

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

إشسراف

الدكتور أمجد طوبقات

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

وأُجيزت بتاريخ 2018/7/24

التوقيع	الجامعة		أعضاء لجنة المناقشة
(his	الشرق الأوسط	رئيساً ومناقشاً داخلياً	الدكتور عبد العزيز أحمد الشرباتي
	الشرق الأوسط	مشرفأ	الدكتور أمجد فهد طويقات
4.994	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 وحيِّ يوحى لا يسعني وأنا أُتم 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 هى 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
Í	العنوان
ب	التفويضا
ج	قرار لجنة المناقشة
٦	شكر وتقديرشكر وتقدير
ھ	الإهداء
و	فهرس المحتوياتفهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي <u>ا</u> ک	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
م	- الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول
	خلفية الدراسة وأهميتها
1	(1.1): المقدمة
2	/). (1.2): اهداف الدراسة
3	ر) (1.3): أهمية الدراسة
4	(1.4): مشكلة الدراسة
5	(1.5): أسئلة الدراسة وفرضياتها
7	(1.6): أنموذج الدراسة
8	(1.0): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
10	(1.8): حدود الدراسة
10	(1.8): محددات الدراسة
11	- ()
	الفصل الثاني
10	الأدب النظري والدراسات السابقة
12	(2.1): المقدمة
12	(2.2): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

(2.3): دافعية الإنجاز
(2.4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
(2.5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث
منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
(3.1): المقدمة
(3.2): مجال الدراسة
(3.3): منهج الدراسة
(3.4): مجتمع الدراسة
(3.5): عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
(3.6): أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
(3.7): أداة الدراسة
(3.8): جمع البيانات
(3.9): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
(3.10): صدق أداة الدراسة وثباتها
(3.11): ثبات أداة الدراسة
(3.12): التحليل الديموغرافي لعينة الدراسة
الفصل الرابع
نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
(4.1): المقدمة
(4.2): نتائج التحليل الوصفي للدراسة
(4.3): تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة
(4.4): اختبار فرضيات الدراسة
. ` الفصل الخامس
النتائج والتوصيات
(5.1): المقدمة
ر (5.2): النتائج
ر (5.3): الإستنتاجات
/ (5.4): التوصيات والمقترحات

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

قائمة الجداول

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

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 إشراف الدكتور أمجد فهد طويقات الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز المديرين في المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان، الأردن. تكون مجتمع الدراسة المستشفيات العاملة في عملن 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 (استراتيجية 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 وحدائية لاستراتيجية الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار ، استراتيجية التدريب والتطوير ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار ، استراتيجية التدريب والتطوير ، استراتيجية علاقات الموظفين) على تغوق المديرين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة (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 تنسجم مع استراتيجية المستشفيات الخاصة بمدينة عمان.

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

م

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 ($\alpha \le 0.05$). 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 ($\alpha \le 0.05$). 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 ($\alpha \le 0.05$).

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 (2010) 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 ويبذلوا 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 المكانياتها 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 (2015) Rumasukun, et. al. (2015) البشرية تؤثر بشكل إيجابي على دافعية العمل لمسؤولي إدارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مقاطعة بابوا بإندونيسيا. كما أوضح (2012) Mohd-Shamsudin & Chuttipattana (2012) 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؛ تفوق 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 أضافة دراسة حول ادبيات الموضوع الحالي وفي رفد المكتبة ببحت 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 الدارسة 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 نظرا 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 ووفقاً لمراجعة الطالب للعديد من الدراسات ذات العلاقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومحمود (2013)؛ الزبيدي ومحمود (2016) ودراسة جثير وحسين (2016) و(2017) ودراسة جثير وحسين (2016) ودراسة بين 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 بالإلتقاء مع بعض المدراء وعلى كافة المستوبات الادارية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان والذين

اوضحوا 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 اهمية 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؟ يشتق 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 المتراتيجية الموارد البشرية (استراتيجية H_0 المتراتيجية 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 $(\alpha \le 0.05)$ ".

يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

H₀₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية

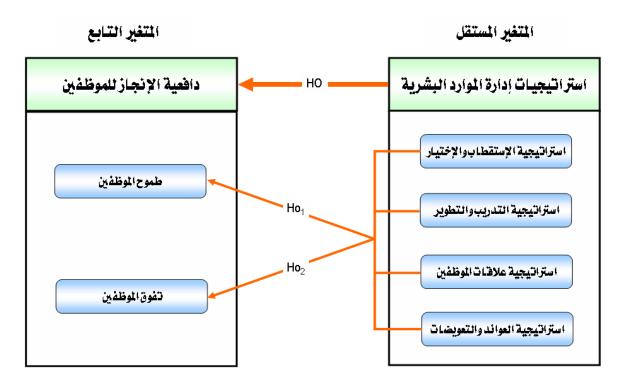
العوائد والتعويضات) على طموح الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة (α≤0.05)".

 H_{02} البشرية (استراتيجية H_{02} البشرية (استراتيجية H_{02} البشرية (استراتيجية الإستقطاب والإختيار ، استراتيجية التدريب والتطوير ، استراتيجية علاقات الموظفين ، استراتيجية العوائد والتعويضات) على تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

1.6. أنموذج الدراسة

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

شكل (1-1): أنموذج الدراسة



المصادر: إعداد الطالب بالإستناد إلى (2014) Ngui (2014)؛ Adegoroye, et. al. (2012) (2014)؛ Williams & Davies (2012) (2012) (2012) (2015) Razzaq, et al., (2017) (2017) (2018) واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وما يتعلق بدافعية الإنجاز للموظفين فقد تم الإستناد في قياسه إلى كل من Halim & Zainal (2015) (2011) (2011)

1.7. مصطلحات الدراسة وتعربفاتها الإجرائية

استراتيجية إدارة الموارد البشرية المنظمة المتضمن لجميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر 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 لعامليها 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 الطاموح الطاموح الطاموخ الأفراد في تحقيق الأهداف وصولاً لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع الآخرين (Halim).

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 والمتميزة 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 الحدود البشرية: مدينة 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 بعدين 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 والعامة في الدول الأخرى.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة 2.1.

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 الادارة 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 سيناقش استراتيجيات الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية، إضافة إلى أهم الاستراتيجيات التي تبناها الطالب في دراسته، ومن ثم الولوج إلى مفهوم واهمية 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

غرفت 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 (2008) وحددها إتجاه وأغراض المنظمة على المدى البعيد، والتي تحقق مزايا متعددة من خلال تركيبة الموارد والجدارات المتاحة بهدف الإيفاء بتوقعات أصحاب المصالح.

وأشار لها (Bakir & Todorovie (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 أُطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي (إدريس والغالبي، 2015):

- التخطيط والعملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة متعددة.
- التعلم والفكر الاستراتيجي، وما يشتق عنه من قدرات إبداعية والتعامل مع الأحداث بذكاء وحذق لصناعة القرارات المهمة والاستراتيجية في المنظمة.
- التمركز 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 كلى 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 إستثماراً مهماً للجهود التنظيمية ويمكن أن تكون الموارد البشرية مصدراً للتفوق التنافسي عندما تُدار بصورة فاعلة (Mathis & Jackson, 2010).

غُرفت استراتيجية الموارد البشرية بأنها قبول ومشاركة وظيفة الموارد البشرية وإعتبارها 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 (2011) Noe, et. al., 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.,

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 التى 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 الاساسية 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 الاكثر ارتباطا بموضوع الاحراسة & Adegoroye, et. al. (2012) من (2012) (2012) Aybas & Acar (2017) (2017) (2017) (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 الاكثر 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 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 المنظمة 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 المنتظمة 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 يساعد متخذي القرارات على معرفة تطورات السوق والمنافسة ونوعية الشراكات التي تحتاج اليها في المستقبل (Ross, 2013).

ثانياً: استراتيجية التدربب والتطوس

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 وتطوريهم (الحمداني، 2000). إذ أكد & Ojo (2008) وبرامج تشجيع الافراد العاملين وتدريبهم وتطويرهما 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 (2012) (2013) التدريب والتطوير هي جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة أشار (2012) الاستمراربة تستهدف إجراء تغيير مهارى ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية

أو المستقبلية لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور اداءه 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) المؤهلين لمواجهة الحاضر والمستقبل بثقة ولزيادة الكفاءة الإدارية لها ,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 ليتم 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,).

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).

تعبر 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 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 أمنة 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 الموكه وتدفعه نحو أهداف محددة (الطائي وآخرون، 2006).

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

ويذكر (2008) Noe, et. al., (2008) بأنه لغرض الحصول على اداء عالٍ من الموارد البشرية فأنه 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 استخداما، 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 أدني 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) وتلجأ اغلب المنظمات الى تصميم برامج التعويض لغرض تحقيق ثلاثة اهداف هي (Griffin, 2005

◄ لجذب العاملين ذوي المهارة والقدرة الى المنظمة.

- ◄ لتحفيز هؤلاء العاملين بأتجاه أفضل اداء.
- ◄ 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 Achevement 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).

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

- 1. دافعية الإنجاز الذاتية، وتنبع 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 (2006) lyer & Kamalanabhan 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 إعتمد الطالب على Halim & Zainal (2015) وفي الدراسة الحالية إعتمد الطالب على al., (2011)

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، وتنبع 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). فدافعية التفوق لا تعني إكتساب المزيد من المعلومات، ولكن توسيع القدرات الشخصية للوصول إلى أقصي 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 الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات: دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري". هدفت الدراسة إلى تحديد حجم معاناة الإدارات الوسطى لقطاع المحروقات من الاغتراب الوظيفي شم محاولة التعرف على طبيعة العلاقات التي تربط الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز. تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة سونطراك الجزائرية بالجنوب الجزائري. أما عينة الدراسة فقد شملت الافراد العاملين بشركة سونطراك 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.

"Achievement motivation, بعنوان: Deshpandé, et. al., (2013) عنوان: Strategic orientations and business performance in entrepreneurial مدفت .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 الإختلاف 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 والامربكية.

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، الاولى، عينة من المديرين ومعاونيهم ورؤساء الاقسام 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 (2013) بعنوان: Loo & Beh بعنوان: Loo & Beh دراسة (2013) resource management practices on firm performance in the Malaysian insurance in the Malaysian insurance industry. هدفت الدراسة التعرف الى العلاقة بين ممارسات الدارة 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 الاستراتيجية التعويض في تحسين الأداء المنظمي وأقل قوة في استراتيجية التوظيف.

دراسة (2015) Halim & Zainal بعنوان: Halim & Zainal (2015) في المعنوان: 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 الوصفى 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 (2015) بعنوان: Kavousipour, et. al., (2015) بعنوان: level in students of Shiraz University of Medical Sciences and its influential factors. Action الدراسة إلى التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدى طلبة جامعة Shiraz للعلوم الطبية والعوامل المؤثرة على دافعية إنجازهم. تكونت عينة الدراسة من Shiraz على 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 ستة 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 معنوبة بين دافعية الإنجاز وعدد سنوات التعلم.

"The Impact of Reward on Employee: بعنوان: Ibrar & Khan (2015) مؤه دراسة (2015) المحتوان: Performance: A Case Study of Malakand Private School" 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 أراء المبحوثين، ومن ثم تحليلها بإستخدام 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 لزبادة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

دراسة الزبيدي ومحمود (2016) بعنوان: "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الادراكية بحث ميداني". هدفت الدراسة إلى تحليل الارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وبين المهارات الادراكية في وزارة العلوم والتكنلوجيا في محافظة بغداد بالعراق. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (78) موظفاً من وزارة العلوم والتكنلوجيا 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 الادراكية 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 دلاله معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل.

"The Impact of Human Resource : بعنوان (2016) Singh & Kassa دراسة Management Practice on Organizational Performance – A Study on .Debre Brehan University"

(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 إختبار 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.

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

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

"The Impact of Human Resources: بعنوان: Razzaq, et. al., (2017) كلاية المالية على المالية المالية على المالية المالية

"The Effect of Human Resource :بعنوان: Aybas & Acar (2017) ملامة والمعدود المعدود الم

موظفاً ذوي الياقات البيضاء العاملين في الشركات الخاصة في تركيا والذين تم اختيارهم بطريقة العينة الملاءمة. 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 ايجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعهد العاملين بالعمل في تركيا.

دراسة (2017) Elisharat, et. al., (2017) عنوان: Bisharat, et. al., (2017) مراسة دراسة (2017) 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 الصيادلة العاملين في سلسلة الصيدليات في الأردن. اما عينة الدراسة فقد شملت على (125) صيدلانيا 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.

"Assessing the Influence of Human بعنوان: Mutua, et. al., (2017) دراسة (2017) Mutua, et. al., (2017) بعنوان: Mesource 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، مسؤولي العناية السريرية والممرضات. اما عينة الدراسة فقد شملت على عينة عشوائية طبقية من الإدارة العليا والأطباء، والصيادلة، مسؤولي العناية السريرية والممرضات 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 الصحى في مقاطعة ماشاكوس بكينيا.

دراسة (2017) Mahmoudi, et. al., نوان: "Relationship of Employees" Achievement Motivation and Quality of Working Life with Their Selfefficacy 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) موظفًا بأخذ عينات عشوائية الطبقية كعينة إحصائية. ولإختبار فرضيات الدراسة تم تحليل البيانات على أساس المعادلات المنظمة وتحليل المسار باستخدام SPSS19 و AMOS، 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 (2015) Rumasukun, et. al., (2015) بعنوان: 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 البشربة 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 موظفا" 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 أيضًا. كما وبتأثر الأداء العالى في PTIK الرسمية بشكل كبير بالتوظيف المناسب والتدريب المستمر والتطوير، وتقييم الأداء القوى، وتمكين الموظف المناسب، ومرونة ترتيبات العمل، أو برنامج التدريب التثقيفي أو أنواع أخرى مثل أن يتمكن الموظف من تحسين المعرفة والمهارة أو الموقف.

"Impact of Motivation on بعنوان: Olusadum & Anulika (2018) عنوان: Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of "Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of "Eduaction" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز على أداء الموظفين في كلية ألفان "إيكوكو 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 اهم النتائج التي تم التوصل اليها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تحفيز الموظفين وأداء الموظفين.

Effects of Training on Employee Job : دراسة Demiral, (2018) كواسة Logical Pemiral, (2018) كواسة Pemiral, (2018) كواسة Pemiral, (2018) كواسة Pemiral, (2018) كواسة المرافعة على المرافعة على المرافعة المرافعة المرافعة المرافعة المرافعة على المرافعة المرافعة المرافعة المرافعة المرافعة على المرافعة على المرافعة على المرافعة المرافعة المرافعة المرافعة على المرافعة على المرافعة المرافعة المرافعة على المرافعة على

إليها الدراسة ان القطاعات هذه تدعم بقوة صحة استراتيجية "التدريب من اجل الربح" التي تستثمرها الشركات في أنشطة تدريب الموظفين، وتزيد مستويات الرضا الوظيفي للموظفين المدربين لديهم ومستويات التحفيز الإنجاز. وتؤكد الدراسة على أن تدريب الموظفين، كممارسة 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. على 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، وإخيراً، الصدق والثبات لأداة الدراسة الرئيسة.

3.2. مجال الدراسة

تضمن مجال الدراسة القطاع الصحي في الأردن ممثلاً المستشفيات 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 جميعا، بينما تمتلث وحدة التحليل بالإداريين بالمستوبات 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 المتوافرة 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 الإستبانة لقياس إدراك المديرين لفقرات الدراسة واعتمدت الدراسة لا Ngui (2014) على من (2014) والموارد البشرية على كل من (2014) (2012) Razzaq, (Gould-Williams & Davies (2012) (Adegoroye; et. al., (2012) والموظفين فقد حددت الدراسة Aybas & Acar (2017) (2017) والموظفين فقد حددت الدراسة مؤشرات قياس اعتماد على (2011) (Karami, et. al., (2011) (2013)

وتضمنت أداة الدراسة ثلاثة أجزاء كالاتى:

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 الآتى:

- □ 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 كالاتى:

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشلة	بدائل الإجابة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	اللرجة

3.8. جمع البيانات:

تم توزيع (290) استبانة على عينة الدراسة. تم إسترداد (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

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

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, (0.05).

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 ومهنين كما هو موضح في الملحق 1.

3.11. ثبات أداة الدراسة

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

الجدول (3.2): معامل ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة

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

حيث أظهرت النتائج أن كافة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودافعية الإنجاز ببعديها تتمتع بمعامل ثبات جيد ولها القدرة على تحقيق ما وضعت من أجله، حيث حصلت على معامل كرنباخ

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

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

			3 (33) 33 .
النسبة المئوية%	التكرار	الفئة	المتغير
%60	153	نكر	-1 " Nt e ·tt
%40	102	انثى	النوع الاجتماعي
%8.23	21	اقل من 35 سنة	
%13.33	34	من 35−39 سنة	
%54.51	139	من 40 –44 سنة	العمر
%17.26	44	من 45 –49 سنة	
%6.67	17	50 سنة فأكثر	
%55.29	141	بكالوريوس	
_	-	دبلوم عال	1 11 1.5 11
%38.04	97	ماجستير	المؤهل العلمي
%6.67	17	دكتوراه	
%9.42	24	5 سنوات فاقل	
%35.68	91	من 6 – اقل من 10 سنوات	
%40.39	103	من 10 – اقل من 15 سنة	عدد سنوات الخبرة
%14.51	37	15 سنة فأكثر	
%7.45	19	ادارة عليا	
%22.35	57	ادارة وسطى	المستوى الاداري
%70.20	179	ادارة دنيا	
%100	255	المجموع	

يوضح الجدول (3.3) أن نسبة الذكور إلى الإناث كانت (60%) إلى (40%) على التوالي. ويضح الجدول (3.8) 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 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. اما ما يتعلق بعدد سنوات الخبرة، فقد تبين أن (89.58%) من أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6 سنوات إلى أقل 15 سنة فأكثر، والنسبة المتبقية والبالغة (99.42%) 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 والإنحراف المعياري وترتيب أهمية الفقرة ومستوى التطبيق. وتم الترتيب إعتماد على المعادلة التالية:

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 والإنحراف المعياري والترتيب ومستوى التطبيق لإبعاد البشربة

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحساب <i>ي</i>	البعد	Ĺ
مرتفع	1	0.627	4.181	استراتيجية الإستقطاب والإختيار	1
مرتفع	3	0.656	4.108	استراتيجية التدريب والتطوير	2
مرتفع	2	0.666	4.160	استراتيجية علاقات الموظفين	3
مرتفع	4	0.638	4.098	استراتيجية التعويضات	4
مرتفع		0.540	4.137	ستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	4)

يظهر الجدول (4.1) أن متوسطات أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تقع بين (4.098) و (4.181) وبإنحراف 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)، وبإنحراف 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 لفقرات استراتيجية الإستقطاب والإختيار التي تراوحت بين (4.360 - 4.360), وربما يرجع ذلك الى جودة الأليات المتبعة داخل المؤسسة والقيام

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

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

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

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 لفقرات 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 سلبا" على المستشفى بشكل مباشر أو غير مباشر.

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

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

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 لفقرات استراتيجية التدريب والتطوير التي تراوحت بين (4.181) مقارنة مع تبين أن الفقرة التي تنص على أن "تقوم ادارة المستشفى بتحديد (4.270-4.000).

الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها" حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.270) وهذا يدل مقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.108) وإنحراف معياري بقيمة (0.787) وهذا يدل على الاهمية الفعلية للتدريب لإحداث اداء أفضل وتطوير العمل في المنظمة وتحقيق الكفاءة المطلوبة وبالتالي تطوير المنظمة ككل، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (2017), Mutua, et al., (2017) المطلوبة وبالتالي تطوير المنظمة ككل، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (2018) DEMİRAL (2018) ودراسة & Rumasukun, et. al. (2015) ودراسة (2016) المستشفى برامجه التدريبية لتغطي مجالات التطوير اللازمة لديها" على أدنى متوسط السابي بمقدار بلغ (4.108) 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 بقيمة وجود ضعف في وضع الخطط التدريبية في 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

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

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 (4.098). 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 (4.098) 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 الاخرى" على أدنى متوسط حسابي بمقدار بلغ (3.880) مقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.098) وانحراف معياري بقيمة (0.980)، ويرجع ذلك الى اهمية تطبيق مبدأ الثواب والعقاب داخل المؤسسة ووضع مكافئات للعاملين بالمؤسسة لتحقيق اداء أفضل لدى العاملين بها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (2015) الماكات

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

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

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 والإنحراف المعياري والترتيب ومستوى التطبيق لإبعاد دافعية الإنجاز للموظفين

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

يظهر الجدول (4.6) أن متوسطات أبعاد دافعية الإنجاز للموظفين تقع بين (4.136) و (4.298) و (4.298) وبإنحراف 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، وبإنحراف 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 لفقرات 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) وإنحراف 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 جميعا من حملة الدراسات العليا التي تمكنهم بشكل أفضل بالقيام بعميلة التدريب أو ليسوا ملمين بشكل كاف" وبشكل علمي بمواضيع التدريب.

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

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

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 لفقرات تفوق الموظفين التي تراوحت بين (4.225-4.015). 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) وانحراف 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

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

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 الإرتباط 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 تترابط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو النقصان في إحداها سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى.

ويرجع ذلك الى مدى اهمية وجود التكامل بين كل استراتيجيات المؤسسة كي يؤدي الى تقوية الدافع لدى الموظفين لتحسين اداء المؤسسة وسيرها على الوجه المطلوب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (2015) Aybas & Acar (2017)، ودراسة (2015) Aybas & Acar (2018). ودراسة (2018) et. al., (2017) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الجدول (4.9): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد

دافعية الإنجاز (N = 255)

		'	,	<u> </u>	I				
الرقم	المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8
1	استراتيجية الإستقطاب والإختيار								
2	استراتيجية التدريب والتطوير	.663**							
3	استراتيجية علاقات الموظفين	.631**	.609**						
4	استراتيجية التعويضات	.521**	.616**	.536**					
5	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	.840**	.866**	.835**	.799**				
6	طموح الموظفين	.652**	.000	.000	.551**	.717**			
7	تفوق الموظفين	.673**	.000	.599**	.000	.720**	.651**		
8	دافعية الإنجاز للموظفين	.730**	.000	.647**	.000	.791**	.900**	.917**	

^{**.} 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 وعدم وجود تداخل خطي بين البيانات. وسوف يتم استخدام معامل التضخم (Tolerance) وديربن واتسخم (Durbin) وديربن واتسن – Watson)

وذلك للتحقق من عدم وجود إرتباط عالي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مع الاخذ بعين الإعتبار عدم تجاوز قيم معامل تضيخم التباين للقيمة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسيموح به Tolerance أكبر من (0.05)، (0.05)، 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 Skewness

Durbin- Watson	Tolerance VIF		المتغيرات المستقلة	ij
	0.473	2.115	استراتيجية الإستقطاب والإختيار	1
1 017	0.436	2.293	والتطوير التدريب استراتيجية	2
1.817	0.515	1.943	الموظفين علاقات استراتيجية	3
	0.573	1.745	التعويضات استراتيجية	4

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

H₀: "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 (∞20.05)".

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 ($0.00 \ge 0$) على دافعية الإنجاز للموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. حيث بلغت قيمة الإرتباط 1 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 1 (1.0.00)، وهو ما يعكس أن (1.0.000) من التغير في دافعية الإنجاز للموظفين ناتج من التغير الحاصل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. الإهتمام Adjusted 1.0.000

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 (0.05 \simeq 0). 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 المعراتيجية التدريب والتطوير و (0.192) لاستراتيجية علاقات الموظفين و (0.159) لاستراتيجية العوائد والتعويضات، إذ كانت كافة قيم معاملات التأثير دالة عند مستوى (\simeq 0) من خلال قيم المعامل الإحصائي t التي بلغت (6.276) لاستراتيجية الإستقطاب والإختيار و (0.05) لاستراتيجية العوائد والتعويضات على التوالي وهي قيم اكبر من T الجدولية البالغ قيمتها (1.650). لاستراتيجية العدمية (الصفرية)، وهو ما يؤكد على عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)،

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 (∞20.05).

وهذه النتيجة تؤكد اهمية 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 (2017) Razzaq, et. al., (2017) ودراسة الطعان (2013)، دراسة (2013) Loo & Beh

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			
*Sig مستوى الدلالة	t المحسوبة	β درجة التأثير	المتغيرات	*Sig مستوى الدلالة	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	r الارتباط	المتغير التابع
0.000	6.276	0.392	استراتيجية الاستقطاب والاختيار						
0.002	3.090	0.201	استراتيجية التدريب والتطوير	0.000	06 656	0.622	0.640	0 000	دافعية
0.002	3.203	0.192	استراتيجية علاقات الموظفين	0.000	86.656	0.633	0.640	0.800	الانجاز
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 والإختيار، 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: Η₀₁. "لا يوجد 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 (α≤0.05)".

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

والتعويضات) تؤثر تأثيراً دال إحصائياً عند مستوى دلالة (∞≤0.05) على طموح الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. حيث بلغت قيمة الإرتباط 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 بالزبادة أو النقصان على المتغير الأخر. كما بلغت قيمة معامل التحديد \mathbb{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 R^2 Adjusted R 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 $(\alpha \le 0.05)$. وإتساقاً مع ما ذكر ، ولتحديد حجم تأثيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تم الإعتماد على قيم معامل التأثير $oldsymbol{eta}$ 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 (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 (الصفرية)، 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 ا	ملخص النموذج Model Summary			
Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	β درجة التأثير	المتغيرات	*Sig مستوى الدلالة	F المحسو بة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	r الارتباط	المتغير التابع
0.000	4.671	0.336	استراتيجية الاستقطاب والاختيار						
0.011	2.562	0.192	استراتيجية التدريب والتطوير	0.000	52 201	0.510	0.500	0.702	طموح
0.028	2.209	0.152	استراتيجية علاقات الموظفين	0.000	53.291	0.512	0.522	0.723	الموظفين
0.008	2.693	0.176	استراتيجية العوائد والتعويضات						

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

 H_{02} الستراتيجية الموارد البشرية (استراتيجية H_{02} الإستقطاب والإختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \le 0.05)$ ".

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 (∞≤0.05) على تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. حيث بلغت قيمة الإرتباط r بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتفوق الموظفين (0.732)، وهو ما يؤكد أن الزبادة أو النقصان في استراتيجيات إدارة الموارد البشربة أو تفوق الموظفين سينسحب بالنتيجة بالزبادة 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 R² 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 (0.05). وإتساقاً مع ما ذكر، ولتحديد حجم تأثيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تم الإعتماد على قيم معامل التأثير $oldsymbol{eta}$ التي أوضحت أن مقدار تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشربة 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 ($\alpha \le 0.05$) من خلال قيم المعامل الإحصائى t التي بلغت (5.280) لاستراتيجية الإستقطاب والإختيار و(2.357) لاستراتيجية التدربب والتطوير و (2.857) لاستراتيجية علاقات الموظفين على التوالي وهي قيم اكبر من T الجدولية البالغ قيمتها (1.650). وهو ما يؤكد على عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، 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 (0.05).

بينما تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العوائد والتعويضات على تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة (α≤0.05)، وهذا يعكس مدى الاثر الذي ينشأ من تطبيق الاستراتيجية في خلق التفوق الوظيفى واتاحة 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 الـOVA	ملخص النموذج Model Summary			
*Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	β درجة التأثير	المتغيرات	*Sig مستوى الدلالة	F المحسوبة	Adjusted (R²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	r الارتباط	المتغير التابع
0.000	5.280	0.375	استراتيجية الاستقطاب والاختيار						
0.019	2.357	0.174	استراتيجية التدريب والتطوير	0.000	56.244	0.526	0.536	0.722	دافعية
0.005	2.857	0.194	استراتيجية علاقات الموظفين	0.000	30.244	0.320	0.330	0.732	الانجاز
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 ان 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 (2017) .Mutua, et al.,

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 Demiral ، ودراسة (Rumasukum, et. al., (2017) ودراسة (2017) Bisharat, et al., دراسة , Singh & Kassa (2016).

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 Khan (2015). وصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق تفوق الموظفين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً كل 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 يؤدى الى تقوية الدافع لدى الموظفين لتحسين اداء المؤسسة وسيرها على الوجه المطلوب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (2015) Halim & Zainal (2015)، ودراسة (2017) Aybas & Acar ودراسة (2017). Aybas & Acar

7- توصلت الدراسة إلى عدم وجود إرتباط 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 وملاءمتها 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 (α≤0.05)، وهذه النتيجة تؤكد اهمية 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 (2017) ، دراسة (2013)، دراسة (2013). دراسة الطعان (2013)، دراسة (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 ($\alpha \le 0.05$)، وتدل هذه النتيجة على ما تحققه هذه الاستراتيجيات من تحقيق زيادة في طموحات الموظفين مما يتوجب على المؤسسات تحقيقها على الوجه المطلوب.

5-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 (0.05)، وتبين النتائج مدى الاثر الذي ينشأ من تطبيق الاستراتيجية في خلق التفوق الوظيفى واتاحة فرص التكافؤ بينهم الإثبات قدراتهم الذاتية.

5.3. الإستنتاجات:

تظهر الدراسة أن مستوى تطبيق جميع أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مرتفع، حيث جاءت استراتيجية الإستقطاب والإختيار 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، واخيرا 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 $\alpha \le 0.05$.

5.4. التوصيات والمقترحات

توصيات للمستشفيات الخاصة والعامة وأصحاب القرار:

- 1. توصى الدراسة إدارة المستشفيات الخاصة بضرورة وضع خطط تدريبية متنوعة وتنفيذها لجميع العاملين فيها من أجل رفع معرفتهم ومهاراتهم في مجالات متنوعة.
- 2. توصى الدراسة بضرورة وضع أجور تنافسية بالمقارنه مع المستشفيات الأخرى لإستقطاب أفضل الكفاءات في سوق العمل.
- 3. تنصح 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 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 الأخرين وكذلك من وجهة نظر الزبائن.
- 3. وحيث أن هذه الدراسة شملت أربعة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فقط، ينصح بدراسة أثر باقي الإستتراتيجيات 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 منتورى، 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. شوهد بتاريخ 2017/12/14. متوفر http://www.moh.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=196

الزبيدي، علي ومحمود، سناريا. (2016). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الادراكية 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 لديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج الخضر/ باتنه، الجزائر.

الطائي، يوسف حجيم؛ 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، البوبرة: 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. .33-1 :http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=51078

المشعان، عويد. (2007). دافع الإنجاز وعلاقته بالقلق والإكتئاب والثقة بالنفس لدى الموظفين المشعان، عويد. (2007). دافع الإنجاز وعلاقته بالقلق والإكتئاب والعلوم الإجتماعية، 20 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 & Todorovie, 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). HumanResource Management: Transforming Theory into InnovativePractice. 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 & Industerial 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., McGrawHill 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)

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

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

الأستاذ/ة 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 زکریا علی مهدی الربیعی

المتغيرات الشخصية والوظيفية

						(1) النوع الإجتماعي	
		ی	أنث			ذكر	
						(2) العمر	
		39 سنة	من 35 –			أقل من 35 سنة	
		49 سنة	من 45 –			من 40 – 44 سنة	
						50 سنة فأكثر	
						(3) المؤهل العلمي	
		عال	دبلوم			 بكالوريوس	
		وراه	دكتو			ماجستير	
						(4) عدد سنوات الخبرة	
	اِت	ن 10 سنوا	6 – أقل م	من		5 سنوات فأقل	
		ة فأكثر	15 سن			من 10 أقل من 15 سنة	
						(5) المستوى الإداري	
		إدارة وسطى				إدارة عليا	
						إدارة دنيا	
	عبارات	بارة من	في كل ع	بما يرد ا	الإتفاق	ء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى	لرجا
						إتيجيات إدارة الموارد البشرية	استر
		دائل الإجابة	نر				
لا أوا علم الإطا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		الفقرة	ت
			_		11.	إتيجية الإستقطاب والإختيار	استرا
					المتميزين	يوجد لدى المستشفى سياسات مدونة لاستقطاب الأفراد	1
					بية لسد	يعتمد المستشفى على المصادر الداخلية والخارد الحتياجاته في التخصصات المختلفة	2
					الوظيفي	يتم اختيار الأفراد العاملين في المستشفى وفق الوصف للوظائف الشاغرة	3
					الوظائف	تهتم إدارة المستشفى بآليات الإختيار للمرشحين لشغل الشاغرة	4
					لشفافية	تسير عملية الاختيار في المستشفى وفق أسس تتسم با	5

التجية التدريب والتطوير					
	نقوم 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			
	تيجية علاقات الموظفين	استرا			
	تسعى إدارة المستشفى للحفاظ على بيئة عمل متناغمة بينها وبين الموظفين	11			
	تهتم إدارة المستشفى بخلق بيئة عمل اجتماعية ين 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			
	تيجية التعويضات	استرا			
	تحدد التعويضات في المستشفى على أساس قدرات الموظفين	16			
	تربط 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						
لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	IJ
			-	-	الموظفين	طموح
					أتطلع لأن أصبح قائداً في مجال عملي	21
					أسعى لأن أصبح مدرباً للآخرين	22
					أسعى إلى تحقيق أهداف المستشفى التي أعمل بها	23
					أخطط بشكل مستمر الأصبح خبيراً في مجال عملي	24
					أتطلع إلى تخطي الحدود والوصول لأعلى المواقع الوظيفية	25
				-	الموظفين	تفوق
					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 الإنجاز أعمالي	28
					أُثابر 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

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

المصدر: دليل القطاع الصحي

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