

## ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في التجديد الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء مديري عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل

الباحث: شكور مجيد حميد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة صلاح الدين/أربيل  
shkurmajeed91@gmail.com

أ.د. أحلام إبراهيم ولي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة صلاح الدين/أربيل  
Ahlam.wali@su.edu.krd

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى تحليل علاقة وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية للمستشفيات والمتمثلة بـ (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقويم الأداء، صيانة الموارد البشرية) في أبعاد التجديد الاستراتيجي والمتمثلة بـ (المحتوى، العملية، السياق)، وتم تحديد مشكلة البحث من خلال طرح تساؤلات تمحورت حول المفاهيم الفلسفية لمتغيرات البحث، وحول طبيعة العلاقة والاثربين متغيرات البحث. وكانت المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل ميداناً بحثياً، وتم تصميم مخطط فرضي يعبر عن الفرضيات الرئيسية، واستخدمت استمارة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات حيث تم توزيعها على المديرين ومسؤولي الأقسام والوحدات في المستشفيات الأهلية المبحوثة قوامها (105) مديراً، وكانت عدد استمارات الصالحة للتحليل (94) استمارة.

ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت لاختبارات متعددة من خلال استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS. V.25). وانتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي. ووصل البحث الى استنتاجات عدة اهمها كشفت نتائج تحليل الأرتباط عن وجود علاقات معنوية موجبة وبمستوى عالي بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يؤكد أستفادة المستشفيات المبحوثة من تحديد ممارسات ادارة الموارد البشرية ومساهمتها في التجديد الاستراتيجي. فضلاً عن، وجود تأثير ايجابي وبمستويات معنوية لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية في متغير التجديد الاستراتيجي ويقترح البحث ضرورة استثمار العلاقة القوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي وتوجيه هذه العلاقة نحو القرارات الاستثمارية في المستشفى والوصول الى المركز التنافسي.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات ادارة الموارد البشرية، التجديد الاستراتيجية، المستشفيات الاهلية.

### **Human resource management practices and their role in strategic renewal/Analytical study of the opinions of managers of a sample of private hospitals in Erbil**

Prof. Dr. Ahlam Ibrahim Wali  
College of Administration and Economics  
Salahaddin University/Erbil

Researcher: Shkur Majeed Hameed  
College of Administration and Economics  
Salahaddin University/Erbil

### **Abstract:**

This current research in the current relations and the impact of public relations in the educational and future institution represented in its dimensions (selection and appointment, training, performance evaluation, maintenance of human resources) in its dimensions, strategic innovation represented in (content, stage, beginning), The research

phase was determined by asking in general questions centered on the philosophical concepts of the research variables, the concept of the relationship and the effect between the variables. A diagram was designed expressing the main hypotheses, the questionnaire form was used as a means to obtain data that was distributed to managers and officials of departments and units in the searched private hospitals, its consistency (94). And valid consultations and the questionnaire for analysis (94) forms. In order to validate the hypotheses with multiple vegetables while using the statistical program (SPSS. V.25). the research followed a descriptive analytical approach. The research reached several conclusions, the most important of which were the results of the correlation analysis revealed the existence of positive and high-level moral relationships between human resource management practices, strategic renewal at the macro and micro level, and this confirms that the researched hospitals benefit from identifying human resource management practices and their contribution to strategic renewal. In addition, there is a positive impact and moral levels of the variable of human resource management practices in the variable of strategic renewal. The research suggests the necessity of investing in the strong relationship between human resource management practices and strategic renewal and directing this relationship towards investment decisions in the hospital and reaching the competitive position.

**Keywords:** Human resource management practices, strategic renewal, private hospitals.

#### المقدمة

مع حلول الالفية الثالثة وسيادة اقتصاد المعلومات وأقتصاد المبني على المعرفة لابد من مواجهة التحديات ومخاطر المنافسة، ولا شك ان القطاع الصحي كغيره من القطاعات الاخرى اصبح يواجه تحديات كبيرة نتيجة التطورات التي شهدتها بيئة الاعمال من تغير مستمر وتسارع وتعقيد كبيرين في ميادين مختلفة، التي اصبحت سمة تتسم بها بيئة الاعمال في هذا العصر إن التغيرات السريعة التي تحصل في الواقع في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأسواق والزبائن والتطورات الكبيرة والمبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع البيئات، التي تمثل تحديات جديدة لقادة منظمات الاعمال المعاصرة. إن التجديد الاستراتيجي أصبح واجبا تحتمه متطلبات العصر، وفي ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي تعيشها بيئة منظمات الأعمال وزيادة حدة المنافسة بينها أخذت المنظمات بالبحث عن الوسائل التي تستطيع من خلالها التكيف والاستجابة لتلك البيئة المعقدة من أجل ان تحقق التجديد الاستراتيجي فالبحث عن السبل والآليات الحديثة يسهم في تحقيق أهداف منظمات الاعمال وهنا يبرز دور ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تؤدي الدور الكبير في تحقيق التجديد الاستراتيجي.

ومن هذا المنطلق جاء البحث الحالي لدراسة ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في التجديد الاستراتيجي من خلال اربعة محاور. تناول المحور الاول الإطار المنهجي، اما المحور الثاني تطرق الى بيان مفاهيمي لممارسات ادارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي، كما خصص المحور الثالث للإطار الميداني وعرض الاستنتاجات والتوصيات في المحور الرابع.

## المحور الاول: الإطار المنهجي

اولاً. مشكلة البحث: تعد ممارسات ادارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي من الموضوعات الحيوية الحديثة نسبياً وذات اهمية بالغة في المرحلة الراهنة نتيجة شدة المنافسة بين المنظمات والانفتاح على العالم المتسم بسرعة التغيرات والمستجدات لذا على المنظمات المعاصرة وعلى وجه الخصوص منظمات القطاع الصحي لا سيما المستشفيات من مواكبة هذه التغيرات والمستجدات والتكيف معها هادفا الى تقديم خدمات أفضل وأحسن وبالمستوى والمتطلبات التي يحددها المستفيد. حيث تسعى المستشفيات الأهلية اليوم إلى الارتقاء بأعمالها وجودة خدماتها من أجل التفوق على منافسيها، أو الحفاظ على موقعها في البيئة التي تتنافس فيها، ولعل العامل الحرج في هذا التنافس هو قدرتها على تحقيق التجديد الاستراتيجي في انشطتها عبر ممارسات ادارة الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق سعى الباحثان الى التعرف على علاقة وأثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي لعينة من المستشفيات الاهلية في مدينة اربيل ويرى الباحثان أن مشكلة البحث تتمركز في التساؤلات الآتية:

1. هل توجد علاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي في المستشفيات المبحوثة؟

2. هل يوجد تأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي في المستشفيات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: يبرز اهمية البحث من خلال النقاط التالية:

1. تزويد المستشفيات المبحوثة بمعلومات واقعية عن مستوى توفر ممارسات ادارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي.

2. تعريف المستشفيات المبحوثة على مدى تحقيقها التجديد ومدى اهميتها لبقائهم في عالم المنافسة.

3. الإفادة من طبيعة العلاقات والتأثير القائمة بين المتغيرات بالشكل الذي ينعكس على صورة المستشفيات إيجابياً.

4. تظهر الأهمية الميدانية لدراسة من أهمية القطاع المبحوث حيث أن المستشفيات الاهلية تمثل القطاع الحيوي في دعم وتعزيز الخدمات المقدمة للمجتمع.

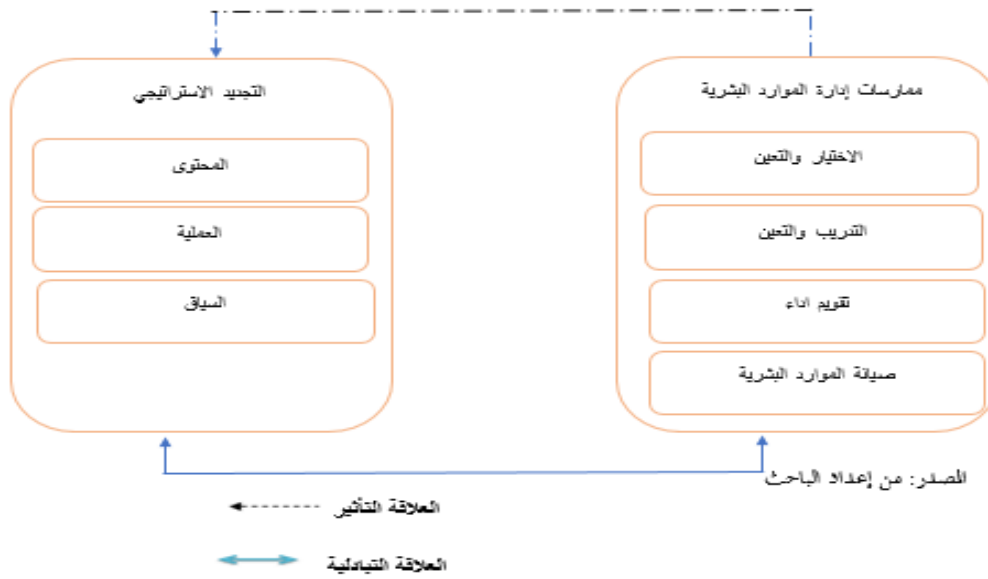
ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث الى:

1. الكشف عن مستويات الاتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه متغيرات البحث.

2. تشخيص مستويات توافر ممارسات ادارة الموارد البشرية ومؤشرات التجديد الاستراتيجي في الميدان المبحوث.

3. دراسة وتحليل العلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات والإفادة من نتائجها لبناء الاستنتاجات وتقديم المقترحات.

رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: في ضوء مشكلة البحث وتحقيق اهدافه تم بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة والاثر بين متغيرات البحث وكما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

#### خامساً. فرضيات البحث:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لعدد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي.

#### سادساً. أساليب جمع البيانات والمعلومات:

- الجانب النظري: تم الاستفادة مما متوفر من مراجع ودوريات والمواقع الاكاديمية في الانترنت.
  - الجانب التطبيقي: تم تصميم استمارة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات في الميدان المبحوث.
- سابعاً. منهج البحث: اعتمد البحث الحالي في إختبار فرضياته على المنهج الوصفي التحليلي القائم على التوصيف النظري لمتغيرات البحث والتحليل المستند على الادوات الاحصائية للبيانات التي تم جمعها من عينة البحث عبر دراسة العلاقة والاثر بين متغيرات البحث، للوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من مخطط البحث الفرضي

#### المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية: تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية احدى التوجهات الادارية المعاصرة التي تؤدي دوراً مهماً في نجاح العديد من المنظمات وازدهارها. ونتيجة للتغيرات التي طرأت على هذه الممارسات في الآونة الاخيرة تباينت آراء وتوجهات الباحثين والمتخصصين بهذا المجال في تحديدها، ومن ثم ظهرت مفاهيم متعددة لهذه الممارسات. اذ اتفق عدد من الباحثين على اهمية الدور الفعال الذي يؤديه في التأثير على سلوك العاملين ومواقفهم وأدائهم بالشكل الذي يتوافق مع الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها (Tabiu & Nura, 2013: 250) وتتضمن ادارة الموارد البشرية مجموعة من القرارات الادارية والاجراءات المؤثرة في طبيعة علاقة المنظمة بموظفيها، وكذلك تضم عدداً من السياسات والممارسات التي صممت لتحقيق التكامل والالتزام من قبل الافراد العاملين ومرونة وجودة العمل. ويوضح الجدول (1) مجموعة من المفاهيم لممارسات إدارة الموارد البشرية على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين.

الجدول (1): مفاهيم ممارسات إدارة الموارد البشرية على وفق عدد من الكتاب الباحثين

التعريف	الباحث والسنة والصفحة
مجموعة من الأنشطة والوظائف الموجهة لتطوير وصيانة هيكل العمل في المنظمة.	(Allui & Sahni, 2016: 362)
مجموعة من الإجراءات المتسقة والشاملة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة والتي يتم تطبيقها بما يتلاءم مع الاهداف الكلية للمنظمة.	(Batarliené et al., 2017: 111)
مجموعة من النشاطات التي من شأنها ان تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الاداء وتعزيز قدرات ومهارات الموارد البشرية من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والدور الذي تؤديه كعنصر فاعل في المجتمع.	(بوزورين، 2017: 15)
مجموعه من وظائف الموارد البشرية التي ينبغي أن تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة للحصول على منافع تنافسية.	(Saravanan, 2018: 14)
الأنشطة الإدارية الموجهة نحو إدارة تجمع من الموارد البشرية ولضمان أن هذه الموارد موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة.	(الشروقي، 2018: 7)
هي الوظائف الاستراتيجية داخل المنظمة التي تركز على توظيف وإدارة وتوجيه الأشخاص الذين يعملون في المنظمة. وبالتالي فهي تتعامل مع الخطط والبرامج لجذب وتحفيز وتطوير ومكافأة واستبقاء أفضل الأشخاص لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	(Suleman, 2019: 28)
سلسلة من العمليات التي تركز فيها إدارة الموارد البشرية على تحليل وتصميم الوظائف بالشكل الذي يتوافق مع قدرات ومهارات ومعارف موارد البشرية لتدريبهم وتطويرهم من اجل تنفيذ وظائفهم وبالتالي تقييم ادائهم من اجل بناء برامج التعويض والتحفيز المناسب لهم والتي تضمن للمنظمة الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تشكل ميزة لها بالمقارنة مع المنظمات الاخرى التي تعمل معها ضمن المجال نفسه.	(الساعدي، 2019: 63)
مجموعة نشاطات تقوم بها ادارة الموارد البشرية بهدف تحقيق اهداف المنظمة من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة التي تخدم التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.	(الشمري، 2019: 66)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى المصادر المشار اليها في الجدول.

تأسيساً على ماورد في جدول (1) يورد الباحثان مفهوماً اجرائياً لممارسات ادارة الموارد البشرية على انها مجموعة من الانشطة والوظائف والمهام تقوم من خلالها ادارة الموارد البشرية باستثمار القدرات لدى العاملين وتسخير امكانياتهم وتوظيف خبراتهم نحو تحقيق اهداف المنظمة من خلال تبني استراتيجيات شاملة نحو التجديد والتحديث.

**أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في رسم السيناريوهات التي تساعد المنظمة على التعامل مع المواقف المختلفة التي من الممكن ان تواجهها في العمل، كما انها تساعد على ترشيد القرارات التي تتخذها المنظمة لضمان استمراريتها في العمل. فضلاً عن دورها في الاستقطاب والتعيين والاختيار الصحيح للموارد البشرية، والتنمية المكثفة لهم وزيادة المهارات المتطورة من اجل خلق راس المال البشري الذي يسهم في تحسين صورة المنظمة وسمعتها التنظيمية وعلامتها التجارية المحسنة (Horváthová, 2011: 51). ويضيف الباحثان بأن اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية تكمن في عدها مرشداً لتنفيذ اهداف المنظمة والاهداف الفردية على حد سواء وأن هذه الممارسات ترسخ من قيم المنظمة وثقافتها من جهة وتساهم في ايجاد مناخ صحي ايجابي داعم للعمل والانجاز من جهة ثانية.

**ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية:**

**أ. الاختيار والتعيين:** عرف (زعترى، 2013: 18) الاختيار على انه انتقاء الموارد البشرية التي تتوافر فيها المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية او المحددة بالشكل المطلوب. ويرى (عبد السلام، 2017: 98) ان التعيين هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وانسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة ويعد الخطوة الاخيرة من عملية التوظيف.

**ب. التدريب والتطوير:** يؤدي التدريب والتطوير دوراً أساسياً في التأثير على نجاح المنظمات، إذ أصبح واحد من الممارسات الرئيسة لدعم إدارة الموارد البشرية من خلال تحمل أعباء العمل المستقبلية ذات الطبيعة المتغيرة (kreasheh, 2017: 44).

**ج. تقييم الاداء:** تشخيص مدى الدقة في تحقيق اهداف المنظمة من خلال تقييم الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية في هذا المجال (مثنى، 2016: 27).

**د. صيانة الموارد البشرية:** مجموعة من النشاطات الفنية، والإدارية التي تقوم بها المنظمة، والتي تجري على العنصر خلال دورة حياته، بهنـف الاحتفاظ به، أو جعله يؤدي الوظيفة المطلوبة منه، بالشكل المناسب (Joao, 2018: 5).

**ثانياً مفهوم التجديد الاستراتيجي:** أن التحديات التي تواجه نشاطات المنظمة مثل المشاكل البيئية والتغيرات التقنية والسريعة والمستمرة فيها وزيادة شدة المنافسة اجبرت المديرين العمل على وفق المنظور الإستراتيجي وأخذت من التجديد الإستراتيجي سلاحاً لتحقيق التميز والتفوق، الجدول (2) يبين تعريفات التجديد الاستراتيجي على وفق التسلسل الزمني.

الجدول (2): مفاهيم التجديد الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

اسم الكاتب او الباحث	المفهوم
(Fillippos & Kalliopi, 2013: 16)	نوع من الريادة التي تسعى من خلالها المنظمة لإعادة تعريف أسواقها أو المنافسين في الصناعة من خلال تغيير جذري في طريقة التنافس.
(Albert, 2013: 90)	عملية مستمرة وتطورية تستدعي تغيير في ا خيارات أنشطة المنظمة ومخرجاتها.

اسم الكاتب او الباحث	المفهوم
(الحدراوي، 2015: 81)	عملية تطويرية مستمرة تسعى لاستبدال أو تعديل أو تحديث السمات التنظيمية الرئيسة التي تؤثر في الافاق المستقبلية للمنظمة وتحافظ على بقاؤها، ويشمل تجديد السياق والمحتوى والعملية.
(حسين، 2016: 114)	تلك العملية التي تتضمن تغييرات في السياق، والمحتوى، والعملية، والقدرة على التأثير بشكل كبير في التوقعات طويل الأجل للمنظمة وانتعاش أو استبدال سمات أو خصائص المنظمة (القدرات، الهياكل، العمليات، والانظمة)، وتوفير أساس للنمو أو تطور في المستقبل.
(سليمان، 2019: 77)	عملية استبدال أو إعادة تأهيل السمات التنظيمية للمنظمة وهي عملية مستمرة وتطويرية للتحسين والاستفادة من المعارف الجديدة، وتمثل الانشطة التي تمكن المنظمة من تغيير مسارها المعتمد، والطريقة التي تحددتها مستقبل الاستثمار من خلال استكشاف الفرص، وهي عملية تكيفية وعلاجية تعمل على الموائمة بين الكفاءات التنظيمية والبيئية وعنصر مهم للحفاظ على بقاء المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.
(عبد، 2019: 82)	عملية مستمرة قد تكون استباقية او علاجية تشير الى قدرة المنظمة على تحديد الفرص التي تلوح في الافق وتوليد الافكار والرؤى المستقبلية الجديدة ومن ثم غربلة هذه الافكار والرؤى للوصول الى تحديد الخطط المناسبة وسقوفها الزمنية التي تطلبها عملية التنفيذ.

المصدر: اعداد الباحثان في ضوء المصادر الواردة فيه.

تأسيساً على ماسبق نورد تعريفاً اجرائياً للتجديد الاستراتيجي على انه فلسفة ادارية مبنية على استثمار القدرات المتاحة بشكل عام وقدرات الموارد البشرية بشكل خاص بقصد استكشاف واستغلال الفرص من خلال اجراء تحويلات في الهيكل والثقافة والتكنولوجية استجابة للتغيرات البيئية وتحقيق طموحات الادارة.

**أهمية التجديد الاستراتيجي:** يشير (التميمي، 2017: 36) نقلا عن (Albert et al., 2015) بأن التجديد الإستراتيجي يسهم في تغيير نمط جميع الموارد من اجل الوصول إلى أداء اقتصادي أفضل وأكثر استدامة، كما أن العمل على التجديد الإستراتيجي يمكن المنظمات من تغيير مسارها وتحويل قدراتها وسياساتها الإستراتيجية باتجاه التماشي والانسجام مع بيئة اعمالها الدينامكية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية.

ويشير (حسين، 2016: 114) نقلا عن (Glaser et al., 2015) إلى النتائج المتحققة من التجديد الإستراتيجي هي المحفز الأساس لانشطة الاستشعار البيئي التي تسعى إلى استكشاف التغيرات في العوامل البيئية لمواجهة مجمل التحديات التي تواجه المنظمة وتعرفل خططها المستقبلية.  
**أبعاد التجديد الاستراتيجي:**

**أ. المحتوى:** التجديد الأستراتيجي بوصفه محتوى ينظر الى العوامل التنظيمية قبل وبعد وقوع حدث التغيير في المنظمة ويعمل على ربطها لغرض فهم المحددات الممكنة والنتائج المتوقعة الحدوث لعملية التغيير. اي بعبارة اخرى فان التجديد كمحتوى يفترض بان التغيير هو ظاهرة يمكن تعقبها وتعقب هذه الظاهرة يمكن ان يعرض المنظمة الى التلثم لذلك فان دراسة مضمون التغيير يساعد على تجنب هذه المسألة (Dev, 2003: 6).

**ب. العملية:** اكد (Rajes, 2013: 88) بأن بعد العملية في التجديد الاستراتيجي تتعلق بنسبة اجراءات التجديد الاستراتيجي المتخذة في فترة معين قياسا الى الاجراءات المختلفة، وان هذا البعد يعكس نظرية الزخم (قوة الدفع) والتي تستند على النظرية السلوكية للتعلم التنظيمي وتنص النظرية السلوكية للتعلم على ان الافراد يتعلمون السلوكيات التي يتوقعون انها تمنحهم القدرة على تحقيق ما يرغبون به او تجنبهم الاشياء غير المرغوبة وغير المفضلة.

**ج. السياق:** يشير السياق إلى توجه المنظمة للنمو، أي النمو المستند على الموارد الداخلية للمنظمة مقابل الموارد الخارجية. إجراءات التجديد الاستراتيجي الخاصة بالنمو الخارجي تعني الإجراءات التي تتخذ بالتعاون مع أطراف من خارج حدود المنظمة. ومن أمثلة هذه الإجراءات، عمليات الاندماج والاستحواذ، والمشاريع المشتركة، والتحالفات الإستراتيجية والاتفاقات التعاونية الأخرى. (Kwee, 2009: 189)

### المحور الثالث: الإطار الميداني

**أولاً. وصف عينة البحث:** مجتمع البحث يمثل بالمنظمات الصحية في محافظات اقليم كردستان العراق وكانت المستشفيات الخاصة في محافظة اربيل ميدانا بحثيا، وتمثلت عينة البحث بالمدراء والمسؤولين في (12) مستشفى من ذلك المستشفيات، وقد قام الباحثان بتوزيع (105) استمارة استبانة على عينة البحث وكانت عدد استمارات المسترجعة (94) وكانت جميعها صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (89.52%) من مجموع الاستمارات الموزعة.  
**ثانياً. وصف خصائص الافراد المستجيبين:** تستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين وعلى النحو الآتي:

**1. وصف عينة البحث حسب الجنس:** يشير الجدول (3) إلى أن نسبة الإناث في المستشفيات المبحوثة هي (53.2%)، أما نسبة الذكور هي (46.8%)، مما يشير الى ان النسبة الكبرى للمديرين والمسؤولين في المستشفيات الاهلية هم من الإناث. هذا يدل على تكليف الاناث بالمهام الادارية والمسؤوليات المختلفة للمستشفيات المبحوثة بدرجة أكبر.

**2. وصف عينة البحث على وفق العمر:** يوضح الجدول (3) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (21-30 سنة) والتي بلغت نسبتهم (40.4%)، وتلتها نسبة (29.8%) للفئة العمرية (31-40 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (41-50) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (19.1%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (51 فأكثر) وبنسبة بلغت

(10.6%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في المستشفيات المبحوثة هم من الفئة العمرية الشابة الناضجة والتي تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

3. وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي: يتبين من المعلومات في الجدول (3) ان توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات علمية ومن حملة شهادة البكالوريوس والتي بلغت (36.2%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (21.3%) في المرتبة الثانية، وجاءت بالمرتبة الثالثة حملة شهادة الماجستير بنسبة (20.2%) وفي المرتبة الرابعة حاملي شهادة الدبلوم العالي اذ بلغت (14.9%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (7.4%). مما يدل على ان غالبية مديري المستشفيات الاهلية من ذوي الشهادات العليا.

الجدول (3): وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

النسبة %	العدد	الفئة	
46.8	44	ذكور	الجنس
53.2	50	اناث	
100	94	المجموع	
40.4	38	سنة 21 - 30	العمر
29.8	28	سنة 31 - 40	
19.1	18	سنة 41 - 50	
10.6	10	سنة - فأكثر 51	
100	94	المجموع	
21.3	20	دبلوم	التحصيل الدراسي
36.2	34	بكالوريوس	
14.9	14	دبلوم عالي	
20.2	19	ماجستير	
7.4	7	دكتوراه	
100	94	المجموع	المنصب الوظيفي
6.6	6	مدير المستشفى	
16	15	مدير الادارة	
9.6	9	مدير الحسابات	
8.5	8	مسؤول المخازن	
9.6	9	مسؤول قسم العمليات	
4.3	4	مسؤول قسم الخدمات	
10.6	10	مسؤول المختبرات	
8.5	8	مسؤول قسم الاشعة	
6.6	6	مسؤول قسم الردهة	
7.4	7	مسؤول قسم الطوارئ	
8.5	8	مسؤول الصيدلية	
4.3	4	مسؤول قسم النسائية	
100	94	المجموع	
48.9	46	سنوات فما دون 5	
23.4	22	سنة 6 - 10	
9.6	9	سنة 11 - 15	
2.1	2	سنة 16 - 20	
16	15	سنة فأكثر 21	
100	94	المجموع	عدد سنوات الخدمة في القطاع الصحي
26.6	25	سنتان فما دون	
29.79	28	سنة 3 - 5	
43.62	41	سنوات فأكثر 6	
100	94	المجموع	

4. وصف عينة البحث حسب المنصب الوظيفي: وفيما يخص المنصب الوظيفي يتبين من المعلومات في الجدول (3) ان توزيع الافراد حسب المنصب الوظيفي تنسم بالتنوع الكبير في المناصب الوظيفية للأفراد المستجيبين وهذه تدعم تحديد الأفراد المستجيبين على اساس الملاءمة لموضوع البحث والذي يتمثل بممارسات ادارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي.

5. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية: يوضح الجدول (3) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (5 سنوات فما دون) والتي شكلت نسبتهم (48.9%)، ثم تلتها فئة (6-10) بنسبة (23.4%) وبعدها جاءت فئة (21 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبة (16%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (11-15) إذ بلغت (9.6%) ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (20-16) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (2.1%). مما يدل على ان الخبرات الوظيفية لدى اغلبية المدراء لاتتجاوز (10 سنوات) وهذا قد يعود الى حداثة تأسيس المستشفيات الاهلية المبحوثة.

6. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة في القطاع الصحي: توضح المعلومات المستمدة من الجدول (3) الى ان نسبة (43.6%) من الأفراد المستجيبين تراوحت مدة خدمتهم في القطاع الصحي بين (6سنوات فأكثر)، وتلتها فئة (3-5 سنة) وبنسبة (29.79%) من بين الأفراد المستجيبين، وجاءت فئة (سنتان فما دون) في المرتبة الاخيرة وبنسبة (26.6%) في الخدمة في القطاع الصحي.

#### ثالثاً. وصف متغيرات البحث:

1. وصف وتشخيص متغيرات ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية: يستعرض هذا المحور وصف متغيرات البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام بعض الأساليب الإحصائية منها: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، ومعامل الاختلاف، وعلى النحو الآتي:

أ. وصف بعد الاختيار والتعين: تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (X1-X5) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بعد الاختيار والتعين، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (81.1%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.12%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (82.56%)، وجاء هذا بوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.86) ومعامل اختلاف بلغ (20.86%). مما يعطي دلالة أولية على توافر الاختيار والتعين لدى المستشفيات المبحوثة وبمستويات عالية. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X1) والتي بلغت (87.6%)، وبوسط حسابي بلغ (4.38) وبانحراف معياري بلغ (0.818)، والتي تنص على حرص ادارة المستشفى على اعادة النظر في ممارساتها الادارية ووسائل الحصول على طرق جديدة الاختيار والتعين، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر المستجيبين لجأ الباحثان إلى استخدام اختبار معامل الاختلاف (CV) للعينة الواحدة لتحقيق ذلك، حيث بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X1) ما قيمته (18.68%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد الاختيار والتعين.

**ب. وصف بعد التدريب والتطوير:** تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ( $X_{10}$ - $X_6$ ) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد التدريب والتطوير والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (77.64%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.82%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (80.28%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.89). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد التدريب والتطوير لدى المستشفيات المبحوثة بمستويات عالية. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة ( $X_{10}$ ) والتي بلغت (83.2%)، وبوسط حسابي بلغ (4.16)، والتي تشير إلى سعي المستشفى إلى توظيف التدريب والتطوير كوسيلة مهمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر المستجيبين استعان الباحثان بمعامل الاختلاف للعبارة ( $X_{10}$ ) إذ بلغ (20.34%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد التدريب والتطوير. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد التدريب والتطوير هي للعبارة ( $X_8$ ) والتي بلغت (77.2%)، وبوسط حسابي بلغ (3.86)، والتي تنص على عمل المستشفى على تمكين كوادرها لتكوين التدريب والتطوير مما يجعل العاملين يشعرون بالفخر بأداءهم الجماعي. في حين أن قيمة معامل الاختلاف بلغت (24.79%) والتي تقل عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة.

**ج. وصف بعد تقويم الاداء:** تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ( $X_{15}$ - $X_{11}$ ) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد استراتيجية التدريب والتي تميل إلى الاتفاق، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (78.92%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (7.88%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (81.6%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.92). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد تقويم الاداء لدى المستشفيات المبحوثة ومستويات عالية. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة ( $X_{11}$ ) والتي بلغت (85.8%)، وبوسط حسابي بلغ (4.29)، والتي تشير إلى تركيز المستشفى على توليد المعرفة وتحويلها إلى قيمة اقتصادية واجتماعية من خلال تقويم الاداء، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة ( $X_{11}$ ) ما قيمته (22.59%) والتي تقل عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد تقويم الاداء. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات استراتيجية التدريب فهي للعبارة ( $X_{15}$ ) والتي بلغت (78%)، وبوسط حسابي بلغ (3.90)، والتي تنص على تركيز المستشفى على تقويم الاداء لغرض المشاركة في المعرفة لدعم عملية ممارسات ادارة الموارد البشرية. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر المستجيبين فقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (24.67%) التي تقل عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد معنوية إجابات المستجيبين تجاه العبارة المذكورة.

د. وصف بعد صيانة الموارد البشرية: تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ( $X_{20}-X_{16}$ ) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد صيانة الموارد البشرية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (71.5%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.1%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (78.16%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.98). مما يؤشر ويشكل أولي توافر مؤشرات بعد صيانة الموارد البشرية لدى المستشفيات المبحوثة وبمستويات عالية. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر ( $X_{20}$ ) والتي بلغت (81.8%)، وبوسط حسابي بلغت (4.09)، والتي تشير إلى حرص المستشفى على فتح قسم صيانة الموارد البشرية وفق احتياجاتها والعمل على ملاءمتها لمتطلباتها في العمل، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر المستجيبين فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة ( $X_{20}$ ) ما قيمته (25.07%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد صيانة الموارد البشرية.

الجدول (4): وصف أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		البيانات	إبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
87.6	18.68	0.818	4.38	1.1	1	2.1	2	8.5	8	34	32	54.3	51	X1	تخطيط وتنفيذ
84.6	17.83	0.754	4.23	0	0	3.2	3	9.6	9	47.9	45	39.4	37	X2	
79.8	21.9	0.874	3.99	2.1	2	3.2	3	16	15	51.1	48	27.7	26	X3	
82	21.78	0.893	4.1	1.1	1	6.4	6	9.6	9	47.9	45	35.1	33	X4	
78.8	24.09	0.948	3.94	1.1	1	5.3	5	25.5	24	35.1	33	33	31	X5	
82.56	20.86	0.86	4.19	1.08		4.04		13.84		43.2		37.9		المعدل	
				5.12						81.1					
80.4	23.63	0.95	4.02	1.2	1	6.4	6	18.1	17	38.3	36	36.2	34	X6	تطوير وتنفيذ
80.2	18.83	0.755	4.01	1.1	1	0	0	21.3	20	52.1	49	25.5	24	X7	
77.2	24.79	0.957	3.86	1.1	1	7.4	7	18.1	17	46.8	44	25.5	24	X8	
80.4	23.36	0.939	4.02	2.1	2	5.3	5	13.8	13	45.7	43	33	31	X9	
83.2	20.34	0.846	4.16	1.1	1	4.3	4	9.6	9	47.9	45	37.2	35	X10	
80.28	22.19	0.89	4.01	1.14		4.68		16.18		46.16		31.48		المعدل	
				5.82						77.64					
85.8	22.59	0.969	4.29	1.1	1	7.4	7	7.4	7	29.8	28	54.3	51	X11	تطوير الأداء
82.4	23.03	0.949	4.12	1.1	1	6.4	6	13.8	13	37.2	35	42.5	39	X12	
82.2	23.26	0.886	4.11	1.1	1	5.3	5	11.7	11	45.7	43	36.2	34	X13	
79.6	21.56	0.855	3.98	0	0	6.4	6	18.1	17	46.8	44	28.7	27	X14	
78	24.67	0.962	3.9	1.1	1	9.5	9	16	15	44.7	42	28.7	27	X15	
81.6	23.07	0.92	4.08	0.88		7		13.4		40.84		38.08		المعدل	
				7.88						78.92					
77.4	27.91	1.08	3.87	3.2	3	9.6	9	17	16	37.2	35	33	31	X16	تطوير الموارد البشرية
78	24.1	0.94	3.9	1.1	1	7.4	7	20.2	19	42.6	40	28.7	27	X17	
76.6	26.11	1	3.83	3.2	3	4.3	4	27.7	26	36.2	34	28.7	27	X18	
77	24.39	0.939	3.85	3.2	3	3.2	3	23.4	22	45.7	43	24.5	23	X19	
81.8	22.86	0.935	4.09	3.2	3	2.1	2	13.8	13	44.7	42	36.2	34	X20	
78.16	25.07	0.98	3.91	2.78		5.32		20.42		41.28		30.22		المعدل	
				8.1						71.5					

## 2. وصف أبعاد التجديد الاستراتيجي:

أ. وصف بعد المحتوى: تشير إجابات المستجيبين في الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات  $(Y_5 - Y_1)$  والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد المحتوى والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (75.12%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (8.3%) غير متفقين مع هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (80.84%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.95). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر بعد المحتوى لدى المستشفيات المبحوثة وبمستويات عالية. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة  $(Y_1)$  بنسبة (87%)، وبوسط حسابي بلغ (4.35)، مما يدل على قيام المستشفى بشكل دوري بمراجعة استراتيجياتها من أجل إيجاد المحتوى جذابة تتلاءم مع التغييرات. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر أفراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف لتلك العبارة ما قيمتها (20.41%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد المحتوى. في حين أن أقل

نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر ( $Y_4$ ) والتي بلغت (77.6%)، وبوسط حسابي بلغ (3.88)، والتي تشير إلى استخدام المستشفى محتوى رؤيتها للاسترشاد في عملية اتخاذ القرارات، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر افراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمته (23.87%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد المحتوى.

**ب. وصف بعد العملية:** تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات ( $Y_{10}-Y_6$ ) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف العملية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (78.54%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (6.62%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (80.48%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.91). وهذا يشير إلى أن المستشفيات المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد العملية وبمستويات عالية. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة ( $Y_6$ ) والتي بلغت (82.6%)، وبوسط حسابي (4.13)، وهذا يشير إلى امتلاك المستشفى لثقافة تنظيمية تشجع العاملين على التشاور والعمل الفرقي الجماعي فيما بينهم، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر افراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة ( $Y_6$ ) ما قيمته (21.96%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد العملية. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر ( $Y_8$ ) والتي بلغت (77.8%)، وبوسط حسابي بلغ (3.89)، والتي تشير إلى تطوير المستشفى في خدماتها بشكل مستدام بما يتواءم مع متطلبات التغيير في بيئة العمل، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر افراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمته (24.58%) والتي تقل عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد العملية.

الجدول (5): وصف أبعاد التجديد الاستراتيجي

نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الدرجة	ايعاد التجديد الاستراتيجي
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
87	20.41	0.888	4.35	0	0	5.3	5	10.6	10	28.7	27	54.3	51	Y1	التخصص
81.4	23.69	0.964	4.07	1.1	1	7.4	7	13.8	13	38.3	36	39.4	37	Y2	
79	23.59	0.932	3.95	2.1	2	3.2	3	23.4	22	40.4	38	30.9	29	Y3	
77.6	23.87	0.926	3.88	0	0	11.7	11	13.8	13	48.9	46	25.5	24	Y4	
79.2	26.16	1.036	3.96	1.1	1	9.6	9	20.2	19	30.9	29	38.3	36	Y5	
80.84	23.54	0.95	4.04	0.86		7.44		16.36		37.44		37.68		المعدل	
				8.3				75.12							
82.6	21.96	0.907	4.13	1.1	1	5.3	5	12.8	12	41.5	39	39.4	37	Y6	التخصص
80	24.05	0.962	4	1.1	1	8.5	8	13.8	13	42.6	40	34	32	Y7	
77.8	24.58	0.956	3.89	1.1	1	7.4	7	9.6	9	56.4	53	23.4	22	Y8	
80.2	21.47	0.861	4.01	1.1	1	4.3	4	17	16	47.9	45	29.8	28	Y9	
81.8	20.81	0.851	4.09	1.1	1	2.1	2	19.1	18	42.6	40	35.1	33	Y10	
80.48	22.57	0.91	4.02	1.1		5.52		14.6		46.2		32.34		المعدل	
				6.62				78.54							
83.4	24	1.001	4.17	2.1	2	6.4	6	10.6	10	34	32	46.8	44	Y11	الاستراتيجي
80.2	23.84	0.956	4.01	1.1	1	8.5	8	12.8	12	43.6	41	34	32	Y12	
82.6	21.49	0.858	4.13	0	0	2.1	2	24.5	23	31.9	30	41.5	39	Y13	
79	20.77	0.896	3.95	1.1	1	6.4	5	17	16	47.9	45	27.7	26	Y14	
80.8	20.5	0.828	4.04	1.1	1	3.2	3	16	15	50	47	29.8	28	Y15	
81.2	22.12	0.91	4.06	1.08		5.32		16.18		41.48		35.96		المعدل	
				6.4				77.44							

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

ج. وصف بعد السياق: تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y<sub>15</sub>-Y<sub>11</sub>) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد السياق والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (77.44%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (6.4%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (81.2%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.91). وهذا يدل على أن المستشفيات المبحوثة تميل إلى بعد السياق وبمستويات عالية. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y<sub>11</sub>) والتي بلغت (83.4%)، وبوسط حسابي بلغ (4.17)، والتي تشير إلى تميز المستشفى بامتلاكها لاهداف مشتركة تخدم جميع اصحاب المصالح. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر افراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (Y<sub>11</sub>) ما قيمته (24%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد السياق. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y<sub>14</sub>) والتي بلغت (79%)، وبوسط حسابي بلغ (3.95)، والتي تشير إلى قيام ادارة المستشفى باشرأك العاملين في عملية صنع القرار ووضع الخطط والمقترحات، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر افراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمته (20.77%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد السياق.

رابعاً. فرضيات البحث:

1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: يتضمن هذا المحور تحليل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بممارسات ادارة الموارد البشرية والمتغير المعتمد المتمثل بالتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط بطريقة (Spearman) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على العلاقات بين متغيرات البحث ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما في الجدول (6):

الجدول (6): معامل الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي

المتغير المعتمد	التجديد الاستراتيجي	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المتغير المستقل	0.839**	(0.000)
ممارسات ادارة الموارد البشرية		

N= 94

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية ومتغير التجديد الاستراتيجي قيمة (0.839\*\*) وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك ارتباطا بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد المستشفيات المبحوثة على ممارسات ادارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين تطبيق عملية التجديد الاستراتيجي لديها.

وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحث الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من الارتباط بين متغيري البحث لدى الجامعات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام المستشفيات المبحوثة لممارسات ادارة الموارد البشرية كلما أدى ذلك إلى تحسين اسلوبها في تطبيق عملية التجديد الاستراتيجي. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية وبين التجديد الاستراتيجي"

2. تحليل التأثير بين متغيرات البحث: يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثل بممارسات ادارة الموارد البشرية في المتغير المعتمد المتمثل في التجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، على النحو الآتي:

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) في المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (7) إلى الآتي:

وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) في المتغير المستجيب أو المعتمد (التجديد الاستراتيجي) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمده البحث (0.05)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (42.622) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.945) وبدرجات حرية (1، 92) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير ممارسات

ادارة الموارد البشرية في متغير التجديد الاستراتيجي والذي يشير إلى أن اعتماد المستشفيات المبحوثة على ممارسات ادارة الموارد البشرية يؤثر في تطبيق مستويات عالية من التجديد الاستراتيجي لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت ( $B_0$ ) والبالغة (1.532) أن هناك ظهوراً للتجديد الاستراتيجي من خلال أبعادها وبمقدار (1.532) وذلك عندما تكون قيمة ممارسات ادارة الموارد البشرية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التجديد الاستراتيجي تستمد خصائصها وبمستويات عالية من ممارسات ادارة الاموارد البشرية التي تستخدمها المستشفيات المبحوثة.

- أما قيمة الميل الحدي ( $B_1$ ) فقد بلغت (0.622) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية يؤدي إلى تغير مقداره (0.622) في التجديد الاستراتيجي، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية في المتغير المعتمد التجديد الاستراتيجي.

- أما قيمة ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.317) والتي تشير إلى أن ما نسبته (31.7%) من التغير الذي يحدث في التجديد الاستراتيجي يعود إلى ممارسات ادارة الموارد البشرية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (31.7%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (69.3%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في الأنموذج الافتراضي الذي أعتمد في البحث الحالي.

الجدول (7): تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي

التجديد الاستراتيجي				المتغير المعتمد
$R^2$	F	$B_1$	الثابت- $B_0$	المتغير المستقل
31.7%	42.622 Sig.(0.000)	0.622 t(6.529) Sig.(0.000)	1.532 t(3.958) Sig.(0.000)	ممارسات ادارة الموارد البشرية

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)  $F_{(1, 92)} = 3.945$  N= 94

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. اكدت النتائج الأحصائية وجود اتفاق وبمستويات عالية في آراء المستجيبين اتجاه وصف كل ممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية، إذ كانت أعلى نسبة اتفاق في بعد الاختيار والتعيين من خلال أملاك المستشفيات الية واضحة لاستغلال هذا الممارسات.
2. أستنتج البحث بخصوص آراء المستجيبين في وصفها لبعء الاختيار والتعيين بتوافر الاليات اللازمة الواضحة لدى المستشفيات بمستويات عالية جداً، إذ تحرص المستشفيات على اعادة النظر في ممارساتها الادارية ووسائل الحصول على طرائق جديدة للاختيار والتعيين لمواكبة التغيرات البيئية المستقبلية.
3. كشفت نتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى عالي في آراء المستجيبين اتجاه وصف ممارسة التدريب والتطوير، وكان الاتفاق عالياً على سعي المستشفيات الى توظيف التدريب والتطوير

كوسيلة مهمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مما يقلل من مشكلة التعارض بين الأهداف الفردية والأهداف المنظمة.

4. أظهرت النتائج الوصفية عن وجود اتفاق بمستويات عالية في آراء المستجيبين اتجاه وصف ممارسة تقويم الاداء، عن طريق التزام وتركيز المستشفيات المبحوثة على توليد المعرفة وتحويلها الى قيمة اقتصادية واجتماعية من خلال تقويم الاداء.

5. اشارت النتائج الاحصائية وجود اتفاق وبمستويات عالية في آراء المستجيبين نحو وصف ممارسة صيانة الموارد البشرية، عن طريق حرص المستشفيات المبحوثة على فتح قسم صيانة الموارد البشرية وفق احتياجاتها والعمل على ملاءمتها لمتطلباتها في العمل.

6. تبين وجود اتفاق بمستوى عال في آراء المستجيبين اتجاه وصف كل بعد من أبعاد متغير التجديد الاستراتيجي، إذ كانت أعلى نسبة اتفاق في بعد المحتوى، عن طريق امتلاك ادارة المستشفيات القدرة لتناسق جميع الانظمة والسياسات في المستشفى وتبنيها استراتيجية واضحة للتجديد.

7. كشفت نتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى عال في آراء المستجيبين اتجاه بعد المحتوى عن طريق حرص المستشفيات على القيام بشكل دوري بمراجعة استراتيجياتها من اجل ايجاد محتوى جذاب تتلائم مع التغييرات بصورة كفاءة وبجودة عالية.

8. يتضح من نتائج التحليل بأن هناك اتفاق بمستوى عال اتجاه وصف بعد العملية فكانت أعلى نسبة اتفاق على امتلاك المستشفى لثقافة تنظيمية تشجع العاملين على التشاور والعمل الفرقي الجماعي فيما بينهم.

9. كشفت نتائج التحليل الوصفي عن وجود اتفاق عال بين آراء المستجيبين اتجاه بعد السياق من خلال تميز المستشفيات بامتلاكها لاهداف مشتركة تخدم جميع أصحاب المصالح.

10. كشفت نتائج تحليل الأرتباط عن وجود علاقات معنوية طردية وبمستوى عالي بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي، وهذا يدل على أنه كلما زاد توجه المستشفيات المبحوثة نحو استخدام ممارسات ادارة الموارد البشرية أدى ذلك إلى تحسين قدرات تلك المستشفيات في عمليات التجديد الاستراتيجي.

11. أستنتج البحث بأن هناك تأثيراً ايجابياً لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي وهذا يدل على أن انجاز التجديد الاستراتيجي في المستشفيات المبحوثة يعتمد على مدى تبني المنظمات المبحوثة لممارسات ادارة الموارد البشرية.

**ثانياً. المقترحات:** بناء على استنتاجات البحث التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات أمكن البحث الخروج بالمقترحات الآتية:

1. ضرورة التركيز بشكل أكبر على بعد صيانة الموارد البشرية وتوفير الامكانيات والموارد اللازمة التي تساعد لأنجاحها حيث اظهرت التأثير الاضعف على وفق معامل الانحدار المتعدد.

2. يقترح البحث ضرورة تركيز المستشفيات على صيانة الموارد البشرية لتسهيل العمليات وتنمية القدرات الفردية ثم التنظيمية للوصول الى اهداف المنظمة من خلال الانفتاح على مصادر التجديد المختلفة.

3. يقترح البحث مشاركة العاملين وتمكينهم لتشخيص الاجراءات واتخاذها مما يحفز العاملين ويجعلهم يشعرون بالفخر بأداءهم الفريد من نوعه في المستشفى.

4. يقترح البحث امتلاك المستشفى لسياسات تركز على تدريب وتطوير العاملين لغرض المشاركة في المعرفة مما يدعم عملية التجديد الاستراتيجي.
5. يقترح البحث ضرورة اهتمام المستشفى بدعم وتوفير سياسات تقويم الاداء بصورة يتميز بملاءمته ودعمه لعمليات التجديد الاستراتيجي.
6. يقترح البحث ضرورة ان تسعى المنظمات المبحوثة لامتلاك البيئة المرنة لمواكبة التطورات في البيئة الخارجية المتسارعة التطور.
7. يقترح البحث استثمار العلاقة القوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي وتوجيه هذه العلاقة نحو القرارات الاستثمارية في المستشفى والوصول الى الميزة التنافسية.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

1. بوزورين، فيروز، (2017)، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
2. التميمي، محمد كريم عبد، (2017)، أثر الممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
3. الحدراوي، رافد حميد عباس (2015)، دور القيادة الحقيقية في التجديد الإستراتيجي من خلال المهارات السياسية-دراسة تحليلية في عينة من الجامعات العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
4. حسين، عادل عباس عبد، (2016)، العلاقة التآثرية بين الاستراتيجيات الاستعشار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية، بحث تحليلي لأراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة جامعة كربلاء العلمية، مجلد 4، عدد 3.
5. زعزري، عبد العزيز هاني شمس (2013)، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
6. الساعدي، عهود محيسن حسن، (2019)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي، بحث الدبلوم العالي، جامعة المستنصرية، بغداد
7. سليمان، هشيار ياسين، (2019)، دور ابعاد القدرات المعرفية في التجديد الإستراتيجي، دراسة تحليلية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل/إقليم كردستان العراق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل.
8. الشروقي، خليفة علي، (2018)، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية تدريب الضباط، الاكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.
9. الشمري، بتول كريم، (2019)، تاثير استراتيجية الاندماج في ممارسات ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
10. عبد السلام، فارس السيد، (2017)، استراتيجية التوظيف، ط1، دار يسطرون للنشر والتوزيع، القاهرة.

11. عبد، محمود جميل، (2019)، تأثير القدرات الديناميكية للمنظمة في التجديد الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

12. مثنى، مازن محمود، (2016)، انعكاس نظام تقويم أداء القيادات العليا والوسطى على جودة العمل المؤسسي، بحث ميداني في مركز وزارة الزراعة، رسالة ماجستير في تقويم الاداء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Albert, Daniel, (2015), Strategic Renewal of Activity System an Interdependency perspective, Doctor Dissertation, University of St, Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs.
1. Allui, A., & Sahni, J., (2016), Strategic human resource management in higher education institutions, empirical evidence from Saudi, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 235.
2. Batarlienė, N., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., Šapalaitė, I., & Jarašūnienė, A., (2017), the impact of human resource management on the competitiveness of transport companies, procedia Engineering, 187.
3. Dessler, G., (2011), human Resource Management, 13th.Ee. Pearson Education India, United States of America.
4. DeV ellis, R. F, (2003), Scale development: Theory and applications"; Newbury Park, 3<sup>th</sup> ed, CA:Sage Publications.
5. Filippou, Gavarilakis, Kalliopi, Makropoulou, (2013), Strategic renewal through social media marketing-An exploratory Study of challenges and opportunities of companies in Swedish rural areas, Master thesis within Business Administration, jonkping international business school, jonkping university.
6. Glaser, L., Sebastian, P. & Tom, E., (2015), achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning, Small Business Economics 45.2:pp.305-327.
7. Horváthová, P., (2011), the application of talent management at human resource management in organization, In 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, Vol, 12.
8. Joao, valez, (2018), Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership, Human Resource Management Volume 57, Issue 1
9. kreashah, F. A. F., (2017), Human Resource Management Strategies Performance Of Employees, A Study Of Independent Public Institutions In Jordan, A thesis Doctoral Philosophy in public administration, political science, aligarh muslim university.
10. Kwee, Zenlin, Bosch, Frans, A. J. V & Volberda, Henk, W., (2011), The Influence of Top Management Teams Corporate Governance Orientation on strategic Renewal Trajectories, A longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 107-2004, Journal of Management Studies, (48), 5.
11. Rajes, Martin, (2013), A Behavioral Theory of Strategic Renewal, The Impact of performance Feedback and Organization, Learning on Strategic Renewal Actions,

- Doctora thesis, University of St, Gallen, school of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affaairs, Germany.
12. Saravanan, P., (2018), A Comparative Empirical Study of Strategic Human Resource Management Practices impacting Job Satisfaction of Middle Level Managers` Performance in IT Industry.
  13. Suleman, A. O., & Ogbette, A. S., (2019), Human Resource Management: Implications of Outsourcing in Public Organisations in Nigeria. Human Resource Management, 9 (2).
  14. Tabiu, A., & Nura, A. A., (2013), assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance: A study of usmanu danfodiyo university sokoto, Journal of Business Studies Quarterly, 5(2), pp: 253.