

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

ناریخ الاستلام 14 / 6 / 2025م تاریخ القبول 2 / 11 / 2025م

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.edy.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.

الملاعنة

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 رئيسية 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. وتحصي 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:

إن التطورات المتزايدة في بيئه الأعمال أصبحت سمة من سمات المنظمة الناجحة، تفرض عليها تخطيطاً وتوجيههاً مستمرتين، فالتحفيز والتغيير والتطور التنظيمي والتحديث المخطط والمدروس أصبح ضرورة ملحة في هذا العصر بعد أن كان من نوع من أنواع الترقف الإداري ولذلك ينبغي على المنظمات بشكل عام أن تدرك التطور الكبير في مجال التقدم العلمي والتكنولوجي وتأخذ به في تطوير أساليبها لتقدم خدماتها بصورة أفضل لتنفق مع الأساليب الإدارية القادرة على استيعاب المتغيرات والتحديات المعاصرة والتعامل معها. وعلى هذا، فإنه قد يكون سبباً كافياً للمدرسين في أن يفكروا بعمق ويبذلوا الكثير من الجهد لتكريس وتعزيز قدرة القطاع الحكومي على استيعاب وتطبيق مفاهيم ومدخل إدارية حديثة ومتطرفة كإدارة الجودة بغية تحقيق تنمية الموارد وتوفير بيئه 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 متسرعة، بل يعد هذا القطاع من أكثر القطاعات حاجةً لتحسين جودة أدائها وتطوير خدماتها بما يتاسب مع حاجات ومتطلبات الجمهور في وقتنا الراهن لذلك فإن القطاع الصحي يعتبر من ضمن المؤسسات والأجهزة المعنية بتطبيق إدارة الجودة كغيرها 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 وتساؤلات 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 فعالياتها، حيث كثرت الانتقادات الموجهة إلى تلك المنظمات بصفة عامة والمستشفيات بصفة خاصة، نظراً لضعف الإنتاجية والإنجاز فيها، وتعقد الإجراءات الإدارية، وتدني مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وانعدام الإبداع والتجدد وسلبية العلاقات الإنسانية. إن المنظمة التي تمتلك موارد بشرية مدربة وقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والثقافية وغيرها التي تطرأ على بيئتها الأعمالي في ظل ثورة المعلومات وتقنيات الاتصالات، إضافة إلى تتمتعها بكمية وفاعلية سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأيضاً اختيار الآلية المناسبة لعملية المواءمة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتطور التقني وصولاً إلى الجودة في الإداء (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؟

ويتفرع 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 آثر 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 الأداء.

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- تسلیط 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:

تكمّن 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. وتكمّن الأهمية كذلك في كون الدراسة تسعى إلى تحليل واقع سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في مستشفى العيون بمدينة طرابلس، وتحديد مدى مساحتها 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، وتتوفر نتائجها وتصوّراتها أساساً عملياً يمكن أن تستفيد منه إدارات المستشفيات وصانعوا 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 ومارسات موجودة ومتاحة للدراسة والبحث والقياس كما هي دون التدخل من قبل الباحثين في مجرياتها (Saunders, 2009). وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنساب المناهج في دراسة الظاهرة محل الدراسة، حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويفصّلها بشكل دقيق، ويعبر عنها كماً وكيفاً، 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 لتفصيرها والوقوف على دلالاتها، والأسلوب الوصفي لا يهدف فقط إلى وصف الظواهر كما هي بل إلى الوصول إلى استنتاجات وتعليمات 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) موظفًا من مختلف المستويات الإدارية والفنية. ونظرًا 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 تعليمها 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

البحوث 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 إلى التعرف على 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 وأيضاً 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 إلى التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية ومكوناتها وأهميتها ومفهوم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية وتوضيح وتعريف دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد إسپانه 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 تقييمات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت وتم استخدام المنهج الوصفي المışı وتم توزيع استبيانات كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج-: أن تقوم الجامعة بالتحطيط للبرامج التدريبية بشكل مستمر بنا "ء على أوجه القصور التي يتم رصدها في أداء العاملين وأن تقوم بتنفيذها وفقاً للخطة الموضوعة مسبقاً، وأن يتم تقييمه من قبل الجهات المشرفة عليه. وأن تقوم الجامعة بترقية العاملين وفقاً لمؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.

4. دراسة أبو جليدة (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 ليبيانا)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 حواجز متكامل ومتكافئ يشمل على الحواجز المادية والمعنوية، مع استمرارية العمل به ضمن مواعيد محددة ومتقاربة 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 و مهم 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. وأيضاً "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، وتحتاج 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 عاملًا مساعدًا في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وبناءً أداة الدراسة، وتقسيم 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 استمار الاستبيان، أما أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والبحوث السابقة فتكمّن 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 هم مفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزى التباين في أغلب الأحيان إلى تعدد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية لهم " و تعد إدارة الموارد البشرية منهاجاً فكريًاً 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 (علقي، 2020).

ويقصد بإدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تقوم بتحليل وتوصف الوظائف وتخطيط الاحتياجات من العمالة والاختيار والتعيين وتصميم الهيكل السليم للأجور والتدريب وللترفية والنقل وتقدير أداء العاملين وتوفير سبل الأمان والسلامة وتحقيق العدالة لكل العاملين. ونرى أيضًا" ان إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بالإشراف على كافة شؤون الموارد البشرية منذ التحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن التقاعد وتهتم أيضًا" بتوسيف وتقدير الوظائف وتخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط إدارة المسار الوظيفي وبوضع نظم الأجر والحوافز وتقدير أداء العاملين وتهيئة ظروف العمل و الاهتمام بالجانب السلوكى لكي تحقق الاستقرار في القوى العاملة وزيادة رضاهن عن العمل وبالتالي زيادة الإنتاج و تعددت تعريفات الباحثون لإدارة الموارد البشرية حيث (الزعيبي، 2013). عرفها الدكتور مصطفى نجيب شاويش على أنها: النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة. وعرفها (Flippo) على أنها: تخطيط وتنظيم ومراقبة

واستقطاب وتنمية وتكامل وكافأة وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة. وعرفها عباس على انه: 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. و يمكن تعريف الموارد البشرية: على أنها مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال؛ وذلك للتأكيد على حقيقة أنَّ الموظفون هم جزء مهم من العمل، ولاعتبارهم أصلاً من أصول المؤسسات التي يعملون بها والذي يجب إدارته بفاعلية لتحقيق النجاح، كما أنَّ الموارد البشرية ليست مجرد إسم آخر للموظفين، إذ إنَّها 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 بمساعديه، أو أن يكون القسم ممثلاً بموظ 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 الازمة 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، وتحطيم الموارد البشرية، البحث والاستقطاب، الاختيار وتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء، الفوائد و التعويضات وفي النهاية الصحة والسلامة. و أي كان حجم المؤسسة فعندما تستخدم هذه الممارسات فإن عملية المؤسسة تكون 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 الموصفات الالازمة لأداء السليم بمهام الوظيفة يكون تحليل الوظائف مدخلاً أساسياً" لتحديد و تستخدم كذلك لعملية التخطيط الموارد البشرية مثل: الاختيار، الاستقطاب، التنمية والتطوير وهي أيضاً معيار لتحديد المكافآت والأجور و المنافع وذلك كله سعياً من أجل تحقيق الاهداف المنشودة للمؤسسة، وكما يرى العزاوي، وجاد، (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 تبعاً لفلسفة الإدارة العليا، ونوع التكنولوجيا المستخدمة وحجم المنظمة و خصائص سوق العمل، ومهارة وكفاية العاملين فيها، وتمثل أهم هذه الممارسات بالاتي: تحليل و توصيف و ترتيب و تقييم الوظائف - تخطيط الموارد البشرية - التوظيف ويشمل: أ- اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة. ب- تعيين و تثبيت الموظفين و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ج- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف. د- تحديد الأجر و المكافأة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة. ه- تحديد و تصميم و تنفيذ و متابعة برامج التدريب والتطوير. و- تقييم سلوك العاملين و أدائهم. ز- مراقبة و تقييم 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 حواجز و أجور و خدمات وظروف العمل وغيرها، و يستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر التصاقاً " واتصالاً" بالإدارات الأخرى في المؤسسة و أكثر اطلاعاً على مشاكلها و أعمق تعاوناً و تفاهماً " 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 ارتباطاً "وثيقاً" بمختلف وظائفها، والقيام بها بفعالية يساعد على 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 إلى

مولاته ورغباته، ومن ثم فأنه يمكن معرفة ما ينقص من يد عاملة ومواصفتها ومؤهلاتها، وهذا ما يجب العمل على 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 على 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 على كل منظمة تعمل على الاستمرار وتطمح إلى تحقيق أفضل النتائج مواكبة هذا التطور (الأعوج، 2018). ولكي تصل المؤسسة إلى أهدافها عليها أن تقوم بعدة أنشطة ومهام يترتب عليها إنجازات ونتائج، وهذا الأداء قد يكون جهداً بشرياً خاصاً أو عملاً مشتركاً بين الآلة والإنسان مع الأخذ في الاعتبار أهمية الأداء البشري الذي يتحكم ويوجه الآلة، ولضمان تلافي المتغيرات والأسباب والعوامل التي قد تتحرف بالأداء في اتجاهات مغایرة للأهداف، ويجب التأكد من وجوداليات إدارية لتوجيه الأداء من خلال العمل على 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 الازمة 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 الوظيفية و غالباً 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 الجهد والنشاطات نحو تحقيق الجودة ثم الامتياز و بذلك يكون معنى الأداء مرتبطاً مباشراً بالإتقان والانضباط والمنظمة (سليم، 2012). وكما يعرف أيضاً على أنه قدرة المنظمة على الاستمرار وبقاء محققةً التوازن بين رضا المساهمين والعمال (الداوي، 2010).

دور الموارد البشرية في تحسين الأداء:

توسيع 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

مقدرات تزيد من مشاركة الموظفين و إنتاجيتهم، وإقامة علاقات بين الشركة والموظفين بعد فترة عملهم في المؤسسة، نظراً لأن الموارد البشرية لديها الكثير لتفعله، فإن تحسين مشاركة الموظفين الحاليين وإنتاجهم لا يعطى دائماً أولية قصوى. كما أنه لا يمكن تقييم الإنتاجية التنظيمية من خلال عدد الموظفين الذين يعملون لدى المؤسسة لفترة طويلة، بل يتعلّق الأمر أكثر بمشاركة الموظف ومستوى الرضا، فمن المهم بشكل كبير فهم كيفية تفاعل الموظفين في المواقف المختلفة ونهاياتهم تجاه المهام المختلفة، عندها فقط سيكون المسؤول قادرًا 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 وأعباء العمل بشكل مناسب، وبالإضافة إلى تقليل الوقت المستغرق في التنقل و التكاليف المالية البالغة، فإن القدرة على العمل من المنزل تمنح الموظفين أيضاً الفرصة ل القيام بالعمل الذي قد يكافحون لإكماله في بيئة مكتبية مزدحمة. - التأكيد من راحة الموظفين في مكان العمل: الراحة في مكان العمل أمر مهم للحفاظ على مستويات الإنتاجية والتركيز، حيث أن التململ المستمر، والنهوض والتحرك للهروب من مقعد غير مريح، والإضطرار إلى 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 الإنترن特 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 بسلامة. 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 شكرًا لك أو أحسنت لتعزيز أداء الموظف إذا أنه ليس هناك شك في أن التقدير المنظم والتعليقات 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 دائمًا 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 والحوافز المناسبة التي تعزز الإبداع وتشجع الابتكار. (الأوج، 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	النوع	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	النكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	21	32.81
سنوات 10 أقل من 5 من	19	29.69
سنوات 15 أقل من 10 من	12	18.75
سنوات 20 أقل من 15 من	7	10.94
سنوات 20 فأكثر من	5	7.81
المجموع	64	100

2- عرض ومناقشة نتائج تساولات الدراسة:
ما هو دور الموارد البشرية العاملة بمستشفى العيون بمدينة طرابلس في تحسين جودة الأداء؟

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

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

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 الازمة لكافية 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 مؤوية بلغت 70.83% وأن الرأي السادس للدرجة الكلية وبعد الاختيار والاستقطاب والتعيين كان يشير إلى (تسهيل 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 والمنوية لإجابات عينة البحث في في بعد التدريب والتطوير

الرأي السادس	المنوية	معامل الخلاف	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات	ن
تسهيل بدرجة كبيرة جدا	86.46%	24.50%	0.64	2.59	تعرض المستشفى على مشاركة الخبراء في تحديد الاحتياجات التربوية.	1
تسهيل بدرجة كبيرة	80.21%	25.35%	0.61	2.41	التدريب عملية تعلم للأفراد تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة أداء الأفراد.	2
تسهيل بدرجة كبيرة	73.96%	30.55%	0.68	2.22	التدريب عملية تعلم للأفراد تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة أداء الأفراد.	3
تسهيل بدرجة كبيرة	73.44%	29.36%	0.65	2.20	تسعى إدارة المستشفى لتحديد الاحتياجات التربوية قبل وضع البرامج التربوية.	4
تسهيل بدرجة قليلة	72.92%	30.34%	0.66	2.19	تغير المستشفى أهمية بخطف التدريب والمواصفات العالمية حول التدريب.	5
تسهيل بدرجة كبيرة جدا	77.40%	18.52%	0.43	2.32	التدريب والتطوير	

الجدول (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لـإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى تحرص إدارة المستشفى على مشاركة الخبراء في تحديد الاحتياجات التدريبية يحتل المرتبة الأولى بنسبة 86.46%، تأتي بعد ذلك التدريب عمليّة تعلم للأفراد تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة أداء الأفراد في المرتبة الثانية وبنسبة 80.21%， يليها بالمرتبة الثالثة التدريب عمليّة تعلم للأفراد تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة أداء الأفراد بنسبة 73.96%， وقد جاءت العبارة يعبر 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 تسهّل 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 لـإجابات عينة البحث في في بعد قياس تقييم كفاءة الأداء

الرأي السادس	النسبة المئوية	معامل الخلاف	النحراف المعياري	المتوسط المرجع	العبارات	ت
تسهّل بدرجة كبيرة جداً	82.81%	26.83%	0.67	2.48	يقيّد العاملين بالمستشفى بأنظمة العمل في انجاز الأعمال.	1
تسهّل بدرجة كبيرة	76.56%	25.35%	0.58	2.30	تشعر إدارة المستشفى بالرضا من نتائج أداء العاملين.	2
تسهّل بدرجة كبيرة	75.52%	27.52%	0.62	2.27	يعتمد التقييم على معيير الوقت والاجاز والتلفة في تنفيذ البرامج التدريبية ويساعد تحليل الوظائف في تقييم وتنمية أداء.	3
تسهّل بدرجة كبيرة	75.00%	29.63%	0.67	2.25	المستشفى بحاجة إلى معلومات دقيقة عن مستوى أداء العاملين.	4
تسهّل بدرجة كبيرة	74.48%	28.46%	0.64	2.23	ترغب المستشفى في الحصول على معلومات لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية.	5
تسهّل بدرجة كبيرة	76.88%	19.73%	0.45	2.31	قياس تقييم كفاءة الأداء	

الجدول (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لـإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً ويلاحظ من خلال النسب المئوية والمتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى يقيّد 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 وبنسبة 76.56% يليها بالمرتبة الثالثة يعتمد التقويم على معايير الوقت والإنجاز 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 وبنسبة مؤدية بلغت 74.48% وأن الرأي السائد للدرجة الكلية وبعد قياس 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 الأجر والمرتبات والمزايا

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

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 بعد الأجر والمرتبات والمزايا كان يشير إلى تسهم بدرجة كبيرة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المستشفى كعنصر أساسى في تحسين أداء العاملين وبحسب إجابات عينة الدراسة بالكامل.

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

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%，87 تأتي بعد ذلك (تعمل المستشفى على إجراء تحليل متكمال عن التأثيرات الناشئة عن العمليات والخدمات في المستشفى فيما يسمى تحليل المخاطر لصحة الوظيفية والسلامة) في المرتبة الثانية وبنسبة 80.73% يليها بالمرتبة الثالثة (تعمل المستشفى على توفير وتنفيذ كافة اشتراطات السلامة و الصحة المهنية التي تكفل توفير بيئة آمنة تحقق الوقاية من المخاطر للعنصرین البشري والمادي بنسبة 79.17% وقد جاءت العبارة تعامل المستشفى على إجراء قياسات حقلية لفجوة بين ما هو موجود وبين المعايير اللازم التقييد بها بغرض وضع الأهداف والسياسة للصحة الوظيفية والسلامة المهنية بالمستشفى وهو ما يسمى المسح المبدئي في المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية بلغت 73.96% وان الرأي السادس للدرجة الكلية وبعد 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 ولانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث في في بعاد مستوى تقديم الخدمات

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

تسهـم بـدرـجة كـبـيرـة	73.96%	28.36%	0.63	2.22	تحديد التحسينات الرامية إلى تطوير الخدمات الصحية المقامة بما يتفق مع احتياجات وتوقعات المتعاملين.	4
تسهـم بـدرـجة قـلـيلـة	72.92%	29.23%	0.64	2.19	تصميم وتطبيق منهجية لدراسة وتحليل ومعالجة شكاوى واقتراحات المتعاملين.	5
تسهـم بـدرـجة كـبـيرـة	75.73%	19.86%	0.45	2.27	مستوى تقديم الخدمات	

الجدول (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لـإجابات عينة البحث حول المحور مرتبة تنازلياً 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 وبنسبة 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 السادس للدرجة الكلية بعد مستوى تقديم الخدمات كان يشير إلى تسهـم بـدرـجة كـبـيرـة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المستشفى كعنصر الأساسي في تحسين أداء العاملين وبحسب إجابات عينة البحث بالكامل).

الإجابة على التساؤل الفرعـي الأول: ما مـدى إدراك الإدارـة العـلـيا بـمـسـتـشـفـى العـيـون بـمـدـيـنـة طـرابـلس لـأـهمـيـة الموارـد البـشـرـية؟

جدول رقم (9) يـبيـن تـقيـيم إـجـابـات أـفـرـادـ عـيـنةـ حول تـقيـيم مـمارـسـاتـ إـدـارـةـ المـوارـدـ البـشـرـيةـ

المـجال	المـتوـسطـ المرـجـعـ	الوزـنـ النـسـبيـ	مستـوىـ التـطـيـقـ	تـ
الـصـحةـ وـالـسـلـامـةـ الـمـهـنـيـةـ	2.39	79.58%	على جـداـ	1
الـاـخـتـيـارـ وـالـاسـتـكـاطـ وـالـعـيـنـ	2.34	78.02%	على جـداـ	2
الـتـدـبـيـرـ وـالـتـطـيـرـ	2.32	77.40%	على جـداـ	3
فـيـاسـ تـقـيـيمـ كـفاءـةـ الـأـداءـ	2.31	76.88%	على جـداـ	4
الـأـجـورـ وـالـمـرـتـبـاتـ وـالـمـزاـياـ	2.28	76.04%	على	5
مـسـطـوـ تـقـيـيمـ الخـدـمـاتـ	2.27	75.73%	على	6
الـرـجـاهـ الـكـلـيـةـ	2.32	77.27%	على جـداـ	

يتبيّن 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 الأجر 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) يبيّن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لـ إجابات عينة البحث في "د" واقع إدارة أداء العاملين

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

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

الجدول (10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لـإجابات عينة البحث حول المحور مرتبة تنازلياً 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 لقياس والتقييم سواء على مستوى تقييم الأداء المؤسسي أو الفردي في المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية بلغت 71.88%， وان الرأي السائد للدرجة الكلية وبعد 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

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

الجدول (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً ويلاحظ من خلال النسب المئوية و المتوسط الحسابي أن إجابات المبحوثين كانت تشير إلى وجود رضي 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 ترکز الجودة الشاملة من خلال تطبيقها على المستفيدين (في المرتبة الأخيرة وبنسبة متوجة بلغت 73.44% ، وان الرأي السادس للدرجة الكلية لـ "د متطلبات الجودة الشاملة كان يشير إلى تسهم بدرجة كبيرة و الذي يعكس مدى توفير متطلبات الجودة في أداء و خدمات 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 والمتوجة المنسوبة لإجابات عينة البحث في في بعد واقع إدارة الجودة الشاملة

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

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

الجدول (12) يبيّن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لـإجابات 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 (تتبني 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

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

الجدول (13) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة حول المحور مرتبة تنازلياً، 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 (السلسل الهرمي يعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة) في المرتبة الثانية وبنسبة 64.58%، يليها بالمرتبة الثالثة (يتسنم نظام تقويم الأداء في المستشفى بالمرونة) بنسبة 64.58% وقد جاءت العبارة (تفشي الوساطة في تسهيل إجراءات المعاملات) في المرتبة الأخيرة وبنسبة مئوية بلغت 59.90% ، 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.

لأختبار 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

إدارة الموارد البشرية		واقع إدارة الجودة الشاملة		بعاد متغيرات الدراسة
0.342**	1	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.006	0.342**	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	واقع إدارة الجودة الشاملة
1		0.342**	0.006	
		إدارة الموارد 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 (14) علاقات ارتباط طردية موجبة بين أبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة وبين متوسط أبعاد أداء الموارد البشرية العاملة قيد الدراسة، (إذ كانت النتائج كالتالي: 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 أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهي علاقة ذات دلالة إحصائية عالية عليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية العاملة.

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

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

مقابل الفرضية البديلة: يوجد آثر 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.

إدارة الموارد البشرية	معوقات إدارة الجودة الشاملة	واقع إدارة الجودة الشاملة	متطلبات الجودة الشاملة	مستوى تقديم الخدمات	أبعاد متغيرات الدراسة	
0.683**	0.094	0.212	0.442**	1	معامل الارتباط	مستوى تقديم الخدمات
0.000	0.462	0.093	0.000		مستوى الدلالة	
0.577**	0.311*	0.514**	1	0.442**	معامل الارتباط	متطلبات الجودة الشاملة
0.000	0.012	0.000		0.000	مستوى الدلالة	
0.342**	0.117	1	0.514**	0.212	معامل الارتباط	واقع إدارة الجودة الشاملة
0.006	0.358		0.000	0.093	مستوى الدلالة	
0.054	1	0.117	0.311*	0.094	معامل الارتباط	معوقات إدارة الجودة

				مستوى الدلالة	الشاملة
				معامل الارتباط	ادارة الموارد البشرية
				مستوى الدلالة	
0.674		0.358	0.012	0.462	
1	0.054	0.342**	0.577**	0.683**	
	0.674	0.006	0.000	0.000	

**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 كالتالي:

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) (بدلة 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**) بدلة 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 أبعاد واقع إدارة أداء العاملين

		أبعاد متغيرات الدراسة	
		متطلبات الجودة الشاملة	متطلبات الجودة الشاملة
واقع إدارة أداء العاملين	واقع إدارة أداء العاملين	معامل الرباط	مستوى الدلالة
0.637**	1	معامل الرباط	مستوى الدلالة
1	0.637**	معامل الرباط	مستوى الدلالة
	0.000	معامل الرباط	مستوى الدلالة

**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 كالتالي: 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 أقل 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 وأنه 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 آداء العاملين حيث أن العاملين يتقددون بأنظمة العمل في انجاز أعمالهم.

4 تسعى ادارة المستشفى دائمًا 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 البحث 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 دوريًا" 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- تodashي 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 ذوى 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 ذوى الخبرات في مجال الموارد البشرية لتطوير آداء 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
يقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

المراجع:

أولاً - 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، الزعبي (2013)، أساسيات إدارة الموارد البشرية، مؤسسة نور، عمان.
 - راوية محمد حسن (2020) إدارة الأداء، الدار الجامعية، القاهرة.
 - صلاح الدين محمد عبد الباقى (2015)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، القاهرة.
 - عبد الحكيم 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 الإسكندرية. الإسكندرية.
 - علي سليم (2012) التطوير التنظيمي(مدخل تحليلي للمفاهيم وال العلاقات والاستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقييمات) الطبعة الأولى، عمان،الأردن، دار وائل للنشر.
 - محمد إبراهيم الأعوج (2017)، ثقافة المنظمة وأثرها على إنتاجية الأفراد العاملين، مجلة العلوم الشاملة، المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا، رقدالين، ليبيا.
 - محمد إبراهيم 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
- ثانياً: 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.