	من 11-15 سنة	
0.78698	3.4444	13	من 16-20 سنة	
0.41688	4.2137	13	21 سنة فأكثر	
0.56080	3.8588	89	من 0-5 سنوات	الدرجة الكلية
0.52101	3.8601	21	من 6-10 سنوات	
0.55809	3.8313	30	من 11-15 سنة	
0.77266	3.3125	13	من 16-20 سنة	
0.35320	4.0337	13	21 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (22.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من

وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (23.4):

جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
التميز القيادي	بين المجموعات	3.150	4	0.788	1.318	0.265
	داخل المجموعات	96.196	161	0.597		
	المجموع	99.346	165			
التميز بتقديم الخدمة	بين المجموعات	5.009	4	1.252	4.596	0.002
	داخل المجموعات	43.870	161	0.272		
	المجموع	48.879	165			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.110	4	1.027	3.256	0.013
	داخل المجموعات	50.798	161	0.316		
	المجموع	54.908	165			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.256) ومستوى الدلالة (0.013) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك لمجال اتميز بتقديم الخدمة، وكانت الفروق لصالح 21 سنة فأكثر. وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

مقدمة :

سنقوم بهذا الفصل بمناقشة نتائج الدراسة من خلال قيامنا بتفسير هذه النتائج التي توصلنا اليها والاجابة على اسئلة الدراسة وتوضيح مدى ارتباط النتائج مع الدراسات السابقة ومدى تحقيقها لاهدافالدراسةالتي شملها البحث اضافة الى تقديم التوصيات لمستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس.

1 . 5 مناقشة نتائج الدراسة

1.1. 5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

1.1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين ؟

التعليق على النتيجة :-

يعتقد الطاقم العامل في مستشفى المطلع من وجهة نظرهم ان مستشفى المطلع - القدس يحرص على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب من خلال استقطاب واختيار وتعيين افضل الكفاءات الملائمة للموقع الوظيفي لتقديم الخدمة بافضل جودة ممكنة , اضافة الى حرص المستشفى على الاهتمام بصحة وسلامة الموظف من خلال تقديم الفحوصات الشهرية والطعومات في موعدها وتوفير خدمة التأمين الصحي للحفاظ على سلامة الموظف , وتعمل المستشفى ايضا صقل المورد البشري من خلال تطويره وتدريبه لذلك تحرص على عقد دورات تدريبية داخلية بشكل مستمر لمواكبات التطورات العلمية والعملية كما وتعمل باستمرار على ارسال الموظفين بعثات تدريبية خارجية لاكتساب الخبرة من المستشفيات الخارجية المتقدمة والمتطورة اضافة الى عمل اتفاقيات تبادل بينها , تعمل ادارة الموارد البشرية على تقييم اداء الموظفين باستمرار عن نهاية كل عام ومقارنته بالسنوات السابقة وتحفيز الموظف على الانجاز في العمل وتطوير ادائه من خلال تقديمها حوافز ومكافآت مالية عند نهاية كل عام , تعمل المستشفى على الاهتمام بمجال تعويضات من خلال توفير الزيادات السنوية باستمرار والاهتمام بالغلاء المعيشي ودعم الموظف باستمرار .

مدى ارتباط النتيجة مع الدراسات السابقة :-

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (edralin , 2010) حيث انها اتفقت على ان جميع ممارسات ادارة الموارد البشرية لها تأثير على الريادة والتميز في العمل كما اتفقت ايضا مع نتائج دراسة (حسن , 2009) حيث كان من اهم نتائجها وجود اثر ذو دلالة معنوية في لكل من الاستقطاب والاختيار في تحقيق التميز واختلفت النتائج مع دراسة (VLACHOS , 2009) حيث انه كان هناك علاقة ارتباط غير ايجابية بين كافة ممارسات ادارة الموارد البشرية باستثناء الامن الوظيفي .

2.1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطمع - القدس من وجهة نظر الموظفين ؟

التعليق على النتيجة :-

يعتقد موظفي مستشفى المطمع من وجهة نظرهم ان ادارة الموارد البشرية تحرص على تقديم الخدمة باعلى مستوى من التميز من خلال العمل دوما على توفير افضل المعدات الطبية المتطورة تكنولوجيا اضافة الى الحرص على توفير جميع الادوية التي يحتاجها المريض ويعمل ايضا على توفير ارشادات للمريض بشكل مستمر وتوفير كافة التسهيلات الممكنة لتلقي العلاج بحيث يشعر المريض بانه في مكان مريح نفسيا من اجل استجابة سريعة للعلاج كما ويعمل على توقيع اتفاقيات بين مستشفيات اخرى متقدمة علميا وتكنولوجيا لتسهيل حصول المريض على الخدمة في حال تعسر وجودها في المستشفى , كما يحرص المستشفى على دعم القياديين باستمرار من خلال العمل على تطويرهم وتقديم الدورات التدريبية لهم لكي يتمكنوا من ادارة القسم بكفاءة عالية وتقديم الطاقم الخدمة بافضل جودة ممكنة كما وتحرص على اعطائهم الصلاحيات من اجل ضبط الطاقم ليعمل بفعالية كبيرة .

مدى ارتباط النتيجة مع الدراسات السابقة :-

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (حسن , 2009) حيث انه كان هناك اثر ذو دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية واختيارها في تحقيق التميز المؤسسي واختلفت مع دراسة (الكبيسي , 2001) حيث انه كان هناك تنباين في النتائج بين مؤيد ومعارض من حيث ان هناك علاقة كبيرة لمرجعية التميز المؤسسي لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية المتبعة في العمل.

3.1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز القيادي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع -

القدسمن وجهة نظر الموظفين؟

التعليق على النتيجة :-

نلاحظ من النتيجة اعلاه ان المتغيرات المستقلة (الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الاداء والتعويضات) لها تأثير على المتغير التابع (التميز القيادي) حيث ان مستشفى المطلع - القدس يعمل دوما على تحقيق التميز القيادي من خلال اتباع افضل طرق الاستقطاب والاختيار والتعيين للقياديين حيث يتبع استراتيجيات معينة واختبارات معينة والاستعانة بخبرات خارجية في عملية الانتقاء للشواغر الحساسة والمهمة في عملية التوظيف للقياديين كما ويعمل دوما دعمهم واعطائهم الصلاحيات المناسبة للسيطرة على فريق العمل كما ويعمل ايضا على تقييمهم باستمرار من خلال قياس انجازية وفعالية الطاقم الذي يترأسه القائد ويتم تقديم التعويضات المناسبة للقياديين من اجل تحفيزهم على تقديم افضل ما لديهم في القيادة لكي ينجح الفريق الذي سيعكس بذلك تقديم افضل خدمة ورعاية ممكنة للمريض.

مدى ارتباط النتيجة مع الدراسات السابقة :-

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Edralin, 2010) حيث اشارت الدراسة الى ان ممارسات ادارة الموارد البشرية مجتمعة من حيث الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتقييم والتعويضات تسهم بشكل متساو في تحقيق الريادة وتحقيق التميز المؤسسي الذي يشكل التميز القيادي احد اهم اسبابه .

4.1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز بتقديم الخدمة في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع

- القدس من وجهة نظر الموظفين؟

التعليق على النتيجة :-

يعتقد موظفي مستشفى المطلع من وجهة نظرهم ان ادارة الموارد البشرية تحرص على تقديم افضل خدمة علاجية للمريض ونلاحظ من النتيجة اعلاه وجود ارتباط بين العوامل المستقلة (الصحة والسلامة المهنية وتقييم الاداء) مع العامل التابع (التميز في تقديم الخدمة) بحيث يعمل المستشفى دوما على توفير كافة سبل الامان للموظفين في العمل من خلال نشرات التوعية والدورات التدريبية والتثقيفية وتوفير الطعومات الدورية والفحوصات باستمرار وتوفير نظام التأمين الصحي من اجل الحصول على التميز في تقديم الخدمة للمريض , كما ويحرص المستشفى تقييم الاداء باستمرار للموظفين من خلال قيام رؤساء الاقسام بمراقبة الطاقم المقدم للخدمة والاشراف عليهم وتقديم تغذية راجعة لادارة الموارد البشرية من اجل الاسهام في تحقيق التميز في تقديم الخدمة .

مدى ارتباط النتيجة مع الدراسات السابقة :-

توافقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (علي الحاكم , 2016) كما وتوافقت مع نتائج دراسة (Fotter, 2009) حيث تبين وجود رضى عالي عن الخدمات من قبل المرضى في المستشفى الامر الذي يدعم تحقيق التميز في تقديم الخدمة واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (منصور , 2004) حيث ان

نتائج درسته بينت ان هناك قسمين الاول رضى مرتفع والثاني منخفض واختلفت ايضا مع نتائج دراسة (حافظ , 2007) حيث تبين انه لا يوجد رضى عن الخدمة.

5.1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين؟

التعليق على النتيجة :-

يعتقد موظفي مستشفى المطلع من وجهة نظرهم ان ادارة الموارد البشرية تحرص على تحقيق التميز المؤسسي ونلاحظ من وجهة نظر الموظفين ان المتغيرات المستقلة (الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الاداء والتعويضات والصحة والسلامة) اثرت بشكل واضح على المتغير التابع (التميز المؤسسي) ولا شك من الخروج بهذه النتائج العالية نظرا لاتباع المستشفى افضل المعايير العالمية في العمل على ممارسات ادارة الموارد البشرية حيث انها تعمل بشكل مستمر على مواكبة التطورات العلمية الحديثة في ذلك من اجل تحقيق التميز المؤسسي حيث ان المستشفى يقع ضمن حلقة منافسة كبيرة مع المستشفيات الاسرائيلية المتميزة ولذلك يعمل المستشفى بشكل مستمر على البقاء ضمن هذه الحلقة فلا شك بان استقطاب الكفاءات واختيار وتعيين الموظف المناسب في المكان المناسب يسهم في تحقيق تميز في القيادة وتقديم الخدمة فتحفيز الموظفين من خلال تقديم التعويضات المناسبة لهم على شكلها المباشرة وغير مباشرة اضافة الى الحفاظ على صحتهم وسلامتهم في العمل بتوفير مكان عمل امن والاهتمام بتقديم الفحوصات والطعومات يسهم في دفع الموظف الى تقديم خدمة مميزة في العمل وتحقيق الولاء للمؤسسة وبالتالي تحقيق التميز .

مدى ارتباط النتيجة مع الدراسات السابقة :-

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (حسن , 2009) حيث تبين ان هناك اثر لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستقطاب والاختيار الناجح كما وتوافقت ايضا مع نتائج دراسة (Clark & Collins) في وجود علاقة قوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز من خلال الاداء المقدم من قبل الموظفين .

6.1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل يختلف مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين حسب متغيرات الجنس والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة ؟
وتمت الاجابة عن هذا السؤال بتحويله للفرضيات التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير الجنس"
التعليق على الفرضية :-

لا شك في قبول الفرضية الاولى في مستشفى المطلع - القدس نظرا لعدم وجود تمييز في الجنس فكلا الجنسين لديه نفس الحقوق والامتيازات والوظائف فالجميع يحظى بنفس الفرصة في مرحلة الاستقطاب والاختيار والتعيين اضافة الى حصول الجميع على التدريب الازم لتطوير المورد البشري وكذلك الامر بالنسبة للصحة والسلامة فالجميع لديه نفس الحقوق من الحصول على الطعومات والتأمين والاجازات المرضية وغيرها اضافة الى التعويضات حيث ان الجميع يحصل على تعويضات مساوية .

الفرضية الثانية :-

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي "

التعليق على الفرضية :-

يحرص مستشفى المطلع - القدس على استقطاب الكفاءات العلمية من اجل تقديم افضل خدمة ممكن للمريض ويراعى المستوى العلمي المطلوب للوظيفة حيث انه يتم استقطاب واختيار وتعيين الموظف المناسب في المكان المناسب بحسب المستوى العلمي لديه كما ويعمل المستشفى على تقديم التسهيلات للموظفين من اجل تطوير مستواهم العلمي من خلال توفير يوم دراسي مدفوع او دعم ابحاثهم او المشاركة في تحمل تكاليف الدراسة ونلاحظ هنا المشاركة في التعويضات للموظف حتى يتم تقديم خدمة مميزة في العمل.

الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي "

التعليق على الفرضية :-

يعمل مستشفى المطلع - القدس على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب حيث يتم تصنيف الموظفين بحسب المسمى الوظيفي لهم وكذلك الامر تحديد التعويضات المناسبة لهذا المسمى بالاضافة الى

تقديم الدورات التدريبية المناسبة لكل مسمى وظيفي والعمل على تقييم ادائهم باستمرار والحرص على توفير بيئة عمل سليمة والطعومات والفحوصات الطبية ونظام التأمين من اجل الحفاظ على صحة وسلامة الموظفين ويحصل جميع الموظفين بلا استثناءات على حقوقهم كاملة ولا وجود لعنصر التمييز بين الموظفين فكل موظف لديه مسمى وظيفي واضح وعقد عمل واضح يعرض عليه ويحتوي على كافة الحقوق والمسؤوليات المطلوبة منه .

الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة "

التعليق على الفرضية :-

يعمل مستشفى المطلع - القدس على الاهتمام بسنوات الخبرة للموظف من خلال اشراكه في عمليه الاستقطاب والاختيار والتعيين في حال كان مسؤولا عن القسم لكي يتمكن من الانتقاء السليم للموظفين المناسبين للقسم اضافة الى تقديم كافة السبل لزيادة الخبرة لديه من خلال اشراكه في دورات تدريبية وتطويرية عليا داخلية وخارجية من اجل تطويره باستمرار والعمل دوما على تطويره وظيفيا لكي يدعم ويعلم الذين لا يتمتعون بخبرة في العمل اضافة الى الحفاظ على صحته وسلامته بتوفير بيئة عمل مناسبة وطعومات وفحوصات دورية ونظام التأمين له والاستفادة منه في تقييم اداء الموظفين نظرا لخبرته الواسعة في العمل .

7.1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل يختلف مستوى التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلاع - القدس من وجهة نظر

الموظفين حسب متغيرات الجنس والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة ؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال بتحويله للفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي في

مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلاع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير الجنس "

التعليق على الفرضية :-

يحرص مستشفى المطلاع القدس- على عدم توفر التمييز بين الجنسين فكلا الجنسين لديه نفس الحقوق

والمسؤوليات في تقديم الخدمات بافضل جودة ممكنة والعمل على تحقيق التميز المؤسسي للمستشفى من اجل

البقاء ضمن حلقة المنافسة بين المستشفيات فالجميع ملزم في تقديم افضل اداء لتحقيق الاهداف المطلوبة .

الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي في

مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلاع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي "

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة علمستوى التميز

المؤسسي في مستشفى المطلاع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولكن تبين وجود فروق في مجال التميز بتقديم الخدمة وكانت الفروق لصالح الدبلوم، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

التعليق على الفرضية :-

يحرص مستشفى المطلع - القدس على استقطاب الكفاءات العلمية من اجل تحقيق التميز المؤسسي والبقاء ضمن حلقة المنافسة مع المستشفيات المتطورة ومن هنا يعمل المستشفى باستمرار على توفير القيادات التي تتمتع بمستوى علمي ومعرفي كبير اضافة الى وجود الخبرة الكبير كما وتعمل على توفير التسهيلات لهم من اجل رفع مستواهم العلمي وحصولهم على الشهادات العليا بشكل مستمر من اجل مواكبتهم للتطورات العلمية والعملية وبالتالي تحقير التميز في تقديم الخدمة للمريض والوصول الى التميز المؤسسي .

الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي "

التعليقات على الفرضية :-

يحرص مستشفى المطلع - القدس على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تصنيف الموظفين كلا حسب اختصاصه واعطائه المسمى الوظيفي المناسب وتوضيح كافة المسؤوليات والاجراءات المطلوبة من اجل تقديم افضل خدمة ممكنة حيث يطلب من جميع الموظفين انجاز المهام المطلوبة منهم بفاعلية واتقان من اجل تحقيق التميز المؤسسي للمستشفى .

الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى التميز المؤسسي في

مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة "

التعليق على الفرضية :-

يعطي مستشفى المطلع - القدس اهمية كبيرة لسنوات الخبرة للموظفين حيث انه يعمل على العناية بهم

باستمرار من اجل الحصول على التميز في العمل وتحقيق التميز المؤسسي حيث ان الموظف الذي لديه

خبرة كبيرة في القسم يعتبر مرجعيه للموظفين الجدد نظرا لعلمه بكافة الامور التي حصلت من قبل وكيفية

تفادي المشكلات التي قد تحصل اضافة الى علمه بكافة السبل والتسهيلات في تقديم الخدمة للمريض

وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي .

2.5 التوصيات

- أ - الاستمرارية في تركيز الاهتمام على الموارد البشرية حيث ان مستشفى الاوغستا فيكتوريا / المطلع - القدس تعمل على نظام (JCI) المتميز الذي يوصي بشكل رئيسي بضرورة التركيز على المورد البشري وخصوصا جانب التدريب والتطوير .
 - ب- كانت معظم النتائج ايجابية وذلك نظرا لوجود نظام ال JCI المتبع في مستشفى الاوغستا فيكتوريا / المطلع - القدس ومن هنا ينصح من وجهة نظر الطاقم العامل تعميم نتائج هذه الدراسة على المستشفيات العربية الاخرى نظرا لنجاح هذا النظام في مستشفى الاوغستا فيكتوريا / المطلع - القدس .
 - ج- اهتمام ادارة الموارد البشرية بالسعي باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد .
 - د- اجراء دراسات اخرى حول ممارسات ادارة الموارد البشرية واثر في تحقيق التميز المؤسسي لصالح مستشفى الاوغستا فيكتوريا / المطلع - القدس .
 - هـ- تعزيز اهتمام مستشفى الاوغستا فيكتوريا / المطلع - القدس باقامة الدورات التخصصية التي تهدف الى تعريف الموظفين في جميع مستويات بأهمية خدمة المرضى والتميز في خدمتهم .
 - و- قام الباحث بدراسة الاسئلة التي حصلت على درجة متوسطة في الاستبيان من وجهة نظر الموظفين واوصى ادارة الموارد البشرية بتعزيز اهتمامها بهذه الامور التالية :-
- 1- توثيق الافكار المبدعة والخلاقة التي تصب في مصلحة العمل ودعمها باستمرار .
 - 2- مكافئة الموظفين على العمل المتميز .
 - 3 - تحديد الاجر المناسب بناء على محددات الوظيفة .
 - 4 - تحديد المكافآت والحوافز بناء على نظام تقييم الاداء .
 - 5 - الاخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة في تحديد الاجر .
 - 6-الاخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية في تحديد الاجر .
 - 7 - اجراء فحوصات دورية لكافة الموظفين باستمرار .
 - 8 - تشجيع الموظفين باستمرار على تحقيق الاهداف المطلوبة .
 - 9- الاخذ بعين الاعتبار اقتراحات الموظفين التي تصب في مصلحة العمل .
 - 10- عمل ادارة المستشفى على وضع استراتيجيات تتعلق بكفاءة الموظف .

- 11- التخطيط للاحتياجات المستقبلية بالأخذ بعين الاعتبار آراء الموظفين .
- 12- الحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين من خلال الابتعاد عن التمييز والتحيز .

المراجع :-

المراجع العربية :-

- 1- أحمد ماهر , "إدارة الموارد البشرية" , الدار الجامعية للنشر , تانيس , ط1 1999 , ص 141 .
- 2 - سهيلة محمد عباس , "إدارة الموارد البشرية" , دار وائل للنشر , عمان , الأردن , ط1 2006 .
- 3- حسين إبراهيم بلوط , "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" , دار الجامعة اللبنانية للنشر , ط 2002 .
- 4- سهيلة محمد عباس , "ادارة الموارد البشرية" ، 2006
- 5- نجم عبد الله العزاوي , عباس حسين جواد , "الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية" دار اليازوري للنشر ، عمان الأردن، 2010 .
- 6- زيد منير سلمان " إدارة اختيار الموظفين " , دار الرابية للنشر وتوزع عمان , الأردن , . 2008
- 7- محمد سعيد سلطان , " السلوك الإنساني في المنظمات " , دار الجامعة الجديدة للنشر , الازاريطه , الإسكندرية 2002 .
- 8- محمد الصريفي , المدير القائد , مؤسسة حرص الدولية , للنشر , الإسكندرية 2008 .
- 9- سهيلة عباس , القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري) دار وائل للنشر , ط , أولى , 2004 .
- 10- مصطفى محمود أبو بكر , دليل المدير المعاصر , الوظائف , الأدوار , المهارات , الصفات , الدار الجامعية , للنشر , الإسكندرية 2001 .
- 11- عماد حداد , كيف تسوى خلافات العمل بنجاح للمدير الفعال , دار الفاروق للنشر وتوزيع , القاهرة , مصر 2002 .
- 12- شهرزاد محمد شيهاب موسى , القدرة على اتخاذ القرار , , دار الصفاء للنشر , عمان , الأردن، ط 2010، 1 .
- 13- ميشال جاكسون وروبرت فلود , الإبداع في حل المشكلات , دار المريخ للنشر , القاهرة ، 2008،
- 14- ابراهيم الفقي، 2008 , كتاب التميز في خدمة العملاء
- 15- عمرو صفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005.

- 16- عبد الباري دره، زهير تميم الصباغ، إدارة الموارد البشرية: في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي، عمان، دار وائل. 2007.
- 17- الفارس، سليمان، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، 2005.
- 18- الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية: أهميتها. تنظيمها. مسؤوليتها. مهامها، طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا، 2003.
- 19 - خالد عبدالرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الحامد، 1999
- 20- سُهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل، 2003
- 21- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007
- 22- على السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب، 1997
- 23- د. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998،
- 24- د. حسين، عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل، شركة البراء، 1997.
- 25- أ. عساف، معتز عبد القادر، التميز في إدارة الموارد البشرية، موسوعة التميز الإداري، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية، 2008.
- 26- د. الرشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، الأسس النظرية والتطبيقات العملية، 2001م، مكتبة العبيكان.
- 27- د. درة، عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، 2008، دار أوائل للنشر
- 28- د. بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، 2008
- 29- د. النعيمي، صلاح عبد القادر، (كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لجامعة الإسراء، الأردن، 2007.
- 30- <http://www.irageg.org> د. بلوناس، عبد الله، (دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية)، بحث منشور، 2009.
- 31- برنوطي، سعاد (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ' الاردن .
- 32- السالم، مؤيد سعيد، حرحوش، عادل، (2002) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الاردن .
- 33- سلطان، محمد، (2001) إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الطبعة الاولى، الدار الجامعية الجديدة للنشر .

- 34- السلمي , علي , (2001) , ادارة الموارد البشرية , القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع , جمهورية مصر العربية .
- 35- عبد الباقي , صلاح الدين محمد . (2001) الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات , الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع , الاسكندرية , مصر .
- 36- عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2006.
- 37- الغالبي، وائل محمد صبحي , ادريس، طاهر محسن منصور , الادارة الاستراتيجية :- منظور منهج كامل , 2009 .
- 38- رجب عبد الحميد , مبادئ الادارة العامة دار ابو المجد للطباعة ,2009
- 39- مصطفى نجيب شوايش , ادارة الموارد البشرية - ادارة الافراد , دار لشروق للنشر والتوزيع , 2000 .
- 40- ابو شيخة نادر احمد , ادارة الموارد البشرية , دار الصفاء للنشر والتوزيع , عمان , 2000
- 41- مرعي محمد مرعي , دليل نظم ادارة التقييم في المؤسسات والادارة , دار الرضا للنشر , دمشق , 2001 .
- 42- نصر الله حنا , ادارة الموارد البشرية , عمان , الاردن , دار زهران ,2001 .
- 43- كامل المغربي , القيادة الادارية في نجاح المؤسسة , دار الفكر للنشر والتوزيع , 2007 .
- 44- احمد فلود , الابداع في حل المشكلات, دار الصفاء للنشر والتوزيع , عمان , 2008 .
- 45- احمد زايد , التميز في خدمة العملاء , دار الرضا للنشر , دمشق , 2005 .
- 46- دراسة مديوني , تسويق الخدمات حالة الهاتف النقال بمؤسسة جازي , 2004 .
- 47- خضير حمود , إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع . عمان , 2002

Foreign References

1. Ajaif, Mona, (2008), "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College.
2. Aldallal, Mohamed, (2005), "Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College", For Master Degree, United Kingdom: University of Bradford.
3. Armstrong, Michael, (2006), "Performance Management: Key strategies and practical guidelines". 3rd ed., Kogan Page.
4. Borghini, E.C. (2005), "A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", The Journal of Creative Behavior..
5. Chang Yang, Chien&Yeh-Yun Lin, Carol, (2009), "Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan", The International Journal of Human Resource Management .
6. Chen, Chung – Jen & Huang, Jine – Wen, (2009), "Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity", Journal of Business Research.
7. Collins, Christopher & Clark, Kevin D., (2003), "Strategic human Resource Practices, Top Management, Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", Academy of Management Journal.
8. DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P., (2005), "Fundamentals of human resource management", 8th ed, John Wiley & Song, Inc.
9. DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "Human Resource Management", 2nd ed, Houghton Mifflin Company.
10. Dissler, Gary, (2003), "Human Resource Management", 9th edition, New Jersey: Prentice-Hall.

11. Edralin, Divina M, (2010), "Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines" DLSU Business & Economics Review.
12. Haines, Victor, Y; Jalette, Patrice & Larose, Karine, (2010), "The Influence of human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover rates in the Canadian non governmental sector", Industrial and Labor Relations Review.
13. Hughes, Arthur Middleton, (2003), "The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs", McGraw-Hill, U.S.A.
14. Huselid, Mark A, (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." Academy of Management Journal.
15. Kim, Jungin, (2010), "Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector", Public Administration Review.
16. Kuvaas, Bård, (2008), "An Exploration of How the Employee Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes", Journal of Management Studies .
17. Musa, Pinar and Tulay, Girard, (2008), "Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms", SAM Advanced Management Journal .
18. Peris-Ortiz, Marta, (2009), "An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship", InternatioanlEntrep Management Journal.
19. Porter, L.J. & Tanner, S.J, (2004), "Assessing Business Excellence", 2nd Edition, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
20. Reese, Charles, D., (2008), "Occupational Health and Safety Management: A Practical Approach", 2nd Edition, CRC Press, Taylor and Francie Group.
21. Seaver, Matt & O'Mahony, Laim, (1999), "Isa 2000 the System for Occupational Health & Safety Management: Mandatory Elements", Gower Pub Co. U.S.A.
22. Siu Chow, Irene Hau, (2008), "An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems", International Journal of Employment Studies .

23. Theotokas, Ioannis&Progoulaki, Maria, (2010), "Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry", Marine Policy.

24. Vlachos, Ilias P., (2009), "The effects of human resource practices on firm growth", International Journal of Business Science and Applied Management .

25. Zairi, Mohamed, (2005), "Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance", Publishing TQM College, Dubai: e-TQM College.

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
111	الموافقة الاخلاقية	1.1
112	صدق اداه الدراسة	2.1
118 - 113	استبانة بحث ميداني	3.1

ملحق رقم 1-1

الموافق الاخلاقية :

قام الباحث باستلام كتاب موجه الى مدير مستشفى الاوغستا فيكتوريا / المطلع - القدس لطلب اجراء دراسة بعنوان اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فيكتوريا / المطلع - القدس.

وتم توقيع الكتاب والاحتفاظ به في مكتب المدير العام .

المدير التنفيذي العام لمستشفى الاوغستا فيكتوريا / المطلع - القدس الاستاذ وليد نمور المحترم
رقم الهاتف :- 026279902

ملحق 1-2

صدق اداه الدراسة :-

للتحقق من صدق اداه الدراسة تم عرضها على :-

الاسم	الوظيفة	رقم الهاتف
الدكتورة سمية الصايح	مشرفة الدراسة ودكتورة في كلية المهن الصحية ا جامعة القدس - ابو ديس	0599750610
الدكتورة مها ياسمينا	مديرة تمريض مستشفى الاوغستا فكتوريا - القدس	02-6279912
الدكتور اياد خليفة	دكتور في كلية الاعمال والاقتصاد ا جامعة القدس - ابو ديس	0598884553
الدكتور قاسم عوض	دكتور في كلية ادارة الاعمال ا جامعة القدس - ابو ديس	0598519051
الدكتور صلاح العوده	دكتور في كلية ادارة الاعمال ا جامعة القدس - ابو ديس	0568589178

ملحق 1-3

استبانة بحث ميداني

عزيزي الموظف/ة في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس المحترم

تحية طيبة وبعد :-

اضع بين ايديكم استبانة لدراسة " اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس" راجين منكم الاطلاع وابداء آرائكم من وجهة نظرکم حيث ان الاجابة على كافة الاسئلة ستتکس على دقة النتائج التي سيتم التوصل اليها , مع العلم ان كافة البيانات الواردة في الاستبانة لن يتم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الباحث : سائد غالب صبري الخطيب

مشرفة البحث : د . سمية يعقوب الصايح

الجزء الاول:- المتغيرات الديمغرافية

1	الجنس	() ذكر () انثى
2	المستوى التعليمي	() دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه
3	المسمى الوظيفي	() طبيب () ممرض () فني () اداري
4	سنوات الخبرة	() 5-0 () 10-6 () 15-11 () 20-16 () 25-21 () 26- فأكثر

الجزء الثاني :- ممارسات ادارة الموارد البشرية

1- الاستقطاب والاختيار والتعيين :- هي العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتصفية وانتقاء أفضل مرشحين للوظيفة ، متمثلة بالشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات الوظيفة أكثر من غيره.

الرقم	موافق بشدة	موافق	لا ينطبق	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1					
					يتم استقطاب الموظفين الذين يتمتعون بخبرة لمليء الشواغر المطلوبة .
2					
					يعطى اهمية للموظفين الذين يتمتعون بخبرة داخل المستشفى لمليء الشواغر الوظيفية التي تتناسب مع تخصصاتهم .
3					
					يتم عمل المقابلات والاختبارات من قبل خبراء ومختصين
4					
					تتم عملية الاختيار ضمن معايير خاصة لكل وظيفة .
5					
					يتم العمل على تقليل عدد المرشحين لاختيار الافضل منهم لمليء الشواغر المطلوبة .
6					
					يعطى اهمية لنتائج الاختبارات التي يعقدها المتقدمين في عملية الاختيار .
7					
					يعطى اهمية للمقابلات التي تعقد للمتقدمين عند عملية الاختيار .
8					
					يتم جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر غير المقابلة .
9					
					يتم تقديم عقد عمل يحتوي على تفاصيل الوظيفة والراتب وتاريخ بدء العمل عند عملية التعيين .
10					
					يقدم دليل للموظف الجديد يتضمن اللوائح والقوانين والانظمة المتبعة عند عملية التعيين .

2- التدريب والتطوير : وهو تغيير الى الافضل في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداد الفرد إعدادا جيدا لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية وتطوير مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية .

لا اوافق بشدة	لا اوافق	لا ينطبق	موافق	موافق بشدة	
					11 يتم عمل دورات تدريبية مختلفة للموظفين حسب تخصصاتهم.
					12 يتم اشراك الموظفين في دورات تدريبية لغرض تطويرهم.
					13 يعطى اهمية لمعيار الاعتماد الدولي في التدريب والتطوير كونه اساسا لتدريب للموظفين.
					14 يتم العمل على اشراكك في دورات تدريبية باستمرار
					15 يتم اشراكك في دورات تدريبية خارجية لتطوير مؤهلاتك .
					16 يناسب التدريب المقدم لك طبيعة عملك .
					17 تؤمن المستشفى ان التدريب افضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.

3- تقييم الاداء : هو عبارة عن قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجر .

لا اوافق بشدة	لا اوافق	لا ينطبق	موافق	موافق بشدة	
					18 يتم عمل تقييم اداء للموظفين بشكل دوري .
					19 يتم اعتماد نتائج تقييم اداء الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم الوظيفية
					20 يتم تزويد الموظفين بتغذية راجعة عن تقييم ادائهم
					21 يتم تحديث نظام تقييم الاداء بشكل دوري
					22 يكافئ الموظفين على العمل المتميز .
					23 يتم تشجيع الموظفين على الابداع في العمل.
					24 يتم توثيق الافكار المبدعة والخلاقة التي تصب في مصلحة العمل.

4-التعويضات : هي عبارة عن جميع العوائد المالية التي يحصل عليها الموظفين من المؤسسة وتكون على شكلين الاول تعويض مالي مباشر تدفع مقابل الاداء الوظيفي ويرتبط به الراتب , المركز الوظيفي , والطاقة في انجاز العمل , الكفاءة , التعاون والسلوك الحسن , الخبرة. والثاني تعويض مالي غير مباشر لا يدفع مقابل الاداء الوظيفي يكون لجميع الموظفين لزيادة الانتماء والولاء ولاستقطاب الكفاءات ويرتبط به التأمين الصحي , الضمان الاجتماعي , الاجازة المرضية , التأمين على الحياه , اجازة الامومة , خدمة الطعام ..

لا اوافق بشدة	لا اوافق	لا ينطبق	موافق	موافق بشدة	
					25 يتم تحديد الاجر المناسب بناء على محددات الوظيفة .
					26 يؤخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة في تحديد الاجر .
					27 يؤخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية في تحديد الاجر .
					28 يعتبر السلم الوظيفي عنصرا اساسيا في تحديد الاجر
					29 يعتبر الغلاء المعيشي عنصرا اساسيا في تحديد الزيادة السنوية
					30 تعتبر الزيادة السنوية حافزا معنويا لزيادة انتاجيتك .
					31 يتم تحديد المكافآت والحوافز بناء على نظام تقييم الاداء .
					32 تشعر بالرضا عن راتبك الشهري مقارنة بالسلم الوظيفي .

5 - الصحة والسلامة المهنية : وهي مجموعة النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية الموظفين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث إضافة الى تصميم برامج صحية تحمي الموظفين من الامراض الناشئة من العمل .

لا اوافق بشدة	لا اوافق	لا ينطبق	موافق	موافق بشدة	
					33 يتم تطبيق الارشادات والتعليمات بشأن وقاية الموظفين من الامراض .
					34 يتم تدريب الموظفين على اجراءات الصحة والسلامة.
					35 يتم تطوير ثقافة اجراءات الصحة والسلامة للموظفين بشكل مستمر من خلال توفير البروشورات والكتيبات الخاصة بذلك.
					36 يتم توفير نظام التأمين الصحي للحفاظ على صحة وسلامة الموظفين.
					37 يتم اجراء فحوصات دورية لكافة الموظفين باستمرار .
					38 يتم الحفاظ على صحة وسلامة الموظفين من خلال اعطائهم التطعيم باستمرار .
					39 تشعر بالرضا عن نظام الصحة والسلامة المتبع .

الجزء الثالث :- التميز المؤسسي

1-التميز القيادي: هو امتلاك القدرة على التأثير واحداث تغيير ما وحث الموظفين على ان تكون لديهم الرغبة والالتزام طوعاً في إنجاز العمل الموكل اليهم حتى يتم تحقيق الاهداف الحالي والمستقبلية المطلوبة .

لا اوافق بشدة	لا اوافق	لا ينطبق	موافق	موافق بشدة	
					40 يتم تشجيع الموظفين باستمرار على تحقيق الاهداف المطلوبة
					41 يتم توضيح جميع التعليمات والمهام المطلوب انجازها للموظفين كل حسب تخصصه.
					42 يؤخذ بعين الاعتبار اقتراحات الموظفين التي تصب في مصلحة العمل .
					43 يتم التخطيط للاحتياجات المستقبلية بالأخذ بعين الاعتبار اراء الموظفين .
					44 يتم اعطائي الثقة في العمل لإنجاز المهام الموكلة الي.
					45 تعمل ادارة المستشفى على وضع استراتيجيات تتعلق بكفاءة الموظف
					46 يحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين من خلال الابتعاد عن التمييز والتحيز

2-التميز بتقديم الخدمة : جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة من خلال تقديم خدماتتقابل احتياجات وتوقعات وطموحات متلقي الخدمة .

لا اوافق بشدة	لا اوافق	لا ينطبق	موافق	موافق بشدة	
					47 تعمل اليات تقديم الخدمة للمريض بناءا على احتياجاته .
					48 يتم تزويد المرضى بالمعلومات للإجابة على استفساراتهم .
					49 يتم التواصل مع المريض في حال وجود فحوصات تستدعي رجوعه الى المستشفى.
					50 يوجد تعاون بين جميع الموظفين في تقديم الخدمة للمريض .
					51 يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات .
					52 يؤخذ بعين الاعتبار وضع المريض الصحي عند اعطائه موعد لمراجعة الطبيب.
					53 يتم التنسيق مع مستشفيات اخرى في حال استدعى وضع المريض ذلك .

					54	يتم تزويد المرضى بتقارير طبية مفصلة عند خروجهم من المستشفى .
					55	يتم اجراء مسح دوري للتعرف على احتياجات المرضى .

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	3.1
52	نتائج معامل الثبات للمجالات	3.4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين .	4.1
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاستقطاب والاختيار والتعيين	2.4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التدريب والتطوير	3.4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم الاداء	4.4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التعويضات	5.4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الصحة والسلامة المهنية	6.4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى التميز المؤسسي في مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس من وجهة نظر الموظفين	7.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التميز القيادي	8.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة	9.4

	الدراسة لمجال التميز بتقديم الخدمة	
74	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين حسب متغير الجنس	10.4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي	11.4
77	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المستوى التعليمي	12.4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	13.4
79	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	14.4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	15.4
82	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	16.4
83	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى	17.4

- التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين حسب
متغير الجنس
- 84 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة
لمستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين
يعزى لمتغير المستوى التعليمي 18.4
- 85 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى
التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى
لمتغير المستوى التعليمي 19.4
- 86 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة
لمستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين
يعزى لمتغير المسمى الوظيفي 20.4
- 87 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى
التميز المؤسسي في
مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى لمتغير المسمى
الوظيفي 21.4
- 88 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة
لمستوى التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين
يعزى لمتغير سنوات الخبرة 22.4
- 89 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى
التميز المؤسسي في مستشفى المطلع من وجهة نظر الموظفين يعزى
لمتغير سنوات الخبرة 23.4

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	شكل
7	الطاقم العامل في مستشفى الاوغستا فيكتوريا/ المطلع - القدس	1.1
12	خطوات عملية استقطاب الموارد البشرية	2.1

فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
2-1	الباب الاول : مقدمة
3-2		2.1 مشكلة الدراسة
3		3.1 اهمية الدراسة
4		4.1 اهداف الدراسة
4		5.1 اسئلة الدراسة
6-5		6.1 فرضيات الدراسة
7		7.1 حدود الدراسة
7		8.1 محددات الدراسة
7		9.1 متغيرات الدراسة
9-8		10.1 تعريف المصطلحات
10.....	الباب الثاني : الاطار النظري والادبيات
10		1.2 المقدمة
27-11		2.2 ممارسات ادارة الموارد البشرية
34-27		3.2 التميز المؤسسي
35-44		4.2 الدراسات السابقة
45		5.2 ما يميز الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة
46.....	الباب الثالث : منهجية الدراسة
46		1.3 المقدمة
48-46		2.3 مستشفى الاوغستا فكتوريا / المطلع - القدس
49-48		3.3 منهج الدراسة
49		4.3 مجتمع الدراسة

50-49	عينة الدراسة	5.3
51-50	وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة	6.3
52-51	صدق الاداء	7.3
52	ثبات الدراسة	8.3
53	اجراءات الدراسة	9.3
54-53	المعالجة الاحصائية	10.3
55	المبحث الرابع : نتائج الدراسة	
56-55	المقدمة	1.4
89-56	نتائج وتحليل اسئلة وفرضيات الدراسة	2.4
90	المبحث الخامس : مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات	
90	مقدمة	1.5
101-90	مناقشة نتائج اسئلة وفرضيات الدراسة	2.5
103-102	التوصيات	3.5
104	المراجع	4.5
110	فهرس الملاحق	
121-119	فهرس الجداول	
122	فهرس الاشكال	
124-123	فهرس المحتويات	