

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية

د. خلدون حمدان خوالدة

امثال اسعد ابراهيم ابو الشوارب

جامعة عمان العربية

تاريخ القبول: 2022/11/22

تاريخ الاستلام: 2022/09/27

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في جودة الأداء بأبعادها (رضا المراجعين، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، الانضباط والرقابة) في المستشفيات الحكومية الأردنية. وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة (عمان) وعددها (4) مستشفيات: (مستشفى البشير، مستشفى الدكتور جميل التوتنجي، مستشفى الكرامة، مستشفى الأمير حمزة) والبالغ عددهم (8204) عاملاً، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، حيث بلغ عددهم (368) عاملاً حيث تم توزيع (368) استبانة، وتم استرداد (321) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية الأردنية جاء بدرجة متوسطة، وكذلك مستوى جودة الأداء جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في جودة الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية، وقد أوصت بعدد من التوصيات، ومن أهمها: قيام إدارة المستشفيات الحكومية في تبني سياسة عادلة في منح الحوافز العمل، وامتلاك تصورات عن درجة رضا العاملين، وإدراج النتائج التي توصلت إليها عمليات التقييم في التغذية الراجعة لتطوير استراتيجية وخطط وطرق تنفيذ العمل، ورصد الأحداث الطارئة وتحليلها ومتابعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وإيجاد نظام مطبق لتلقي والتعامل مع اقتراحات وشكاوى المرضى والعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، جودة الأداء، المستشفيات الحكومية، الأردن.

## The Impact of Human Resource Management Practices on Performance Quality at Jordanian Government Hospitals

This study aimed to identify the impact of human resources management practices in their dimensions (recruitment, compensation, performance evaluation) on the quality of performance in their dimensions (customer satisfaction, decision-making, time management, discipline and control) in Jordanian government hospitals. Based on the descriptive analytical approach, and using the questionnaire as a tool for the study, where the study population included all employees in the Jordanian government hospitals in the Capital Governorate (Amman), which numbered (4) hospitals: (Al-Bashir Hospital, Dr. Jamil Al-Tutunji Hospital, Al-Karama Hospital, Prince Hamza Hospital) and their number was (8204) workers, and the study sample was selected by the method of proportional stratified random sample, where their number reached (368) workers, where (368) questionnaires were distributed, and (321) questionnaires valid for statistical analysis were retrieved, The study found a number of results, the most important of which are: that the level of application of human resources management practices in Jordanian government hospitals came to a medium degree, as well as the level of performance quality came to an average degree, and also showed a statistically significant impact at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) for human resources management practices (recruitment, compensation, performance evaluation) on the quality of performance in Jordanian government hospitals, and it recommended a number of recommendations, the most important of which are: The administration of government hospitals in adopting a fair policy in granting work incentives, possessing perceptions of the degree of employee satisfaction, including the results of the evaluation processes in the feedback to develop the strategy, plans and methods of implementing work, monitoring and analyzing emergency events, following up on taking corrective actions, and finding an applied system to receive and deal with suggestions and complaints of patients and workers.

**Keywords:** human resource management practices, performance quality, government hospitals, Jordan.

## 1. المقدمة

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من الأنشطة التي تؤثر على سلوك العاملين في المنظمة، فهي تقوم بالاهتمام بعملية ربط وإنخراط العاملين في المنظمة بطريقة منتظمة، ضمن فرق العمل المختلفة والمتنوعة، وتمكينهم وتدريبهم للقيام بمهامهم بأداء عالي وكفاءة وفاعلية أكبر، وتتطلب ممارسات إدارة الموارد البشرية تكامل خطط الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية وتصميم الوظائف، والاستثمار الشامل في مجالات التدريب، وإيجاد بيئة عمل تعمل على تحقيق الرفاه والنمو لكافة العاملين.

فتبدأ أولى مراحل ممارسات إدارة الموارد البشرية من عملية التوظيف التي تركز على الانتقاء لأفضل المرشحين للوظيفة، بحيث تتوفر في المرشح المقومات والمتطلبات لشغل هذه الوظيفة أكثر من غيره، تبعاً لمجموعة من المعايير المعدة مسبقاً، وتتضمن أيضاً عمليات التعويضات للعاملين الحاليين سواء بطريقة التعويضات المادية أو التعويضات المعنوية، وتشمل كذلك على عمليات إدارة الوقت الخاصة بالعاملين والتي وعلى كافة المستويات في المنظمة، بطريقة علمية ودقيقة وموضوعية تظهر نقاط القوة والضعف لكل عامل، وذلك بهدف توفير المعلومات عن جودة أداء العاملين في العمل ومحاولة تطويره (Verma, Kumar, Mittal, Gupta and Hsu, 2022).

حيث أن جودة الأداء في المنظمات تعني درجة الاتقان التي تحدها المنظمة بناء على الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تتوافق مع النسق العام في السوق، والفئات التي تستهدفها المنظمة، من خلال اتباع معايير محددة لضمان مستوى الإنتاج (salman and Obeed, 2021).

ويمكن قياس جودة الأداء عبر اختيار الأداة التي تقيس رضا المراجعين والجمهور المستفيد من خدمات أو منتجات المنظمة، ومن خلال عملية اتخاذ القرارات في المنظمة على مستويات مختلفة، وكذلك قدرة المنظمة على إدارة الوقت بدرجة عالية، تعمل على تقليل الوقت المرتبط بأداء المهام والإجراءات وازدهار البيانات بصورة واضحة، ويتبع ذلك قدرة المنظمة على الانضباط والرقابة على كافة الإجراءات، التي يقوم بها العاملون، وعلى كافة أجزاء المنظمة الأصول (العزب، 2020).

## 2. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد جودة الأداء من جملة الأسس التي تسعى المنظمات على اختلاف أعمالها وتنوع مجالاتها للمحافظة عليها واستمراريتها، فتطبيق جودة الأداء امتد ليشمل كافة المستويات بالمنظمات، وذلك بقصد زيادة الانتاجية ورفع الكفاءة، ورضا الجمهور في المنظمة، حيث أنها تعكس حجم تميز المنظمة في منتجاتها وخدماتها التي تقدمها، ومدى نجاحها في بيئة الأعمال (داود وعبيد، 2021)، ولضمان جودة الأداء في المنظمات تبرز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تقوم بدور ضروري في الإشراف على ثقافة وقيادة المنظمة، والتأكد من التزام العاملين بالتعليمات والقوانين، فهي ضرورية لدعم الإدارة العليا، وتساعد على تقليل التكلفة حيث أصبح التنوع في مهارات القوى العاملة الموجودة داخل سوق العمل كبير جداً، فممارسات إدارة الموارد البشرية تقوم بدور رئيسي في كيفية تعامل المنظمات مع المشكلات والأزمات التي تواجهها، كما أنها تقدم الحلول المناسبة لهذه المشكلات، وهو ما ينعكس على تحسين وزيادة جودة الأداء (سعود، 2021). كما أن العديد من الدراسات أوصت في البحث عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الأداء كدراسة (العزب، 2020)، ودراسة (عباس وأبو سلمى، 2016).

ومن خلال عمل الباحثان في القطاع الصحي في المراكز الصحية فقد لاحظت أهمية الممارسات لإدارة الموارد البشرية في عملية جودة الأداء في المستشفى، وعليه، تأتي هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس: هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية؟ ينبثق عن السؤال الرئيس، مجموعة من الأسئلة، كالاتي:

**السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في رضا المراجعين في المستشفيات الحكومية الأردنية؟

**السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية الأردنية؟

**السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في إدارة الوقت في المستشفيات الحكومية الأردنية؟

**السؤال الفرعي الرابع:** هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في الانضباط والرقابة في المستشفيات الحكومية الأردنية؟

### 3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى عدد من الأهداف، على النحو الآتي:

التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في جودة الأداء بأبعادها (رضا المراجعين، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، الانضباط والرقابة) في المستشفيات الحكومية الأردنية.

التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في رضا المراجعين في المستشفيات الحكومية الأردنية.

التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية الأردنية.

التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في إدارة الوقت في المستشفيات الحكومية الأردنية.

التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في الانضباط والرقابة في المستشفيات الحكومية الأردنية.

التعرف على الأهمية النسبية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في المستشفيات الحكومية الأردنية.

التعرف على الأهمية النسبية لتوافر جودة الأداء بأبعادها (رضا المراجعين، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، الانضباط والرقابة) في المستشفيات الحكومية الأردنية.

### 4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة العلمية من خلال الجهد البحثي والنظري للدراسة في بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في جودة الأداء بأبعادها (رضا المراجعين، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، الانضباط

(والرقابة)، وتظهر أيضا الأهمية العلمية من خلال الجهد الذي تبذله الدراسة والذي يُسهم في تكوين الإطار النظري والمادة العلمية التي توضح الأثر بين المتغيرات في دراسة الإطار النظري.

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في إمكانية استفادة الإدارة العليا في المستشفيات الأردنية الحكومية على وجه الخصوص من النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، وجودة الأداء، علاوة على ذلك، من المؤمل أن تزيد هذه الدراسة الوعي بضرورة التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها. كما أن هذه الدراسة ستعمل على تقديم مقترحات وتوصيات من شأنها حث منظمات الأعمال والمستشفيات على زيادة وتطوير وتعزيز جودة الأداء.

5. **فرضيات الدراسة:** استنادا إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في جودة الأداء بأبعادها (رضا المراجعين، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، الانضباط والرقابة) في المستشفيات الحكومية الأردنية.

ويندرج تحت هذه الفرضية، عدد من الفرضيات فرعية موضحة كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى (H011): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في رضا المراجعين في المستشفيات الحكومية الأردنية.

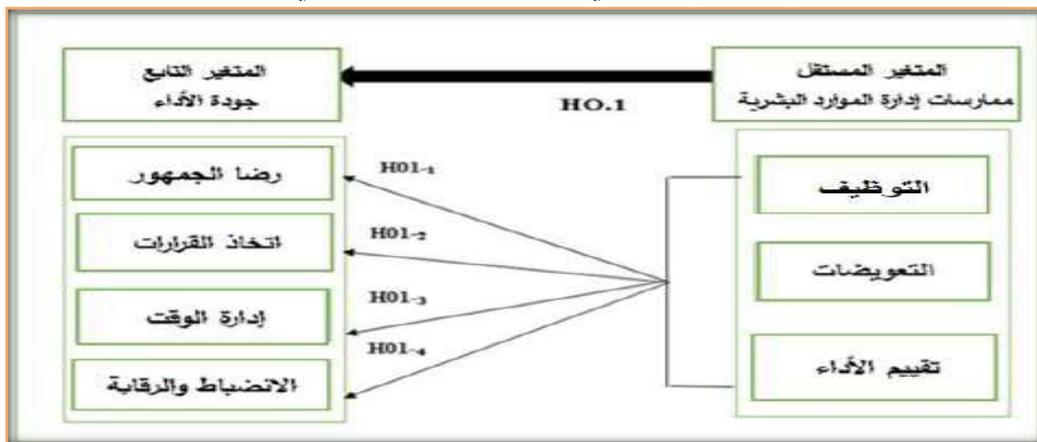
الفرضية الفرعية الثانية (H012): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H013): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في إدارة الوقت في المستشفيات الحكومية الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة (H014): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في الانضباط والرقابة في المستشفيات الحكومية الأردنية.

6. **أنموذج الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في جودة الأداء بأبعادها (رضا الجمهور، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، الانضباط والرقابة) في المستشفيات الحكومية الأردنية، حيث قامت الباحثان بتطوير أنموذج افتراضي للدراسة، على الشكل الآتي:



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على الدراسات السابقة في ضوء الدراسات المبينة في الجدول رقم (1).

#### الجدول رقم (1): مصادر أنموذج الدراسة

المتغيرات	المراجع والدراسات التي تم الإعتماد عليها
ممارسات إدارة الموارد البشرية	(الجاسمي والجبوري، 2021)؛ (سعود، 2021)؛ (ولي وحמיד، 2021).
جودة الأداء	(العابد ومكيد، 2016)؛ (الشمراي، 2019)؛ (العزب، 2020) (Salman and Obeed, 2021)

#### 7. التعريفات الإصطلاحية والإجرائية:

ممارسات إدارة الموارد البشرية: الأساليب والطرق المتبعة على تنفيذ النواحي المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة، وتشمل عمليات التوظيف، والتعويضات وإدارة الوقت (Verma et.al., 2022).

وتعرف إجرائيا: بأنها الأساليب التي تنتهجها الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية لتنفيذ وتطبيق كل ما يتعلق باختيار الموظفين، وتشجيعهم وإدارة الوقت لهم، من خلال دائرة الموارد البشرية فيها، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة. التوظيف: العمليات التي تقوم بها لجنة مختصة أو لإدارة العليا في المنظمة بانتقاء وتصفية أفضل المرشحين للتوظيف، ممن تتوافر فيه المتطلبات والمقومات لهذه الوظيفة تبعا لمجموعة من المعايير في المنظمة (الجاسمي والجبوري، 2021).

ويعرف إجرائيا: بأنها العملية التي يتم فيها انتقاء الموظف المناسب لعمل محدد في المستشفيات الحكومية، تبعا للوصف الوظيفي لهذا العمل، وتبعا لخبرات ومهارات وشهادة الموظف في هذا المجال، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة. التعويضات: مجموعة وسائل متنوعة تطبقها المنظمة للعاملين لتشجيعهم على الإنتاج الأفضل، وبذل الجهد بأقصى طاقة، وقد تكون هذه الوسائل معنوية أو مادية (ولي وحמיד، 2021).

وتعرف إجرائيا: بأنها الممارسات التي تستخدمها الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية لتشجيع الموظفين على انجاز العمل بالشكل المطلوب والأمثل، سواء بطرق مادية مثل المكافآت أو بطرق معنوية مثل كتب الشكر، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة.

تقييم الأداء: التقييم الرسمي المنتظم عن كيفية انجاز العاملين لأعمالهم ضمن سياسات المنظمة المعدة سابقا، وتنعكس على تحقيق التطور الوظيفي للعاملين وفي الروح المعنوية والدافعية للعاملين (سعود، 2021).

وتعرف إجرائيا بأنها: عملية تحليل تطبقها المستشفيات الحكومية لبيان نقاط قوة أو ضعف الموظف، وتستخدم نتائج هذه العملية كتغذية راجعة لتطوير العمل بشكل عام في المشفى، ودعم الموظف في تطوره الإداري، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة.

جودة الأداء: مجموع الخصائص المثلى التي تطبقها المنظمة في كافة عناصرها ومكوناتها ضمن المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المنظمة، في ضوء التفاعل مع العناصر الداخلية والخارجية (Alshourah, 2021).

وتعرف إجرائيا بأنها: المعايير التي تحدد درجة نجاح المستشفيات الحكومية في تقديم الخدمات الصحية للمواطنين بدرجة عالية من الكفاءة في الوقت، واتخاذ القرار المناسب، والانضباط والرقابة في سبيل رضا المواطنين عن تقديم هذه الخدمات، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة.

رضا المراجعين: الجهود التي تقوم بها المنظمة لكسب رضا المراجعين، عن طريق تقديم سلع إنتاجية مادية أو خدمات ضرورية حسب المعايير المتوافقة مع متطلباتهم واحتياجاتهم، بأسعار معقولة، وضمن الجودة المناسبة، وفي الوقت المحدد (العزب، 2020).

ويعرف اجرائيا بأنه مدى رضا متلقي الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية عن هذه الخدمات، والتي يعبر عنها من خلال تطبيق مقاييس خاصة من إدارة المستشفى، أو من خلال الاقتراحات والشكاوى التي تصل لإدارة المستشفى، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة.

اتخاذ القرارات: العملية التي يقوم بها صانع القرار في المنظمة، لتحديد واختيار البدائل المتوفرة والمركزة على القيم، والمعتقدات التي تتناسب مع أهداف المنظمة ورؤيتها (داود وعبيد، 2021).

وتعرف اجرائيا بأنها: قدرة الإدارة العليا في المستشفيات الحكومية على تحديد الخيار الأمثل من عدة بدائل متوفرة، تتواءم مع احتياجات المرضى وكادر العمل وأهداف المستشفى في الوقت المناسب في سبيل سير العمل بالشكل الصحيح، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة.

إدارة الوقت: نشاط تجميعي لتحقيق أقصى إنتاجية لمجموعة من المهام في فترة زمنية معينة، من خلال عدد من التقنيات والمهارات والأدوات (salman and Obeed, 2021).

وتعرف اجرائيا بأنها قدرة الكادر الطبي والموظفين في المستشفيات الحكومية على انجاز المهام المطلوبة منهم في فترة زمنية محددة دون تجاوزها أو تأجيلها، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة.

الانضباط والرقابة: سلوك العاملين في المنظمة، ملتزمين بقواعد ومعايير السلوك المحددة، مع قيامهم بكافة مقتضيات الوظيفة على الوجه الأمثل (داود وعبيد، 2021).

وتعرف اجرائيا بأنها النهج الذي تنتهجه إدارة المستشفيات الحكومية للحفاظ على سير العمل عبر إلزام العاملين بالأنظمة والتعليمات، مع توفير جهة رقابية تقوم بضمان الالتزام لهذه التعليمات من قبل العاملين، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة.

## 8. ممارسات إدارة الموارد البشرية

مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية: تعود جذور مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة طويل الأجل؛ الذي يعد الوظيفة الأساسية لوظائف ادارة الأفراد في وقت سابق، وادارة الموارد البشرية في الحاضر. حيث تم تطوير المفهوم بالاعتماد على التطورات الحاصلة علمنظريات الإدارة بشكلها العام، والادارة الاستراتيجية على نحو خاص، حيث ظهر مصطلح ممارسات إدارة الموارد البشرية في بدايات القرن الحالي، حيث تركز على اعتبار أن الفرد هو الأصل الاستثماري لأصول المنظمة (الجاسمي والجبوري، 2021).

وأشار (Verma, et.al, (2022 إلى أنها العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بقصد تطوير الأداء لزيادة المرونة والابداع في العمل.

وأشار علاوي والسادة (2022) إلى أنها خطة شاملة تنتهجها المنظمة في الاستخدام الفعال للعاملين لديها، بهدف تحقيق اهدافها وإنجاز مهامها.

وعرفها بني عمر والكساسبة (2022) بأنها الإطار الذي يتضمن عمليات صنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين في المنظمة، وعلى جميع المستويات التنظيمية، بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.

وعرفت على أنها الاهتمام بالموارد البشرية عبر اعداد التصورات المستقبلية بعملية استقطابها وتأهيلها لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة (ولي وحמיד، 2021).

ويوضحها حاكم (2022) بأنها استراتيجية فرعية ضمن إطار متكامل وشامل تأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ضمن منهج استشراف المستقبل لتحويل العنصر البشري بشكل ينسجم ويتكامل مع متطلبات وعناصر الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ان مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الضرورية والأساسية، والتي برزت في مجال الاعمال والإدارة، ومن هذا المنطلق يمكن توضيح أهميتها على النحو الآتي:

الاهتمام ببناء واكتساب الأفراد المهارات العملية اللازمة لتطوير ذاتهم بما ينعكس على تطوير الأعمال.

الاهتمام باكتساب الأفراد المعرفة الفكرية والعملية والتركيز على التنمية البشرية القائمة على الابداع والابتكار واستثمارها في مجال العمل (علاوي والسادة، 2022).

الاهتمام بمحتوى العمل والتشجيع على المشاركة الايجابية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

استجابة ضرورية لمتطلبات مجتمع المعرفة، وحالات المنافسة في ظل عولمة الاعمال نتيجة للتطورات السريعة والمتغيرة (علي والسلمان، 2022).

ضرورة لاستقطاب الأفراد الذين يتمتعون بخصائص ومهارات معرفية وتكنولوجيا لضمان ديمومة رأس المال البشري.

الاهتمام بتحفيز العاملين وتنمية العمل الجماعي، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، بما يعزز من زيادة كفاءة العمل المنجز، وتحسين نوعيته، وتأمين خدمة أفضل للعملاء (كاظم، 2019).

#### أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

أولاً: التوظيف: يمثل التوظيف أداة ضرورية ومهمة لتعيين واستقطاب الموارد البشرية ذات المهارات المتعددة، والقادرة على العمل ضمن روح الجماعة من الأساسيات في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يعرفها (علي والسلمان، 2022) بأنها العملية التي تتم لايجاد الفرد الكفو لممارسة المهام المتنوعة أو في مجال محدد ضمن العمل الجماعي، ويرى (Verma, et.al, (2022 أنها عملية متجددة في المنظمة تهدف إلى إضافة تخصص فريد ومحدد في العمل، للتكيف مع المتطلبات والحاجات الوظيفية المتغيرة.

ثانياً: التعويضات: تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية نظام متكامل يؤثر كل عامل فيه على الآخر، وبشكل متتابع، فهي المسؤولة عن توفير الموارد البشرية بمعايير محددة، ومؤهلة، ومحفزة على نحو ممتاز في سبيل تقديم مستوى كفؤ من الاداء العالي، وهو ما يتطلب اعداد وتصميم سياسة تحفيزية تعتمد على جانبين، هما التحفيز المعنوي والتحفيز المادي، وهو ما يطلق عليه عدد من الباحثين التعويضات (علي والسلمان، 2022).

ثالثاً: تقييم الأداء: يعد تقييم الأداء من معيار النجاح الرئيسية التي تركز عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية، فهي تمثل نتائج تنفيذ هذه الممارسات، ومدى قدرتها على تحقيق الفاعلية والكفاءة المطلوبة في أداء المورد البشري (Kepha,2015). ويعرفها علي والسلمان (2022). بأنها العملية الممنهجة والدورية لوضع تصور نهائي يعكس توافق مجموعة من المعايير الخاصة بالعاملين مع متطلبات الوظيفة. ويوضح (Diep et.al. (2021 أهمية تقييم الأداء بأنها لها دور مؤثر في تعزيز التقدم الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى زيادة الاداء التنظيمي، وتحفيز العاملين على

العمل، ورفع الروح المعنوية والدافعية لهم، ويعمل على تعديل سلوكهم الوظيفي وتعزيز التزامهم بمتطلبات العمل، ويصنف (Naz, et al (2016) عملية التقييم إلى عدة طرق، ومنها:

التقييم بالنتائج أو الإدارة بالأهداف: حيث تركز هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في عملية تحديد الأهداف المنشودة، وطرق تحقيقها، مع مؤشرات الاجراءات وطريقة قياسها.

المشاركة: وهي الطريقة التي تعتمد على اكثر من مصدر لعملية التقييم، حيث يتم تقييم العاملين عبر عدة اطراف مثل الزملاء في العمل؛ والمرؤوسين المباشرين، والعملاء، والتقييم الذاتي.

### 9. جودة الأداء

مفهوم جودة الأداء: يعد مفهوم الاداء من المفاهيم الواسعة التي تتضمن مجموعة من المصطلحات المرتبطة بعملية النجاح للمنظمات، إضافة إلى مصطلحات مرادفة استخدمت في الأبحاث والأدبيات النظرية في بيئة الأعمال كالإنتاجية، والكفاءة فتصبح مثلاً كفاءة الأداء، والكفاءة الإنتاجية، ومن هذه المفاهيم أيضاً مفهوم جودة الأداء (2021)

Alshourah, حيث أشار علي (2022) إلى أن جودة الأداء يعني المخرجات أو الكمية من الإنتاج للفرد الواحد ضمن فترة زمنية محددة، فهو يعكس مدى قدرة الفرد على تحقيق أهداف العمل بغض النظر مجال هذا العمل، وعرفه Leonardo et.al., (2021) بأنه الأثر الصافي لجهود العاملين التي تركز على قدراتهم وإدراكهم لمهامهم، فهو يمثل نتاج العلاقة بين كل من إدراك المهام والجهد والقدرات: ويرى الشاعر (2022) أنه التفاعل بين كل من الإنجاز والسلوك للوصول إلى إنتاج المخرجات ذات القيمة والتي تسهم في بقاء المنظمة ضمن بيئة التنافس في السوق.

تتعدد معايير جودة الأداء تبعاً لفروع الأداء المتنوعة داخل المنظمات كما أنها ترتبط بكافة نشاطات المنظمة حيث تمثل مستوى أداء العمل من قبل العاملين بمختلف مواقعهم الوظيفية أو مسمياتهم، ومنها:

جودة العمل المنجز: وهي الجودة التي تتعلق بمستوى ودرجة الاقتان والدقة ومستوى مطابقة الجهود المبذولة لمواصفات نوعية محددة لمخرجات الأداء سواء أكانت منتج أو خدمة، تحقق من خلالها توقعات العملاء الضمنية والصريحة، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة (حسن والعاقب ويوسف، 2022).

الالتزام: يمثل الالتزام الوظيفي للعاملين بعيداً عن حالات الغياب المتكرر، والتأخر عن أداء المهام، والتهرب من أدائه، وارتفاع معدلات الدوران، وتدني مستويات الرضا الوظيفي، أحد المؤشرات الأساسية على جودة الأداء في المنظمة، ومن أمثلة الالتزام (الشاعري، 2022)، ما يلي:

قيام العاملين بأنشطة أكثر مما هو محدد ومطلوب رغبة منهم في الاستمرار بالعمل نتيجة لانسجامهم مع اهداف المنظمة، ورغبتهم بإنجاز أهدافها.

### احترام العاملين لقواعد العمل واللوائح والتعليمات.

استعداد العاملين للعمل بظروف عمل غير ملائمة دون تذمر أو شكوى.

المشاركة في عدد من الفعاليات التنظيمية في المنظمة أو خارجها باسم المنظمة، كحضور الندوات والمؤتمرات.

كمية العمل الذي تم إنجازه: ويعني مقدار العمل الذي يستطيع الفرد انجازه في بيئة العمل العادية خلال وقت زمني محدد، تبعاً للاتفاق بين الإدارة والعاملين على كمية وحجم العمل المنجز وذلك لتحقيق مستوى مقبول من النمو في معدلات الاداء، بما يتواءم مع امكانيات العاملين. فكمية العمل المنجز تعتمد على رغبة العاملين في العمل، والقدرة عليه.

العلاقة التكاملية بين كل من جودة العمل المنجز وكميته، وذلك لتحقيق وانجاز المهام الموكلة للعاملين، فهذه العلاقة تمثل محصلة النتائج (المخرجات) التي تحقق الصورة النهائية لجودة الأداء، حيث تشكل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول (علي، 2022).

#### أبعاد جودة الأداء

أولاً: رضا المراجعين: أشار حسن والعاقب ويوسف (2022) إلى أن رضا الجمهور هو سلوك العملاء الناتج عن المقارنة بين مواصفات منتج معين مع ما هو متوقع، بينما عرفه عباس وأبو سلمى (2016) أنه الحالة النفسية التي تتولد لدى العميل بعد عملية الشراء والاستهلاك للمنتج أو الخدمة، والتي ينتج عنها سلوك بتكرار الاستخدام أو عدم الاستخدام لهذا المنتج أو الخدمة، ويرى Pambreni et.al., (2019) إن رضا المراجعين ليس عملية محسوسة بالامكان قياسها مادياً، وإنما تمثل شعور بالرضا والقبول يترجمه العملاء من خلال عدد من السلوكيات.

ثانياً: اتخاذ القرارات: تعد عملية اتخاذ القرارات من العمليات المعرفية الناجمة عن اختيار بين مجموعة من الاحتمالات الممكنة، التي قد تفضي إلى اتخاذ تصرف أو تجنب اتخاذ أي إجراء (Alshourah, 2021)، وأشار salman and Obeed (2021) إلى أنها عملية التحليل والتقييم لجميع المتغيرات المشتركة، الخاضعة للتمحيص والتدقيق بحيث يتم تحليلها وفقاً لمقياس علمي للوصول إلى نتيجة أو حل، ومن ثم الوصول إلى توصيات تطبيقية لهذه الحلول.

ثالثاً: إدارة الوقت: أشار الهيملي (2018) إلى أن إدارة الوقت هو أحد فروع علم الإدارة والذي يهتم بالاستفادة من الوقت والاستثمار فيه قدر الإمكان بكل كفاءة وفعالية لزيادة الانتاجية، وتجنب إضاعته دون جدوى، وقد بين Stephen et. (2019) أهمية إدارة الوقت حيث أنها تعمل على رفع الإنتاجية والسرعة في إنجاز المهام، وتسهم في إيجاد الحلول السريعة والمناسبة للمشاكل بجهد أقل، وتعمل على تحقيق الاستقرار بمختلف المجالات الإدارية، وتسهم في تقليل ضغط العمل وتحسين نوعية العمل وإنجازه بوقت قياسي بما يعكس بالحصول على نتائج أفضل.

رابعاً: الانضباط والرقابة: وهي عملية اعداد ووضع مبادئ وسياسات توجيهية وتعليمات محددة تغطي كافة معاملات المنظمة (Kumar, et.al., 2018)، وأشار عباس وأبو سلمى (2016) إلى أنها عملية تنفيذ إجراءات خاصة بتحديد حدود المسؤولية، وعملية مراقبة الأداء، ومنح الامتيازات والتراخيص على كافة الخدمات التي تقدمها المنظمة أو التي تستحوذ عليها، إضافة إلى إيجاد سياسة واضحة لفصل الواجبات، وعرفها Stephen et. al., (2019) بأنها عملية الامتثال للقوانين واللوائح والتعليمات التي تنظم العمل في المنظمة، بما يجنب المنظمة من مواجهة مجموعة من المخاطر مثل المخاطر القانونية أو التنظيمية، أو المالية، والخسائر المرتبطة بالسمعة.

#### 10. العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء

أظهر العديد من الباحثين طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء، وقد حاول معظمهم طرح الأفكار والاجتهادات لتفسير اتجاهات ومسارات هذه العلاقة فالمنظمات الحديثة تسعى لامتلاك رؤية لممارسات إدارة الموارد البشرية تمكنها من تحقيق جودة الأداء، وما يؤشر على ذلك زيادة المخصصات المرتبطة في عمليات استقطاب واختيار وتدريب العاملين في المنظمات، حيث أشار (حاكم، 2022) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هو حجر الأساس الأكثر أهمية لجودة الأداء، ويمكن النظر إلى جودة الأداء على أنها عملية منبثقة من ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مصدر أساسي لجودة الأداء الفعال والمميز، كما أكد (salman and Obeed, 2021) عبر جهوده البحثية أن عوامل البيئة المتمثلة بالتغيير التكنولوجي والتغييرات الاقتصادية والقوانين

تجبر المنظمات على تغيير الاستراتيجية التي تركز عليها، بحيث يسهم هذا التغيير في تنمية وتعزيز هذه المنظمات.

تأسيساً ما سبق؛ يمكن استنتاج أن هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الأداء، وأن كافة المنظمات تحاول تبني جودة الأداء بوصفها متغير مستجيب، أي أنه يتبع لتأثير العامل الرئيسي ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يتواءم مع توجهات هذا البحث نتيجة التطور الكبير في مختلف ميادين الحياة، كان لزاماً على المديريات المركزية في وزارة الصحة الأردنية مواكبة هذا التطور، والتقدم من أجل تحقيق أهدافها المنشودة، فبدأت بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق جودة الأداء، فممارسات إدارة الموارد البشرية تعد مدخلا لجودة الأداء، فالعلاقة بينهما علاقة متينة وقوية، حيث لا يمكن للمديريات الوصول إلى الجودة والتميز في مخرجاتها، إلا عبر استثمار كافة مواردها المادية، والتكنولوجية، والبشرية حيث يمكن ذلك من سهولة الاستخدام للتقنيات الحديثة في أداء الأعمال المتعددة والمتنوعة على نحو يمتاز بالكفاءة والسرعة للوصول إلى جودة في الخدمات المقدمة.

### 11. الدراسات السابقة ذات الصلة:

هدفت دراسة **Verma, et.al, (2022)** إلى تحديد الممارسات لإدارة الموارد البشرية الأساسية (الاستقطاب، التعويضات، التدريب) لبرنامج إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق بشركة تصنيع الإطارات الهندية وصياغة علاقة متبادلة شاملة لتحديد أولوياتها بالاعتماد على المنهج الصفي التحليل. تم إجراء مقابلة شبه منظمة مع عشرة خبراء من الشركة لإعطاء درجات ممارسات إدارة الموارد البشرية. تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية كبيرة تربط بين ممارسات الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بتعزيز عمليات التوظيف للموظفين في شركة تصنيع الإطارات الهندية.

دراسة **حاكم (2022)** هدفت إلى إبراز العلاقة بين المعايير الأخلاقية وإدارة الموارد البشرية من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي تمثلت في مؤسسة نفضال، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، والتطبيق على عينة عشوائية من مجتمع دراسة مكون من كافة الموظفين على اختلاف مستوياتهم، بلغت (210) موظف. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دلالة إحصائية للمعايير الأخلاقية على ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، كما أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة مجتمع الدراسة جاء متوسطاً. كما أوصت الدراسة بضرورة السعي لترسيخ المعايير الأخلاقية بمفهومه العلمي الصحيح للاستفادة منها لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية.

دراسة **علاوي والسادة (2022)** هدفت لتعرف إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويض والتحفيز، مشاركة الموظفين) في الأداء الوظيفي. تم استعمال استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات التي وزعت على عينة من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات في مصرف الرشيد/ الإدارة العامة البالغ عددهم (50) مبحوثاً. تم إجراء التحليل بناءً على البيانات التي تم جمعها، أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها علاقة وتأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة على استخدام مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية لرفع الأداء الوظيفي، وتحديد الحوافز والتعويضات بعدها عوامل لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي.

أجرى **الشاعري (2022)** دراسة هدفت إلى معرفة درجة جودة الأداء لعمداء كليات التربية (عدن/الضالع) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكليتين، واتبعت الدراسة المنهج المسحي الاستطلاعي، وتضمن مجتمع الدراسة جميع أعضاء الهيئات التدريسية في قسمي التربية وعلم النفس كلية التربية الضالع وقسم الأصول والإدارة التربوية كلية التربية

عدن البالغ عددهم (84) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (40) عضو هيئة تدريس، أما أداة الدراسة فكانت استبانته، وخلصت نتائج الدراسة إلى: أن درجة جودة الأداء لعمداء كليتي التربية عدن الضالع كانت متوسطة. وقامت علي (2022) بدراسة هدفت إلى تعرف دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها، وتعرف العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس وبين جودة الأداء. ولتحقيق أهداف البحث استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانته وتطبيقها على عينة بلغت (198) عضو هيئة تعليمية في كليات جامعة طرطوس للعام الدراسي 2016/2017. أشارت نتائج البحث إلى أن درجة ممارسة الاتصال الإداري في جامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية العاملين فيها جاءت متوسطة، وكذلك جودة الأداء جاءت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين درجة الاتصال الإداري ودرجة جودة الأداء في جامعة طرطوس.

أجرى داود وعبيد (2021) هدفت إلى بيان دور الإدارة الريادية في تحقيق جودة الاداء المؤسسي في امانة بغداد، إذ ان ابعاد الإدارة الريادية كمتغير مستقل تتكون من ثلاثة ابعاد (التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو الموارد، التوجه نحو النمو)، في حين تتضمن جودة الاداء المؤسسي كمتغير تابع من بعدين هما (الاداء المالي، العمليات الداخلية)، اما عينة البحث والتي بلغ حجمها (77) من اصحاب المناصب الادارية المسؤولة حيث شملت على (المدراء العاميين، المعاونين، مدراء الاقسام والشعب) في مركز امانة بغداد مجتمع البحث، وقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة اساسية في جمع البيانات والمعلومات، وقد خرج البحث بمجموعة من النتائج اهمها أن للإدارة الريادية دورا واضحا ومؤثرا في ابعاد جودة الاداء المؤسسي ضمن تشكيلات امانة بغداد، ويظهر من خلال شكل علاقة الارتباط الواضحة التي تربط الإدارة الريادية بأبعاد الاداء المؤسسي، أوصت الدراسة بتعزيز التخصصات الهندسية والمالية لدى الكوادر العاملة لضمان عدم التأخر في انجاز الاعمال أو عدم تقديمه بالمستوى المطلوب.

أجرى كاظم (2019) دراسة هدفت التعرف إلى دور عناصر التعويضات في ممارسات ادارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح في وزارة الموارد المائية في العراق، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بهيئة وزارة الموارد المائية في حين اشتملت عينة البحث على كافة مستويات الموظفين التنفيذيين من اداريين وفنيين وتحديداً من مدير قسم فما دون حيث بلغت (62) استمارة. وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين عناصر التعويضات وممارسات ادارة الموارد البشرية في الهيئة المبحوثة، وأكدت التوصيات على ضرورة الاهتمام والاستفادة من عناصر التعويضات التي تغرس في نفوس اعضائها روح التعاون والعمل الجاد وكذلك علاقتها وتأثيرها في القيام بالوظائف والممارسات المختلفة والمتعددة لادارة الموارد البشرية في المنظمة.

دراسة العفيف (2018) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في وزارة الثقافة الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الثقافة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن هناك اتجاهات متوسطة لأفراد عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف - الاستقطاب والتعيين - والتعويضات والحوافز، والتدريب، وتقييم أداء الأفراد) كذلك أظهرت الدراسة أن هناك اتجاهات متوسطة نحو متغيري الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري، وأما الاتجاهات نحو الالتزام العاطفي فكانت متدنية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيراً معنوياً في عند مستوى دلالة (F) الالتزام

التنظيمي (الالتزام العاطفي - الالتزام الاستمراري - الالتزام المعياري)، وذلك من خلال ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي أيضاً تشير إلى معنوية الأنموذج، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الوزارة بتخطيط الموارد البشرية لعمالها، واهتمامها ببرامج التوظيف (الاستقطاب والتوظيف والتعيين)، وذلك لاختيار أفضل الكفاءات المتقدمة للوظائف المعلن عنها. وهدفت دراسة عمرو (2018) التعرف إلى واقع ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية: (التوظيف والتعيين، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، الحوافز والتعويضات) وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات الأهلية في مدينة الخليل. تكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات الأهلية المرخصة والعاملة في محافظة الخليل، حيث بلغ عدد المنظمات الأهلية المرخصة والعاملة والمشمولة بالدراسة (100) منظمة. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (90) استبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: ان ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقق الميزة التنافسية كانت بدرجة مرتفعة، وكذلك تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة. خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: وضع خطط إستراتيجية لمساعدة الجمعيات لتحقيق أهدافها، وعمل نموذج للنشاطات والفعاليات الناجحة وتوثيقها بالإعلام المتخصص.

## 12. المنهجية والإجراءات

**منهجية الدراسة:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الأداء من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية. وتم جمع المعلومات اللازمة اعتماداً على هذا المنهج وذلك عن طريق توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة وهي الاستبيان، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب للوصول إلى النتائج.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة (عمان) وعددها (4) مستشفيات: (مستشفى البشير، مستشفى الدكتور جميل التوتجي، مستشفى الكرامة، مستشفى الأمير حمزة).

**عينة الدراسة:** بلغ إجمالي عدد العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة العاصمة - عمان (8204) عاملاً بناءً على موقع وزارة الصحة الأردنية، واعتماداً على (Sekaran and Bougie, 2016) فإن حجم العينة لمجتمع الدراسة هو (368) عاملاً، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية لأنها مناسبة لهذه الدراسة، ويوفر هذا النوع من العينات فرصاً متساوية لكل مستجيب ليتم اختياره كعينة، فقد تم توزيع (368) استبانة، واسترداد (321) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استرداد بلغت (89.13%)، كما هو موضح في الجدول رقم (2):

جدول (2) مجتمع الدراسة

الرقم	المستشفى	عدد العاملين	النسبة المئوية للعاملين في كل مستشفى	حجم العينة لكل مستشفى
1.	مستشفى البشير	4603	$0.561 = 4603/8204$	$207 = 368 * 0.561$
2.	مستشفى الدكتور جميل التوتجي	618	$0.075 = 618/8204$	$27 = 368 * 0.075$
3.	مستشفى الكرامة	278	$0.034 = 278/8204$	$13 = 368 * 0.034$
4.	مستشفى الأمير حمزة	2705	$0.330 = 2705/8204$	$121 = 368 * 0.330$
	المجموع	8204	8204	368

المصدر: من اعداد الباحثان، اعتماد على التقرير السنوي لوزارة الصحة.

وحدة المعاينة: تكونت وحدة المعاينة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة العاصمة -عمان، في (4) مستشفيات، وقد بلغ عددهم (321) عاملاً في المستشفيات الحكومية في محافظة العاصمة -عمان، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3) توزيع وحدة المعاينة

النسبة %	العدد	الخصائص الديموغرافية	البند
42.06	135	نكر	النوع الاجتماعي
57.94	186	أنثى	
19.32	62	أقل من 25 سنة	العمر
19.32	62	من 25 إلى أقل من 35 سنة	
24.92	80	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	
36.44	117	من 45 سنة فأكثر	
24.61	79	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
37.38	120	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
38.01	122	من 10 سنوات فأكثر	
%100	321	المجموع	

يوضح الجدول رقم (3) أن أعلى نسبة (57.94%) من أفراد عينة الدراسة من الإناث، وأن أقل نسبة (42.06%) من أفراد عينة الدراسة من الذكور، وأعلى نسبة (36.44%) من أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية هي الفئة العمرية (من 45 سنة فأكثر)، بينما أقل نسبة كانت للفئتين (أقل من 25 سنة، من 25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة (19.32%)، وأعلى نسبة (38.01%) من أفراد عينة الدراسة لسنوات الخبرة للفئة (من 10 سنوات فأكثر)، بينما كانت أقل نسبة (24.61%) من أفراد عينة الدراسة للفئة (أقل من 5 سنوات).

### 13. نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة: يتناول هذا الجزء من الفصل عرضاً موسعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع الاسئلة المكونة لأداة الدراسة، بكافة متغيراتها المستخدمة (ممارسات إدارة الموارد البشرية، وجودة الأداء) وأبعادها الموضوعية. وفيما يلي استعراض لهذه النتائج:

نتائج استجابات أفراد العينة حول متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

الرقم	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
1	التوظيف	2.85	0.532	2	متوسط
2	التعويضات	2.74	0.578	3	متوسط
3	تقييم الأداء	2.99	0.541	1	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	2.86		متوسط	

يظهر من الجدول (4) النتائج المتعلقة بمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تبرز النتائج مدى تطبيق أبعادها لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية التي ينتمي لها أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد بين (2.74-2.99) في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (2.86)، وهذا يعكس مستوى التطبيق

متوسط لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية. وتالياً استعراض نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في هذه الدراسة وهي (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء).

#### التوظيف:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التوظيف

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
1	يتم استقطاب العاملين للوظائف الجديدة تبعاً لمؤهلاتهم وخبراتهم	2.94	0.725	متوسط	1
2	تهتم المستشفى في عملية جمع البيانات عن المتقدمين لشغل الوظيفة للمفاضلة بينهم	2.83	0.711	متوسط	3
3	تعتمد المستشفى معيار الجدارة في عملية التوظيف.	2.81	0.700	متوسط	4
4	يشارك رؤساء الأقسام والمدراء مع مدير الموارد البشرية في عملية الاستقطاب والتوظيف	2.87	0.697	متوسط	2
5	يشترط في المتقدم لشغل الوظيفة القدرة على العمل ضمن فرق العمل	2.80	0.780	متوسط	5
المتوسط الحسابي العام		2.85		متوسط	

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول بعده التوظيف قد تراوحت بين (2.94- 2.80)، في حين بلغ المتوسط العام (2.85)، ويتضح من النتائج أن مستوى توفر بعده التوظيف لدى أفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً، وبالتمعن في هذه النتائج يلاحظ أن الفقرة التي تنص على " يتم استقطاب العاملين للوظائف الجديدة تبعاً لمؤهلاتهم وخبراتهم " بأنها حصلت أعلى قيمة بين المتوسطات الحسابية مقارنة ببقية الفقرات حيث بلغت (2.94)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.697 - 0.780)، حيث تُظهر هذه القيم التجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بهذا البعد.

#### التعويضات:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التعويضات

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
6	يهتم المستشفى بتصميم نظام حوافز خاص بالعاملين فيه	2.70	0.805	متوسط	3
7	يمتلك المستشفى تصورات عن درجة رضا العاملين فيه	2.54	0.831	متوسط	4
8	يخصص المستشفى جوائز للأفكار المبدعة	2.86	0.793	متوسط	2
9	يتبنى المستشفى سياسة عادلة في منح الحوافز	2.50	0.916	متوسط	5
10	يعبر المستشفى عن تقديره لكل من ينجز عملاً متميزاً	3.10	0.757	متوسط	1
المتوسط الحسابي العام		2.74		متوسط	

يعرض الجدول (6) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التعويضات، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (2.50- 3.10)، مقارنة بالمتوسط العام الذي بلغ (2.74)، حيث يتضح من النتائج أن مستوى توفر بعده التعويضات لدى أفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً، وبالنظر لفقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط حسابي قد بلغ (3.10) وذلك لاستجابة الأفراد حول الفقرة التي تنص على " يعبر المستشفى عن تقديره لكل من ينجز عملاً متميزاً "، ويلاحظ أن

قيم الانحرافات المعيارية قد تراوحت بين (0.757 - 0.916)، وهذا يدل على أن هنالك تجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بهذا البعد.

تقييم الأداء:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تقييم الأداء

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
11	يتم قياس الأداء للعاملين في المستشفى وفقا لمعايير محددة	3.55	0.708	1	متوسط
12	تعزز عمليات تقييم العاملين في المستشفى السلوك الإيجابي	2.86	0.682	3	متوسط
13	تحقق عمليات تقييم العاملين في المستشفى أهداف المستشفى	2.74	0.806	4	متوسط
14	يتم إدراج النتائج التي توصلت إليها عمليات التقييم في التغذية الراجعة لتطوير استراتيجية وخطط وطرق تنفيذ العمل	2.56	0.752	5	متوسط
15	يتم تحفيز العاملين في المستشفى على اتباع سلوكيات إيجابية	3.24	0.774	2	متوسط
المتوسط الحسابي العام		2.99		متوسط	

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة حول بعد تقييم الأداء قد تراوحت بين (3.55-2.56)، في حين بلغ المتوسط العام (2.99)، حيث يتضح من النتائج أن مستوى توفر بعد تقييم الأداء لدى أفراد عينة الدراسة جاء متوسطا جدا، وبالتمعن في هذه النتائج يلاحظ أن هناك فقرة حازت على نفس المتوسط الحسابي حيث تتصان على " يتم قياس الأداء للعاملين في المستشفى وفقا لمعايير محددة " حيث كانت أعلى قيمة بين المتوسطات الحسابية مقارنة ببقية الفقرات قد بلغت (3.55)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.682 - 0.806)، حيث تدل هذه القيم على أن هنالك تجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بهذا البعد.

نتائج استجابات أفراد العينة حول متغير جودة جودة الأداء:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير جودة الأداء

الرقم	أبعاد جودة الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
1	رضا المراجعين	2.99	0.586	3	متوسط
2	اتخاذ القرارات	2.96	0.555	4	متوسط
3	إدارة الوقت	3.11	0.516	2	متوسط
4	الانضباط والرقابة	3.22	0.558	1	متوسط
المتوسط الحسابي العام		3.07		متوسط	

يظهر الجدول (8) النتائج المتعلقة بمتغير جودة الأداء، حيث يبرز مدى توافر أبعاد هذا المتغير لدى أفراد عينة الدراسة التي ينتمي لها أفراد العينة المستجيبين للدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد بين (2.96 - 3.22)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.07)، وهذا يعكس مستوى التطبيق لأبعاد متغير جودة الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية، وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.516 - 0.586) وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بهذا البعد.

رضا المراجعين

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء رضا المراجعين

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
16	لدى المستشفى طريقة فعالة لتجميع والتحقق من وثائق الاعتماد للهيئة الطبية المصرح لها بتقديم الرعاية للمريض	3.31	0.736	متوسط	1
17	يوجد في المستشفى نظام مطبق للتلقي والتعامل مع اقتراحات وشكاوى المرضى والعاملين	2.86	0.789	متوسط	4
18	يوجد في المستشفى نظام مطبق لقياس وتحسين رضا المستفيد من الخدمة بشكل دوري.	2.98	0.787	متوسط	3
19	تقوم إدارة الجودة في المستشفى بضمان رصد الأحداث الطارئة وتحليلها ومتابعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية	2.68	0.834	متوسط	5
20	تتوفر في المستشفى اللوحات الإرشادية والكتيبات والنشرات التعريفية بالخدمة وطرق الحصول عليها إلكترونياً وورقياً	3.12	0.742	متوسط	2
المتوسط الحسابي العام		2.99		متوسط	

يعرض الجدول (9) مستوى توافر بعء رضا المراجعين لدى أفراد عينة الدراسة المستجيبة للدراسة في المستشفيات الحكومية الأردنية، حيث تتراوح قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.31 - 2.68)، وبلغ المتوسط العام (2.99)، وهذا يدل بشكل عام على أن مستوى توافر بعء رضا الجمهور لأفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً، ويلاحظ أن الفقرة التي تنص على أن " لدى المستشفى طريقة فعالة لتجميع والتحقق من وثائق الاعتماد للهيئة الطبية المصرح لها بتقديم الرعاية للمريض" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (2.99)، ويلاحظ أيضاً أن قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس بعء رضا المراجعين قد تراوحت بين (0.834 - 0.736)، وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بهذا البعد.

اتخاذ القرارات

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
21	يعتمد المستشفى عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين على تعزيز شعور العاملين بالانتماء لها	2.77	0.799	متوسط	6
22	تمنح المستشفى العاملين حرية المشاركة وإبداء الرأي في سياق الوظيفة	3.02	0.816	متوسط	3
23	تفوض الإدارة العليا سلطة اتخاذ القرار الى المستويات الادارية الأقل	2.90	0.887	متوسط	4
24	تمنح المستشفى مسؤوليات اضافية للعاملين	3.10	0.777	متوسط	2
25	تسعى المستشفى عند اتخاذ القرار إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين	2.85	0.855	متوسط	5
26	تشكل المستشفى فرق عمل مدارة ذاتياً في الإدارات المختلفة لسهولة اتخاذ القرار	3.12	0.769	متوسط	1
المتوسط الحسابي العام		2.96		متوسط	

يعرض الجدول (10) مستوى توافر بعد اتخاذ القرارات لدى أفراد عينة الدراسة المستجيبة للدراسة في المستشفيات الحكومية الأردنية، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (2.77 - 3.12)، وبلغ المتوسط العام (2.96)، وهذا يدل بشكل عام على أن مستوى توافر بعد اتخاذ القرارات لأفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً، ويلاحظ أن الفقرة " تشكل المستشفى فرق عمل مدارة ذاتياً في الإدارات المختلفة لسهولة اتخاذ القرار " قد حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.12)، ويلاحظ أيضاً أن قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس بعد اتخاذ القرارات قد تراوحت بين (0.769 - 0.887)، وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بهذا البعد.

## إدارة الوقت:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة الوقت

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
27	تنتهي المهام المطلوبة من العاملين في الوقت المحدد لها	3.07	0.766	متوسط	4
28	يتم إنهاء كافة المشاريع بالوقت المخصص لها	3.12	0.740	متوسط	2
29	يستغل العاملون الوقت المخصص للعمل بالعمل الرسمي فقط	3.15	0.662	متوسط	1
30	يحدد العمل في المستشفى وفقاً لجدول زمني معد مسبقاً	3.10	0.743	متوسط	3
المتوسط الحسابي العام		3.11		متوسط	

يعرض الجدول (11) مستوى توافر بعد إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة المستجيبة للدراسة في المستشفيات الحكومية الأردنية، حيث تتراوح قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.07 - 3.15)، وبلغ المتوسط العام (3.11)، وهذا يدل بشكل عام على أن مستوى توافر بعد إدارة الوقت لأفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً، ويلاحظ أن الفقرة التي تنص على أن " يحدد العمل في المستشفى وفقاً لجدول زمني معد مسبقاً " قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.15)، ويلاحظ أيضاً أن قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس بعد إدارة الوقت قد تراوحت بين (0.662 - 0.766)، وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بهذا البعد.

## الانضباط والرقابة

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الانضباط والرقابة

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير العام	الترتيب
31	تقوم الإدارة العليا باعتماد متطلبات تسيير وضمان استمرار العمل وتطويره بالمستشفى	3.40	0.750	متوسط	1
32	يوجد لدى المستشفى رسالة ورؤية وقيم معتمدة من الإدارة العليا واضحة ومعلومة بالنسبة للعاملين بالمستشفى	3.27	0.744	متوسط	2
33	تضع المستشفى خطط عمل سنوية تحدد فيها النشاطات الضرورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.16	0.791	متوسط	4
34	يتم تدريب جميع مستخدمي نظام إدارة المعلومات في المستشفى على أحدث المستجدات	3.17	0.800	متوسط	3
35	يوجد بالمستشفى نظام صيانة وقائية وتصحيحية لجميع أجهزة ونظم المعلومات بشكل دوري	3.10	0.704	متوسط	5
المتوسط الحسابي العام		3.22		متوسط	

يعرض الجدول (12) مستوى توافر بعد الانضباط والرقابة لدى أفراد عينة الدراسة المستجيبة للدراسة في المستشفيات الحكومية الأردنية، حيث تتراوح قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.10 - 3.40)، وبلغ المتوسط العام (3.22)، وهذا يدل بشكل عام على أن مستوى توافر بعد إدارة الوقت لأفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً، ويلاحظ أن الفقرة التي تنص على أن "تقوم الإدارة العليا باعتماد متطلبات تسيير وضمان استمرار العمل وتطويره بالمستشفى" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.40)، ويلاحظ أيضاً أن قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس بعد الانضباط والرقابة قد تراوحت بين (0.704 - 0.800)، وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بهذا البعد.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى: H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في جودة الأداء بأبعادها (رضا المراجعين، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، الانضباط والرقابة) في المستشفيات الحكومية الأردنية.

**جدول (13): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية**

جودة الأداء		ممارسات إدارة الموارد البشرية	
Sig	t-value	$\beta$	البعد
0.232	1.198	0.081	التوظيف
0.177	1.354	0.103	التعويضات
0.002*	3.160	0.194	تقييم الأداء
0.604			R2
52.435			F-value
0.000			Sig

أشارت النتائج الواردة في الجدول (13) إلى وجود أثر دال احصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الأداء حيث بلغت قيمة ( $R^2 = 0.604$ ,  $F\text{-value} = 52.435$ ,  $Sig < 0.05$ ) وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد فسرت ما نسبته (60.4%) من التباين الحاصل في جودة الأداء، في حين بلغت قيمة للتوظيف ( $\beta = 0.081$ ,  $t\text{-value} = 1.198$ ,  $Sig > 0.05$ ) وهي غير معنوية، قيمة للتعويضات ( $\beta = 0.103$ ,  $t\text{-value} = 1.354$ ,  $Sig > 0.05$ ) وهي غير معنوية، قيمة لتقييم الأداء ( $\beta = 0.194$ ,  $t\text{-value} = 3.160$ ,  $Sig < 0.05$ ) وهي معنوية، وبناءً على نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في جودة الأداء بأبعادها (رضا المراجعين، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، الانضباط والرقابة) في المستشفيات الحكومية الأردنية".

**الفرضية الفرعية الأولى H01.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في رضا المراجعين في المستشفيات الحكومية الأردنية.

جدول (14): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا المراجعين في المستشفيات الحكومية الأردنية

رضا المراجعين			ممارسات إدارة الموارد البشرية
Sig	t-value	$\beta$	البعد
0.203	1.276	0.101	التوظيف
0.394	0.007	0.001	التعويضات
0.001*	3.251	0.234	تقييم الأداء
0.458			R2
29.033			F-value
0.000			Sig

أشارت النتائج الواردة في الجدول (14) إلى وجود أثر دال احصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا المراجعين حيث بلغت قيمة (  $R^2 = 0.458$  ,  $F$  -value = 29.033 ,  $Sig < 0.05$  ) وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد فسرت ما نسبته (45.8%) من التباين الحاصل في رضا المراجعين، في حيث بلغت قيمة للتوظيف (  $\beta = 0.101$ ,  $t$  -value = 1.276,  $Sig > 0.05$  ) وهي غير معنوية، قيمة للتعويضات (  $\beta = 0.001$ ,  $t$  -value = 0.007,  $Sig > 0.05$  ) وهي غير معنوية، قيمة لتقييم الأداء (  $\beta = 0.234$ ,  $t$  -value = 3.251,  $Sig < 0.05$  ) وهي غير معنوية، وبناءً على نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في رضا المراجعين في المستشفيات الحكومية الأردنية.

**الفرضية الفرعية الثانية H01.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية الأردنية.

جدول (15): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية الأردنية

اتخاذ القرارات			ممارسات إدارة الموارد البشرية
Sig	t-value	$\beta$	البعد
0.369	-0.900	-0.071	التوظيف
0.379	0.881	0.078	التعويضات
0.045*	2.020	0.145	تقييم الأداء
0.456			R2
28.821			F-value
0.000			Sig

أشارت النتائج الواردة في الجدول (15) إلى وجود أثر دال احصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات حيث بلغت قيمة (  $R^2 = 0.456$  ,  $F$  -value = 28.821 ,  $Sig < 0.05$  ) وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد فسرت ما نسبته (45.6%) من التباين الحاصل في اتخاذ القرارات، في حيث بلغت قيمة للتوظيف (  $\beta = 0.071$ ,  $t$  -value = 0.900,  $Sig > 0.05$  ) وهي غير معنوية، قيمة للتعويضات (  $\beta = 0.078$ ,  $t$  -value = 0.881,  $Sig > 0.05$  ) وهي غير معنوية، قيمة لتقييم الأداء (  $\beta = 0.145$ ,  $t$  -value = 2.020,  $Sig < 0.05$  ) وهي غير معنوية، وبناءً على نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية الأردنية.

**الفرضية الفرعية الثالثة: H01.3** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في إدارة الوقت في المستشفيات الحكومية الأردنية.

**جدول (16): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الوقت في المستشفيات الحكومية الأردنية**

إدارة الوقت			ممارسات إدارة الموارد البشرية
Sig	t-value	$\beta$	البعد
0.045	1.934	0.149	التوظيف
0.041*	2.055	0.177	التعويضات
0.047	1.798	0.125	تقييم الأداء
0.490			R2
32.941			F-value
0.000			Sig

أشارت النتائج الواردة في الجدول (16) إلى وجود أثر دال احصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الوقت حيث بلغت قيمة ( $R^2 = 0.490$ , F-value = 32.941, Sig < 0.05) وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد فسرت ما نسبته (49%) من التباين الحاصل في إدارة الوقت، في حيث بلغت قيمة للتوظيف ( $\beta = 0.149$ , t-value = 1.934, Sig > 0.05) وهي غير معنوية، قيمة للتعويضات ( $\beta = 0.177$ , t-value = 2.055, Sig < 0.05) وهي غير معنوية، وبناءً عالية نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في إدارة الوقت في المستشفيات الحكومية الأردنية.

**الفرضية الفرعية الرابعة: H01.4** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في الانضباط والرقابة في المستشفيات الحكومية الأردنية.

**جدول (17): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانضباط والرقابة في المستشفيات الحكومية الأردنية**

الانضباط والرقابة			ممارسات إدارة الموارد البشرية
Sig	t-value	$\beta$	البعد
0.203	1.276	0.101	التوظيف
0.994	0.007	0.001	التعويضات
0.001*	3.251	0.234	تقييم الأداء
0.458			R2
29.033			F-value
0.000			Sig

أشارت النتائج الواردة في الجدول (17) إلى وجود أثر دال احصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في الانضباط والرقابة حيث بلغت قيمة ( $R^2 = 0.458$ , F-value = 29.033, Sig < 0.05) وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى

أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد فسرت ما نسبته (45.8%) من التباين الحاصل في الانضباط والرقابة، في حيث بلغت قيمة للتوظيف ( $\beta = 0.101, t\text{-value} = 1.276, \text{Sig} > 0.05$ ) وهي غير معنوية، قيمة للتعويزات ( $\beta > 0.05$ ) دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في الانضباط والرقابة في المستشفيات الحكومية الأردنية.

#### 14. النتائج والتوصيات

النتائج أظهرت النتائج ما يلي:

أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية الأردنية جاء بدرجة متوسطة؛ لهذه بين (2.74-2.99) في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (2.86)، وهذا يعكس مستوى التطبيق لأبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية الأردنية، وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات المتعلقة بهذا المتغير.

أن مستوى توافر جودة الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية جاء بدرجة متوسطة؛ لهذه الأبعاد بين (3.22 - 2.96)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.07)، وهذا يعكس مستوى التطبيق لأبعاد متغير جودة الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية، وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات المتعلقة بهذا المتغير.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في جودة الأداء بأبعادها (رضا المراجعين، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، الانضباط والرقابة) في المستشفيات الحكومية الأردنية؛ وقد توافقت مع دراسة علاوي والسادة (2022) حيث أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها علاقة وتأثير إيجابي على الاداء الوظيفي، وكذلك دراسة علي والسلمان (2022) حيث اتضح من نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للموظفين، وكذلك دراسة (2016) Naz, et al ان ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ومن خلال متغيراتها ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما قد يعزى إلى وجود إدارة وكادر مؤهل يعمل بالتنسيق مع كافة دوائر وأقسام المستشفيات، حيث يعمل على الإشراف على أمور جودة الأداء بشكل كامل ومراقبة ضبط الأداء والتحسين والتطوير المستمر عليه، والحفاظ على أفضل النتائج التي تم التوصل إليها.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في رضا المراجعين في المستشفيات الحكومية الأردنية، وقد اتفقت النتيجة مع كلا من دراسة الهيلي (2018)، ودراسة (salman and Obeed (2021) أظهرت النتائج أن إدارة المشاريع تقوم بدور رئيس في جودة الأداء المؤسسي من خلال (رضا المراجعين)، وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة جودة الأداء المؤسسي وهو ما قد يدل على تبني المستشفيات لاستراتيجيات وأساليب تسهم في تفهم احتياجات الجمهور، والتعرف على المشكلات التي يواجهونها. والتعامل معها لتقديم أفضل الخدمات.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية الأردنية، وقد اتفقت النتيجة مع كلا من دراسة الهيملي (2018)، ودراسة (salman and Obeed (2021) أظهرت النتائج أن إدارة المشاريع تقوم بدور رئيس في جودة الأداء المؤسسي من خلال (اتخاذ القرارات)، وهو ما قد يدل على وجود كوادر ادارية توفر البيانات اللازمة لعمليات اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح، مع الإدارة والتنظيم المناسب لذلك بما يسهم في عمليات اتخاذ القرار بالشكل المناسب.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في إدارة الوقت في المستشفيات الحكومية الأردنية، وقد اتفقت النتيجة مع كلا من دراسة الهيملي (2018)، ودراسة (salman and Obeed (2021) أظهرت النتائج أن إدارة المشاريع تقوم بدور رئيس في جودة الأداء المؤسسي من خلال (إدارة الوقت)، وهو ما يدل على تفعيل سياسات تتضمن جداول زمنية مما ينعكس على جودة الأداء وتحسين الفاعلية في العمليات التنظيمية والتشغيلية والادارية ضمن الوقت المناسب.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التعويضات، تقييم الأداء) في الانضباط والرقابة في المستشفيات الحكومية الأردنية، وقد اتفقت النتيجة مع كلا من دراسة الهيملي (2018)، ودراسة (salman and Obeed (2021) أظهرت النتائج أن إدارة المشاريع تقوم بدور رئيس في جودة الأداء المؤسسي من خلال (الانضباط والرقابة)، وهو ما يدل على تفعيل سياسات تتضمن الانضباط والرقابة مما ينعكس على جودة الأداء وتحسين الفاعلية في العمليات التنظيمية والتشغيلية والادارية مما يسهم في تحقيق الاهداف.

التوصيات: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الدراسة توصي بما يلي:

أولاً: ضرورة قيام ادارة المستشفيات الحكومية في تبنى سياسة عادلة في منح الحوافز العمل، وامتلاك تصورات عن درجة رضا العاملين.

ثانياً: ضرورة عمل ادارة المستشفيات الحكومية على إدراج النتائج التي توصلت إليها عمليات التقييم في التغذية الراجعة لتطوير استراتيجية وخطط وطرق تنفيذ العمل.

ثالثاً: ضرورة قيام ادارة المستشفيات الحكومية من خلال إدارة الجودة في رصد الأحداث الطارئة وتحليلها ومتابعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وإيجاد نظام مطبق لتلقي والتعامل مع اقتراحات وشكاوى المرضى والعاملين.

رابعاً: ضرورة سعي ادارة المستشفيات الحكومية عند اتخاذ القرار إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، والعمل على تفويض سلطة اتخاذ القرار الى المستويات الادارية الأقل.

خامساً: ضرورة سعي ادارة المستشفيات الحكومية في ايجاد نظام صيانة وقائية وتصحيحية لجميع أجهزة ونظم المعلومات بشكل دوري، وإعداد خطط عمل سنوية تحدد فيها النشاطات الضرورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

### قائمة المراجع

بني عمر، علي والكاساسية، محمد (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية. مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، 37 (1)، 185-228.

الجاسمي، باسم والجبوري، فلاح (2021). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على الالتزام في توفير متطلبات الاداء العالي: الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك (بحث تحليلي في عينة من الجامعات الاهلية العراقية). مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، 13 (1)، 328-358.

- حاكم، أسماء (2022). المعايير الأخلاقية كأداة لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، (2)، 61-79.
- حسن، محمد، والعاقب، محمد ويوسف، عبد الرحمن (2022). أثر مشاركة المستخدم النهائي في تطوير نظم المعلومات المحاسبية علي جودة الأداء في البنوك السودانية: دراسة حالة بعض بنوك ولاية الجزيرة. *Revue tadamsa d'unegmu*، 2 (1)، 126-140.
- داود، فضيلة وعبيد، حنان (2021). دور الإدارة الريادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في أمانة بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17 (55)، 371-389.
- سعود، عماد (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تطبيق فن الاتيكت على وفق نموذج زهرة الخدمة/بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء العاملين في فنادق الأربعة نجوم في مدينة بغداد. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17 (54)، 330-347.
- الشاعري، عبد الفتاح (2022). واقع جودة الأداء لعمداء كليتي التربية (الضالع/عدن) جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (21)، 465-490.
- الشمراي، شرعاء (2019). أثر عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة وزارة التعليم للتميز على جودة الأداء المؤسسي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3 (17)، 192-208.
- عباس، علي وأبو سلمى، عبدالله (2016). الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الاداء (دراسة ميدانية في القطاع الصحي بالاردن). مجلة كلية العلوم الاقتصادية، (16)، 183-190.
- العابد، محمد ومكيد، علي (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، 7 (1)، 181-191.
- علاوي، جهان والسادة، رؤى (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي - دراسة استطلاعية. مجلة كلية التراث الجامعة، 1 (34)، 84-98.
- علي، ديار وسلمان، سعدون (2022). تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للموظفين بحث تحليلي بوزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18 (57)، 70-83.
- علي، نايفه (2022). دور الاتصال الإداري في تحسن جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية -دراسة ميدانية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 16 (2)، 248-290.
- عمرو، أسماء (2018). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية "دراسة على المنظمات الأهلية في مدينة الخليل. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الخليل: فلسطين.
- العزب، حسين (2020). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الإتصالات الأردنية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 35 (2)، 81 - 134.
- العفيف، امجد حسين (2018)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 38 (4)، 73-102.
- كاظم، عمار (2019). دور عناصر التوعيزات في ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمة دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري والاستصلاح احدى تشكيلات وزارة الموارد المائية / العراق. مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 15 (65)، 28-79.
- الهميلي، ناصر (2018). نظم المعلومات الإدارية ودورها بتحسين جودة الأداء في إمارة منطقة الرياض، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: السعودية.
- وزارة الصحة. التقرير السنوي، على الموقع الإلكتروني، تم استرجاعه في 18-4-2022 على الرابط <https://www.moh.gov.jo/>
- ولي، أحلام وحמיד، شكور (2021). ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في التجديد الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء مديري عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17 (55)، 194-213.
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters* , 10(3), 641-652.
- Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals. *Management Science Letters*, 11(1), 67-76.

- Diep N, Diep L, Hanh M, Hai H & Barry O, (2021) Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189-3205, DOI: 10.1080/13683500.2020.1863930
- Duanmin, Zhang; Ilhan Ozturk & Sana Ullah (2022). Institutional factors-environmental quality nexus in BRICS: a strategic pillar of governmental performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, DOI: 10.1080/1331677X.2022.2037446
- Kepha, A. O. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(9), 138-149.
- Kumar, P., Maiti, J. and Gunasekaran, A. (2018). Impact of quality management systems on firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(5), 1034-1059. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2017-0030>
- Kutieshat, R.; Farmanesh, P. (2022). The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis: A New Perception on Enhancing the Educational Sector. *Sustainability*, 14, 28–72. <https://doi.org/10.3390/su14052872>
- Leonardo Stertz Sfreddo, Guilherme Bergmann Borges Vieira, Gabriel Vidor & Carlos Honorato Schuch Santos, (2021). ISO 9001 based quality management systems and organisational performance: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(3), 389-409, DOI: 10.1080/14783363.2018.1549939
- Mithaq, M. and Saadoun, Q., (2022). Strategic Leadership and its Relationship to the Quality of Institutional Performance in the Specialized Supervision Department from the Point of View of Physical Education Supervisors. *Yantu Gongcheng Xuebao/Chinese Journal of Geotechnical Engineering*, 44(5), 34–46.
- Naz, F., Aftab, J. & Awais, M., (2016). Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan ,Pakistan. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3, (11), 215-229.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters* , 9(9), 1397-1406.
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G.L., Mueller, J. and Miglietta, N. (2020). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 24,(3),589-605. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-039>
- salman, Fadheelah and Obeed, Hanan (2021). The quality of institutional performance according to the entrepreneurial management Applied research in the Municipality of Baghdad. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27 (2), 6709- 6730.
- Sekaran, U. (2016) *Research Methods for Business: A Skill Business Approach*. John Wiley & Sons, New York.
- Stephen Ojeka, Alex Adegboye, Kofo Adegboye, Olaoluwa Umukoro, Olajide Dahunsi,(2019). Emmanuel Ozordi,Corruption perception, institutional quality and performance of listed companies in Nigeria. *Heliyon*, 5, (10), 1516-1539.
- Verma, P., Kumar, V., Mittal, A., Gupta, P. and Hsu, S.C. (2022). Addressing strategic human resource management practices for TQM: the case of an Indian tire manufacturing company. *The TQM Journal*, 34 (1), 29-69. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2021-0037>