

تحليل دور الموارد البشرية في تعزيز فعالية الأداء في المؤسسات الصحية - دراسة تطبيقية على مستشفى العيون بمدينة طرابلس

د. محمد إبراهيم الأعوج*

قسم الإدارة - جامعة ليبيا المفتوحة، طرابلس - ليبيا .

Mlawaj@staff.ou.edu.ly

تاريخ الاستلام 2025 / 6 / 14 تاريخ القبول 2025 / 11 / 2

Analysis of the role of human resources in enhancing performance effectiveness in health institutions – An applied study at the Eye Hospital in Tripoli

Dr. Mohamed Ibrahim Al-Aouj – Department of Management – Libya Open University, Tripoli

Mlawaj@staff.ou.edu.ly

Abstract:

This study aims to examine the impact of human resource management (HRM) on enhancing the performance of service institutions, with a practical application at Al-Oyoun Hospital in Tripoli. The research adopts a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary tool to collect data from a sample of hospital staff. The study focuses on key HRM practices, including recruitment and selection, training and development, performance evaluation, and employee motivation, to assess their effect on improving institutional performance. The findings indicate that effective HRM practices significantly contribute to enhancing overall performance at the hospital, particularly in areas of training, motivation, and performance appraisal. The results also reveal a statistically significant relationship between the implementation of efficient HRM policies and the employees' performance level. The study recommends that hospital management adopt modern HRM strategies to enhance staff efficiency and improve the quality of health services provided to the public.

Keywords: Human Resource Management, Institutional Performance, Service Institutions, Al-Oyoun Hospital, Tripoli.

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الخدمية، من خلال تطبيقه على مستشفى العيون بمدينة طرابلس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع

البيانات من عينة من العاملين بالمستشفى. تناولت الدراسة مجموعة من محاور إدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز، وذلك لقياس مدى تأثيرها في تحسين كفاءة وجودة الأداء المؤسسي. وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم بدرجة عالية في تحسين الأداء العام بالمستشفى، خاصة في مجالات التدريب والتحفيز وتقييم الأداء، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق سياسات الموارد البشرية الفعالة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وتوصي الدراسة بضرورة تبني إدارة المستشفى لاستراتيجيات حديثة في مجال الموارد البشرية، بما يعزز من كفاءة العاملين ويرفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، المؤسسات الخدمية، مستشفى العيون، طرابلس.

1- المقدمة:

إنّ التطورات المتزايدة في بيئة الأعمال أصبحت سمة من سمات المنظمة الناجحة، تفرض عليها تخطيطاً وتوجيهاً مستمرين، والتغير والتطور التنظيمي والتحديث المخطط والمدرّوس أصبح ضرورة ملحة في هذا العصر بعد أن كان من نوع من أنواع الترف الإداري ولذلك ينبغي على المنظمات بشكل عام أن تدرك التطور الكبير في مجال التقدم العلمي والتقني وتأخذ به في تطوير أساليبها لتقديم خدماتها بصورة أفضل لتتفق مع الأساليب الإدارية القادرة على استيعاب المتغيرات والتحديات المعاصرة والتعامل معها. وعلى هذا، فإنه قد يكون سبباً كافياً للمدربين في أن يفكروا بعمق ويبدلوا الكثير من الجهود لتكريس وتعزيز قدرة القطاع الحكومي على استيعاب وتطبيق مفاهيم ومداخل إدارية حديثة ومتطورة كإدارة الجودة بغاية تحقيق تنمية الموارد وتوفير بيئة العمل الرسمي التي تحفز الدوائر الحكومية وتساعد على تبني ورعاية ودعم جهود واستراتيجيات التنمية الشاملة، وتوفير ظروف استثمارية متميزة. ولم يكن القطاع الصحي أو الطبي بمنأى عن كل ما يجري على الساحة المحلية والإقليمية والدولية من تطورات متسارعة، بل يعد هذا القطاع من أكثر القطاعات حاجة لتحسين جودة أدائها وتطوير خدماتها بما يتناسب مع حاجات وتوقعات الجمهور في وقتنا الراهن لذلك فإن القطاع الصحي يعتبر من ضمن المؤسسات والأجهزة المعنية بتطبيق إدارة الجودة غيرها من المنظمات الحديثة. فالجودة هي تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات

محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد.

2- مشكلة وتساولات الدراسة:

أصبحت النماذج الإدارية التقليدية في المنظمات الحكومية بصفة عامة من الموروثات التي تسعى كل منظمة إلى الابتعاد عنها واستبدالها بما ظهر حديثاً من الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت فعاليتها، حيث كثرت الانتقادات الموجهة إلى تلك المنظمات بصفة عامة والمستشفيات بصفة خاصة، نظراً لضعف الإنتاجية والإنجاز فيها، وتعدد الإجراءات الإدارية، وتدني مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وانعدام الإبداع والتجديد وسلبية العلاقات الإنسانية. إن المنظمة التي تمتلك موارد بشرية مدربة وقادرة على التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والثقافية وغيرها التي تطرأ على بيئة الأعمال في ظل ثورة المعلومات وتقنية الاتصالات، إضافة إلى تمتعها بكفاءة وفاعلية سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأيضاً اختيار الآلية المناسبة لعملية الموائمة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتطور التقني وصولاً إلى الجودة في الأداء (الأعوج، 2017). وبناءً على ما تم ذكره، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما هو دور الموارد البشرية العاملة بمستشفى العيون بمدينة طرابلس في تحسين جودة الأداء؟

وينفرد عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية: -

1- ما مدى إدراك الإدارة العليا بمستشفى العيون بمدينة طرابلس لأهمية الموارد البشرية؟

2- ما هو واقع إدارة الموارد البشرية بمستشفى العيون بمدينة طرابلس والتحديات التي تواجهها؟

3- إلى أي مدى تساهم الموارد البشرية العاملة بمستشفى العيون بمدينة طرابلس في تطبيق إدارة جودة الأداء؟

4- ما تأثير نظام تقييم الأداء داخل مستشفى العيون بمدينة طرابلس، في تحقيق إدارة الجودة؟

5- ما مدى توفير متطلبات الجودة في أداء وخدمات مستشفى العيون بمدينة طرابلس؟

3- فرضيات الدراسة:

بناءً على ما تم توضيحه في مشكلة الدراسة ولمعرفة دور الموارد البشرية في تعزيز فعالية الأداء فإنه تم صياغة الفرضيات كالتالي:

- 1- يؤثر نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية العاملة.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضامين إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات المقدمة بمستشفى العيون بمدينة طرابلس.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وإدارة الاداء.

4- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الأداء بمستشفى العيون بمدينة طرابلس، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية: -

- 1- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية وأبعادها المهمة التي يمكن تطبيقها بالمؤسسة قيد الدراسة.
- 2- التعرف على أهم ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الجودة في الأداء.
- 3- تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الجودة بالمستشفى قيد الدراسة في تقديم خدمات أفضل للمواطنين.
- 4- وضع توصيات مناسبة لمعرفة أهمية عوامل جودة الأداء لتطبيقها في المستشفى قيد الدراسة.

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور المحوري الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تعزيز فعالية الأداء بالمؤسسات الصحية باعتبارها العنصر الحيوي المسؤول عن استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة. وتكمن الأهمية كذلك في كون الدراسة تسعى إلى تحليل واقع سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في مستشفى العيون بمدينة طرابلس، وتحديد مدى مساهمتها في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير قدرات العاملين. كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات المحلية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الليبي، وتوفر نتائجها وتوصياتها أساساً عملياً يمكن أن تستفيد منه إدارات المستشفيات وصانعو القرار في تطوير استراتيجيات فعالة للموارد البشرية، بما يعزز

كفاءة الأداء وجودة الخدمات الصحية، ويساعد في تحقيق التنمية المستدامة في هذا القطاع الحيوي.

6- منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه أحد طرق البحث العلمي التي تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والبحث والقياس كما هي دون التدخل من قبل الباحثين في مجرياتها (Saunders, 2009). وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل الدراسة، حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، بالإضافة إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والأسلوب الوصفي لا يهدف فقط إلى وصف الظواهر كما هي بل إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات ذات معنى تساهم في فهم الواقع وتطويره (الأعوج، 2017). وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية مثل الكتب والبحوث السابقة والتقارير ذات العلاقة بموضوع الدراسة. والمصادر الأولية المتمثلة في جمع بيانات الدراسة من خلال استمارة الاستبيان التي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم تحليل هذه الاستمارة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وذلك للتحقق من صحة الفروض النظرية للدراسة.

7- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى العيون بمدينة طرابلس، والبالغ عددهم (210) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية والفنية. ونظراً لصعوبة شمول جميع أفراد المجتمع الأصلي، فقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع بلغ حجمها (64) مفردة، تم اختيارها بطريقة تتناسب مع طبيعة الدراسة وهدفها، وبما يضمن تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة داخل المستشفى، وذلك لتحقيق أكبر قدر من الدقة في النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة الأصلي.

8- الدراسات السابقة:

مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة يعتبر من الأمور الضرورية التي من المفترض أن يقوم بها الباحث عند إجراء الدراسات العلمية، وذلك من أجل معرفة النتائج والاقتراحات التي أوصت بها هذه الدراسات والتي تعتبر حجر الأساس

للبحوث المستقبلية. وتعتبر الدراسات التي تناولت موضوع تحليل دور الموارد البشرية في البيئة الليبية وفي قطاع الخدمات الصحية ليست بالكثيرة ولكن بعد البحث المتكرر تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بموضوع تحليل دور إدارة الموارد البشرية في رفع الأداء قبل البدء في كتابة هذه الدراسة، وتم استعراض أهم هذه الدراسات كما يلي:

1.دراسة الدليمي (2017) بعنوان: أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي على الجامعات الأهلية العراقية، هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة لقياس أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، وتم اختيار عينة الدراسة حيث وزع 350 استبانة على الموظفين في الجامعات الأهلية العراقية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية جاء متوسطاً بصورة عامة ومستوى استراتيجية تخطيط الموارد البشرية لدى موظفي الجامعات الأهلية العراقية كانت بمستوى تقييم متوسط وايضاً كان مستوى تبني استراتيجية التدريب والتطوير لدى العاملين بالجامعات المختارة بمستوى تقييم متوسط.

2. دراسة : شعيب(2016) بعنوان: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة(الجمهورية الجزائرية)هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي مفهوم إدارة الموارد البشرية ومكوناتها وأهميتها ومفهوم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية وتوضيح ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد إسبانه وذلك لجمع المعلومات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها:- تبين ضرورة تطبيق سياسة تحفيز المورد البشري من أجل النهوض بأداء العاملين بالمؤسسات الرياضية والارتقاء به. معرفة أهمية سياسة الاختيار والتعيين التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لما لها من دور كبير في تحسين وتطوير أداء العاملين.

3.دراسة: ابداح (2018) بعنوان:فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين، والتعرف فيما إذا كان هناك أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل

العلمي في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتم توزيع استبيانات كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج:- أن تقوم الجامعة بالتخطيط للبرامج التدريبية بشكل مستمر بنا "ء على أوجه القصور التي يتم رصدها في أداء العاملين وأن تقوم بتنفيذها وفقا للخطة الموضوعية مسبقا، وأن يتم تقييمه من قبل الجهات المشرفة عليه. وأن تقوم الجامعة بترقية العاملين وفقا لمؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.

4. دراسة أبو جليلة (2018) دراسة بعنوان: أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في شركات الاتصالات الليبية(شركة المدار الجديد، شركة ليبيا(وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. أهم النتائج: الاهتمام بتصميم العمل التخصصي في شركات الاتصالات الليبية ومتطلباته لكي ينسجم مع مؤشرات الحاجة الفعلية لتلك الشركات ويلبي متطلبات المنافسة العالمية بهذا المجال. وكذلك اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية، مع استمرارية العمل به ضمن مواعيد محددة و متقاربة تتناسب مع الأداء المطلوب من العاملين.

5. دراسة العقوري (2018) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة في شركة الخليج العربي بليبيا، هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة وذلك لجمع المعلومات للوصول إلى النتائج ومن أهم هذه النتائج: وجود دور فعال ومهم لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء، حيث أنها تعمل على حل المشكلات التي تواجه الكوادر البشرية ورأس المال الفكري لدى المنظمة وتحفز العاملين بما يؤثر بشكل مباشر على إنتاجيتهم. وأيضا" العمل على الجوانب المادية والمعنوية التحفيزية للموظفين وذلك لرفع أدائهم وتحسين مستوى الإنتاجية لديهم.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة لها علاقة مباشرة مع موضوع الدراسة الحالية، وتختلف كل دراسة عن الأخرى بحسب الهدف الذي تسعى لتحقيقه، والمنهجية التي تتبعها، والأدوات المستخدمة لتحقيق هدف الدراسة، والنتائج التي تم

التوصل إليها. وكانت هذه الدراسات عاملاً مساعداً في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وبناء أداة الدراسة، وتفسير النتائج الخاصة بهذه الدراسة، ومن خلال الاستعراض السابق تبين أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، حيث تتمثل أوجه التشابه في أن هذه الدراسة وكل ما تم عرضه من دراسات سابقة تناول موضوع الموارد البشرية كمتغير مستقل وأن الأداء الرئيسية المستخدمة في جمع المعلومات هي استمارة الاستبيان، أما أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والبحوث السابقة فتكمن في تركيز هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء في مستشفى العيون بطرابلس، كذلك التعرف على أهم ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية وذلك لتحسين جودة الأداء، في حين طبقت الدراسات السابقة على مؤسسات وشركات إنتاجية وخدمية ليبية والبعض منها تم تطبيقه خارج البيئة الليبية.

9- الإطار النظري للدراسة:

إدارة الموارد البشرية، المفهوم والأهمية: اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزي التباين في أغلب الأحيان إلى تعدد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية لهم " وتعد إدارة الموارد البشرية منهجاً فكرياً جديداً في التعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة شريك إستراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد (علاقي، 2020).

ويقصد بإدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تقوم بتحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط الاحتياجات من العمالة والاختيار والتعيين وتصميم الهيكل السليم للأجور والتدريب والترفيه والنقل وتقييم أداء العاملين وتوفير سبل الأمن والسلامة وتحقيق العدالة لكل العاملين. ونرى أيضاً " أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بالإشراف على كافة شؤون الموارد البشرية منذ التحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن التقاعد وتهتم أيضاً " بتوصيف وتقييم الوظائف وتخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط إدارة المسار الوظيفي وبوضع نظم الأجور والحوافز وتقييم أداء العاملين وتهيئة ظروف العمل و الاهتمام بالجانب السلوكي لكي تحقق الاستقرار في القوى العاملة وزيادة رضاهم عن العمل وبالتالي زيادة الإنتاج وتعددت تعريفات الباحثون لإدارة الموارد البشرية حيث (الزعي، 2013). عرفها الدكتور مصطفى نجيب شلاويش على أنها:- النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة. وعرفها (Flippo) على أنها: تخطيط وتنظيم ومراقبة

واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة. وعرفها عباس على انها: الأنشطة المكتسبة من خلال الاستمرارية في تنمية عملية الاهتمام بالموارد البشرية والتي تشكل إستراتيجية شاملة قوامها التوظيف والتطوير والتخطيط وتقويم الأداء وإظهار أهمية العلاقة الوظيفية. ويمكن تعريف الموارد البشرية: على أنها مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال؛ وذلك للتأكيد على حقيقة أن الموظفين هم جزء مهم من العمل، ولا اعتبارهم أصلاً من أصول المؤسسات التي يعملون بها والذي يجب إدارته بفاعلية لتحقيق النجاح، كما أن الموارد البشرية ليست مجرد إسم آخر للموظفين، إذ إنها في تعريف أكثر شمولية تمثل القسم المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمات من خلال توفير عمليات التوظيف، والتدريب، وتطوير المهارات؛ لتحقيق الفائدة المتوقعة لكلا الطرفين بالأداء المطلوب، وقد يمثل هذا القسم عدداً من الموظفين بدايةً بمدير الموارد البشرية وانتهاءً بالمساعدين، أو أن يكون القسم متمثلاً بموظف واحد ويتم تحديد ذلك نسبةً إلى حجم الشركة أو المؤسسة (الأعوج، 2017).

ممارسات إدارة الموارد البشرية:

الاهتمام ورعاية الموارد البشرية يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل فكر جميع المسؤولين في المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصر مهم من عناصر التسويق، والإنتاج والتمويل وبدون توافر هذه المهارات والخبرات البشرية اللازمة ولعل من الأسباب التي تدفع أيضاً أن الدول النامية إلى الاهتمام بالقوة البشرية هي الإحساس بانخفاض الإنتاجية وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة). عبد الباقي، (2015) ولعل زيادة حجم المؤسسات والمنظمات والزيادة المستمرة للأفراد داخلها، وحرص المؤسسة على أن تكون في الريادة على مستوى محلي وعالمي وقومي إلا أن تهتم وتراعي جيداً بالموارد البشرية ولا يكون هذا الاهتمام إلى من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي ترتبط بالحصول على الموارد البشرية وتكوين قوة عمل مستقرة، وهذه الممارسات تشتمل على تحليل الوظيفة، وتخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب، الاختيار وتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء، الفوائد والتعويضات وفي النهاية الصحة والسلامة. و أي كان حجم المؤسسة فعندما تستخدم هذه الممارسات فإن عملية المؤسسة تتكون بالأمر اليسير ويأتي ذلك عن

طريق ربط الوظائف بعضها ببعض، وذلك حتى تكون هناك وجود تعاقب من وظيفة لأخرى وذلك من واقع قوائم الممارسات المطلوبة، اي تحليل كل ممارسة على حدة. ولتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة لأداء السليم بمهام الوظيفة يكون تحليل الوظائف مدخلا أساسيا" لتحديده وتستخدم كذلك لعملية التخطيط الموارد البشرية مثل: الاختيار، الاستقطاب، التنمية والتطوير وهي أيضا معيار لتحديد المكافآت و الأجور و المنافع وذلك كله سعياً من أجل تحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة. وكما يرى العزاوي، وجواد، (2010) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن تصنيفها على أساس ثلاثة ممارسات رئيسة وهي: الممارسات الاختصاصية: وهي التي تداولها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة تتبع القطاع الخاص او القطاع العام، ويختلف عدد هذه الممارسات من مؤسسة لأخرى تبعا لفسلفة الإدارة العليا، ونوع التكنولوجيا المستخدمة وحجم المنظمة و خصائص سوق العمل، ومهارة وكفاية العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالاتي: تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف. - تخطيط الموارد البشرية. - التوظيف ويشمل: أ- اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة. ب- تعيين وتثبيت الموظفين و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ج- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف. د- تحديد الأجر و المكافأة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة. هـ- تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير. و- تقييم سلوك العاملين و أدائهم. ز- مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين. الممارسات الإدارية: وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية في إنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية. والممارسات الاستشارية: وهي التي تقوم بتقديم المشورة عن العاملين وكل الإدارات العاملة في المؤسسة سواء من الناحية الفنية أو القانونية بالإضافة إلى اقتراح التحسينات و تطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من حوافز و أجور وخدمات وظروف العمل وغيرها، و يستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر التصاقا" واتصالا" بالإدارات الأخرى في المؤسسة و أكثر اطلاعا على مشاكلها و أعمق تعاونا وتفاعلا" لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

الأداء: المفهوم والأهمية: يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تعتبر العمود الفقري للإدارة، فهي ترتبط ارتباطا وثيقا" بمختلف وظائفها، والقيام بها بفعالية يساعد علي تيسير باقي الوظائف بشكل جيد، إذ أنه من خلال الإحاطة بقدرات ومهارات العاملين يمكن توزيعهم بشكل سليم مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات كل فرد بالإضافة الي

مولاته ورغباته، ومن ثم فإنه يمكن معرفة ما ينقص من يد عاملة ومواصفاتها ومؤهلاتها، وهذا ما يجب العمل علي توفيره من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار ثم التعيين. ثم أنه بفضل تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي ودقيق يصبح بالإمكان تحسين أدائهم من خلال عملية التحفيز إن كان إيجابياً أم سلبياً، ومعرفة مكامن القوة والتميز لدى الأفراد تمكن من استثمارها أفضل استثمار لتحقيق أقصى وأنجح أداء ممكن ومعرفة مواطن الضعف والقصور لدى العاملين يساعد علي رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال عمليات التدريب والتكوين لتحسين مستواهم وتحديد معارفهم ومعلوماتهم وجعلها تتلاءم مع المتغيرات الجديدة، ذلك أننا نعيش في عصر يتسم بالتطور والتجدد السريع مما يحتم علي كل منظمة تعمل علي الاستمرار وتطمح الي تحقيق أفضل النتائج مواكبة هذا التطور (الأعوج، 2018). ولكي تصل المؤسسة الي أهدافها عليها أن تقوم بعدة أنشطة ومهام يترتب عليها إنجازات ونتائج، وهذا الأداء قد يكون جهداً بشرياً خاصاً أو عملاً مشتركاً بين الألة والإنسان مع الأخذ في الاعتبار أهمية الأداء البشري الذي يتحكم ويوجه الألة، ولضمان تلافي المتغيرات والأسباب والعوامل التي قد تتحرف بالأداء في اتجاهات مغايرة للأهداف، ويجب التأكد من وجود اليات إدارية لتوجيه الأداء من خلال العمل علي تطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف وهو ما يطلق عليه إدارة الأداء السلمي، (2007). ولكي ينجح منهج إدارة الأداء لابد من توفير الظروف التالية): الخزامي، (2009). - تحديد الأداء المطلوب من كل عضو في المنظمة. - مساعدة الرؤساء في تنمية مهاراتهم اللازمة لإدارة الأداء. -إعادة توصيف مهام الرؤساء لكي تتضمن مسؤولية إدارة الأداء. ويعرف الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فقياس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن، 2020). ويعرف أيضاً هو الجهود والنشاطات نحو تحقيق الجودة ثم الامتياز و بذلك يكون معنى الأداء مرتبطاً مباشرةً بالإتقان و الانضباط والمنظمة (سليم، 2012). وكما يعرف أيضاً على أنه قدرة المنظمة على الاستمرار و البقاء محققاً التوازن بين رضا المساهمين والعمال (الداوي، 2010).

دور الموارد البشرية في تحسين الأداء:

توسع دور الموارد البشرية في السنوات القليلة الماضية ليتجاوز مجرد تطبيق السياسات والإجراءات، والتوظيف، وإدارة الأفراد، حيث وجد مسؤولو الموارد البشرية الآن أنه يجب عليهم ضمان علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل، وإنشاء

مبادرات تزيد من مشاركة الموظفين و إنتاجيتهم، وإقامة علاقات بين الشركة و الموظفين بعد فترة عملهم في المؤسسة، نظراً لأن الموارد البشرية لديها الكثير لتفعله، فإن تحسين مشاركة الموظفين الحاليين وإنتاجهم لا يعطى دائماً أولوية قصوى. كما أنه لا يمكن تقييم الإنتاجية التنظيمية من خلال عدد الموظفين الذين يعملون لدى المؤسسة لفترة طويلة، بل يتعلق الأمر أكثر بمشاركة الموظف ومستوى الرضا، فمن المهم بشكل كبير فهم كيفية تفاعل الموظفين في المواقف المختلفة ونهيتهم تجاه المهام المختلفة، عندها فقط سيكون المسؤول قادراً على تعزيز أدائهم ومعنوياتهم وقد تستطيع إدارة الموارد البشرية تحسين إنتاجية الموظف ورفع أدائه من خلال مجموعة من الطرق، أهمها : (Narcisse. & Harcourt) - دعم العمل المرن: عندما يعلم الموظفون أن صاحب العمل منفتح على العمل المرن فإنه أمر يساهم في رفع معنويات الموظفين و مشاركتهم، وهي علامة على أن المؤسسة تدرك أن الموظفين يعيشون حياة خارج العمل، وأن صاحب العمل يثق بهم لإدارة وقتهم و أعباء العمل بشكل مناسب، و بالإضافة إلى تقليل الوقت المستغرق في التنقل و التكاليف المالية البيئية، فإن القدرة على العمل من المنزل تمنح الموظفين أيضاً الفرصة للقيام بالعمل الذي قد يكافحون لإكماله في بيئة مكتبية مزدحمة. - التأكد من راحة الموظفين في مكان العمل: الراحة في مكان العمل أمر مهم للحفاظ على مستويات الإنتاجية والتركيز، حيث أن التملل المستمر، والنهوض والتحرك للهروب من مقعد غير مريح، و الإضطراب الى تعديل الكرسي بشكل متكرر كل هذا سوف يستغرق وقتاً ثميناً، فيجب أن تتأكد إدارة الموارد البشرية أيضاً من أن الموظفين يعرفون كيفية إعداد بيئة مكتبهم لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية و السلامة، حيث يمكن غالباً أن يؤدي آلام الظهر والصداع إلى بيئة العمل المكتبية السيئة، أيضاً يعد الاستثمار في التقييمات المكتبية عبر الإنترنت ودورات التعلم الإلكتروني طريقة جيدة للتأكد من أن الموظفين على دراية بالاعتبارات الصحية عند العمل مع أجهزة الكمبيوتر وأنهم قاموا بإعداد مكاتبهم بشكل مناسب. - تحديث أدوات العمل و التكنولوجيا: إذا تمكن صاحب العمل من جذب أفضل المواهب والحفاظ على طاقم من الموظفين المتميزين، فإن الأدوات و التقنيات التي عفا عليها الزمن يمكن أن تعيق الإنتاجية بشدة وتسبب الإحباط بين أفضل الموظفين، ونظراً لأن التكنولوجيا تنمو بشكل كبير كل سنة، فمن المهم تحديث الأدوات اللازمة باستمرار للحفاظ على سير العمليات التجارية بسلاسة. وحتى عند القدرة على جذب المواهب من الموظفين، فإن امتلاك أدوات دون المستوى سيجعل من الصعب الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين وجذب أفضل المرشحين في المستقبل،

وبالإضافة إلى إبطاء إنتاجية الموظفين فإن البرامج والأجهزة القديمة أكثر عرضة للفيروسات والمتسللين مما يؤدي إلى تكاليف باهظة للعلاج. - التقدير المستمر: يجب تقدير الموظفين بشكل مستمر فقد تكفي شكراً لك أو أحسنت لتعزيز أداء الموظف إذا أنه ليس هناك شك في أن التقدير المنتظم و التعليقات الإيجابية تشجع الموظفين على القيام بعمل أفضل كما أنه لا يوجد شيء أفضل من وجود خيار في نظام الموارد البشرية. - دعم الإبداع والابتكار: توفير مساحة للمرونة والابتكار والإبداع، إذ يعد الحد من الإبداع والابتكار لصالح القيام بالأشياء بالطريقة التي تم القيام بها دائماً هو طريقة لقتل الإنتاجية ومشاركة الموظفين، وعندما يسمح للموظفين بأن يكونوا مبدعين في وظائفهم فإنهم يكونون قادرين على إنتاج المزيد وربما تعزيز المبيعات أو تقليل التكاليف، ويتم ذلك من خلال التدريب و الحوافز المناسبة التي تعزز الإبداع وتشجيع الابتكار. (الأعوج، 2018).

10- الاطار العملي للدراسة: التحليل الاحصائي واختبار فرضيات الدراسة

1- خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة:

جدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
أقل من متوسط	5	7.81
متوسط	3	4.69
جامعي	40	62.50
عالي	16	25.00
المجموع	64	100

يبين الجدول رقم (1) النتائج الخاصة بالمؤهل العلمي محل الدراسة، ويلاحظ أن أعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس حيث تبلغ 62.50%، وتأتي نسبة أفراد العينة الذين لديهم شهادة العليا في المرتبة الثانية بنسبة بلغت 25% أما الذين كان مؤهلهم أقل من المتوسط فقد بلغت نسبتهم 7.81%.

جدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	21	32.81
سنوات 10 أقل من 5-من	19	29.69
سنة 15 أقل من 10-من	12	18.75
سنة 20 أقل من 15-من	7	10.94
سنة فأكثر 20من	5	7.81
المجموع	64	100

2- عرض ومناقشة نتائج تساؤلات الدراسة:

ما هو دور الموارد البشرية العاملة بمستشفى العيون بمدينة طرابلس في تحسين جودة الإداء؟

جدول رقم (3) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث في بعد الاختيار و الاستقطاب والتعيين

ت	العبارات	المتوسط المرجح	النحراف المعياري	معامل الختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة .	2.59	0.56	21.42%	86.46%	تسهم بدرجة كبيرة جدا
2	إجراء الاختبارات اللازمة لكافة العاملين بالمستشفى بغرض قياس كفاءتهم ومعرفة قدراتهم.	2.39	0.61	25.40%	79.69%	تسهم بدرجة كبيرة
3	تعول المستشفى على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة	2.34	0.72	30.62%	78.13%	تسهم بدرجة كبيرة
4	المفاضلة الموضوعية بين الأفراد المؤهلين والمرشحين لشغل وظيفة شاغرة بالمالك الوظيفي.	2.22	0.58	25.98%	73.96%	تسهم بدرجة كبيرة
5	إعادة النظر في سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في المستشفى.	2.13	0.60	28.43%	70.83%	تسهم بدرجة قليلة
الاختيار و الاستقطاب والتعيين		2.34	0.36	15.43%	78.02%	تسهم بدرجة كبيرة

الجدول (3) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث حول المحور مرتبة تنازلياً ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط

الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى جنب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة يحتل المرتبة الأولى بنسبة 86.46% تأتي بعد ذلك إجراء الاختبارات اللازمة لكافة العاملين بالمستشفى بغرض قياس كفاءتهم ومعرفة قدراتهم في المرتبة الثانية وبنسبة 79.69% يليها بالمرتبة الثالثة تعول المستشفى على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها لشغل الوظائف المهمة بنسبة 78.13% وقد جاءت العبارة إعادة النظر في سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في المستشفى في المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية بلغت 70.83% وأن الرأي السائد للدرجة الكلية لبعء الاختيار والاستقطاب والتعيين كان يشير إلى (تسهم بدرجة كبيرة) ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المستشفى كعنصر أساسي في تحسين أداء العاملين وبحسب إجابات عينة الدراسة بالكامل.

جدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث في في بعد التدريب والتطوير

ت	العبارات	المتوسط المرجح	التحرف المعياري	معامل الختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	تحرص المستشفى على مشاركة الخبراء في تحديد الاحتياجات التدريبية.	2.59	0.64	24.50%	86.46%	تسهم بدرجة كبيرة جدا
2	التدريب عملية تعلم للأفراد تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة أداء الأفراد.	2.41	0.61	25.35%	80.21%	تسهم بدرجة كبيرة
3	التدريب عملية تعلم للأفراد تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة أداء الأفراد.	2.22	0.68	30.55%	73.96%	تسهم بدرجة كبيرة
4	تسعى إدارة المستشفى لتحديد الاحتياجات التدريبية قبل وضع البرامج التدريبية.	2.20	0.65	29.36%	73.44%	تسهم بدرجة كبيرة
5	تعتبر المستشفى أهمية بخطط التدريب والمواصفات العالمية حول التدريب.	2.19	0.66	30.34%	72.92%	تسهم بدرجة قليلة
	التدريب والتطوير	2.32	0.43	18.52%	77.40%	تسهم بدرجة كبيرة جدا

الجدول (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازليا ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى حرص إدارة المستشفى على مشاركة الخبراء في تحديد الاحتياجات التدريبية يحتل المرتبة الأولى بنسبة 86.46% , تأتي بعد ذلك التدريب عملية تعلم للأفراد تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة أداء الأفراد في المرتبة الثانية وبنسبة 80.21% يليها بالمرتبة الثالثة التدريب عملية تعلم للأفراد تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة أداء الأفراد بنسبة 73.96% وقد جاءت العبارة يعير المستشفى أهمية بخطط التدريب والمواصفات العالمية حول التدريب في المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية بلغت 72.92% , وان الرأي السائد للدرجة الكلية لبعد التدريب والتطوير كان يشير إلى تسهم بدرجة كبيرة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المستشفى كعنصر أساسي في تحسين أداء العاملين وبحسب إجابات عينة الدراسة بالكامل.

جدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث في في بعد قياس تقييم كفاءة الأداء

ت	العبارات	المتوسط المرجح	التحرف المعياري	معامل الختلاف	النسبة النسبية	الرأي السائد
1	يتقيد العاملين بالمستشفى بأنظمة العمل في انجاز الأعمال.	2.48	0.67	26.83%	82.81%	تسهم بدرجة كبيرة جدا
2	تشعر إدارة المستشفى بالرضا من نتائج أداء العاملين.	2.30	0.58	25.35%	76.56%	تسهم بدرجة كبيرة
3	يعتمد التقييم على معايير الوقت والانجاز والتكلفة في تنفيذ البرامج التدريبية ويساعد تحليل الوظائف في تقييم وتقوية أداء.	2.27	0.62	27.52%	75.52%	تسهم بدرجة كبيرة
4	المستشفى بحاجة إلى معلومات دقيقة عن مستوى أداء العاملين.	2.25	0.67	29.63%	75.00%	تسهم بدرجة كبيرة
5	ترغب المستشفى في الحصول على معلومات لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية.	2.23	0.64	28.46%	74.48%	تسهم بدرجة كبيرة
	قياس تقييم كفاءة الأداء	2.31	0.45	19.73%	76.88%	تسهم بدرجة كبيرة

الجدول (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازليا ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى يتقيد العاملين بالمستشفى بأنظمة العمل

في انجاز الأعمال يحتل المرتبة الأولى بنسبة 82.81% تأتي بعد ذلك تشعر إدارة المستشفى بالرضا من نتائج أداء العاملين في المرتبة الثانية بنسبة 76.56% يليها بالمرتبة الثالثة يعتمد التقويم على معايير الوقت والانجاز والتكلفة في تنفيذ البرامج التدريبية ويساعد تحليل الوظائف في تقييم وتقوية أداء بنسبة 75.52% وقد جاءت العبارة يرغب المستشفى في الحصول على معلومات لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين بفاعلية في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية بلغت 74.48% وأن الرأي السائد للدرجة الكلية لبعـد قياس تقييم كفاءة الأداء كان يشير إلى تسهم بدرجة كبيرة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المستشفى كعنصر أساسي في تحسين أداء العاملين وبحسب إجابات عينة الدراسة بالكامل.

جدول رقم (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث في في بعد الأجور والمرتبات والمزايا

ت	العبارات	المتوسط المرجح	النحراف المعياري	معامل الختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المستشفى.	2.41	0.64	26.41%	80.21%	تسهم بدرجة كبيرة
2	تمتلك المستشفى معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم لتحديد نوع المكافآت.	2.33	0.67	28.69%	77.60%	تسهم بدرجة كبيرة
3	تحفيز وفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.	2.28	0.68	29.71%	76.04%	تسهم بدرجة كبيرة
4	يعتمد الدافع للعمل على مدى إحساس الفرد بالعدالة بمقارنته بين ما يحصل عليه من تعويضات وما يحصل عليه الآخرون في العمل.	2.20	0.65	29.36%	73.44%	تسهم بدرجة كبيرة
5	تعتمد المستشفى على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء، لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون.	2.19	0.61	28.07%	72.92%	تسهم بدرجة قليلة
		2.28	0.45	19.62%	76.04%	تسهم بدرجة كبيرة

الجدول (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازليا ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط

الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المستشفى يحتل المرتبة الأولى بنسبة 80.21%, تأتي بعد ذلك يمتلك المستشفى معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم لتحديد نوع المكافآت في المرتبة الثانية وبنسبة 77.60% يليها بالمرتبة الثالثة تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء بنسبة 76.04% وقد جاءت العبارة يعتمد المستشفى على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء، لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون في المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية بلغت 72.92% , وان الرأي السائد للدرجة الكلية لبعد الأجور والمرتبات والمزايا كان يشير إلى تسهم بدرجة كبيرة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المستشفى كعنصر أساسي في تحسين أداء العاملين وبحسب إجابات عينة الدراسة بالكامل.

جدول رقم (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة في بعد الصحة والسلامة المهنية

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	زيادة الوعي ومشاركة العاملين في المستشفى بنجاح سياسات الصحة والسلامة المهنية.	2.63	0.65	24.94%	87.50%	نسبة بدرجة كبيرة جدا
2	تعمل المستشفى على إجراء تحليل متكامل عن التأثيرات الناشئة عن العمليات والخدمات في المستشفى فيما يسمى تحليل المخاطر لصحة الموظفين والسلامة.	2.42	0.56	23.04%	80.73%	نسبة بدرجة كبيرة
3	تعمل المستشفى على توفير وتنفيذ كافة اشتراطات السلامة والصحة المهنية التي تكفل توفير بيئة آمنة تحقق الوقاية من المخاطر للعنصرين البشري والمادي.	2.38	0.58	24.31%	79.17%	نسبة بدرجة كبيرة
4	زيادة الكفاءة وتخفيض نسبة المخاطر المحتملة، والتقليل من الإصابات والحوادث في مكان العمل.	2.30	0.63	27.62%	76.56%	نسبة بدرجة كبيرة
5	تعمل المستشفى على إجراء قياسات حقلية للفجوة بين ما هو موجود وبين المعايير اللازم التقيد بها بغرض وضع الأهداف للصحة الوظيفية والسلامة المهنية بالمستشفى وهو ما يسمى المسح المبدي.	2.22	0.58	5.98%	3.96%	تسهم بدرجة كبيرة
	الصحة والسلامة المهنية	2.39	0.41	17.01%	79.58%	تسهم بدرجة كبيرة

الجدول (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث حول المحور مرتبة تنازلياً، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى (زيادة الوعي ومشاركة العاملين في المستشفى بنجاح سياسات الصحة والسلامة المهنية) يحتل المرتبة الأولى بنسبة 87.50% (تأتي بعد ذلك) تعمل المستشفى على إجراء تحليل متكامل عن التأثيرات الناشئة عن العمليات والخدمات في المستشفى فيما يسمى تحليل المخاطر لصحة الوظيفية والسلامة (في المرتبة الثانية بنسبة 80.73% يليها بالمرتبة الثالثة) تعمل المستشفى على توفير وتنفيذ كافة اشتراطات السلامة والصحة المهنية التي تكفل توفير بيئة آمنة تحقق الوقاية من المخاطر للعنصرين البشري والمادي بنسبة 79.17%، وقد جاءت العبارة تعمل المستشفى على إجراء قياسات حقلية للفجوة بين ما هو موجود وبين المعايير اللازم التقيد بها بغرض وضع الأهداف والسياسة للصحة الوظيفية والسلامة المهنية بالمستشفى وهو ما يسمى المسح المبدئي في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية بلغت 73.96% وان الرأي السائد للدرجة الكلية لبعء الصحة والسلامة المهنية كان يشير إلى تسهم بدرجة كبيرة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المستشفى كعنصر أساسي في تحسين أداء العاملين وبحسب إجابات عينة البحث بالكامل.

جدول رقم (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث في في بُعاد مستوى تقديم الخدمات

ت	العبارات	المتوسط المرجح	التحرف المعياري	معامل الختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	الاستفادة من نتائج دراسات واستبيانات المواطنين لتحديد احتياجات وتوقعات المتعاملين الحالية والمستقبلية والتعرف على آرائهم بالخدمات التي تقدم لهم.	2.39	0.61	25.40%	79.69%	تسهم بدرجة كبيرة
2	تصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات المتعاملين.	2.30	0.61	26.51%	76.56%	تسهم بدرجة كبيرة
3	الالتزام بروح الإبداع والمبادرة في إدارة علاقات المتعاملين.	2.27	0.70	30.70%	75.52%	تسهم بدرجة كبيرة

4	تحديد التحسينات الرامية إلى تطوير الخدمات الصحية المقدمة بما يتفق مع احتياجات وتوقعات المتعاملين.	2.22	0.63	28.36%	73.96%	تسهم بدرجة كبيرة
5	تصميم وتطبيق منهجية لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوى واقتراحات المتعاملين.	2.19	0.64	29.23%	72.92%	تسهم بدرجة قليلة
	مستوى تقديم الخدمات	2.27	0.45	19.86%	75.73%	تسهم بدرجة كبيرة

الجدول (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث حول المحور مرتبة تنازليا ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى الاستفادة من نتائج دراسات واستبيانات المواطنين لتحديد احتياجات وتوقعات المتعاملين الحالية والمستقبلية والتعرف على آرائهم بالخدمات التي تقدم لهم يحتل المرتبة الأولى بنسبة 79.69% تأتي بعد ذلك تصميم وتطوير وتقديم خدمات جديدة استجابة لاحتياجات وتوقعات المتعاملين في المرتبة الثانية بنسبة 76.56% يليها بالمرتبة الثالثة الالتزام بروح الإبداع والمبادرة في إدارة علاقات المتعاملين بنسبة 75.52% وقد جاءت العبارة (تصميم وتطبيق منهجية لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوى واقتراحات المتعاملين في المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية بلغت 72.92% وان الرأي السائد للدرجة الكلية لبعد مستوى تقديم الخدمات كان يشير إلى تسهم بدرجة كبيرة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المستشفى كعنصر الأساسي في تحسين أداء العاملين وبحسب إجابات عينة البحث بالكامل.

الإجابة على التساؤل الفرعي الأول: ما مدى إدراك الإدارة العليا بمستشفى العيون بمدينة طرابلس لأهمية الموارد البشرية؟

جدول رقم (9) يبين تقييم إجابات أفراد العينة حول تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية

ت	المجال	المتوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى التطبيق
1	الصحة والسلامة المهنية	2.39	79.58%	عالي جداً
2	الاختيار و الاستقطاب والتعيين	2.34	78.02%	عالي جداً
3	التدريب والتطوير	2.32	77.40%	عالي جداً
4	قياس تقييم كفاءة الأداء	2.31	76.88%	عالي جداً
5	الأجور والمرتبات والمزايا	2.28	76.04%	عالي
6	مستوى تقديم الخدمات	2.27	75.73%	عالي
	الدرجة الكلية	2.32	77.27%	عالي جداً

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسط العام للعناصر المتعلقة بمدى إدراك الإدارة العليا بمستشفى العيون بمدينة طرابلس لأهمية الموارد البشرية وفق استجابة عينة الدراسة كان بدرجة " عالية جداً " حيث جاءت الصحة والسلامة المهنية للمركز بالترتيب الأول بنسبة (79.58%)، كما يلاحظ أن الاختيار والاستقطاب والتعيين جاءت بالترتيب الثاني بنسبة (78.02%)، يليه التدريب والتطوير بوزن نسبي بلغ (77.40%) و في المرتبة الرابعة جاءت قياس تقييم كفاءة الأداء بنسبة 76.88% وبالمرتبة الخامسة جاءت الأجور و المرتبات و المزايا بنسبة (76.04) وبالمرتبة الأخيرة جاء مستوى تقييم الخدمات بنسبة 75.73% .

الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني: ما هو واقع إدارة الموارد البشرية بمستشفى العيون بمدينة طرابلس والتحديات التي تواجهها؟

جدول رقم (10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث في بُعد واقع إدارة أداء العاملين

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	يتم مراجعة معايير تقييم الأداء من أجل تطوير عمل العاملين بالمستشفى.	2.47	0.62	24.97%	82.29%	تسهم بدرجة كبيرة
2	تقوم إدارة المستشفى بتقييم أداء العاملين حسب الوصف الوظيفي لهم.	2.39	0.66	27.50%	79.69%	تسهم بدرجة كبيرة
3	يتسم نظام تقويم الأداء في المستشفى بالمرونة.	2.34	0.57	24.30%	78.13%	تسهم بدرجة كبيرة
4	تعمل إدارة المستشفى على تعزيز وتشجيع مبدأ نقل المعرفة.	2.34	0.60	25.46%	78.13	تسهم بدرجة كبيرة
5	تسعى إدارة المستشفى دائماً نحو التحسين المستمر.	2.31	0.69	29.72%	77.08%	تسهم بدرجة كبيرة
6	توجيهات رئيس المستشفى واضحة ولا يشوبها التناقض أو التغيير.	2.30	0.63	27.62%	76.56%	تسهم بدرجة كبيرة
7	يقوم العاملين بالمستشفى بإنجاز الأعمال الموكلة آلي في حينها دون تأخير.	2.25	0.56	25.04%	75.00%	تسهم بدرجة كبيرة
8	يوجد اهتمام من قبل إدارة المستشفى بنتائج تقويم الأداء.	2.23	0.68	30.62%	74.48%	تسهم بدرجة كبيرة
9	وجود رضى من المواطنين والمستفيدين من الخدمات الصحية المقدمة من المستشفى	2.23	0.66	29.56%	74.48%	تسهم بدرجة كبيرة

10	يتم تطبيق معايير الأداء على العاملين دون تحيز	2.20	0.76	34.48%	73.44%	تسهم بدرجة كبيرة
11	يوجد نظام إلكتروني لتسجيل حضور وانصراف العاملين بالمستشفى.	2.19	0.71	32.45%	72.92%	تسهم بدرجة قليلة
12	وجود أدوات للقياس والتقييم سواء على مستوى تقييم الأداء المؤسسي أو الفردي.	2.16	0.62	28.88%	71.88%	تسهم بدرجة قليلة
	واقع إدارة أداء العاملين	2.29	0.36	15.63%	76.17%	تسهم بدرجة كبيرة

الجدول (10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث حول المحور مرتبة تنازليا ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى يتم مراجعة معايير تقييم الأداء من أجل تطوير عمل العاملين بالمستشفى يحتل المرتبة الأولى بنسبة 82.29%، تأتي بعد ذلك تقوم إدارة المستشفى بتقييم أداء العاملين حسب الوصف الوظيفي لهم في المرتبة الثانية وبنسبة 79.69% يليها بالمرتبة الثالثة يتسم نظام تقويم الأداء في المستشفى بالمرونة بنسبة 78.13% وقد جاءت العبارة وجود أدوات للقياس والتقييم سواء على مستوى تقييم الأداء المؤسسي أو الفردي في المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية بلغت 71.88%، وإن الرأي السائد للدرجة الكلية لبعدها واقع إدارة أداء العاملين كان يشير إلى تسهم بدرجة كبيرة والذي يعكس واقع إدارة الموارد البشرية بمستشفى العيون بمدينة طرابلس والتحديات وبحسب إجابات عينة البحث بالكامل.

الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث : ما مدى توفير متطلبات الجودة في أداء وخدمات مستشفى العيون بمدينة طرابلس؟

جدول رقم (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث في بعد متطلبات الجودة الشاملة

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	وجود رضى من المواطنين والمستفيدين عن الخدمات الصحية المقدمة من المستشفى.	2.45	0.71	28.99%	81.77%	تسهم بدرجة كبيرة
2	السعي لتطوير وتحسين الأداء.	2.34	0.67	28.67%	78.13%	تسهم بدرجة كبيرة
3	مساهمة الجودة الشاملة في تحسين مستوى العمل.	2.31	0.66	28.70%	77.08%	تسهم بدرجة كبيرة
4	الجودة الشاملة في مبادئها الوقائية بدل العلاج.	2.31	0.61	26.55%	77.08%	تسهم بدرجة كبيرة
5	تسهم الجودة الشاملة في أداء العمل الجماعي.	2.27	0.60	26.37%	75.52%	تسهم بدرجة كبيرة
6	تسعى الجودة الشاملة في تطبيقها إلى تحقيق الأهداف.	2.25	0.62	27.43%	75.00%	تسهم بدرجة كبيرة
7	تعتمد إدارة المستشفى في عملية الاتصال والمتابعة على قاعدة بيانات ومبادئ ثابتة.	2.25	0.56	25.04%	75.00%	تسهم بدرجة كبيرة
8	تمنح الجودة الشاملة الثقة في العاملين والمستفيدين.	2.23	0.66	29.56%	74.48%	تسهم بدرجة كبيرة
9	تركز الجودة الشاملة من خلال تطبيقها على المستفيدين .	2.20	0.57	25.80%	73.44%	تسهم بدرجة كبيرة
	متطلبات الجودة الشاملة	2.29	0.37	16.10%	76.39%	تسهم بدرجة كبيرة

الجدول (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازليا ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى وجود رضى من المواطنين

والمستفيدين عن الخدمات الصحية المقدمة من المستشفى يحتل المرتبة الأولى بنسبة 81.77% تأتي بعد ذلك السعي لتطوير وتحسين الأداء في المرتبة الثانية وبنسبة 78.13% يليها بالمرتبة الثالثة مساهمة الجودة الشاملة في تحسين مستوى العمل بنسبة 77.08% وقد جاءت العبارة تركّز الجودة الشاملة من خلال تطبيقها على المستفيدين (في المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية بلغت 73.44% , وان الرأي السائد للدرجة الكلية لُبع "د متطلبات الجودة الشاملة كان يشير إلى تسهم بدرجة كبيرة و الذي يعكس مدى توفير متطلبات الجودة في أداء وخدمات مستشفى العيون بمدينة طرابلس وبحسب إجابات عينة البحث بالكامل.

الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع : ما هو واقع إدارة الموارد البشرية بمستشفى العيون بمدينة طرابلس والتحديات التي تواجهها ؟ .

جدول رقم (12) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث في في بعد واقع إدارة الجودة الشاملة

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	تمكن إدارة المستشفى كافة الفئات العاملة بها من التفكير العلمي المنطقي والتحليلي لحل المشكلات.	2.28	0.74	32.64%	76.04%	تسهم بدرجة كبيرة
2	تعقد إدارة المستشفى اللقاءات والندوات التي تتعلق بالجودة الشاملة في المجال الصحي.	2.28	0.60	26.45%	76.04%	تسهم بدرجة كبيرة
3	يوجد بالمستشفى تقويم مستمر لخطوات تطبيق الجودة الشاملة ومراقبة العمل بما يحقق جودة أفضل في أداء العمل.	2.23	0.56	24.89%	74.48%	تسهم بدرجة كبيرة
4	تركز إدارة المستشفى على الاتجاهات الحديثة في مجال تطوير الخدمات الصحية وفي مجال إدارة الجودة الشاملة.	2.22	0.68	30.55%	73.96%	تسهم بدرجة كبيرة
5	تشجع إدارة المستشفى الترابط والتكامل والعمل بروح الفريق.	2.19	0.77	35.39%	72.92%	تسهم بدرجة قليلة
6	تعمل إدارة المستشفى على البعد عن المركزية وتكريس مفهوم الجودة في العمل.	2.17	0.66	30.20%	72.40%	تسهم بدرجة قليلة
7	تم تعميم نظام ضمان الجودة الشاملة في جميع أقسام المستشفى.	2.17	0.68	31.30%	72.40%	تسهم بدرجة قليلة

8	تم إنشاء قسم أو إدارة خاصة بالجودة، وتوسيع مظلة النظام لتشمل جميع الممارسات الطبية والطبية المساعدة والفنية والإدارية.	2.16	0.62	28.88%	71.88%	تسهم بدرجة قليلة
9	تطبيق داخل المستشفى مبادئ إدارية وفنية وطبية باتجاه الكفاءة في الأداء.	2.09	0.71	33.74%	69.79%	تسهم بدرجة قليلة
10	تقوم إدارة المستشفى بالتقويم الدوري لكل فئات العاملين بالمستشفى.	2.08	0.70	33.54%	69.27%	تسهم بدرجة قليلة
11	تتبنى إدارة المستشفى مبادئ الجودة الشاملة العالمية لنيل شهادات الأيزو.	2.03	0.71	35.05%	67.71%	تسهم بدرجة قليلة
	واقع إدارة الجودة الشاملة	2.17	0.46	21.12%	72.44%	تسهم بدرجة قليلة

الجدول (12) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث حول المحور مرتبة تنازلياً، "ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى (تمكن إدارة المستشفى كافة الفئات العاملة بها من التفكير العلمي المنطقي والتحليلي لحل المشكلات) يحتل المرتبة الأولى بنسبة 76.04% (تأتي بعد ذلك) تعقد إدارة المستشفى اللقاءات والندوات التي تتعلق بالجودة الشاملة في المجال الصحي في المرتبة الثانية وبنسبة 76.04% يليها بالمرتبة الثالثة (يوجد بالمستشفى تقويم مستمر لخطوات تطبيق الجودة الشاملة ومراقبة العمل بما يحقق جودة أفضل في أداء العمل) بنسبة 74.48% وقد جاءت العبارة (تتبنى إدارة المستشفى مبادئ الجودة الشاملة العالمية لنيل شهادات الأيزو) في المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية بلغت 67.71% وأن الرأي السائد للدرجة الكلية لـ"د واقع إدارة الجودة الشاملة كان يشير إلى تسهم بدرجة قليلة) و الذي يعكس واقع إدارة الجودة الشاملة البشرية بمستشفى العيون بمدينة طرابلس والتحديات التي تواجهها وبحسب إجابات عينة البحث بالكامل.

الإجابة على التساؤل الفرعي الخامس: إلى أي مدى تساهم معوقات إدارة الجودة الشاملة بمستشفى العيون بمدينة طرابلس في عرقلة تطبيق إدارة جودة الأداء؟

جدول رقم (13) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة في
في بعد معوقات إدارة الجودة الشاملة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الرأي السائد
1	عدم معرفة العاملون بالمستشفى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.	2.14	0.85	39.80%	71.35%	تسهم بدرجة قليلة
2	التسلسل الهرمي يعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	1.94	0.69	35.47%	64.58%	تسهم بدرجة قليلة
3	تفشي الوساطة في تسهيل إجراءات المعاملات	1.94	0.79	41.00%	64.58%	تسهم بدرجة محدودة
4	قصور في تطوير الاستثمارات والنماذج المعمول بها في المستشفى.	1.91	0.73	38.22%	63.54%	تسهم بدرجة محدودة
5	عدم وجود متخصصين في إدارة الجودة بالمستشفى .	1.91	0.79	41.51%	63.54%	تسهم بدرجة محدودة
6	تشكيل لجان بالمستشفى غالبا غير مختصة بحل المشكلات.	1.89	0.78	41.21%	63.02%	تسهم بدرجة محدودة
7	إحجام بعض إدارة المستشفى عن تفويض السلطات.	1.88	0.70	37.41%	62.50%	تسهم بدرجة محدودة
8	الالتزام الحرفي بتطبيق قوانين واللوائح والأنظمة الإدارية.	1.88	0.77	40.87%	62.50%	تسهم بدرجة محدودة
9	غياب النظم الفعالة للاتصال داخل المستشفى.	1.83	0.83	45.25%	60.94%	تسهم بدرجة محدودة
10	ضعف إدارة المستشفى بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	1.80	0.74	41.10%	59.90%	تسهم بدرجة محدودة
	معوقات إدارة الجودة الشاملة	1.91	0.58	30.23%	63.65%	تسهم بدرجة محدودة

الجدول (13) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازليا، ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى (عدم معرفة العاملون بالمستشفى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة) يحتل المرتبة الأولى بنسبة 71.35%، تأتي بعد ذلك (التسلسل الهرمي يعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة) (في المرتبة الثانية وبنسبة 64.58% يليها بالمرتبة الثالثة) يتسم نظام تقويم الأداء في المستشفى بالمرونة (بنسبة 78.13% وقد جاءت العبارة) (تفشي الوساطة في تسهيل إجراءات المعاملات) (في المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية بلغت 64.58%، وان الرأي السائد للدرجة الكلية لـ"د معوقات إدارة الجودة الشاملة كان يشير إلى تسهم بدرجة محدودة

و الذي يبين معوقات إدارة الجودة الشاملة بمستشفى العيون بمدينة طرابلس والتي تؤثر قليلا في تطبيق إدارة جودة الأداء وبحسب إجابات عينة الدراسة بالكامل.

3- اختبار وتحليل الفرضيات

الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية العاملة.

لإختبار الفرضية:

الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية العاملة.

مقابل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية العاملة.

الجدول (14) مصفوفة الارتباط بين متوسط أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة وبين متوسط أبعاد أداء الموارد البشرية العاملة

أبعاد متغيرات الدراسة			
واقع إدارة الجودة الشاملة		إدارة الموارد البشرية	
واقع إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط	0.342**	1
	مستوى الدلالة	0.006	
إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	0.342**	1
	مستوى الدلالة	0.006	

**Correlation is significant at the level 0.01 (2tailed) N=64

*Correlation is significant at the level 0.05 (2tailed) N=64

يبين الجدول (14) علاقات ارتباط طردية موجبة بين أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة وبين متوسط أبعاد أداء الموارد البشرية العاملة قيد الدراسة, إذ كانت النتائج كالآتي: أظهرت الدرجة الكلية متوسط أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة علاقة ارتباط معنوية إيجابية مع المتغير متوسط أبعاد أداء الموارد البشرية العاملة إذ حقق علاقة ارتباط بلغت (0.342*) بدلالة إحصائية بلغت (0.006) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عالية عليه تم رفض الفرضية الصفرية و القبول بالفرضية البديلة والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية العاملة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضامين إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات المقدمة بمستشفى العيون بمدينة طرابلس. **لاختبار الفرضية:**

الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضامين إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات المقدمة بمستشفى العيون بمدينة طرابلس.

مقابل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضامين إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات المقدمة بمستشفى العيون بمدينة طرابلس.

الجدول رقم (15) يوضح مصفوفة الارتباط بين متوسط أبعاد مضامين إدارة الجودة الشاملة وبين متوسط أبعاد جودة الخدمات المقدمة بمستشفى العيون.

أبعاد متغيرات الدراسة	مستوى تقديم الخدمات	متطلبات الجودة الشاملة	واقع إدارة الجودة الشاملة	معوقات إدارة الجودة الشاملة	إدارة الموارد البشرية
مستوى تقديم الخدمات	معامل الارتباط	1	0.442**	0.212	0.094
	مستوى الدلالة		0.000	0.093	0.462
متطلبات الجودة الشاملة	معامل الارتباط	1	1	0.514**	0.311*
	مستوى الدلالة			0.000	0.012
واقع إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط	0.212	0.514**	1	0.117
	مستوى الدلالة				0.358
معوقات إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط	0.094	0.311*	0.117	1

0.674		0.358	0.012	0.462	مستوى الدلالة	الشاملة
	0.054	0.342**	0.577**	0.683**	معامل الارتباط	إدارة الموا
1	0.674	0.006	0.000	0.000	مستوى الدلالة	رد البشرية

****Correlation is significant at the level 0.01 (2tailed) N=64**

***Correlation is significant at the level 0.05 (2tailed) N=64**

يبين الجدول (20) علاقات ارتباط طردية موجبة بين أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة وبين متوسط أبعاد أداء الموارد البشرية العاملة (قيد البحث, إذ كانت النتائج كالآتي:

أظهرت الدرجة الكلية متوسط أبعاد جودة الخدمات المقدمة علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع المتغير متوسط أبعاد متطلبات الجودة الشاملة إذ حقق علاقة ارتباط بلغت 0.442^{**} (بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عالية. أيضا له علاقة ارتباط معنوية ايجابية مع متوسط أبعاد إدارة الموارد البشرية إذ حقق علاقة ارتباط بلغت 0.683^{**} بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عالية. عليه: تم رفض الفرضية الصفرية و القبول بالفرضية البديلة والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمضامين إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات المقدمة بمستشفى العيون بمدينة طرابلس.

الفرضية الثالثة: إدارة أداء العاملين. لاختبار الفرضية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة واقع إدارة أداء العاملين.

مقابل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة واقع إدارة أداء العاملين.

الجدول رقم (16) مصفوفة الارتباط بين متوسط أبعاد متطلبات إدارة الجودة الشاملة وبين متوسط أبعـاد واقع إدارة أداء العاملين

أبعاد متغيرات الدراسة		متطلبات الجودة الشاملة	واقع إدارة أأالعاملين
متطلبات الجودة الشاملة	معامل الارتباط	1	0.637**
	مستوى الدلة		
واقع إدارة أداء العاملين	معامل الارتباط	0.637**	1
	مستوى الدلة		

**Correlation is significant at the level 0.01 (2tailed) N=64

*Correlation is significant at the level 0.05 (2tailed) N=64

يبين الجدول (16) علاقات ارتباط طردية موجبة بين أبعاد واقع إدارة أداء العاملين وبين متوسط أبعاد متطلبات الجودة الشاملة قيد الدراسة إذ كانت النتائج كالآتي: أظهرت الدرجة الكلية متوسط أبعاد متطلبات الجودة الشاملة علاقة ارتباط معنوية إيجابية مع المتغير متوسط أبعاد واقع إدارة أداء العاملين إذ حقق علاقة ارتباط بلغت (0.637^{**}) بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.01) وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عالية، عليه تم رفض الفرضية الصفرية و القبول بالفرضية البديلة والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة واقع إدارة أداء العاملين.

11- نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1- أكدت نتائج الدراسة أن المستشفى، يعتمد على سياسة جذب الكفاءات المطلوبة بناءً على أوصاف ومتطلبات كل وظيفة و أنه لا توجد خطة لإعادة النظر في سياسة الاختيار و التعيين.

2- يحرص المستشفى قيد البحث على مشاركة الخبراء في تحديد الاحتياجات التدريبية
3- إدارة المستشفى قيد البحث تشعر بالرضا من نتائج أداء العاملين حيث أن العاملين يتقيدون بأنظمة العمل في انجاز أعمالهم.

4 تسعى ادارة المستشفى دائماً إلى الحفاظ على النوعية الجيدة من الموارد البشرية العاملة به، ذلك من خلال تحفيزهم و دفعهم لأداء أعمالهم بشكل أفضل.

- 5- هناك وعي في المستشفى قيد البحث بالعمل وفق نظام الصحة و السلامة المهنية.
- 6- هناك استفادة من نتائج البحوث السابقة لتحديد احتياجات و توقعات المستفيدين من الخدمة والأخذ بأرائهم وفق حاجتهم.
- 7- هناك وعي كبير من قبل إدارة مستشفى العيون بمدينة طرابلس بأهمية الموارد البشرية ودورها في نجاح المؤسسات.
- 8- يتم مراجعة معايير تقييم الأداء دوريا" من أجل تطوير أداء العاملين بالمستشفى قيد الدراسة
- 9- يوجد اهتمام بإدارة الجودة الشاملة داخل مستشفى العيون بمدينة طرابلس إلا أن هناك نقص في فهم مضمون إدارة الجودة الشاملة من قبل العاملين.
- 10- تفشي الوساطة و المحسوبية في الخدمات بين العاملين بالمستشفى المقدمة للمستفيدين من الخدمة.
- 11- لا تعتمد إدارة المستشفى قيد الدراسة على نظام معلومات حديث لتقييم أداء و تحفيز العاملين.
- 12- توصيات الدراسة: توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات كما يلي:
 - 1- العمل على تدريب العاملين بالشكل الذي يحقق أهداف المستشفى.
 - 2- التأكيد على تطوير وتحديث سياسات الاختيار والتعيين والترقية والتحفيز.
 - 3- العمل على استقطاب الكفاءات وذوي الخبرة للعمل بالمستشفى قيد الدراسة.
 - 4- تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل جيد بحيث وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - 5- الاهتمام بالتدريب و التخطيط له.
 - 6- الحصول على نتائج تقييم أداء العاملين بشكل دقيق و واضح.
 - 7- الاهتمام و العمل بنظام معلومات حديث و قوي.
 - 8- الاستفادة من ذوي الخبرات في مجال الموارد البشرية لتطوير أداء الأفراد العاملين بالمستشفى.
 - 9- التأكيد على الحوافز وفق الجهد المبذول و البعد عن الوساطة و المحسوبية.
 - 10- التأكيد أخذ آراء المستفيدين من الخدمة و وضعها في الاعتبار.
 - 11- العمل وفق أخلاقيات مهنة العمل الطبي.

بيان تضارب المصالح

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

المراجع:

أولا - المراجع العربية:

- الشيخ، الداوي (2010)، الأداء الإستراتيجي الأمريكي، دار وائل للنشر، عمان.
 - السلمي، علي (2007)، تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة، مركز جدة للتدريب، الملتقى الثاني للموارد البشرية، الغرفة التجارية الصناعية، جدة.
 - حسين، الزعي (2013)، أساسيات إدارة الموارد البشرية، مؤسسة نور، عمان.
 - راوية محمد حسن (2020) إدارة الأداء، الدار الجامعية، القاهرة.
 - صلاح الدين محمد عبد الباقي (2015)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، القاهرة.
 - عبد الحيكم أحمد الخزامي (2009)، تقييم الأداء: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، القاهرة.
 - علي العزاوي، وأحمد جواد (2010) تطوير التعليم وتنظيمه، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة الاسكندرية. الإسكندرية.
 - علي سليم (2012) التطوير التنظيمي (مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والاستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات) الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
 - محمد إبراهيم الأعوج (2017)، ثقافة المنظمة و أثرها على إنتاجية الأفراد العاملين، مجلة العلوم الشاملة، المعهد العالي للعلوم و التقنية، رقدالين، ليبيا.
 - محمد ابراهيم الأعوج (2018). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في مصرف الجمهورية الرئيس بمدينة طرابلس. مؤتمر العولمة ودورها في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، تلمسان، الجزائر، 14-15- نوفمبر 2018.
 - محمد إبراهيم الأعوج، (2025)، إدارة الموارد البشرية ودورها في عملية التطوير التنظيمي للمنظمات الإنتاجية، دراسة تطبيقية على الشركة العامة للكهرباء بمدينة طرابلس. مجلة صدى الجامعة للعلوم الإدارية والمالية، المجلد الأول العدد الثاني.
 - مدني عبدالقادر علاقي (2020)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار خوارزم للنشر، جدة
- ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., (2009). " Research Method for business Students" (5th edn). Harlow, Pearson Education.
- Narcisse, S. & Harcourt, M. (2018), "Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study." The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No.6: pp. 1152.