

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين
دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان

**The Effect of Human Resource Management Strategies
on Employees Achievement Motivation
A Field Study on Private Hospitals at Amman Capital**

إعداد الطالب

زكريا علي مهدي الربيعي

إشراف

الدكتور أمجد طويقات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

تموز، 2018

التفويض

أنا الموقع أدناه "زكريا علي مهدي الربيعي" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: زكريا علي مهدي الربيعي

التاريخ: 2018/07/24

التوقيع:



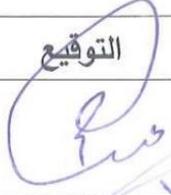
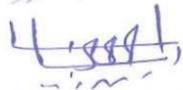
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين: دراسة ميدانية

على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان

وأجيزت بتاريخ 2018/7/24

التوقيع	الجامعة		أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط	رئيساً ومناقشاً داخلياً	الدكتور عبد العزيز أحمد الشرباتي
	الشرق الأوسط	مشرفاً	الدكتور أمجد فهد طويقات
	مؤته	مناقشاً خارجياً	الأستاذ الدكتور محمد سليمان عواد

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف خلق الله (محمد) رسوله الأمين وعلى آله وأصحابه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

وبعد: قال صلوات الله وسلامه عليه: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

انطلاقاً من هذه الكلمة الطيبة من قول النبي الذي لا ينطق عن الهوى إن هو إلا وحيٌّ يوحي لا يسعني وأنا أتم وأختم رسالتي هذه بفضل الله ومنه عليّ إلا أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور **أمجد طويقات**، بل إن اللسان عاجز عن شكره بعد الله لما تحمله من عناء الإشراف على هذه الرسالة وتقديم النصح والإرشاد حتى آلت الرسالة إلى ما هي عليه الآن.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى عمادة كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط وكافة أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

وهنا يقف المرء لاختيار وانتقاء عبارات الشكر والتقدير لكل من قدم لي المساعدة خصوصاً إن كانت سخية، ولعل ما يفي حق ذلك الدعاء له.

اللهم اجعل هذا العمل خالصاً لوجهك الكريم ونفعني به يا رب العالمين.

الإهداء

إلى

والدي العزيز رحمه الله

والدتي العزيزة حفظها الله

كافة أفراد أسرتي الأعزاء

كل الأصدقاء ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء رحلتي الدراسية بجامعة الشرق

الأوسط

كل الأساتذة الأفاضل الذين لم يتوانوا عن مساعدتي في حياتي الدراسية

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1	(1.1): المقدمة
2	(1.2): اهداف الدراسة
3	(1.3): أهمية الدراسة
4	(1.4): مشكلة الدراسة
5	(1.5): أسئلة الدراسة وفرضياتها
7	(1.6): أنموذج الدراسة
8	(1.7): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
10	(1.8): حدود الدراسة
11	(1.9): محددات الدراسة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

12	(2.1): المقدمة
12	(2.2): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

- 22 (2.3): دافعية الإنجاز
- 25 (2.4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- 36 (2.5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

- 37 (3.1): المقدمة
- 37 (3.2): مجال الدراسة
- 37 (3.3): منهج الدراسة
- 37 (3.4): مجتمع الدراسة
- 38 (3.5): عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
- 38 (3.6): أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
- 38 (3.7): أداة الدراسة
- 40 (3.8): جمع البيانات
- 40 (3.9): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
- 41 (3.10): صدق أداة الدراسة وثباتها
- 41 (3.11): ثبات أداة الدراسة
- 42 (3.12): التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة

الفصل الرابع

نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

- 44 (4.1): المقدمة
- 44 (4.2): نتائج التحليل الوصفي للدراسة
- 52 (4.3): تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة
- 54 (4.4): اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- 62 (5.1): المقدمة
- 62 (5.2): النتائج
- 65 (5.3): الإستنتاجات
- 66 (5.4): التوصيات والمقترحات

المراجع

68 أولاً: المراجع العربية
70 ثانياً: المراجع الأجنبية
78 قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	40
2 - 3	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	41
3 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	42
1 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق استراتيجية الإستقطاب والإختبار في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان	45
2 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان	46
3 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق استراتيجية علاقات الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان	47
4 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان	48
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق استراتيجية التعويضات في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان	49
6 - 4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى التطبيق لإبعاد دافعية الإنجاز للموظفين	50
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى طموح الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان	51
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان	52
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان	53
10 - 4	نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness	54
11 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان	57
12 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان	59
13 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان	61

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
7	أنموذج الدراسة	1 - 1

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
78	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
79	أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي	2
83	أسماء المستشفيات الخاصة في عمان	3

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان

إعداد الطالب

زكريا علي مهدي الربيعي

إشراف

الدكتور أمجد فهد طويقات

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للمديرين في المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان، الأردن. تكون مجتمع الدراسة المستشفيات العاملة في عمان وعددها 22 مستشفى، بينما تمثلت وحدة التحليل بالمديرين العاملين في هذه المستشفيات والبالغ عددهم 255 مدير. حيث وزعت الاستبانة على 290 وعاد منها 255. وبعد أن تم التأكد من التوزيع الطبيعي والصدق والثبات والعلاقة بين المتغيرات تم اختبار الفرضيات باستخدام الإنحدار المتعدد.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على دافعية الإنجاز للمديرين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على طموح المديرين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين) على تفوق المديرين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة وضع أجور تنافسية مع المستشفيات الأخرى لإستقطاب أفضل الكفاءات في سوق العمل كما انه يتوجب على المستشفيات وضع اولويات استخدام فريق العمل لزيادة ورفع فعالية وكفاءة المستشفى، وأخيراً، على المستشفيات العمل على وضع استراتيجية وخطة بالتوظيف تتسم بالمرونة والتركيز طويلة الأجل وتراعي مسالة توفر الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى المديرين الموظفين لشغل الوظائف حيث تتسجم مع استراتيجية المستشفيات الخاصة بمدينة عمان.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دافعية الإنجاز، المستشفيات الخاصة، عمان، الأردن.

The Effect of Human Resource Management Strategies on Employees Achievement Motivation

A Field Study on Private Hospitals at Amman Capital

Prepared by

Zakariya Ali Mahdi AL-Rubaye

Supervisor

Dr. Amjad Tweiqat

Abstract

This study aims to investigate the effect of Human Resource Management Strategies on employees Achievement Motivation at Private Hospitals at Amman, Jordan. The study population covers all Private Hospitals at Amman Capital totaling 22 hospitals. The questionnaire distributed to 290 manager, and only 255 questionnaires used. After confirming normality, validity, reliability and correlations between variables, then multiple regressions used to test hypotheses.

The study results showed that there is a significant effect of Human Resource Management Strategies (Recruitment and selection strategy; Training & Development strategy, employees' relation strategy and compensation strategy) on employees Achievement Motivation in Private Hospitals at Amman Capital at level ($\alpha \leq 0.05$). There is a significant effect of Human Resource Management Strategies (Recruitment and selection strategy; Training & Development strategy, employees' relation strategy and compensation strategy) on employees Aspiration in Private Hospitals at Amman Capital at level ($\alpha \leq 0.05$). There is a significant effect of Human Resource Management Strategies (Recruitment and selection strategy; Training & Development strategy, employees' relation strategy) on employees Mastery in Private Hospitals at Amman Capital at level ($\alpha \leq 0.05$).

In light of the study results, the study recommends that there is a need to develop competitive wages to attract the best competencies in the labor market, as well as, hospitals should encourage the use of the teamwork to increase and improve hospital effectiveness. Finally, hospitals must develop a flexible and long-term employment strategy, considering the availability of different expertise, skills and abilities among individuals who are employed for jobs and should be in line with the strategy of private hospitals in at Amman Capital.

Keywords: Human Resource Management Strategies, Achievement Motivation, Private Hospitals, Amman, Jordan.

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.1. المقدمة

تعتبر الدافعية من المؤثرات القوية على مستوى الأداء للموظفين، لذا تحرص المنظمات بشقيها السلعي والخدمي لرفع مستوى دافعية موظفيهم للقيام بالعمل المطلوب بكفاءة وفاعلية واستخدام أقصى طاقاتهم ومهاراتهم لتحقيق أعلى إنتاجية وتحسين مستوى الأداء.

إذ أكد علي والدليمي (2009) بأن للدافعية تأثير على جودة الأداء وسرعة تنفيذه وإنجازه، فالدافعية هي الطاقة الكامنة والقوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي مهام العمل بأداء جيد وإنتاجية عالية.

كما يذكر (Hadi & Adil, 2010) على أن تفاعل الدافعية مع قدرات الجوهرية للموظف وبيئة العمل التي يعمل بها تحدد مستوى الأداء، لذلك عُدت الدافعية من المحركات الرئيسة التي تقوم بتحريك الموظفين ليقدموا أفضل ما لديهم ويبدلوا أقصى طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، والنظر لتلك الأهداف على أنها أهدافهم.

إن أكثر المهام الملقاة على عاتق مديري الموارد البشرية، العمل على رفع دافعية الموظفين للقيام بالعمل بفعالية عالية، وتحقيق أعلى مستوى من الموائمة بين الموظفين وأعمالهم بما يحقق أهداف كل من المنظمة وموظفيها، لذا من الضروري للمنظمات معرفة الأساليب والوسائل والاستراتيجيات التي ترفع من دافعية موظفيهم (Rathore & Roopneet, 2013).

ونتيجة لزيادة المؤثرات الخارجية على المنظمات أصبح من الضروري على المنظمات استغلال امكانياتها كافة لمجابهة هذه التأثيرات وإعادة النظر بكثير من أنشطتها والتفكير بطريقة مختلفة

مركزة على المداخل الاستراتيجية في أغلب جوانب وأنشطة العمل (Bratton & Gold, 2003). إذ تعني إدارة الموارد البشرية استراتيجياً بربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة، وبشكل أنموذجي تصوغ إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا استراتيجية أعمال المنظمة، وتعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية المنطلق لتحديد المسارات والإجراءات التي تستخدمها الموارد البشرية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها (Dessler, 2013).

وقد أكدت دراسة (Rumasukun, et. al. (2015) بأن الممارسة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على دافعية العمل لمسؤولي إدارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مقاطعة بابوا بإندونيسيا. كما أوضح (Mohd-Shamsudin & Chuttipattana (2012) بأنه عبر الإهتمام أكثر باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فإن ذلك ينعكس إيجاباً على دافعية العاملين. ولأهمية العمل الصحي الذي يتطلب أن يكون العاملين فيه على دافعية عالية لتقديم الخدمات الصحية للمستفيدين بشكل متميز، جاءت الدراسة الحالية بهدف التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في فهم دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان.

1.2. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف الى مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان.

2. التعرف الى مستوى دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان.

3. بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين (طموح الموظفين؛ نفوق الموظفين) في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان.

4. تقديم توصيات لمتخذي القرارات في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان محل الدراسة بناءً على نتائج الدراسة المرتبطة بأهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودافعية الإنجاز للموظفين.

1.3 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من جانبين، وكما يلي:

الأهمية النظرية، التي تتضح من خلال:

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية للباحثين في مجال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. كما تساهم في إضافة دراسة حول ادبيات الموضوع الحالي وفي رفق المكتبة ببحث جديد للباحثين والمهتمين عن اتجاهات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على دافعية الإنجاز للموظفين العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، وبشكل عام.

الأهمية العملية، التي تتضح من خلال:

تعتبر نتائج هذه الدراسة مهمة بالنسبة للمستشفيات الخاصة وكذلك المستشفيات الحكومية (العامة) حيث تساعد في الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، وكذلك تعتبر هذه الدراسة مهمة

لأصحاب القرارات المهتمين باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على دافعية الإنجاز بشكل عام.

1.4. مشكلة الدراسة

لأهمية القطاع الصحي، ولأن موظفيه يتعاملون مع المستفيدين من المرضى، الذين يأملون أن يتلقوا رعاية وخدمات صحية مميزة وبأسرع وقت، فإن ذلك يتطلب رفع مستوى دافعية العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة عمان يحقق أهداف هذه المؤسسات والعاملين والمستفيدين بآن واحد. رغم أن الباحثين تناولوا موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية باهتمام شديد نظراً لأثرها ودورها في دعم وتحقيق أهداف المنظمات. إلا أن الدراسات التي أجراها هؤلاء الباحثون ابتعدت عن ربط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدافعية الإنجاز فلا تزال المكتبة العربية تفتقر إلى دراسة تربط هذين الموضوعين على الرغم من أهمية ذلك. لذلك فإن الإعتماد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتضمينها في العمل داخل المستشفيات سيعزز من دافعية الموظفين لإنجاز أعمالهم بشكل مميز.

ووفقاً لمراجعة الطالب للعديد من الدراسات ذات العلاقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومنها دراسة الطعان (2013)؛ (Rathore & Roopneet (2013)؛ سعد (2014)؛ الزبيدي ومحمود (2016) ودراسة جثير وحسين (2016) و (Nabi, et. al., (2017) فقد تبين محدودية الدراسات التي تربط ما بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودافعية الإنجاز على حد علم الطالب هذا ما ناحية. ومن ناحية أخرى، ونظراً لطبيعة عمل الطالب في المجال الصحي الدوائي فقد قام بالالتقاء مع بعض المدراء وعلى كافة المستويات الإدارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان والذين

أوضحوا أن لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دور كبير في تعزيز دافعية الإنجاز لدى العاملين وخصوصاً استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية إدارة علاقات الموظفين واستراتيجية العوائد والتعويضات، وبينوا أهمية اجراء مثل هذه الدراسة وعليه، تمكن الطالب من تحديد دراسته المتمثلة بدراسة اثر باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بدافعية الإنجاز.

وعليه تمثلت مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس الآتي:

هل هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على دافعية الإنجاز للموظفين (الطموح والتفوق) في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان؟

1.5. أسئلة الدراسة وفرضياتها

إستناداً إلى مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيسي والاهداف المحددة لها، تم صياغة الاسئلة التالية:
السؤال الرئيس الأول: ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان؟

السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى تطبيق دافعية الإنجاز للموظفين (طموح الموظفين؛ تفوق الموظفين) في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان؟

السؤال الرئيس الثالث: هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية

العوائد والتعويضات) على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان؟ يشق منه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على طموح الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان؟

وعليه، وإعتماداً على أسئلة الدراسة وأنموذجها تم صياغة الفرضيات الرئيسة الآتية، التي سيجرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

يشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

H_{01} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

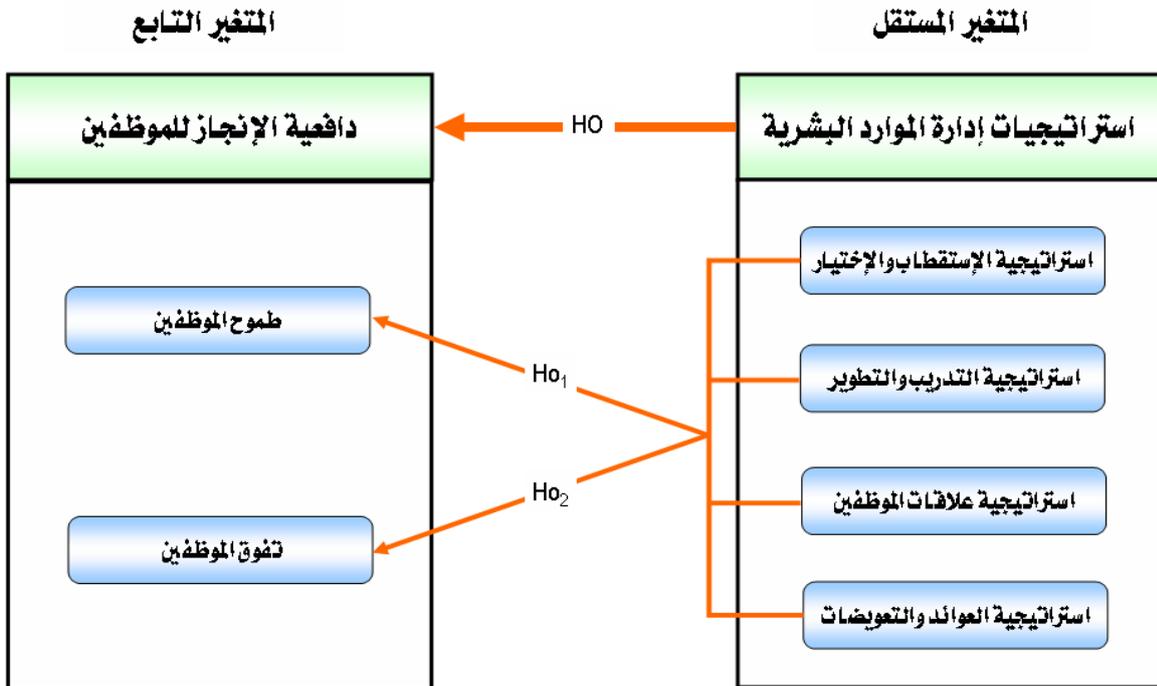
العوائد والتعويضات) على طموح الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

H_{02} : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

1.6. أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1-1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين، الأول مستقل والمتضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والثاني تابع وهو دافعية الإنجاز للموظفين ببعديها.

شكل (1-1): أنموذج الدراسة



المصادر: إعداد الطالب بالإستناد إلى (Ngui (2014)؛ Adegoroye, et. al. (2012)؛ Gould- Williams & Davies (2012)؛ Razzaq, et al., (2017)؛ Aybas & Acar (2017) لقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وما يتعلق بدافعية الإنجاز للموظفين فقد تم الإستناد في قياسه إلى كل من (Karami, et al., (2011)؛ Halim & Zainal (2015) لقياس دافعية الإنجاز.

1.7. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

استراتيجية إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Strategy:

النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة المتضمن لجميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، التي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (Neo, et al., 2015).

وتعرف إجرائياً بأنها استراتيجيات تنعكس بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة ذات الإختصاصات المتعددة بمدينة عمان، وسيتم قياسها من خلال استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات وتم قياسها بفقرات الاستبانة من الفقرة رقم (1) إلى الفقرة رقم (20).

استراتيجية الإستقطاب والإختيار: تحديد مجموعة مؤهلة من الافراد العاملين للقيام بأعمال المستشفيات الخاصة ذات الإختصاصات المتعددة بمدينة عمان والمساهمة في إنجاز الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لهذه المستشفيات. وتم قياسها بفقرات الاستبانة من الفقرة رقم (1) إلى الفقرة رقم (5).

استراتيجية التدريب والتطوير: عملية مستمرة لاستثمار العاملين في المستشفيات الخاصة ذات الإختصاصات المتعددة بمدينة عمان من مختلف المستويات تهدف تحقيق عوائد على كل من المستشفيات والعاملين فيها وتم قياسها بفقرات الاستبانة من الفقرة رقم (6) إلى الفقرة رقم (10).

استراتيجية علاقات الموظفين: مجموعة الطرق والوسائل والاساليب التي تستخدمها المستشفيات الخاصة ذات الإختصاصات المتعددة بمدينة عمان بهدف تحديد مستويات الكفاءة لعاملها وتوجيههم لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وتم قياسها بفقرات الاستبانة من الفقرة رقم (11) إلى الفقرة رقم (15).

استراتيجية العوائد والتعويضات: كل ما يتقاضاه الأفراد العاملين بالمستشفيات الخاصة ذات الإختصاصات المتعددة بمدينة عمان من أجور ومكافآت وتسهيلات ومزايا مقابل عملهم في المستشفيات وتم قياسها بفقرات الاستبانة من الفقرة رقم (16) إلى الفقرة رقم (20).

دافعية الإنجاز للموظفين Employees Achievement Motivation: مستوى الطموح لدى الأفراد في تحقيق الأهداف وصولاً لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع الآخرين (Halim & Zainal, 2015).

وتُعرف إجرائياً بأنها درجة الرغبة لدى الأفراد العاملين بالمستشفيات الخاصة ذات الإختصاصات المتعددة بمدينة عمان بتحقيق مجموعة الأهداف الفردية والمؤسسية بشكل متفوق. وتم قياسها بفقرات الاستبانة من الفقرة رقم (21) إلى الفقرة رقم (30).

الطموح Aspiration: درجة طموح الأفراد العاملين بالمستشفيات الخاصة ذات الإختصاصات المتعددة بمدينة عمان لبلوغ أهدافه أو غاياته أو ما ينتظر من القيام به في مهمة معينة وتم قياسها بفقرات الاستبانة من الفقرة رقم (21) إلى الفقرة رقم (25).

التفوق Mastery: القدرة الفعلية والتميزة لدى الأفراد العاملين بالمستشفيات الخاصة ذات الإختصاصات المتعددة بمدينة عمان في إنجاز متطلبات أعمالهم الموكلة إليهم وتم قياسها بفقرات الاستبانة من الفقرة رقم (26) إلى الفقرة رقم (30).

1.8. حدود الدراسة

الحدود المكانية: المستشفيات الخاصة ذات الإختصاصات المتعددة بمدينة عمان والبالغ عددها (22) مستشفى، وهي مستشفى الأردن، المستشفى الإستشاري، مستشفى الإستقلال، المستشفى الإسلامي، المستشفى الأهلي، المستشفى الإيطالي، المستشفى التخصصي، مستشفى الجاردنز، مستشفى الحرمين، مستشفى الحنان، مستشفى الحياة، مستشفى الخالدي، مستشفى الخنساء، مستشفى الشميساني، مستشفى الشهيد أبو دية، مستشفى القدس، مستشفى المركز العربي، مستشفى الهلال الاحمر، مستشفى رويال، مستشفى عمان الجراحي، مستشفى فلسطين، مستشفى لوزميلا.

الحدود البشرية: الموظفين من المستويات الإدارية الثلاثة العاملين بالمستشفيات الخاصة ذات الإختصاصات المتعددة بمدينة عمان.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة، والتي إستغرقت أربعة شهور، من شهر يناير ولغاية أيار من عام 2018.

1.9. محددات الدراسة

1. قامت الدراسة بأخذ بعين من ثلاثة أبعاد للمتغير التابع، وذلك لكي تتناسب الدراسة مع الصناعة والبيئة المدروسة.
2. كما قامت الدراسة بالأخذ بعين الإعتبار أربع استراتيجيات للمتغير التابع فقط من حوالي سبعة استراتيجيات وذلك بما يتناسب مع الصناعة.
3. أجريت هذه الدراسة في الأردن على المستشفيات المحلية الخاصة، وهذا يعني دراسة إمكانية تعميمها على المستشفيات الحكومية في الأردن وكذلك المستشفيات الخاصة والعامّة في الدول الأخرى.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. المقدمة

تجمع الاتجاهات المعاصرة في حقل إدارة الموارد البشرية بأن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعتبر من الأنشطة المهمة، بل هي من أولويات تحقيق المنظمات للمزايا التنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين. ولذلك بدأت تزداد الدعوات في الإدارة الى مداخل مختلفة لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الثمانينات من القرن الماضي مع زيادة المنافسة بين المنظمات على الاسواق المحلية والدولية. وسبب الجدل الناشئ من نتائج البحوث حيال هذه المداخل والتي تبين مدى إسهام استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بدور مهم في دافعية الإنجاز للموظفين.

وعليه، فإن الفصل الحالي سيناقد استراتيجيات الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية، إضافة إلى أهم الاستراتيجيات التي تبناها الطالب في دراسته، ومن ثم الولوج إلى مفهوم وأهمية دافعية الإنجاز للموظفين بشقيها طموح الموظفين وتفوقهم. وتماشياً مع متطلبات الدراسة الحالية، تم فرد مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

2.2. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

2.2.1. مفهوم الاستراتيجية

عُرفت الاستراتيجية على أنها عمليات استجابة معقدة تركز على كيفية انبثاق القصد الاستراتيجي خلال عملية التفاعل الموضعي التي تأخذ شكل الاتصال بين كافة العاملين على مختلف المستويات الإدارية (Stacey, 2007). وحددها (Johnson, et. al., 2008) بأنها إتجاه وأغراض المنظمة على المدى البعيد، والتي تحقق مزايا متعددة من خلال تركيبة الموارد والجدارات المتاحة بهدف الإيفاء بتوقعات أصحاب المصالح.

وأشار لها (Bakir & Todorovic 2010) بأنها عملية تنبؤ ذات طبيعة افتراضية تُمكن المديرين من أخذ زمام المبادرة بما يعطيهم القدرة على تحقيق الأهداف.

وعليه، يمكن القول إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الاستراتيجية مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي (إدريس والغالبي، 2015):

- التخطيط والعملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة متعددة.
 - التعلم والفكر الاستراتيجي، وما يشق عنه من قدرات إبداعية والتعامل مع الأحداث بذكاء وحذق لصناعة القرارات المهمة والاستراتيجية في المنظمة.
 - التمرکز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل، وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها.
 - التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة، وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة؛ لغرض خلق ميزات تنافسية فريدة.
- ويرى الطالب أن مفهوم الاستراتيجية مفهوم متجدد ومتغير تبعاً للتغيرات التي تحصل في بيئة أعمال المنظمات، وهي الخطة التي تحقق التكامل بين أهداف وسياسات وإجراءات المنظمة لتصبح في كيان كلي متماسك.

2.2.2 مفهوم وأهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يؤكد الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على أن الأفراد في المنظمة هم موارد ذي قيمة يمثلون استثماراً مهماً للجهود التنظيمية ويمكن أن تكون الموارد البشرية مصدراً للتفوق التنافسي عندما تُدار بصورة فاعلة (Mathis & Jackson, 2010).

عُرفت استراتيجية الموارد البشرية بأنها قبول ومشاركة وظيفة الموارد البشرية وإعتبرها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال ممارسات الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والتدريب وعلاقات العاملين (Werbel & DeMarie, 2005).

وهي حلقة الربط بين الموارد البشرية وغايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتطوير ثقافة المنظمة المعززة للإبداع والمرونة والميزة التنافسية (Som, 2007). كما عُرفت استراتيجية الموارد البشرية بأنها المنسجمة مع خطط وحدات الأعمال في المنظمة، التي تميل إلى إستخدام ممارسات الموارد البشرية من أجل تلبية المتطلبات المستقبلية لهذه الممارسات (محمد وآخرون، 2011).

وحددها (Noe, et. al., 2011) بأنها أسلوب مخطط لممارسات الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتحسين مستويات أدائها.

وهناك من يحدد استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تطبيقات او خيارات الموارد البشرية المصممة لملائمة أنواع استراتيجيات الاعمال وتحسين الأداء المنظمي (Adegoroye, et. al., 2012)

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على انها خطة عمل شاملة للمنظمة تتعامل مع الموارد البشرية بوصفها أصلاً مهماً من أصول المنظمة، ومصدراً ذا قيمة استثمارية وميزة تنافسية وشريكاً استراتيجياً في أعمال صياغة وتنفيذ الاستراتيجية. وتسعى هذه الاستراتيجية الى تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتحسينها بشكل يلائم الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة لمواجهة الضغوط والتحديات البيئية.

وتبرز أهمية استراتيجية الموارد البشرية من خلال (Jain, 2014):

1. أنها تساعد على تحليل الفرص المتاحة للمنظمة والتهديدات التي تواجهها.
2. تُمكن من تطوير وصياغة استراتيجيات تبعاً لوضوح رؤيتها تجاه المستقبل.
3. تعمل على تطوير والحفاظ على كفاءة العاملين.
4. تساعد على تحديد جوانب ضعف وقوة المنظمة، وبالتالي تمكن إدارة المنظمة من

إتخاذ التدابير اللازمة.

وعليه، يرى الطالب بأن استراتيجيات الموارد البشرية تمثل الفلسفة الأساسية والمركزية التي تعنى بصياغة سياسات وممارسات واجراءات الموارد البشرية وترجمة هذه السياسات والممارسات والاجراءات الى بيئة العمل بالتوافق مع الفرص البيئية المتاحة واستراتيجية الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

2.2.3 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

حدد الطالب في دراسته الحالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة بالإستناد إلى دراسة كل من (Adegoroye, et. al. (2012)؛ Gould-Williams & Davies (2012)؛ Razzaq, et. al., (2017)؛ Aybas & Acar (2017)، وهي:

أولاً: استراتيجية الإستقطاب والإختيار

إذ أوضح درة والصباغ (2008) بأن الإستقطاب يمثل مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف إشباع رغبات الطرفين. كما أنه عبارة عن عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب والنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن ان نختار من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها (Omolo, et al., 2012). وقد حدد العزاوي وجواد (2010)

أهمية الاستقطاب بالإشارة إلى أنه من خلال الإستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين المحتملين للعمل بانها المكان المناسب لهم للعمل وتطوير حياتهم، كما أنه يمثل أفضل الوسائل في عملية البحث عن الكفاءات.

إن استراتيجية الإستقطاب تعكس نشاط رئيسي لإدارة الموهبة ويعتمد على حجم المنظمة، فهي عملية إكتشاف المتقدمين المحتملين للمناصب التنظيمية الشاغرة الحقيقية والمتوقعة ولها هدفين الاول يتمثل بتوليد مجموعة كبيرة من المتقدمين الكفؤين، والثاني ينعكس في تقديم معلومات كافية عن الأشخاص لإتمام عملية الإختبار (De Cenzo, et. al, 2015). إذ أن إستقطاب الأفراد هو إستجابة للتغيرات في سوق العمل يجبر أغلب المنظمات والدول أن تسعى إلى جذب أفضل المواهب والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والإستمرار (Qui & Bai, 2013). لقد إعتمدت العديد من المنظمات على استراتيجية الإستقطاب للتوظيف في المواقع والمناصب الوظيفية المناسبة التي تمكنها من تحقيق جودة الأداء (Dery, 2013).

وأكد Armstrong (2006) بأن الإختيار يمثل العملية التي تقوم بها المنظمة من اجل المفاضلة واختيار أفضل المتقدمين للوظائف الشاغرة فيها في سبيل تحقيق أهدافها. كما أنه العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بإختيار عدد من المتقدمين إلى الوظيفة ممن تتوافر فيهم أعلى فرصة لتلبية احتياجات المنظمة (Ivancevich & Konopaske, 2012).

وهي استراتيجية يتم فيها تحديد المرشحين الذين بإستطاعتهم المساهمة في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية (Harte, et. al., 2007). كما أنها استراتيجية لتحديد مستوى المعرفة والمهارات والقابليات الضرورية والخصائص الأخرى للمتقدمين من الموهوبين التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، وهي الاستراتيجية التي تقرر من خلالها المنظمة الإختيار

بين المسموح له العمل وغير المسموح (Noe, et. al., 2008). إن الإختيار المناسب للأفراد العاملين يحقق الأداء المتميز للمنظمة (Dessler, 2011).

إذ يجري تحديد وإختيار العناصر البشرية المؤهلة داخل المنظمة، عن طريق وضع جدول لإكتشاف الافراد العاملين المؤهلين وتحديد الممارسات المختلفة للتعامل معهم والإستفادة منهم بالتحفيز وإستثارة الدوافع من أجل الإبقاء عليهم والإحتفاظ بهم (Canavan, et. al., 2013). لهذا أضحت عملية إختيار الافراد العاملين المؤهلين من أهم الأولويات لدى المنظمات، خاصة وأن إختيار الافراد العاملين المؤهلين يساعد متخذي القرارات على معرفة تطورات السوق والمنافسة ونوعية الشراكات التي تحتاج اليها في المستقبل (Ross, 2013).

ثانياً: استراتيجية التدريب والتطوير

أصبح موضوع تدريب وتطوير الافراد العاملين العامل الحاسم في التمييز بين المنظمات والاكثر نجاحا والمنظمات الاقل نجاحا، فتدريب وتطوير الافراد العاملين يستند الى رغبة الافراد العاملين أنفسهم في التدريب والتطوير فضلا عن دور الادارة في توفير الموارد والبيئة الداعمة وبرامج تشجيع الافراد العاملين وتدريبهم وتطويرهم (الحمداني، 2000). إذ أكد Olaniyan & Ojo (2008) إلى أن التدريب والتطوير هما مجموعة من الاجراءات او العمليات لغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى مجموعة من الافراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى الاداء والكفاءة الانتاجية بما يحقق نتائج ايجابية للمنظمة والافراد العاملين فيها. في حين أشار (Muzaffar, et. al., 2012) أن التدريب والتطوير هي جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية

أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور ادائه العملي والسلوكي بشكل أفضل.

فالتطوير يعكس مجموعة الأنشطة المتضمنة التأكد من إمتلاك المنظمة الافراد العاملين المؤهلين لمواجهة الحاضر والمستقبل بثقة ولزيادة الكفاءة الإدارية لها (McKenna & Beech, 2008).

إن عملية تطوير الافراد العاملين تعتبر جزءاً لا يتجزأ من إدارة الموهبة والتي تحاكي نظام التغيير الشامل للمنظمة (De Cenzo, et. al., 2015)، إذ أصبحت استراتيجية تطوير الافراد العاملين ضرورة يجب التركيز عليها لتحسين الأداء وبناء فرق العمل وتشجيع التفاعل والاتصال بين أعضائه ل يتم اكتشاف الافراد العاملين المؤهلين منهم وتطويرهم بما يضمن الحفاظ على الافراد العاملين المؤهلين داخل المنظمة، وهذا يستلزم إدارة مقتنعة بالتطوير، افراد عاملين مؤهلين راغبين في التعلم والتطور، تقنيات تدريبية عالية الكفاءة، وثقة بين الطرفين (Venkateswaran, 2012).

كما حدد أبو شيخة (2010) أهمية التدريب والتطوير من خلال زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له، وإستخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب والتطوير يعد الافراد العاملين لاستخدام الآلات والمعدات الحديثة، وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها.

ثالثاً: استراتيجية علاقات الموظفين

تعتبر استراتيجية علاقات الموظفين هامة لكل المدراء المسؤولين عن الموظفين، هدفها التعرف على آخر التطورات في مجال علاقات الموظفين وتعلم حقوق وواجبات الموظفين في مجالات فترات الاختبار وادارة الأداء والسلوك والشكاوى ... إلخ (De Cenzo, et. al., 2015).

فاستراتيجية علاقات الموظفين عالية الجودة لها أثر مباشر على مستويات الخدمة والمعايير وأخلاقيات العمل ومشاركة الواجبات الاجتماعية والارباح، وهي قضية علينا تفهمها بشكل كبير لضمان نجاح أية مؤسسة (Noe, et. al., 2008).

تعتبر استراتيجية علاقات الموظفين عن كيفية تحديد مهمات الموظفين وتحديد الأسلوب القانوني والإنساني في التعامل مع خلافات الموظفين والعمل على ضبط أداء الموظفين في المنظمة (Singh & Kumar, 2011). إذ تتضمن استراتيجية علاقات الموظفين تحديد طرق وأساليب واضحة لقياس مستويات الكفاءة في الأداء للعاملين إضافة إلى أساليب محددة للإرشاد والتوجيه لهؤلاء الموظفين وحل ما ينشأ بينهم من مشكلات (Swarnalatha & Prasanna, 2013).

عرف Oluchi (2013) علاقات الموظفين بأنها عملية تستخدمها المنظمات لإدارة كافة التفاعلات مع الموظفين وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة. كما عرفت بانها العلاقة بين رب العمل والموظفين الهادفة إلى الحفاظ على الروح المعنوية والثقة بين طرفي العلاقة من أجل توليد بيئة عمل آمنة ومثمرة (Bajaj, et. al., 2013).

رابعاً: استراتيجية العوائد والتعويضات

بموجب هذه الاستراتيجية تسعى المنظمات إلى أن تتميز عن المنظمات الأخرى في بند أو أكثر من بنود التعويضات. فهي نشاط إدارة الموارد البشرية لتصميم أنواع التعويضات الهادفة

لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية وتنفيذها بما يتلاءم مع الخصائص البيئية (بخوش، 2013). وتتضمن الأجور والرواتب Wages & Salaries التي تشير الأجور إلى مقدار الأجر المدفوع عن ساعات العمل الفعلية، فيما يعنى الراتب مقدار الدخل المدفوع للفرد على أساس أدائه. فيما تعكس منافع العاملين Employee Benefits مجموعة المكافآت والتسهيلات ذات القيمة المادية التي توفرها المنظمات وتقدمها للعاملين لديها (DeNisi & Griffin, 2005). وأخيراً، التحفيزات Incentives والتي تتضمن مصادر القوة الداخلية التي تتبع من الفرد وتنشط أو تحرك سلوكه وتدفعه نحو أهداف محددة (الطائي وآخرون، 2006).

ويشير (De Cenzo, et. al., 2015) الى ان التعويض الاساس والحوافز المعتمدة على الاداء ومنافع وخدمات العاملين هي المكونات الاساسية لاستراتيجية التعويض التي لا بد وان تتسجم مع ما يرتبط بها من سياقات استراتيجية كي تكون فاعلة.

ويذكر (Noe, et. al., 2008) بأنه لغرض الحصول على اداء عالٍ من الموارد البشرية فإنه يجب على المنظمة ان تطور وبشكل جيد برنامج التعويض. وبشكل عام هنالك ثلاث استراتيجيات اساسية للتعويض هي:

1. استراتيجية الاجور المرتفعة: في هذه الاستراتيجية تقدم المنظمة مستوى تعويض للعاملين فيها اعلى من المستوى السائد في السوق، بهدف جذب أفضل العاملين والحفاظ عليهم. اذ ان المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية تمنح للعاملين أفضل مستوى من التعويض.
2. استراتيجية الاجور الاعتيادية: هذه الاستراتيجية ربما تكون أكثر الانواع استخداماً، فهي تضع التعويض في موقع السيادة فيما يخص معدل الاجور المعتادة في السوق والهدف ببساطة هو تقديم التعويض بوصفه أساساً تنافسياً.

3. استراتيجية الاجور المنخفضة: تتبع هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تقدم التعويض في أدنى المعدلات المطلوبة لتعيين عدد كافٍ من العاملين للحفاظ على استمرارية العمل. ويرجع السبب في استخدام هذه الاستراتيجية في ان المنظمة تحاول زيادة ارباحها القصيرة الامد بأعظم ما يمكن، ومن الواضح عدم صلاحية استخدام هذه الاستراتيجية في حالة العمل طويل الامد والاحتفاظ بقوة عمل كفؤة.

وضمن هذه الاستراتيجيات يكون للمدراء مهمتين هما (Dessler, 2011):

- عليهم التعهد بالقيام بتحليل الوظائف لضمان ان الدفع للوظائف يتم حسب استحقاقها الداخلي في المنظمة، حيث ان الوظائف المتشابهة في محتواها ومسؤوليتها يجب ان تكون ذات تعويض متشابه، كما هو حال دفع تعويضات مختلفة للوظائف المختلفة.
- على المدراء التأكد من ان الفروقات او الاختلافات في الدفع بين العاملين الذين يقومون بأداء وظائف متشابهة او الوظائف نفسها يجب ان تعكس اختلافاتهم في المساهمة بذلك العمل، فأفضل المدراء يدركون ان التعويض هو وسيلة لتحقيق غاية وليست غاية بحد ذاتها، وهذا يعني لمدير الموارد البشرية انه لابد من الاعتماد على تقييم الوظائف عند وضع استراتيجية جيدة للتعويض حيث ان تقييم الوظائف يمثل مجموعة من الاساليب المختلفة التي تتطلب تحليل لمحتويات (خصائص/عوامل) الوظيفة حيث يمكن تقدير اهمية وقيمة كل منهم مقارنة ببعضهم البعض.

وتلجأ اغلب المنظمات الى تصميم برامج التعويض لغرض تحقيق ثلاثة اهداف هي (DeNisi

& Griffin, 2005):

◀ لجذب العاملين ذوي المهارة والقدرة الى المنظمة.

◀ لتحفيز هؤلاء العاملين باتجاه أفضل أداء.

◀ للحفاظ او الابقاء على خدماتهم اطول مدة من الزمن.

2.3. دافعية الإنجاز

مثلت الدافعية للإنجاز أحد الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية، والتي اهتم بدراستها الباحثون في علم النفس الإجتماعي وكذلك المهتمون بعلم النفس المهني ودوافع العمل وعوامل النمو الإقتصادي، بل يمكن النظر للدافعية كأحد منجزات الفكر السايكولوجي المعاصر وذلك لأهميته وإسهامه في النمو الإقتصادي وازدهاره (شوشان، 2009).

إذ يعود الإستخدام الأول لمصطلح دافعية الإنجاز من الناحية التاريخية لعلم النفس، فعلي الرغم من هذه البدايات المبكرة فإن الفضل يرجع إلى عالم النفس الأمريكي Henry Moray في أنه أول من قدم مفهوم حاجة الإنجاز Need of Achievement ووصفها بأنها مكوناً مهماً من مكونات الشخصية، ووضع قواعد قياسها (خليفة، 2000).

أما Mcchelland فله الفضل في إبراز خط دراسات الدافعية للإنجاز وتطورها في العديد من الحضارات، حيث بدأت الدول منذ الخمسينات تعطي جل اهتمامها بدراسة الدافعية للإنجاز وتنميتها لدى أبنائها بغية تحقيق المزيد من التقدم الإجتماعي والرخاء الإقتصادي (المشعان، 2007).

عرفت الدافعية للإنجاز بأنها تكوين افتراضي يتمثل في مظاهر الوجدان المتعلق بالأداء التقييمي لبلوغ معيار الامتياز وهو محصلة ثلاث عوامل الطموح العام، المثابرة والتحمل من أجل الوصول إلى الهدف، وبالتالي فإن دافعية الإنجاز عبارة عن تكوينات افتراضية لا تدرك مباشرة بل يستدل عليها من آثارها ونتائجها (أبو حماد، 2006).

وينكر (Collins; et. al., 2004) أنواع الدافعية للإنجاز، بنوعين أساسيين، هما:

1. دافعية الإنجاز الذاتية، وتتبع من داخل الفرد، وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة، حيث يجد لذة في الإنجاز، والوصول إلى الهدف، فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافا جديدة بإمكانه بلوغها.

2. دافعية الإنجاز الإجتماعية، وتخضع لمعايير ومقاييس المجتمع، وتبدأ بالتكون لدى الفرد في سن مبكرة.

حيث يندمج نوعي الدافعية الذاتي والاجتماعي ليشكلا دافعية إنجاز متكامل تنمو مع تقدم السن، والإحساس بالثقة بالنفس، والاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران. فيما يوضح (Iyer & Kamalanabhan (2006) مكونات دافعية الإنجاز في ثلاثة معطيات، هي:

1. الحافز المعرفي، ويعبر عنه بسعي الفرد لإشباع حاجته من الفهم وحل المشكلات والخبرة، لأنها تعينه على تحسين الأداء بكفاءة عالية.

2. تكريس الذات، بمعنى رغبة الفرد في الوصول إلى الشهرة والمكانة والمركز الاجتماعي عن طريق أدائه المميز والملتزم بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها.

3. دافع الانتماء، ويتمثل في سعي الفرد للحصول على الاعتراف والتقدير باستخدام نجاحه الأكاديمي ومختلف الأداء، ويأتي هنا دور العائلة كمصدر أول لإشباع حاجات دافع الانتماء، ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد، ويعتمد عليهم في تكوين شخصيته ومن بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة.

وفي الدراسة الحالية إعتد الطالب على (Halim & Zainal (2015 و Karami, et. al., (2011) في تحديد أبعاد دافعية الإنجاز وهي:

دافعية الطموح

التي تشير إلى مستوى الإنجاز الذي يحاول الفرد الوصول إليه في مهمة مألوفة مع وجود معلومات لدى الفرد عن مستويات إنجازه السابقة (Collins, et. al., 2004). وهي المستوى الذي يرغب الفرد في بلوغه أو يشعر أنه قادراً على بلوغه، وهو يسعى لتحقيق أهدافه وإنجاز أعماله الموكلة إليه (Karami, et. al., 2011).

دافعية التفوق

التي تمثل عصب الفرد الذي يسعى للتميز، وتتبع من النمو الذاتي للفرد الذي يدفعه لأن ينظر لكيانه وأعماله نظرة إبتكارية إبداعية، وتحديد ما هو المهم الذي يجب التركيز عليه وما الذي لا يستحق بذل العناء والوقت (عبلة، 2013). دافعية التفوق لا تعني إكتساب المزيد من المعلومات، ولكن توسيع القدرات الشخصية للوصول إلى أقصى مت يمكن الوصول إليه من نتائج في كل نواحي الحياة، فهو تعلم إيجابي مستمر لدى الفرد العامل (Karami, et. al., 2011).

2.4. الدراسات السابقة العربية والأجنبية

دراسة بن زاهي (2009) بعنوان: "الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطار الوسطى لقطاع المحروقات: دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري". هدفت الدراسة إلى تحديد حجم معاناة الإدارات الوسطى لقطاع المحروقات من الاغتراب الوظيفي ثم محاولة التعرف على طبيعة العلاقات التي تربط الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة سوناطراك الجزائرية بالجنوب الجزائري. أما عينة الدراسة فقد شملت الافراد العاملين بشركة سوناطراك الجزائرية بالجنوب الجزائري من فئة الذكور والبالغ عددهم (231) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة إرتباط سلبية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله ودافعية الإنجاز.

دراسة (Deshpandé, et. al., (2013) بعنوان: "Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms: How different are Japanese and American founders?" هدفت

الدراسة إلى التعرف على العلاقة دافعية الإنجاز والتوجه الريادي وأداء الأعمال في الشركات الريادية، إضافة إلى تعرف على الاختلاف ما بين مؤسسي الشركات الريادية اليابانية والامريكية. تكونت عينة الدراسة من (397) مؤسس ياباني (189) مؤسس أمريكي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن دافعية الإنجاز لدى كلا المؤسسين اليابانيين والأمريكيين ترتبط إيجابياً بالتوجه بالزبائن

والتوجه بالتكلفة. كما أن تبني التوجه بالزبائن يرتبط بشكل إيجابي بالربحية لكلا الشركات الريادية اليابانية والامريكية.

دراسة الطعان (2013) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل". هدفت الدراسة إلى تعرف أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في وزارة النقل بالعراق. تكونت عينة الدراسة من عينتين، الأولى، عينة من المديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات التابعة لوزارة النقل محل الدراسة والبالغ عددهم (42) والذين تم إختيارهم بطريقة قصدية. أما عينة الدراسة الثانية، فتضمنت زبائن تلك الشركات والذين تم إختيارهم بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم (46). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن وجود تأثير دال لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركات التابعة لوزارة النقل العراقية.

دراسة Loo & Beh (2013) بعنوان: "The effectiveness of strategic human resource management practices on firm performance in the Malaysian insurance industry". هدفت الدراسة التعرف الى العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء شركات التأمين في ماليزيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من (350) فرداً من القيادات الإدارية العليا يعملون في سبعة شركات تأمين في قرية كالنج بماليزيا. أما عينة الدراسة فقد شملت المديرين التنفيذيين العاملين في هذه الشركات والبالغ عددهم (312) مديراً وبطريقة العينة الطبقية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطويرها لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير دال

معنوياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء شركات التأمين في ماليزيا. وقد أوصت الدراسة بضرورة إهتمام شركات التأمين الماليزية بممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لكونها لها تأثير على أداء الموظفين العاملين بهذه الشركات وبالتالي إنعكاس ذلك على الاداء الكلي للشركات.

دراسة سعد (2014) بعنوان: "الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية/ الزعفرانية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المنظمي في شركة بغداد للمشروبات الغازية بمدينة الزعفرانية بالعاصمة العراقية بغداد. تكونت عينة الدراسة من (53) فرداً من العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية بمدينة الزعفرانية بالعاصمة العراقية بغداد. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لدى مديري الميدان المبحوث كان فوق المتوسط والى تأثير قوي لاستراتيجية التعويض في تحسين الأداء المنظمي وأقل قوة في استراتيجية التوظيف.

دراسة Halim & Zainal (2015) بعنوان: "Achievement Motivation as Mediating Factor in the Relationship between Personality and Job Performance Relationship". هدفت الدراسة إلى إختبار الدور المباشر للسمات الشخصية في الأداء الوظيفي إضافة إلى الدور غير المباشر لتأثير دافعية التحفيز كمتغير وسيط. تكونت عينة الدراسة من (450) مدير مكتب من معهد التدريب في ماليزيا. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج

أبرزها أن دافعية الإنجاز تتوسط بشكل كلي العلاقة بين السمات الشخصية (الرقابة الذاتية والقبول) والأداء الوظيفي. كما أن الثبات العاطفي يؤثر بشكل مباشر على الاداء الوظيفي.

دراسة (Kavousipour, et. al., (2015) بعنوان: **“Achievement motivation**

level in students of Shiraz University of Medical Sciences and its

influential factors”. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى طلبة

جامعة Shiraz للعلوم الطبية والعوامل المؤثرة على دافعية إنجازهم. تكونت عينة الدراسة من

(770) طالباً من طلبة جامعة Shiraz للعلوم الطبية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،

وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك

سنة عوامل رئيسة تؤثر على الدافعية تتمثل في الإتجاهات العائلية، الحصول على وظيفة مناسبة

في المستقبل، الإحترام، القدرة على التعلم والميل نحو التفاؤل. كما توصلت الدراسة أنه لا توجد

علاقة معنوية بين دافعية الإنجاز وعدد سنوات التعلم.

دراسة (Ibrar & Khan (2015) بعنوان: **“The Impact of Reward on Employee**

Performance: A Case Study of Malakand Private School”. تهدف هذه

الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تحدثه المكافآت على أداء الموظفين في المدارس الخاصة، كما

وتهدف إلى توضيح كيفية تحسين أداء الموظفين من خلال نظام المكافآت في تلك المدارس،

ولإختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى النتائج استخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع المعلومات،

حيث تم جمع (100) استبيان للتحقق من آراء المبحوثين، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب

الإحصائية كالإرتباط والتحليل الوصفي واختبارات الإنحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى وجود

علاقة إيجابية بين المكافآت (الخارجية والجوهرية) والأداء الوظيفي للموظف حيث تنفذ معظم المنظمات نظام المكافآت لزيادة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

دراسة الزبيدي ومحمود (2016) بعنوان: "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الإدراكية بحث ميداني". هدفت الدراسة إلى تحليل الارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وبين المهارات الإدراكية في وزارة العلوم والتكنولوجيا في محافظة بغداد بالعراق. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (78) موظفاً من وزارة العلوم والتكنولوجيا في محافظة بغداد بالعراق. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لها دور في تعزيز المهارات الإدراكية للأفراد العاملين داخل الوزارة.

دراسة جثير وحسين (2016) بعنوان: "علاقة وأثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل: دراسة استطلاعية". هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل في مصرف الرشيد فرع السباع في العراق. تم اختيار عدد من العاملين في المصرف كعينة للبحث وبقوام (32) فرداً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل.

دراسة Singh & Kassa (2016) بعنوان: "The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance – A Study on Debre Brehan University". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية

(HRM) على الأداء التنظيمي في جامعة ديبري بريهان، واستند الباحث على الموارد الأولية للبيانات حيث تم إعداد استبيان منظم احتو على (58) فرعاً تغطي ممارسات مختارة لإدارة الموارد البشرية والأداء الجامعي، تم توزيعها على (169) موظفاً من الأكاديميين وموظفي الدعم. ومن خلال اختبار الفرضيات وتحليل البيانات التي تم جمعها توصل الباحث إلى أن ممارسات الموارد البشرية: (التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والتعويض) لها علاقة كبيرة بأداء الجامعات حيث يبلغ الأثر الذي تحدثه ممارسات الموارد البشرية على الأداء في تلك الجامعة نسبة 32% ، وجاءت هذه النتائج من دراسة استقصائية أجريت على راحة الباحث، وتوصل الباحث أنه إذا أرادت الجامعة أن تزيد من أدائها إلى مستويات أعلى، فينبغي عليها التركيز أكثر على التعويض والتوظيف والاختيار، كما يجب على الجامعة إجراء بعض التحسينات على تقييم الأداء والتدريب والتطوير من أجل زيادة فعاليتها في الأداء الجامعي.

دراسة (2017) Alsheikh, et. al., بعنوان: "The Impact of Human Resource

Management Practices, Organizational Culture, Motivation and Knowledge Management on Job Performance with Leadership Style .as Moderating Variable in the Jordanian Commercial Banks Sector"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، التحفيز وإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي، إضافة إلى تعرف الدور المعدل للنمط القيادي في قطاع البنوك التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها (13) بنكاً. أما عينة الدراسة فقد شملت على مساعدي مديري فروع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (30) مساعداً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية

اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، التحفيز وإدارة المعرفة تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك التجارية الأردنية.

دراسة Razzaq, et. al., (2017) بعنوان: **"The Impact of Human Resources**

Management Practices on Employee Commitment: Evidence from

Pakistan Telecom Sector". هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر ممارسات إدارة

الموارد البشرية على إلتزام العاملين في قطاع الإتصالات الباكستانية. تكون مجتمع الدراسة من

كافة العاملين في قطاع الاتصالات الباكستانية في أربعة شركات هي Telenor, Zong, Warid,

Ufone, and Mobilink. أما عينة الدراسة فقد شملت على (220) مديراً والعاملين في الخطوط

الأمامية من (35) مكتب للإتصالات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء

التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر دال إحصائياً

لممارسات إدارة الموارد البشرية على إلتزام العاملين في قطاع الإتصالات الباكستانية.

دراسة Aybas & Acar (2017) بعنوان: **"The Effect of Human Resource**

Management Practices on Employees' Work Engagement and the

.Mediating and Moderating Role of Positive Psychological Capital"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعهد العاملين بالعمل في تركيا،

إضافة إلى تعرف الدور الوسيط والمعدل لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين ممارسات

إدارة الموارد البشرية وتعهد العاملين بالعمل في تركيا. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في

الشركات الخاصة التركية من ذوي الياقات البيضاء. أما عينة الدراسة فقد شملت على (550)

موظفياً ذوي الياقات البيضاء العاملين في الشركات الخاصة في تركيا والذين تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على تعهد العاملين بالعمل في تركيا، وأن رأس المال النفسي الإيجابي يتوسط العلاقة بشكل إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعهد العاملين بالعمل في تركيا.

دراسة (Bisharat, et. al., (2017) بعنوان: **"The Effect of Human Resource**

Management Practices on Organizational Commitment in Chain

Pharmacies in Jordan". هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على

الإلتزام التنظيمي في سلسلة الصيدليات في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من جميع الصيداللة

العاملين في سلسلة الصيدليات في الأردن. اما عينة الدراسة فقد شملت على (125) صيدلانياً

يعملون في سلسلة الصيدليات في الأردن والذين تم إختيارهم بطريقة عشوائية. وتم استخدام المنهج

الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج

أبرزها أن كلاً من التدريب والتطوير ونظام العوائد يؤثران بشكل إيجابي في الإلتزام التنظيمي في

سلسلة الصيدليات في الأردن.

دراسة (Mutua, et. al., (2017) بعنوان: **"Assessing the Influence of Human**

Resource Management Practices on Employee Performance in the

Health Sector in Machakos County, Kenya". هدفت الدراسة إلى بيان أثر

ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في القطاع الصحي في مقاطعة ماشاكوس بكينيا.

وبشكل أكثر وضوح فقد تم إختيار قطاع المستشفيات في مقاطعة ماشاكوس بكينيا. تكون مجتمع

الدراسة من (709) موظفاً من الإدارة العليا والأطباء، والصيادلة، ومسؤولي العناية السريرية والمرضى. اما عينة الدراسة فقد شملت على عينة عشوائية طبقية من الإدارة العليا والأطباء، والصيادلة، ومسؤولي العناية السريرية والمرضى والبالغ عددهم (251) فرداً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن كلاً من الإستقطاب والإختيار، التطوير والتدريب والعوائد والتعويضات تؤثر على أداء العاملين في القطاع الصحي في مقاطعة ماساكوس بكينيا.

دراسة (Mahmoudi, et. al., (2017) بعنوان: 'Relationship of Employees'

Achievement Motivation and Quality of Working Life with Their Self-efficacy at Selected Hospitals with a Multi-group Analysis:

"Moderating Role of Organizational Ownership" هدفت الدراسة إلى تحديد

العلاقة بين دافع الإنجاز وجودة الحياة العملية مع الكفاءة الذاتية بين الموظفين العاملين في مستشفيات مازانداران في إيران، عن طريق أخذ الملكية التنظيمية كمتغير وسيط. تكون مجتمع

الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مستشفيات مختارة من مقاطعة مازانداران، وتكونت عينة

الدراسة من (341) موظفاً بأخذ عينات عشوائية طبقية كعينة إحصائية. ولإختبار فرضيات

الدراسة تم تحليل البيانات على أساس المعادلات المنظمة وتحليل المسار باستخدام SPSS19

وAMOS، في المستشفيات الخاصة. من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة

إحصائية بين نوعية الحياة العملية والفعالية الذاتية في العلاقة بين دافع الإنجاز والكفاءة الذاتية،

وبأنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات الجامعية ومستشفيات الضمان

الاجتماعي، ولكن العلاقة بين جودة الحياة العملية والكفاءة الذاتية كانت مهمة ($p < 0.05$). وبأن

دوافع الإنجاز والكفاءة الذاتية في المستشفيات الخاصة والمستشفيات الجامعية، لوحظت اختلافات كبيرة ($p < 0.05$).

دراسة (Rumasukun, et. al., (2015) بعنوان: **"The Influence of Human Resource Management Strategy and Competence on Employee Performance with the Mediation of Work Motivation, Organizational Commitment and Work Culture (Study at the Official of Management .of Communication and Information Technology of Papua Province)"**

تهدف الدراسة إلى توضيح تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية وكفاءتها على أداء الموظف من خلال عوامل وسيطة وهي تحفيز العمل والالتزام التنظيمي وثقافة العمل في إدارة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في مقاطعة بابوا، حيث اعتمدت الباحثة على المسح الشامل لعينة اشتملت على 90 موظفاً يمثلون جميع الموظفين المسؤولين عن إدارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (PTIK)، ومن خلال تحليل البيانات التي تم جمعها أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف من خلال التوسط في دوافع العمل وثقافة العمل، وبالتالي فإن التأثير المباشر على أداء الموظف غير مهم. علاوة على ذلك، تؤثر الكفاءة بشكل كبير على أداء الموظف من خلال التوسط في دافع العمل والالتزام التنظيمي، وبالتالي فإن التأثير المباشر على أداء الموظف غير مهم أيضاً. كما ويتأثر الأداء العالي في PTIK الرسمية بشكل كبير بالتوظيف المناسب والتدريب المستمر والتطوير، وتقييم الأداء القوي، وتمكين الموظف المناسب، ومرونة ترتيبات العمل، أو برنامج التدريب التثقيفي أو أنواع أخرى مثل أن يتمكن الموظف من تحسين المعرفة والمهارة أو الموقف.

دراسة (2018) Olusadum & Anulika بعنوان: "Impact of Motivation on

Employee Performance: A Study of Alvan Iko Federal College of

Eduaction" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز على أداء الموظفين في كلية أفان

إيكو الفيدرالية للتعليم (AIFCE)، والتأكد من سلوك عمل الموظفين وسط دوافعهم، وتعتبر

الدراسة دراسة تجريبية مصدرها الرئيسي للبيانات هو المصدر الأولي من خلال الاستبيان. ولتحليل

البيانات التي تم جمعها اعتمدت الدراسة على نظرية التعزيز كإطار للتحليل وهو عبارة عن بحث

استقصائي تم تحليل بياناته كمياً وتم اختبار الفرضية عبر مربع كاي. ومن أهم النتائج التي تم

التوصل إليها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تحفيز الموظفين وأداء الموظفين.

دراسة (2018) Demiral, بعنوان: "Effects of Training on Employee Job

Satisfaction and Achievement: OF TRAINING ON EMPLOYEE JOB

SATISFACTION AND ACHIEVEMENT: 'Train to Gain' Evidence From

Manufacturing Businesses in Turkey" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر خدمات

التدريب الرسمية التي تقدمها الشركات على مستويات الرضا الوظيفي للموظفين ومعدلات الإنجاز

التي تؤدي إلى زيادة مكاسب المؤسسات القائمة على الإنتاجية، والتعرف على ما يميز التدريب

بين الدعم التنظيمي للتدريب، وحماس الموظف في التدريب ورضا الموظف بالتدريب، في حين

أن دافع الإنجاز والرضا الوظيفي المتصور يشير على التوالي إلى المساهمات المباشرة وغير

المباشرة في التدريب. وجمعت البيانات القائمة على المسح من عينة شبه عشوائية شملت 307

موظف من مختلف الإدارات في 34 شركة خاصة تعمل في قطاعات التصنيع في تركيا، حيث

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال عدة أساليب إحصائية، ومن أهم النتائج التي توصلت

إليها الدراسة ان القطاعات هذه تدعم بقوة صحة استراتيجية "التدريب من أجل الربح" التي تستثمرها الشركات في أنشطة تدريب الموظفين، وتزيد مستويات الرضا الوظيفي للموظفين المدربين لديهم ومستويات التحفيز الإنجاز. وتؤكد الدراسة على أن تدريب الموظفين، كمارسة لإدارة الموارد البشرية، هو وسيلة فعالة للشركات لتحقيق أغراضها جنبا إلى جنب مع الخصائص الديموغرافية.

2.5. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن إيضاح أهم مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. من حيث هدف الدراسة: معظم الدراسات السابق تناولت أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مواضيع مختلفة غير الدافعية، بينما هذه الرسالة تخصصت بدراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين بالمستشفيات الخاصة ذات الإختصاصات المتعددة بمدينة عمان.
2. من حيث متغيرات الدراسة: معظم الدراسات السابقة استخدمت استراتيجيات متعددة ولكن اختصت هذه الرسالة لدراسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التالية استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات.
3. من حيث مجتمع الدراسة: معظم الدراسات السابقة كانت على صناعات مختلفة وليس على المستشفيات بينما هذه الرسالة توجهت إلى المستشفيات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. ووفقاً لذلك فإن الفصل الحالي جاء لمناقشة إجراءات الدراسة من حيث منهجها وكلاً من المجال الخاص بها، مجتمعها وعينتها، أداة الدراسة وآليات الحصول على البيانات والمعلومات، الوسائل والطرق الإحصائية المستخدمة، التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، واخيراً، الصدق والثبات لأداة الدراسة الرئيسة.

3.2. مجال الدراسة

تضمن مجال الدراسة القطاع الصحي في الأردن ممثلاً بالمستشفيات الخاصة، إذ يبلغ عدد المستشفيات الخاصة في الأردن (64) مستشفى، منهم (22) مستشفى بالعاصمة عمان ذات الإختصاصات المتعددة والتي تشكل مجال الدراسة. إذ عرف نظام المستشفيات الخاصة لسنة 2014 بأنه مؤسسة الرعاية الصحية المعدة لإيواء المرضى وتقديم خدمات المعالجة والتمريض سواء كان تقديم هذه الخدمات بأجر أو بدون أجر والذي تملكه أو تديره مؤسسة عامة غير رسمية أو أي من جهات القطاع الخاص. كما موضح بالملحق رقم 3.

3.3. منهج الدراسة

استخدم البحث المنهج الوصفي والسببي لدراسة مشكلته وإختبار فرضياته لتحقيق أهدافه وأهميته، إذ أنه يوفر معلومات عن مستوى تطبيق المتغيرات والعلاقة بين متغيرين، بما يساعد على معرفة العلاقة بين السبب والنتيجة والاستفادة منها.

3.4. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الخاصة العاملة في عمان وعددها 22 مستشفى، وتم استهدافهم جميعاً، بينما تمثلت وحدة التحليل بالإداريين بالمستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى

والدنيا) العاملين في المستشفيات الخاصة ذات الإختصاصات المتعددة بالعاصمة عمان المحددة في مجال الدراسة والبالغ عددهم 290 مدير.

3.5. عينة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وإختبار فرضياتها، قام الطالب باستخدام المسح الشامل لجميع الإداريين بالمستويات الإدارية الثلاثة العاملين في المستشفيات الخاصة ذات الإختصاصات المتعددة بالعاصمة عمان والبالغ عددها (290) مدير.

3.6. مصادر البيانات:

لتنفيذ هذه الدراسة تم الإعتماد على مصدرين لجمع البيانات وهم:

1. المصادر الثانوية: تم استخدام المصادر المتوفرة والمتاحة من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة من كتب، ودوريات، وبحوث، ودراسات ورسائل جامعية، وشبكة المعلومات (الانترنت) والتي استطاع الطالب من خلالها بناء الإطار النظري للدراسة ومعالجتها بما يخدم الإطار العملي فيها.
2. المصادر الأولية: لجأ الطالب إلى الاستبانة التي تعتبر وسيلة قياس إدراكية مهمة للحصول على البيانات الأولية وقد تم مراعاة الوضوح والتجانس في صياغة فقراتها لتمنح المستجيب قدرة أكبر في إدراك متغيرات الدراسة والهدف منها.

3.7. أداة الدراسة

إعتمدت الدراسة على الاستبانة لقياس إدراك المديرين لفقرات الدراسة. واعتمدت الدراسة لتحديد مؤشرات قياس فقرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على كل من (Ngui (2014؛ (2012)، (Adegoroye; et. al., (2012)، (Gould-Williams & Davies (2012)؛ Razzaq, (2017)، (et. al., (2017)، (Aybas & Acar (2017). أما دافعية الإنجاز للموظفين فقد حددت الدراسة مؤشرات قياس اعتماد على (Karami, et. al., (2011)؛ (Halim & Zainal (2015).

وتضمنت أداة الدراسة ثلاثة أجزاء كالآتي:

الجزء الأول (الأبعاد الديموغرافية للعينة): وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية

لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) أبعاد وهي (النوع الإجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمستوى الإداري).

الجزء الثاني: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المتضمنة (استراتيجية الإستقطاب والإختيار،

استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) و(20) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

□ استراتيجية الإستقطاب والإختيار (5) فقرات لقياسها من الفقرة رقم (1) إلى الفقرة رقم (5).

□ استراتيجية التدريب والتطوير (5) فقرات لقياسها من الفقرة رقم (6) إلى الفقرة رقم (10).

□ استراتيجية علاقات الموظفين (5) فقرات لقياسها من الفقرة رقم (11) إلى الفقرة رقم (15).

□ استراتيجية العوائد والتعويضات (5) فقرات لقياسها من الفقرة رقم (16) إلى الفقرة رقم (20).

الجزء الثالث: دافعية الإنجاز المتضمنة (الطموح والتفوق) و(10) فقرة لقياسها، مقسمة على

النحو الآتي:

□ طموح الموظفين (5) فقرات لقياسها من الفقرة رقم (21) إلى الفقرة رقم (25).

□ تفوق الموظفين (5) فقرات لقياسها من الفقرة رقم (26) إلى الفقرة رقم (30).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الأدراك لجميع فقرات الجزء الثاني والثالث

كالآتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

3.8. جمع البيانات:

تم توزيع (290) استبانة على عينة الدراسة. تم إستراداد (267) استبانة. ولأغراض التحليل قام الطالب بفحص الإستبانات المستردة، التي تبين من خلال فحصها وجود (12) استبانات غير مكتملة البيانات، بما أدى لإستبعادها، لتصبح عدد الإستبانات الصالحة (255) استبانة بنسبة (87.93%) من إجمالي عدد الإستبانات الموزعة.

3.9. التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار كولموغوروف - سميرنوف، بهدف بيان مدى توفر التوزيع الطبيعي، وكما هو موضح بالجدول (3.1).

جدول (3.1): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *
1	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	0.104	0.060
1 - 1	استراتيجية الإستقطاب والإختيار	0.107	0.064
2 - 1	استراتيجية التدريب والتطوير	0.089	0.193
3 - 1	استراتيجية علاقات الموظفين	0.109	0.067
3 - 1	استراتيجية العوائد والتعويضات	0.092	0.200
2	دافعية الإنجاز	0.083	0.175
1 - 2	طموح الموظفين	0.187	0.056
2 - 2	تفوق الموظفين	0.140	0.063

إذ يشير الجدول (3.1) أن كافة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودافعية الإنجاز ببعديها

موزعة بشكل طبيعي. حيث كانت كافة قيم التوزيع الطبيعي متجاوزة للقيمة (0.05) (Sekaran,

2003).

3.10. صدق أداة الدراسة

من أجل التأكد من الصدق الاستبانة تم استخدام صدق المحتوى والصدق الظاهري. تم استخدام عدة مصادر للتأكد من صدق المحتوى مثل كتب، ودوريات، وبحوث، ودراسات ورسائل جامعية، وشبكة المعلومات (الانترنت). أما الصدق الظاهري فقد تم استخدام لجنة من المحكمين تشمل أكاديميين ومهنيين كما هو موضح في الملحق 1.

3.11. ثبات أداة الدراسة

لغرض اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام كرونباخ ألفا وهو يستخدم للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات كل متغير.

الجدول (3.2): معامل ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	20	0.922
1 - 1	استراتيجية الإستقطاب والإختيار	5	0.809
2 - 1	استراتيجية التدريب والتطوير	5	0.818
3 - 1	استراتيجية علاقات الموظفين	5	0.853
4 - 1	استراتيجية العوائد والتعويضات	5	0.791
2	دافعية الإنجاز	10	0.869
1 - 2	طموح الموظفين	5	0.779
2 - 2	تفوق الموظفين	5	0.820

حيث أظهرت النتائج أن كافة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودافعية الإنجاز يبعديها تتمتع

بمعامل ثبات جيد ولها القدرة على تحقيق ما وضعت من أجله، حيث حصلت على معامل كرونباخ

ألفا أكثر من 70%، وفقاً لـ Sekaran, 2003 والجدول (3.2) يبين قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الحالية.

3.12. التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة:

والجدول (3.3) يوضح الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمستوى الإداري).

الجدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
النوع الاجتماعي	ذكر	153	60%
	انثى	102	40%
العمر	اقل من 35 سنة	21	8.23%
	من 35-39 سنة	34	13.33%
	من 40-44 سنة	139	54.51%
	من 45-49 سنة	44	17.26%
	50 سنة فأكثر	17	6.67%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	141	55.29%
	دبلوم عال	-	-
	ماجستير	97	38.04%
	دكتوراه	17	6.67%
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	24	9.42%
	من 6 - اقل من 10 سنوات	91	35.68%
	من 10 - اقل من 15 سنة	103	40.39%
	15 سنة فأكثر	37	14.51%
المستوى الإداري	ادارة عليا	19	7.45%
	ادارة وسطى	57	22.35%
	ادارة دنيا	179	70.20%
المجموع		255	100%

يوضح الجدول (3.3) أن نسبة الذكور إلى الإناث كانت (60%) إلى (40%) على التوالي. فيما أظهرت النتائج أن (78.44%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى 50 سنة فأكثر، وأن (21.56%) هم ممن تتراوح أعمارهم من أقل من 35 سنة ولغاية 39 سنة. وبينت النتائج أيضاً أن نسبة حملة شهادة البكالوريوس (55.29%) والنسبة المتبقية كانت موزعة بين حملة شهادة الماجستير والدكتوراه وكانت (38.04%) و (6.67%) على التوالي. أما ما يتعلق بعدد سنوات الخبرة، فقد تبين أن (90.58%) من أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6 سنوات إلى أقل من 15 سنة فأكثر، والنسبة المتبقية والبالغة (9.42%) كانت للأفراد الذين لديهم خبرة 5 سنوات فأقل. وأخيراً، بالنسبة لمتغير المستوى الإداري، فالجدول (3.3) يبين النسبة المئوية لكل مستوى إداري من المستويات الإدارية الثلاث.

الفصل الرابع: نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

4.1. المقدمة

يحتوي هذا الفصل على التحليل الوصفي والعلاقة ما بين المتغيرات وأثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين.

4.2. نتائج التحليل الوصفي للدراسة

يشمل التحليل الوصفي وصف البيانات من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أهمية الفقرة ومستوى التطبيق. وتم الترتيب إعتدال على المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة ؛ متوسطة ؛ منخفضة)}} = \text{الممارسة / المستوى}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{الممارسة / المستوى}$$

ووفقاً لذلك يكون:

الممارسة/ المستوى المنخفض من 1 - أقل من 2.33

الممارسة/ المستوى المتوسط من 2.33 - لغاية 3.66

الممارسة/ المستوى المرتفع من 3.67 فأكثر.

السؤال الرئيس الأول: ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية

الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية

العوائد والتعويضات) في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان؟

للإجابة عن هذا التساؤل والتعرف على مستوى تطبيق إدارة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، وكما يلي:

الجدول (4.1): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى التطبيق لإبعاد استراتيجيات الموارد البشرية

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	استراتيجية الإستقطاب والإختيار	4.181	0.627	1	مرتفع
2	استراتيجية التدريب والتطوير	4.108	0.656	3	مرتفع
3	استراتيجية علاقات الموظفين	4.160	0.666	2	مرتفع
4	استراتيجية التعويضات	4.098	0.638	4	مرتفع
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	4.137	0.540		مرتفع

يظهر الجدول (4.1) أن متوسطات أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تقع بين (4.098) و(4.181) وبانحراف معياري يقع بين (0.638) و(0.666)، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين المجيبين على تطبيق مرتفع لإبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. كما ويشير المعدل العام إلى أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تطبق بشكل مرتفع، حيث أن المتوسط الحسابي العام (4.137)، وبانحراف معياري قدرة (0.540).

أولاً: استراتيجية الإستقطاب والإختيار

أظهر الجدول (4.2) أن مستوى تطبيق استراتيجية الإستقطاب والإختيار في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.181) مقارنة مع المتوسطات الحسابية ل فقرات استراتيجية الإستقطاب والإختيار التي تراوحت بين (4.030 - 4.360)، وربما يرجع ذلك الى جودة الآليات المتبعة داخل المؤسسة والقيام

بالعوامل التي تساعد على جذب القوى العاملة من الكفاءات وترغبهم في العمل لديها مما يؤدي الى جودة الاختيار وزيادة بدائل الإختيار امامها واستقطاب افضل الموارد البشرية، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Mutua, et al., 2017).

جدول (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق استراتيجية الإستقطاب والإختيار في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان

ت	استراتيجية الإستقطاب والإختيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يوجد لدى المستشفى سياسات مدونة لاستقطاب الأفراد المتميزين	4.380	0.770	1	مرتفع
2	يعتمد المستشفى على المصادر الداخلية والخارجية لسد إحتياجاته في التخصصات المختلفة	4.190	0.829	3	مرتفع
3	يتم اختيار الأفراد العاملين في المستشفى وفق الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة	4.030	0.991	5	مرتفع
4	تهتم إدارة المستشفى بآليات الإختيار للمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة	4.200	0.750	2	مرتفع
5	تسير عملية الإختيار في المستشفى وفق أسس تتسم بالشفافية	4.125	0.795	4	مرتفع
	استراتيجية الإستقطاب والإختيار	4.181	0.626		مرتفع

ثانياً: استراتيجية علاقات الموظفين

كما بينت النتائج المعروضة في الجدول (4.3) أن مستوى تطبيق استراتيجية علاقات الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.160) مقارنة مع المتوسطات الحسابية لقرات استراتيجية علاقات الموظفين التي تراوحت بين (4.030-4.535). حيث تبين أن الفقرة التي تنص على أن "تسعى إدارة المستشفى للحفاظ على بيئة عمل متناغمة بينها وبين الموظفين" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.535) مقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.160) وإنحراف معياري بقيمة (0.708) وذلك يبين مدى اهمية العمل كفريق لتحقيق اهداف المنظمة ووضع اسس

تحكم هذه العلاقات مما تتيح للأفراد داخل المنظمة من ايجاد سبل للترابط داخل المؤسسة. فيما حصلت الفقرة التي تنص على "تسمح إدارة المستشفى للموظفين باتخاذ القرارات" على أدنى متوسط حسابي بمقدار بلغ (4.030) مقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.160) وانحراف معياري بقيمة (0.890)، ويعود السبب في ذلك إلى ان المستشفى توزع مهام اتخاذ القرارات بين موظفيها بما يتناسب مع وظائفهم ومعرفتهم لتلاشي الأخطاء الناجمة عن اتخاذ قرارات غير مناسبة تعود سلباً على المستشفى بشكل مباشر أو غير مباشر.

جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق استراتيجية علاقات الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان

ت	استراتيجية علاقات الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	تسعى إدارة المستشفى للحفاظ على بيئة عمل متناغمة بينها وبين الموظفين	4.535	0.708	1	مرتفع
12	تهتم إدارة المستشفى بخلق بيئة عمل اجتماعية بين العاملين من مختلف المستويات	4.140	0.850	2	مرتفع
13	تسمح إدارة المستشفى للموظفين باتخاذ القرارات	4.030	0.890	5	مرتفع
14	تسمح إدارة المستشفى للموظفين المشاركة في القرارات المتعلقة بالعمليات التشغيلية	4.050	0.860	3	مرتفع
15	تحافظ المستشفى على إقامة علاقات عمل وطيدة بين العاملين	4.045	0.869	4	مرتفع
	استراتيجية علاقات الموظفين	4.160	0.665		مرتفع

ثالثاً: استراتيجية التدريب والتطوير

كما أشار الجدول (4.4) إلى أن مستوى تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.181) مقارنة مع المتوسطات الحسابية ل فقرات استراتيجية التدريب والتطوير التي تراوحت بين (4.000-4.270). حيث تبين أن الفقرة التي تنص على أن "تقوم إدارة المستشفى بتحديد

الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.270) مقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.108) وانحراف معياري بقيمة (0.787) وهذا يدل على الأهمية الفعلية للتدريب لإحداث أداء أفضل وتطوير العمل في المنظمة وتحقيق الكفاءة المطلوبة وبالتالي تطوير المنظمة ككل، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Mutua, et al., (2017)، ودراسة (Singh & DEMİRAL (2018) ودراسة (Rumasukun, et. al. (2015)، ودراسة (Kassa (2016) ودراسة (Bisharat, et. al., (2017). فيما حصلت الفقرة التي تنص على "ينوع المستشفى برامجه التدريبية لتغطي مجالات التطوير اللازمة لديها" على أدنى متوسط حسابي بمقدار بلغ (4.000) مقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.108) وانحراف معياري بقيمة (0.945) وهذا يدل على عدم توفير موازنة أو النقص في وجود أصحاب المؤهلات والخبرات التدريبية في المستشفى مما يستدعي لدفع تكاليف إضافية لخبرات من خارج المستشفى، كما ويدل على وجود ضعف في وضع الخطط التدريبية في المستشفى.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان

ت	استراتيجية التدريب والتطوير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	تقوم إدارة المستشفى بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها	4.270	0.797	1	مرتفع
7	تضع إدارة المستشفى برامج تدريبية متجددة لتدريب موظفيها	4.060	0.894	4	مرتفع
8	ينوع المستشفى برامجه التدريبية لتغطي مجالات التطوير اللازمة لديها	4.000	0.945	5	مرتفع
9	تقوم إدارة المستشفى بتخصيص موازنة مالية كافية لتطوير مهارات موظفيها	4.080	0.876	3	مرتفع
10	يخضع الموظفون الجدد في المستشفى لبرنامج تدريبي مكثف قبل المباشرة بالعمل	4.130	0.797	2	مرتفع
	استراتيجية التدريب والتطوير	4.108	0.655		مرتفع

رابعاً: استراتيجية التعويضات

أوضحت نتائج الجدول (4.5) أن مستوى تطبيق استراتيجية التعويضات في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.098) مقارنة مع المتوسطات الحسابية لفقرات استراتيجية التعويضات التي تراوحت بين (3.880-4.360). حيث تبين أن الفقرة التي تنص على أن "تستقطب المكافآت المقدمة في المستشفى الموظفين من ذوي المهارات والكفاءات العالية" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.360) مقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.098) وإنحراف معياري بقيمة (0.730). فيما حصلت الفقرة التي تنص على "تقدم إدارة المستشفى أجور تنافسية بالمقارنة مع المستشفيات الأخرى" على أدنى متوسط حسابي بمقدار بلغ (3.880) مقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.098) وانحراف معياري بقيمة (0.980)، ويرجع ذلك إلى أهمية تطبيق مبدأ الثواب والعقاب داخل المؤسسة ووضع مكافآت للعاملين بالمؤسسة لتحقيق أداء أفضل لدى العاملين بها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ibrar & Khan, 2015).

جدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق استراتيجية التعويضات في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان

ت	استراتيجية التعويضات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	تحدد التعويضات في المستشفى على أساس قدرات الموظفين	4.125	0.873	2	مرتفع
17	تربط إدارة المستشفى التعويضات بشكل مباشر بأداء الموظفين	4.075	0.856	3	مرتفع
18	تقوم إدارة المستشفى بمشاركة الأرباح كآلية لمكافأة الأداء العالي	4.050	0.866	4	مرتفع
19	تقدم إدارة المستشفى أجور تنافسية بالمقارنة مع المستشفيات الأخرى	3.880	0.980	5	مرتفع
20	تستقطب المكافآت المقدمة في المستشفى الموظفين من ذوي المهارات والكفاءات العالية	4.360	0.730	1	مرتفع
	استراتيجية التعويضات	4.098	0.638		مرتفع

السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى تطبيق دافعية الإنجاز للموظفين (طموح الموظفين؛ تفوق

الموظفين) في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان؟

دافعية الإنجاز للموظفين

للإجابة عن هذا التساؤل والتعرف على مستوى تطبيق دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات

الخاصة بمدينة عمان، استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما

هو موضح بالجدول (4.6).

الجدول (4.6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى التطبيق لإبعاد

دافعية الإنجاز للموظفين

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	طموح الموظفين	4.298	0.546	1	مرتفع
2	تفوق الموظفين	4.136	0.597	2	مرتفع
	دافعية الإنجاز للموظفين	4.217	0.519		مرتفع

يظهر الجدول (4.6) أن متوسطات أبعاد دافعية الإنجاز للموظفين تقع بين (4.136)

و(4.298) وبانحراف معياري يقع بين (0.456) و(0.597)، وهذا يعني أن هناك إتفاق بين

المجيبين على تطبيق مرتفع لإبعاد دافعية الإنجاز للموظفين. كما ويشير المعدل العام الى أن

دافعية الإنجاز للموظفين تطبق بشكل مرتفع، حيث أن المتوسط الحسابي العام (4.217) (4.217)،

وبانحراف معياري قدرة (0.519).

أولاً: طموح الموظفين

يتضح من الجدول (4.7) أن مستوى تطبيق طموح الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة

عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.298) مقارنة

مع المتوسطات الحسابية ل فقرات طموح الموظفين التي تراوحت بين (4.240-4.360). حيث

تبين أن الفقرة التي تنص على أن "أتطلع إلى تخطي الحدود والوصول لأعلى المواقع الوظيفية"

حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.360) مقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.298) وانحراف معياري بقيمة (0.716) وتشير هذه النتيجة الى ان الطموح لدى العاملين داخل المؤسسة تؤدي الى المنافسة الايجابية التي تؤدي الى رفع اداء المؤسسة مما تشجع المؤسسات رفع سقف طموح العاملين بها. فيما حصلت الفقرة التي تنص على "أسعى لأن أصبح مدرباً للآخرين" على أدنى متوسط حسابي بمقدار بلغ (4.240) مقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.298) وانحراف معياري بقيمة (0.765)، وتشير هذه النتائج أن الموظفين ليسوا جميعاً من حملة الدراسات العليا التي تمكنهم بشكل أفضل بالقيام بعملية التدريب أو ليسوا ملمين بشكل كافٍ وبشكل علمي بمواضيع التدريب.

جدول (4.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى طموح الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان

ت	طموح الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
21	أتطلع لأن أصبح قائداً في مجال عملي	4.305	0.695	3	مرتفع
22	أسعى لأن أصبح مدرباً للآخرين	4.240	0.765	5	مرتفع
23	أسعى إلى تحقيق أهداف المستشفى التي أعمل بها	4.285	0.828	4	مرتفع
24	أخطط بشكل مستمر لأصبح خبيراً في مجال عملي	4.300	0.736	2	مرتفع
25	أتطلع إلى تخطي الحدود والوصول لأعلى المواقع الوظيفية	4.360	0.716	1	مرتفع
	طموح الموظفين	4.298	0.546		مرتفع

ثانياً: تفوق الموظفين

كما أشارت نتائج الجدول (4.8) أن واقع تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (4.136) مقارنة مع المتوسطات الحسابية لفرقات تفوق الموظفين التي تراوحت بين (4.015-4.225). حيث تبين

أن الفقرة التي تنص على أن "أفضل العمل في الوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارة" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.225) مقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.136) وإنحراف معياري بقيمة (0.732). فيما حصلت الفقرة التي تنص على "أثابر على تحقيق مهمات العمل المكلف بها بأعلى معايير الجودة" على أدنى متوسط حسابي بمقدار بلغ (4.015) مقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.136) وإنحراف معياري بقيمة (0.865)، وتشير هذه النتيجة الى انه إذا تفوق العاملين بالمؤسسة يؤدي الى ارتفاع كفاءة المنظمة.

جدول (4.8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان

ت	تفوق الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
26	أفضل العمل في الوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارة	4.255	0.732	1	مرتفع
27	أميل إلى تقبل الأعمال التي فيها نوعاً من التحدي	4.140	0.795	3	مرتفع
28	أوجه نفسي نحو التخطيط المستمر لإنجاز أعمال	4.095	0.740	4	مرتفع
29	أثابر على تحقيق مهمات العمل المكلف بها بأعلى معايير الجودة	4.015	0.865	5	مرتفع
30	أتطلع إلى السيطرة على متطلبات إنجاز الأعمال الموكلة إلي	4.205	0.771	2	مرتفع
	تفوق الموظفين	4.136	0.597		مرتفع

4.3. تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

للتحقق من طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد دافعية الإنجاز تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Person الثنائي، وكما هو موضح بالجدول (4.9). حيث يتضح أن العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودافعية الإنجاز للموظفين قوية،

حيث أن قيمة معامل الارتباط بلغ (0.791)، كما أن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكل من طموح الموظفين وتفوق الموظفين كانت إيجابية بقيمة (0.717) و (0.720) على التوالي. وإجمالاً، وبالاستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تتربط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو النقصان في إحداها سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى.

ويرجع ذلك إلى مدى أهمية وجود التكامل بين كل استراتيجيات المؤسسة كي يؤدي إلى تقوية الدافع لدى الموظفين لتحسين أداء المؤسسة وسيرها على الوجه المطلوب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Halim & Zainal (2015)، ودراسة (Aybas & Acar (2017)، ودراسة Mahmoudi (2017)، et. al., (2017)، كما تتفق مع دراسة (Olusadum & Anulika (2018).

الجدول (4.9): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد

دافعية الإنجاز (N = 255)

الرقم	المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8
1	استراتيجية الإستقطاب والاختيار								
2	استراتيجية التدريب والتطوير	.663**							
		.000							
3	استراتيجية علاقات الموظفين	.631**	.609**						
		.000	.000						
4	استراتيجية التعويضات	.521**	.616**	.536**					
		.000	.000	.000					
5	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.840**	.866**	.835**	.799**				
		.000	.000	.000	.000				
6	طموح الموظفين	.652**	.616**	.576**	.551**	.717**			
		.000	.000	.000	.000	.000			
7	تفوق الموظفين	.673**	.612**	.599**	.522**	.720**	.651**		
		.000	.000	.000	.000	.000	.000		
8	دافعية الإنجاز للموظفين	.730**	.676**	.647**	.590**	.791**	.900**	.917**	
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.4. إختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات والصدق والثبات وكذلك التأكد من وجود علاقة بين المتغيرات، وحتى يتسنى لنا استخدام الإنحدار المتعدد لا بد من التأكد من توزيع الأخطاء، وعدم وجود تداخل خطي بين البيانات. وسوف يتم استخدام معامل التضخم Variance Inflation Factor (VIF) ومعامل السماح (Tolerance) وديربن واتسن (Durbin-Watson).

وذلك للتحقق من عدم وجود إرتباط عالي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مع الاخذ بعين الإعتبار عدم تجاوز قيم معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05)، (Sekaran, 2003)، وكذلك التأكد من توزيع الأخطاء بشكل عشوائي من خلال استخدام ديربن واتسن وتتراوح قيمة ديربن واتسن من 1.5 إلى 2.5. والجدول رقم (4.10) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4.10): نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Durbin-Watson
1	استراتيجية الإستقطاب والإختيار	2.115	0.473	1.817
2	والتطوير التدريب استراتيجية	2.293	0.436	
3	الموظفين علاقات استراتيجية	1.943	0.515	
4	التعويضات استراتيجية	1.745	0.573	

يبين الجدول (4.10) أنه لا يوجد إرتباط خطي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وكذلك تتوزع الأخطاء بشكل عشوائي حول المحور. وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع

للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة، وربما يرجع ذلك الى ضعف هذه الاستراتيجيات وعدم ملاءمتها لقياس ثابت، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة الزبيدي ومحمود (2016).

إختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وكما هو موضح أدناه:

الفرضية الرئيسة

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

بينت النتائج المعروضة في الجدول (4.11) أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) تؤثر تأثيراً دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. حيث بلغت قيمة الارتباط r بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودافعية الإنجاز (0.800)، وهو ما يؤكد أن الزيادة أو النقصان في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أو دافعية الإنجاز سينسحب بالنتيجة بالزيادة أو النقصان على المتغير الأخر. كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.640)، وهو ما يعكس أن (0.640) من التغير في دافعية الإنجاز للموظفين ناتج من التغير الحاصل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وقد أظهرت قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R^2 البالغة (0.633) مستوى الإهتمام

باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بعد إبعاد الأخطاء المعيارية الحاصلة نتيجة دافعية الإنجاز للموظفين. وقد بلغت قيمة المعامل الإحصائي F للتأثير الكلي ما بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (86.656) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وإتساقاً مع ما ذكر، ولتحديد حجم تأثيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تم الإعتماد على قيم معامل التأثير β التي أوضحت أن مقدار تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بلغت (0.392) لاستراتيجية الإستقطاب والإختيار و(0.201) لاستراتيجية التدريب والتطوير و(0.192) لاستراتيجية علاقات الموظفين و(0.159) لاستراتيجية العوائد والتعويضات، إذ كانت كافة قيم معاملات التأثير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) من خلال قيم المعامل الإحصائي t التي بلغت (6.276) لاستراتيجية الإستقطاب والإختيار و(3.090) لاستراتيجية التدريب والتطوير و(3.203) لاستراتيجية علاقات الموظفين و(2.803) لاستراتيجية العوائد والتعويضات على التوالي وهي قيم اكبر من T الجدولية البالغ قيمتها (1.650). وهو ما يؤكد على عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تؤكد أهمية الابعاد الاستراتيجية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على مستوى الدافعية مما يجعل المؤسسة تركز على تطوير هذه الاستراتيجيات التي تزيد من دافع العاملين نحو

الانجاز وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Razzaq, et. al., (2017) ودراسة الطعان (2013)،
دراسة (Loo & Beh (2013).

جدول (4.11): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA	ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع	
Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	β درجة التأثير	المتغيرات	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل		(R ²) معامل التحديد
0.000	6.276	0.392	استراتيجية الاستقطاب والاختيار	0.000	86.656	0.633	0.640	0.800
0.002	3.090	0.201	استراتيجية التدريب والتطوير					
0.002	3.203	0.192	استراتيجية علاقات الموظفين					
0.006	2.803	0.159	استراتيجية العوائد والتعويضات					

*يكون التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى 0.05، وقيمة T الجدولية 1.650.

وللتحقق من تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والاختيار،
استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) في
كل بعد من أبعاد دافعية الموظفين، تم تجزئة الفرضية الرئيسة إلى فرضيتين فرعية، وكما يلي:
H₀₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية
الإستقطاب والاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية
العوائد والتعويضات) على طموح الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى
دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

أظهرت نتائج الجدول (4.12) أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب
والاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد

والتعويضات) تؤثر تأثيراً دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على طموح الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. حيث بلغت قيمة الارتباط r بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وطموح الموظفين (0.723)، وهو ما يؤكد أن الزيادة أو النقصان في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أو طموح الموظفين سينسحب بالنتيجة بالزيادة أو النقصان على المتغير الآخر. كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.522)، وهو ما يعكس أن (0.522) من التغير في طموح الموظفين ناتج من التغير الحاصل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وقد أظهرت قيمة معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ البالغة (0.512) مستوى الإهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بعد إبعاد الأخطاء المعيارية الحاصلة نتيجة طموح الموظفين. وقد بلغت قيمة المعامل الإحصائي F للتأثير الكلي ما بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (53.291) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وإتساقاً مع ما ذكر، ولتحديد حجم تأثيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تم الإعتماد على قيم معامل التأثير β التي أوضحت أن مقدار تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بلغت (0.336) لاستراتيجية الإستقطاب والإختيار و(0.192) لاستراتيجية التدريب والتطوير و(0.152) لاستراتيجية علاقات الموظفين و(0.176) لاستراتيجية العوائد والتعويضات، إذ كانت كافة قيم معاملات التأثير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) من خلال قيم المعامل الإحصائي t التي بلغت (4.671) لاستراتيجية الإستقطاب والإختيار و(2.562) لاستراتيجية التدريب والتطوير و(2.209) لاستراتيجية علاقات الموظفين و(2.693) لاستراتيجية العوائد والتعويضات على التوالي وهي قيم اكبر من T الجدولية البالغ قيمتها (1.650). وهو ما يؤكد على عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على طموح الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتدل هذه النتيجة على أثر الإيجابي الذي تعكسه تطبيق هذه الإستراتيجيات من تحقيق زيادة في طموحات الموظفين مما يتوجب على المؤسسات تحقيقها على الوجه المطلوب.

جدول (4.12): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على طموح الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان

معاملات الانحدار				تحليل التباين		ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig*	t	β	المتغيرات	Sig*	F	Adjusted (R ²)	(R ²)	r	
مستوى الدلالة	المحسوبة	درجة التأثير		مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	4.671	0.336	استراتيجية الاستقطاب والاختيار	0.000	53.291	0.512	0.522	0.723	
0.011	2.562	0.192	استراتيجية التدريب والتطوير						
0.028	2.209	0.152	استراتيجية علاقات الموظفين						
0.008	2.693	0.176	استراتيجية العوائد والتعويضات						

*يكون التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى 0.05، وقيمة T الجدولية 1.650.

H₀₂: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية

الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية

العوائد والتعويضات) على تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى

دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

أظهرت نتائج الجدول (4.13) أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين) تؤثر تأثيراً دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. حيث بلغت قيمة الارتباط r بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتفوق الموظفين (0.732)، وهو ما يؤكد أن الزيادة أو النقصان في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أو تفوق الموظفين سينسحب بالنتيجة بالزيادة أو النقصان على المتغير الأخر. كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.536)، وهو ما يعكس أن (0.536) من التغير في تفوق الموظفين ناتج من التغير الحاصل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وقد أظهرت قيمة معامل التحديد المعدل R^2 Adjusted البالغة (0.526) مستوى الإهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بعد إبعاد الأخطاء المعيارية الحاصلة نتيجة تفوق الموظفين. وقد بلغت قيمة المعامل الإحصائي F للتأثير الكلي ما بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (56.244) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وإتساقاً مع ما ذكر، ولتحديد حجم تأثيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تم الإعتماد على قيم معامل التأثير β التي أوضحت أن مقدار تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بلغت (0.375) لاستراتيجية الإستقطاب والإختيار و(0.174) لاستراتيجية التدريب والتطوير و(0.194) لاستراتيجية علاقات الموظفين، إذ كانت كافة قيم معاملات التأثير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) من خلال قيم المعامل الإحصائي t التي بلغت (5.280) لاستراتيجية الإستقطاب والإختيار و(2.357) لاستراتيجية التدريب والتطوير و(2.857) لاستراتيجية علاقات الموظفين على التوالي وهي قيم أكبر من T الجدولية البالغ قيمتها (1.650). وهو ما يؤكد على عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين) على تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بينما تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العوائد والتعويضات على تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعكس مدى الاثر الذي ينشأ من تطبيق الاستراتيجية في خلق التفوق الوظيفي واطاحة فرص التكافؤ بينهم لإثبات قدراتهم الذاتية.

جدول (4.13): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA	ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع	
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β درجة التأثير	المتغيرات	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل		(R ²) معامل التحديد
0.000	5.280	0.375	استراتيجية الإستقطاب والإختيار	0.000	56.244	0.526	0.536	0.732
0.019	2.357	0.174	استراتيجية التدريب والتطوير					
0.005	2.857	0.194	استراتيجية علاقات الموظفين					
0.074	1.795	0.116	استراتيجية العوائد والتعويضات					

*يكون التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى 0.05، وقيمة T الجدولية 1.650.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

5.1. المقدمة

في ضوء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، يتناول هذا الفصل عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الطالب، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها، وعلى ضوء هذه النتائج يقدم الطالب عدداً من التوصيات والمقترحات.

5.2. مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

1- توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجية الإستقطاب والإختيار في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، وربما يرجع ذلك الى جودة الاليات المتبعة داخل المؤسسة مما يؤدي الى جودة الاختيار واستقطاب أفضل الموارد البشرية، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Mutua, et al., (2017).

2- توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً وهذا يدل على الاهمية الفعلية للتدريب لإحداث اداء أفضل للمؤسسة وتحقيق الكفاءة المطلوبة، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Mutua, et. al., (2017، ودراسة (Rumasukum, et. al., (2017، ودراسة Demiral (2018)، ودراسة (Singh & Kassa (2016، دراسة (Bisharat, et al., (2017).

3- توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجية علاقات الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً وذلك يبين مدى اهمية العمل

كفريق لتحقيق اهداف المنظمة ووضع اسس تحكم هذه العلاقات مما تتيح للأفراد داخل المنظمة من ايجاد سبل للترابط داخل المؤسسة.

4- توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق طموح الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً وتشير هذه النتيجة الى ان الطموح لدى العاملين داخل المؤسسة تؤدي الى المنافسة الايجابية التي تؤدي الى رفع اداء المؤسسة مما تشجع المؤسسات رفع سقف طموح العاملين بها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Ibrar & Khan (2015).
5- توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً وتشير هذه النتيجة الى انه إذا تفوق العاملين بالمؤسسة يؤدي الى ارتفاع كفاءة المنظمة.

6- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01 في جميع أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والدافع ويرجع ذلك الى مدى اهمية وجود التكامل بين كل استراتيجيات المؤسسة لكي يؤدي الى تقوية الدافع لدى الموظفين لتحسين اداء المؤسسة وسيرها على الوجه المطلوب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Halim & Zainal 2015)، ودراسة (2017) Olusadum، ودراسة (Aybas & Acar 2017)، ودراسة (Mahmoudi et. al. 2017)، كما تتفق مع دراسة Olusadum & Anulika (2018).

7- توصلت الدراسة إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وربما يرجع ذلك الى ضعف هذه الاستراتيجيات وعدم ملاءمتها لقياس ثابت، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة الزبيدي ومحمود (2016).

مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تؤكد أهمية الأبعاد الاستراتيجية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على مستوى الدافعية مما يجعل المؤسسة تركز على تطوير هذه الاستراتيجيات التي تزيد من دافع العاملين نحو الانجاز، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Razzaq, et al., (2017)، دراسة الطعان (2013)، دراسة (Loo & Beh (2013).

2- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على طموح الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتدل هذه النتيجة على ما تحققه هذه الاستراتيجيات من تحقيق زيادة في طموحات الموظفين مما يتوجب على المؤسسات تحقيقها على الوجه المطلوب.

3- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين) على تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتبين النتائج مدى الأثر الذي ينشأ من تطبيق الاستراتيجية في خلق التفوق الوظيفي و إتاحة فرص التكافؤ بينهم لإثبات قدراتهم الذاتية.

5.3. الإستنتاجات:

تظهر الدراسة أن مستوى تطبيق جميع أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مرتفع، حيث جاءت استراتيجية الإستقطاب والاختيار بالترتيب الأول ثم استراتيجية علاقات الموظفين واستراتيجية التدريب والتطوير وأخيرا استراتيجية التعويضات. تظهر الدراسة أن مستوى تطبيق جميع أبعاد دافعية الإنجاز للموظفين مرتفع، حيث جاءت طموح الموظفين في المرتبة الأولى ثم تفوق الموظفين.

كما وتظهر النتائج أن العلاقة بين أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية قوية، وكذلك العلاقة بين أبعاد دافعية الإنجاز للموظفين قوية، وأخيرا العلاقة بين أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد دافعية الإنجاز للموظفين قوية أيضا.

كما وتظهر النتائج أنه يوجد أثر لأبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين، وقد جاءت استراتيجية الاستقطاب والاختيار الأعلى أثر، ثم استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية التدريب والتطوير، وأخيرا استراتيجية العوائد والتعويضات. وكذلك يوجد أثر لأبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على طموح الموظفين، حيث كان الأثر الأكبر لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار، ثم استراتيجية العوائد والتعويضات، استراتيجية التدريب والتطوير، وأخيرا استراتيجية علاقات الموظفين.

وأخيراً، يوجد أثر لأبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تفوق الموظفين، حيث كان الأثر الأكبر لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار، ثم استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية التدريب والتطوير، وأخيرا استراتيجية العوائد والتعويضات لا يوجد لها أثر معنوي عند

$\alpha \leq 0.05$

5.4. التوصيات والمقترحات

توصيات للمستشفيات الخاصة والعامّة وأصحاب القرار:

1. توصي الدراسة إدارة المستشفيات الخاصة بضرورة وضع خطط تدريبية متنوعة وتنفيذها لجميع العاملين فيها من أجل رفع معرفتهم ومهاراتهم في مجالات متنوعة.
2. توصي الدراسة بضرورة وضع أجور تنافسية بالمقارنة مع المستشفيات الأخرى لإستقطاب أفضل الكفاءات في سوق العمل.
3. تتصح الدراسة إدارة المستشفيات بالتركيز على العمل الجماعي وفرق العمل من أجل تشارك ونقل المعرفة والمهارات بين العاملين.
4. ينصح بوضع استراتيجية وخطة للتوظيف طويل الأجل وتتسم بالمرونة وتراعي توفر المعارف والخبرات والمهارات المتنوعة لدى الأفراد العاملين لشغل وتنسجم مع استراتيجية المستشفيات الخاصة بمدينة عمان.
5. وضع حوافز مناسبة لتشجيع العاملين على القيام بمبادرات خلاقة والإجتهاد أكثر بالعمل.
6. العمل على تقليل معدل الدوران الوظيفي من خلال أجور عادلة ومناسبة تراعي الكفاءة والخبرة والإحتفاظ بالعاملين.

توصيات حول البحث العلمي:

1. أجريت هذه الدراسة على المستشفيات الخاصة في عمان، الأردن، ولهذا ينصح بتوسيع الدراسة على المستشفيات الحكومية، وإجرائها على المستشفيات الخاصة في الدول العربية كونها تشابه المجتمع الأردني من الناحية الثقافية.

2. بما أن هذه الدراسة أجريت على المديرين فقط، ينصح بتكرار هذه الدراسة على الموظفين الآخرين وكذلك من وجهة نظر الزبائن.

3. وحيث أن هذه الدراسة شملت أربعة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فقط، ينصح بدراسة أثر باقي الإستراتيجيات على دافعية الإنجاز لدى الموظفين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو حماد، ناصر الدين. (2006). دليل المرشد التربوي. عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن.
- أبو شيخة، نادر (2010). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات. دار وفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- إدريس، وائل والغالبي، طاهر. (2015). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- بخوش، مديحة. (2013). دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية. مجلة الباحث، 12: 140-158.
- بن زاهي، منصور. (2009). الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات: دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- جثير، سعدون وحسين، حسين. (2016). علاقة وأثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل: دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (87): 102-118.
- الحمداني، ناهدة إسماعيل (2000). العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية/ محافظة نينوى. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، الموصل، العراق.

- خليفة، عبد اللطيف. (2000). **الدافعية للإنجاز**. دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- درة، عبد الباري والصباغ، زهير. (2008). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**: **منحى نظمي**. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- دليل القطاع الصحي. المستشفيات الخاصة في الأردن. شوهده بتاريخ 2017/12/14. متوفر على: <http://www.moh.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=196>
- الزبيدي، علي ومحمود، سناريا. (2016). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الإدراكية بحث ميداني. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، 22(88): 108-129.
- سعد، خالد. (2014). **الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية/الزعفرانية**. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، 20(75): 207-241.
- شوشان، عمار. (2009). **النمط القيادي لديرى الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج الخضر/ باتنة، الجزائر.
- الطائي، يوسف حليم؛ الفضل، مؤيد عبد المحسن والعبادي، هاشم فوزي. (2006). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الطعان، حاتم. (2013). **أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي**: دراسة ميدانية في وزارة النقل. **مجلة الدنانير**، 1(3): 204-256.
- عبلة، حمادي. (2013). **دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مؤسسة ENAD – SIDET بسور الغزلان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي مضد أولحاج، البويرة: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

العزاوي، نجم عبدالله وجواد، عباس حسين (2010). *تطور إدارة الموارد البشرية*. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

علي، كريم والدليمي، أحمد. (2009). *علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

محمد، خولة؛ محمد، إقبال وكاظم، سعدية. (2011). *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة*.

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=51078> :33-1

المشعان، عويد. (2007). *دافع الإنجاز وعلاقته بالقلق والإكتئاب والثقة بالنفس لدى الموظفين*

الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي. *حوليات الآداب والعلوم الإجتماعية*، 20

(139). صفحات

ثانياً: المراجع الأجنبية

Adegoroye, A; Oladejo, M & Moruf, A. (2012). Strategic Human Resources Management practices in the Post Consolidated Nigerian commercial banks. **European Journal of Business and Management**, 35(2): 147-165.

Alsheikh, G; Alnawafleh, E; Abd Halim, M & Bin A Tambi, A. (2017). The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Culture, Motivation and Knowledge Management on Job Performance with Leadership Style as Moderating Variable in the Jordanian Commercial Banks Sector. **Journal of Reviews on Global Economics**, 6: 477-488.

Armstrong, M. (2006). **Strategic Human Resource Management: A guide to Action**. Kogan Page, London and Philadelphia.

- Aybas, M & Acar, A. (2017). The Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Work Engagement and the Mediating and Moderating Role of Positive Psychological Capital. **International Review of Management and Marketing**, 7(1): 363-372.
- Bajaj, R; Sinha, S & Tiwari, V. (2013). Crucial Factors of Human Resource Management for Good Employee Relations: A Case Study. **International Journal of Mining, Metallurgy & Mechanical Engineering**, 1(2): 90-92.
- Bakir, A & Todorovic, M. (2010). A Hermeneutic Reading into "What Strategy is: Ambiguous Means-End Relationship. **The Qualitative Report**, 15 (5): 1037-1057.
- Bisharat, H; Obeidat, B; Alrowwad, A; Tarhini, A & Mukattash, I. (2017). The Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in Chain Pharmacies in Jordan. **International Journal of Business and Management**, 12 (1): 50–67.
- Bratton, J & Gold, J. (2003). **Human Resource Management: Theory and Practice**. 3rd edition, Great Britain, Bath Press M Bath.
- Canavan, D; Scott, P & Mangematin, V. (2013). Creative professional service firms aligning strategy and talent. **Journal of Business Strategy**, 34(3): 24-32.
- Collins, C; Hanges, P & Locke, E. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: a meta-analysis. **Human Performance**, 17(1): 95–117.
- De Cenzo, D; Robbins, S & Verhulst, s. (2015). **Fundamentals of Human Resource Management**. 11th ed., John Wiley & Sons, Inc.
- DeNisi, A & Griffin, R. (2005). **Human Resource Management**. 2nd edition, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.

- Deshpandé, R; Grinstein, A; Hoon Kim, S & Ofek, E. (2013). Achievement motivation, strategic orientations and business performance in entrepreneurial firms: How different are Japanese and American founders. **International Marketing Review**, 30(3): 231–252.
- Dessler, G. (2011). **A Framework for Human Resource Management**. 6th ed., International Edition, Pearson, New Jersey
- Dessler, G. (2013). **Human Resource Management**. 13th edition, Prentice Hall, Pearson Education, Inc.
- Mahmoudi, G, Rostami, F.H, Mahmoudjanloo, S, and Jahani, M.A (2017). Relationship of Employees' Achievement Motivation and Quality of Working Life with Their Self-efficacy at Selected Hospitals with a Multi-group Analysis: Moderating Role of Organizational Ownership, **Mater Sociomed**, 29(4): 237–241.
- Gould-Williams, S & Davies, J. (2012). Predicting the effects of HRM practice on employee outcomes. **International Journal of Human Resource Management**, 21(5): 27-42.
- Hadi, R & Adil, A. (2010). Job Characteristics as Predictors of Work Motivation and Job Satisfaction of Bank Employees. **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, 36(2): 294-299.
- Halim, F & Zainal, A. (2015). Achievement Motivation as Mediating Factor in the Relationship between Personality and Job Performance Relationship. **International Conference on Social Sciences & Humanities (ICOSH-UKM2012)** Theme: Knowledge for Social Transformation & Development in the 21st Century, 2: 91-101.
- Harte, C; Fitzpatrick, K; Strybosch, V & Fujimoto, Y. (2007). **Human Resource Management: Transforming Theory into Innovative Practice**. Pearson Prentice Hall, Australia.

- Ibrar, M, & Khan, O (2015). THE IMPACT OF REWARD ON EMPLOYEE PERFORMANCE (A CASE STUDY OF MALAKAND PRIVATE SCHOOL), *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 52: 95-103.
- Ivancevich, J & Konopaske, R. (2012). **Human Resource Management**. McGraw-Hill Higher Education.
- Iyer, U & Kamalanabhan, T. (2006). Achievement motivation and performance of scientists in research and development organization. **Journal of Scientific & Industrial Research**, 65: 187–194.
- Jain, M. (2014). Organizational Success through Strategic Human Resource Management. **Journal of Social Welfare and Management**, 6(1): 5–9.
- Johnson, G; Scholes, K & Whittington, R. (2008). **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. Financial Times, Prentice-Hall.
- Karami, R; Ismail, M; Badsar, M; Omar, Z. & Wahat, N. (2011). The Impact of Organizational Supports on the Three Dimensions of Achievement Motivation in Leadership Role of Extension Agents in Iran. Paper presented at the **10th International Conference of the Academy of HRD** (Asia Chapter), Published by the Academy of Human Resource Development, University Putra Malaysia, Faculty of Educational Studies, Malaysia.
- Kavousipour, S; Noorafshan, A; Pourahmsd, S & Dehghaninazhvani, A. (2015). Achievement motivation level in students of Shiraz University of Medical Sciences and its influential factors. **Journal of Advances in Medical Education & Professionalism**. 3(1): 26–32.
- Loo, L.H. & Beh, L.S. (2013). The effectiveness of strategic human resource management practices on firm performance in the Malaysian

- insurance industry. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 3(5): 703–714.
- Mathis, R & Jackson, H. (2010). **Human Resource Management**. 13th edition, South-Western, Cengage Learning.
- McKenna, E & Beech, N. (2008). **Human Resource Management: A Concise Analysis**. 2nd ed., Financial Times Prentice Hall, England.
- Mohd-Shamsudin, F & Chuttipattana, N. (2012). Determinants of managerial competencies for primary care managers in Southern Thailand. **Journal of Health Organization and Management**, 26(2): 258–280.
- Mutua, J; Kinyili, J & Arasa, R. (2017). Assessing the Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Health Sector in Machakos County, Kenya. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, V(10): 282-322
- Muzaffar, U; Salamat, H. & Ali, M. (2012). Impact of trainings on employees outcome in IT Sector Pakistan. **Global Journal of Management and Business Research**, 12(6): 20-26.
- Nabi, M; Ahmed, A & Rahman, M. (2017). The Empirical Study on Human Resource Management Practices with Special Reference to Job Satisfaction and Employee Turnover at Investment Corporation of Bangladesh. **Human Resource Management Research**, 7(1): 54-64
- Ngui, T. (2014). Effect of Human Resource Management Strategies on the Performance of Commercial Banks of Kenya. **Unpublished PHD thesis**, Jomo Kenyatta University
- Noe, A; Hollenbeck, R; Gerhart, B & Wright, M. (2011). **Fundamentals of Human Resource Management**. 4th edition, McGraw-Hill/Irwin

- Noe, R; Hollenbeck, J; Gerhart, B & Wright, P. (2008). **Human Resource Management: Gaining A competitive Advantage**. 6th ed., McGraw-Hill Irwin, New York.
- Olaniyan, D. & Ojo, B. (2008). Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. **European Journal of Scientific Research**, 24(3): 326-331.
- Oluchi, O. (2013). Co-operation between Employee and Management to In-crease Productivity: A Case Study of Mobil Producing Nigeria Unlimited. **Bachelor's Thesis**, Laurea University of Applied Sciences.
- Olusadum, N.J & Anulika, N.J (2018) Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of Eduaction, *Journal of Management and Strategy*, 9(1): 53-65
- Omolo, W; Oginda, N & Oso, Y. (2012). Effect of recruitment and selection of employees on the performance of small and medium enterprises in kisumu municipality, Kenya. **International Journal of Human Resource Studies**, 2(3): 139–150.
- DEMİRAL, O (2018) EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND ACHIEVEMENT: ‘TRAIN TO GAIN’ EVIDENCE FROM MANUFACTURING BUSINESSES IN TURKEY, *An International Journal, Business & Management Studies*, 5(3): 765-785
- Qui, W & Bai, A. (2013). Talent Show: Training workers for a high-tech world. **Human Resource Management: International Digest**, 21(3): 22–25.
- Rathore, K & Roopneet, C. (2013). Impact of Human Resource Practices on Employees' Motivation. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2333654>

- Razzaq, S; Aslam, U; Bagh, T & Saddique, S. (2017). The Impact of Human Resources Management Practices on Employee Commitment: Evidence from Pakistan Telecom Sector. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences: Human Resource Management Academic Research Society**, 7(7): 649-667.
- Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. **Industrial and Commercial Training**, 45(3):166-170.
- Rumasukun, S; Rante, Y; Wambrauw, O & Bharanti, B. (2015). The Influence of Human Resource Management Strategy and Competence on Employee Performance with the Mediation of Work Motivation, Organizational Commitment and Work Culture: Study at the Official of Management of Communication and Information Technology of Papua Province. **International Journal of Business and Management Invention**, 4(8): 15-27.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Fourth Edition. John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, Singapore.
- Singh, N.R & Kassa, B (2016) The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance - A Study on Debre Brehan University, *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(1): 643-662
- Singh, P & Kumar, N. (2011). *Employee Relations Management*. Prentice Hall, Pearson Education, Inc.
- Som, A. (2007). What drives adoption of innovative SHRM practices in Indian organizations? *International Journal of Human Resource Management*, 18(5): 808–828.

- Stacey, D. (2007). Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organizations. 5th ed., Prentice Hall, Financial Times, England.
- Swarnalatha, C & Prasanna, T. (2013). Employee Turnover in Health Care Industry: A Concern for the Organization. The International Journal Of Management, 2(1): 1-11.
- Venkateswaran, N. (2012). Strategies for Adopting Talent Management Issues in Software Companies. International Journal of Management: Economics and Social Sciences, 1(2): 33–41.
- Werbel, D & DeMarie, M. (2005). Aligning Strategic Human Resource Management and Person – Environment Fit. Human Resource Management Review, 15(4): 247–262.

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. أحمد علي صالح	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. شوقي ناجي جواد	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
3	أ.د. محمد النعيمي	احصاء	الجامعة الأردنية
4	أ.د. موسى اللوزي	إدارة عامة	الجامعة الأردنية
5	د. أيسر محمد خشمان	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية
6	د. أنور أحمد العزام	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
7	د. خالد الشوابكة	إدارة أعمال	جامعة العلوم الإسلامية
8	د. محمد العضايلة	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
9	د. مراد العطياني	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
10	د. بلال السكارنه	إدارة أعمال	جامعة الاسراء

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

الأستاذة/الفاضل/ة تحية طيبة

يجري الباحث دراسة بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان".
حيث تهدف الدراسة إلى تعرف أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان.
لذا يرجى التكرم بتعبئة الفراغات بإشارة (✓) علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي.
شاكرين لكم حسن تعاونكم والمشاركة في الإجابة عن فقرات الإستبانة

الطالب

زكريا علي مهدي الربيعي

المتغيرات الشخصية والوظيفية

(1) النوع الإجتماعي

- ذكر أنثى

(2) العمر

- أقل من 35 سنة من 35 - 39 سنة
 من 40 - 44 سنة من 45 - 49 سنة
 50 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي

- بكالوريوس دبلوم عال
 ماجستير دكتوراه

(4) عدد سنوات الخبرة

- 5 سنوات فأقل من 6 - أقل من 10 سنوات
 من 10 - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

(5) المستوى الإداري

- إدارة عليا إدارة وسطى
 إدارة دنيا

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق على الإطلاق
استراتيجية الإستقطاب والإختيار					
1	يوجد لدى المستشفى سياسات مدونة لاستقطاب الأفراد المتميزين				
2	يعتمد المستشفى على المصادر الداخلية والخارجية لسد احتياجاته في التخصصات المختلفة				
3	يتم اختيار الأفراد العاملين في المستشفى وفق الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة				
4	تهتم إدارة المستشفى بآليات الإختيار للمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة				
5	تسير عملية الإختيار في المستشفى وفق أسس تتسم بالشفافية				

استراتيجية التدريب والتطوير						
					تقوم ادارة المستشفى بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها	6
					تضع ادارة المستشفى برامج تدريبية متجددة لتدريب موظفيها	7
					ينوع المستشفى برامجه التدريبية لتغطي مجالات التطوير اللازمة لديها	8
					تقوم إدارة المستشفى بتخصيص موازنة مالية كافية لتطوير مهارات موظفيها	9
					يخضع الموظفون الجدد في المستشفى لبرنامج تدريبي مكثف قبل المباشرة بالعمل	10
استراتيجية علاقات الموظفين						
					تسعى إدارة المستشفى للحفاظ على بيئة عمل متناغمة بينها وبين الموظفين	11
					تهتم إدارة المستشفى بخلق بيئة عمل اجتماعية بين العاملين من مختلف المستويات	12
					تسمح إدارة المستشفى للموظفين باتخاذ القرارات	13
					تسمح إدارة المستشفى للموظفين المشاركة في القرارات المتعلقة بالعمليات التشغيلية	14
					تحافظ المستشفى على إقامة علاقات عمل وطيدة بين العاملين	15
استراتيجية التعويضات						
					تحدد التعويضات في المستشفى على أساس قدرات الموظفين	16
					ترتبط إدارة المستشفى التعويضات بشكل مباشر بأداء الموظفين	17
					تقوم إدارة المستشفى بمشاركة الأرباح كآلية لمكافأة الأداء العالي	18
					تقدم إدارة المستشفى أجور تنافسية بالمقارنة مع المستشفيات الأخرى	19
					تستقطب المكافآت المقدمة في المستشفى الموظفين من ذوي المهارات والكفاءات العالية	20

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات دافعية الإنجاز للموظفين

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
طموح الموظفين						
					أتطلع لأن أصبح قائداً في مجال عملي	21
					أسعى لأن أصبح مدرساً للآخرين	22
					أسعى إلى تحقيق أهداف المستشفى التي أعمل بها	23
					أخطط بشكل مستمر لأصبح خبيراً في مجال عملي	24
					أتطلع إلى تخطي الحدود والوصول لأعلى المواقع الوظيفية	25
تفوق الموظفين						
					أفضل العمل في الوظائف التي تتطلب مستوى عال من المهارة	26
					أميل إلى تقبل الأعمال التي فيها نوعاً من التحدي	27
					أوجه نفسي نحو التخطيط المستمر لإنجاز أعمالتي	28
					أُثابِر على تحقيق مهمات العمل المُكلف بها بأعلى معايير الجودة	29
					أتطلع إلى السيطرة على متطلبات إنجاز الأعمال الموكلة إلي	30

الملحق رقم (3): أسماء المستشفيات الخاصة في عمان

ت	المستشفى	عدد العاملين
1	الأردن	743
2	الإستشاري	419
3	الإستقلال	321
4	الإسلامي	614
5	الأهلي	611
6	الإيطالي	602
7	التخصصي	384
8	الجاردينز	207
9	الحرمين	522
10	الحنان	593
11	الحياة	528
12	الخالدي	482
13	الخنساء	502
14	الشميساني	523
15	الشهيد أبو دية	281
16	القدس	414
17	المركز العربي	490
18	الهلال الأحمر	482
19	الرويال	313
20	عمان الجراحي	743
21	فلسطين	419
22	لوزميلا	321
	المجموع	12031

المصدر: دليل القطاع الصحي

(<http://www.moh.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=196>)