

## The impact of Human Resources Management (development and training, motivation, performance evaluation) on achieving entrepreneurship for Public Hospital administrations in the Najran region of Saudi Arabia

Ali Hadi Al Shaman (**Main author**)<sup>a</sup>, Ali Mohamed Abodrahem<sup>b</sup>, Hamed Said Al Jarah<sup>c</sup>, Mohamed Mana Al Mansor<sup>d</sup>, Ebrahim Naser Al Shareef<sup>e</sup>, Hamed Bardan<sup>f</sup>, Abdullah Awath Al Farj<sup>g</sup>, Ali Huseen Mohamed Al Shareef<sup>h</sup>, Ebrahim Al Soier<sup>i</sup>, Zahra Abdullah Al Safi<sup>j</sup>, Gathah Al Shaban<sup>k</sup>

**Abstract:** The study aimed to learn about the role of human resource management (development, training, motivation, performance evaluation) and to achieve the management of the work of the hospitals in the Najarn region of Saudi Arabia. The study relied on the analytical descriptive approach that helps describe the heterologies and axes of the study on the ground and to show the relationships in it, and to link the results of the analysis used to detect interactions between the hetero study in a logical scientific method. The study community included administrative staff in public hospitals in the Najarn region in the Kingdom of Saudi Arabia, numbering about 3,500 employees, where a random sample of the Al-Arsa community consisted of (325) employees was selected, and the data was collected from them using a questionnaire and then analyzed using (SPSS) to reach the results. The study reached several results, the most important of which is the presence of a high degree of appreciation for human resources management in public hospitals in the Najarn region in the Kingdom of Saudi Arabia, in order to the efficiency of its dimensions (development and training, motivation, performance evaluation). The results of the study also indicated a statistical impact of human resource management on the investigation of the work of the management of the hospitals in the Najarn region. In light of the results, the study recommends strengthening the management of human resources in the common hospitals in the Najarn region in Saudi Arabia.

أثر إدارة الموارد البشرية (التطوير والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء) في تحقيق زيادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية

علي هادي ال شامان (الباحث الرئيس)<sup>a</sup>، علي محمد أبو دراهم<sup>b</sup>، حمد سعيد ال جعرة<sup>c</sup>، محمد مانع آل منصور<sup>d</sup>، ابراهيم ناصر الشريف<sup>e</sup>، حمد بردان ال شمالان<sup>f</sup>، عبد الله عوض ال فرج<sup>g</sup>، علي حسين محمد الشريف<sup>h</sup>، ابراهيم محمد ال صغير<sup>i</sup>، غيثه سعد ال شيان<sup>j</sup>، زهراء عبد الله الصافي<sup>k</sup>

وزارة الصحة - نجران<sup>a,b,c,d,e,f,g,h,i,j,k</sup>

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية (التطوير والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء) في تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد في وصف متغيرات ومحاور الدراسة على أرض الواقع وفي بيان العلاقات فيها وربط نتائج التحليل المستخدم للكشف عن التفاعلات بين متغيرات الدراسة بأسلوب علمي منطقي. اشتمل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين في المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٣٥٠٠) موظف تقريبا، حيث تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (٣٢٥) موظف، وتم جمع البيانات منهم باستخدام استبانة ومن ثم تم تحليلها باستخدام (SPSS) للتوصل إلى النتائج. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود درجة تقدير مرتفعة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية، وذلك لكفاءة أبعادها (التطوير والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء). كما اشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران. وعلى ضوء النتائج توصي الدراسة بتعزيز إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، ريادة الأعمال، المستشفيات العامة في منطقة نجران.

## مقدمة

إن العنصر البشري من أهم الموارد في أي مؤسسة، لأن أدائهم وعملياتهم في المؤسسة والتزامهم بوظائفهم من العوامل الرئيسية لتطوير المؤسسة وإبقائها في دائرة المنافسة، حيث تنعكس جودة الأداء العنصر البشري ومستواه على نجاح أو فشل المؤسسة ككل (Hanaysha and Tahir, 2016).

ولأهمية العنصر البشري في المؤسسة، يأتي دور إدارة الموارد البشرية في العناية بالعنصر البشري، كما يقوم دور إدارة الموارد البشرية في تحليل احتياجات المؤسسة من خلال استقطاب المورد البشري كاختياره وتعيينه وتدريبه لضمان تحقيق أهداف المؤسسة (التميمي، ٢٠١٧).

وتحوّل دور إدارة الموارد البشرية من الإجراءات الروتينية التقليدية المتعلقة بإعلانات التوظيف ودوام العاملين وإجازاتهم إلى دور رئيسي يؤثر في أداء المؤسسة ومدى نجاحها أو فشلها، حيث أصبح من مهامها تدريب الموارد البشرية في المؤسسة وتحفيزهم وتحسين أدائهم والمحافظة عليهم (محمد، ٢٠١٩).

ويعتبر دور وممارسات إدارة الموارد البشرية من أهم الأدوار وأكثرها تحديًا في المؤسسة، وذلك كونها تتعلق بكافة العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم واختصاصاتهم، كما تشمل أيضًا هذه الممارسات كل ما يتعلق بالموظف بدايةً من استقطابه وتعيينه، مرورًا بتطويره وتدريبه وتقييم أدائه وتحسينه، نهايةً بإشراكه في اتخاذ القرارات (كرو، ٢٠١٦).

ومن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية هي تدريب الموظف وتطويره وتحفيزه ومتابعة وتقييم أدائه، وذلك لما له من أثر في تحسين أدائه وجودة إنتاجيته وخدماته، وكذلك تنمية مهاراته والحد من تحديات عدم الرضا، فتدريب وتحفيز العاملين جزء رئيسي من عمليات تحسين المؤسسة ككل (Kanapathipillai and Azam, 2020).

من جهة أخرى، يساهم دور إدارة الموارد البشرية وممارساتها في تحسين أداء الموظفين وتطويرهم في تحقيق ريادة الأعمال في المؤسسة وأبعادها مثل (الثقافة الريادية والقيادة الريادية والإبداع وغيرها)، وذلك من خلال من خلال الاهتمام بالأفكار الإبداعية للموارد البشرية، ودعمهم لتحمل المخاطرة لمجاعة التغيير في الأسواق وفي الرغبات (بني عيسى، ٢٠٢٠).

وتشير خروي وآخرون (٢٠٢١) إلى أن القطاع الصحي من أبرز القطاعات الخدمية الذي تسعى مؤسساته إلى تطوير وتحسين جودة خدماتها وأداء عاملها بشكل مستمر، وذلك من خلال تبني مفاهيم إدارية حديثة نقلت المؤسسات الصحية من دورها التقليدي إلى إطار مؤسسي أشمل يركز على الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمات الصحية، وكذلك وضع الخطط وتنفيذ برامج البحث والتطوير، إضافة إلى وضع معايير لرقابة وتقييم جودة الخدمات الصحية ومقدمها.

**مشكلة الدراسة:**

تعاين العديد من المنظمات ومنها المنظمات الصحية في المملكة من عدم وضوح قدراتها على الريادة في الأعمال، مما يؤدي إلى أن تكون منظمات تقليدية لا تتمتع بالإبداع والتطور بشكل واضح، ومن المعروف أن الموارد البشرية في المنظمات الصحية هي المحرك الرئيس للإبداع والتطوير حيث أن من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هي المحافظة على المورد البشري وتطويره وتحفيزه وهو ما أثار مشكلة الدراسة التي تتمحور في التعرف على أثر دور إدارة الموارد البشرية (التطوير والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء) في تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية.

**أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

**الهدف الرئيس:**

التعرف على دور إدارة الموارد البشرية (التطوير والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء) في تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية.

وانبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

(١) التعرف على كفاءة إدارة الموارد البشرية من حيث (التطوير والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء) في المستشفيات

العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية.

(٢) التعرف على مستوى ريادة الأعمال في المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية.

(٣) قياس أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة

العربية السعودية.

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية:**

هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) لإدارة الموارد البشرية (التطوير والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء) على تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران.

**الفرضيات الفرعية:**

- هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) للتطوير والتدريب على تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران.
- هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) للتحفيز على تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران.
- هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) لتقييم الأداء على تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران.

**تعريف المصطلحات**

**تدريب الموظفين:** "عملية تصميم برنامج تعليمي محدد لتحسين المعرفة لدى الموظفين وتحسين مهاراتهم ومساعدتهم على تصحيح أي أوجه قصور لتحقيق أداء جيد في مكان العمل" ( Hanaysha and Tahir, 2016: p. ) (275).

**إدارة الموارد البشرية:** "وظيفة من وظائف التنظيم وتقوم بإمداد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها وفق عدة مراحل تقوم بها لاختيار وانتقاء أفضل العناصر من عملية التخطيط إلى تقييم الأداء والتدريب والتحفيز، فهي المركز الرئيسي للمنظمة وبمناخ القلب النابض لها" (بن بوزيد، ٢٠٢٠: ص٣٢).

تقييم أداء الموارد البشرية: "نظام تصممه إدارة الموارد البشرية، ويشتمل على مجموعة من المؤشرات والأسس والقوانين والإجراءات التنظيمية التي وفقاً لها تتم عملية تقييم الأداء الفعلي للموارد البشرية، ثم مقارنته مع الأداء المتوقع وعلى أساس تلك النتيجة تتخذ المنظمة الإجراءات المناسبة" (جدي، ٢٠٢٠: ص ٥٣).

ريادة الأعمال: "ثورة في جانب المشروعات الصغيرة التقليدية وتستلزم قدرًا كبيرًا من المخاطرة المدروسة، والعديد من المهارات كالابتكار والابداع ودراسة وتحليل احتياجات السوق الآتية والمستقبلية، ومثل هذه المهارات يمكن اكتسابها وتنميتها من التعليم والتدريب" (الصيرفي وآخرون، ٢٠٢٠: ص ١٣٤).

### إدارة الموارد البشرية

يعتبر دور إدارة الموارد البشرية من أهم الأدوار في المنظمة، وذلك لاهتمامه بأهم وأثنى مورد لها وهو المورد البشري والموظفين بمختلف مستوياتهم داخل المنظمة، حيث يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية الموظفين بما يتناسب مع المتغيرات والظروف المحيطة ببيئة العمل والمنظمة، الأمر الذي ينعكس على تحسين الأداء العام للمنظمة وتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية (براخيلية، ٢٠١٨).

وبحسب النظريات الإدارية الحديثة التي وسّعت دور إدارة الموارد البشرية من الاهتمام التقليدي بشؤون الموارد البشرية في المنظمة، إلى دور يشمل أنشطة وممارسات رئيسية في المنظمة ومنها: تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية واستقطابها، وكذلك تدريب وتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل، إضافة إلى تقييم الأداء وتحسينه (بوحشيشة، ٢٠٢٠).

وأصبح التركيز على تنمية وتحسين المورد البشري في المنظمة أولوية من خلال الاهتمام بنتائج قدراته الذهنية والفكرية والمعرفية والخبرات المتراكمة، ما يؤثر على رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومستقبلها، وذلك من خلال ما تملكه من أفكار تعبر عن مدى قدرتها على الإبداع والتجديد (مراح، ٢٠٢١).

وتتعلق ممارسات وأدوار إدارة الموارد البشرية في المنظمة بجميع الموظفين في المنظمة على جميع المستويات والتخصصات، وتشمل هذه الممارسات كل ما يتعلق بالموظف بدءاً من استقطابه وتعيينه، مروراً بتطويره وتدريبه وتقييم أدائه وتحسينه، وانتهاءً بإشراكه في اتخاذ القرار (Kro, 2016).

### التطوير والتدريب

يعتمد تطوير الموارد البشرية وتدريبها على مواكبة التغييرات السريعة والتكيف مع أي مستجدات من خلال تنمية قدرات الموارد البشرية وإعداد الكوادر الفنية والإدارية وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء، وذلك لضمان حصول المنظمة على القيادة التي ستحتاج إليها من أجل مستقبل ناجح (عبد الرحمن وآخرون، ٢٠٢٢).

ويتمثل دور تطوير وتدريب الموارد البشرية في أنشطة تهدف إلى تنمية نماذج التفكير وأنماط الأفعال وتغيير سلوك الفرد وعاداته ومهاراته وقدراته اللازمة في أداء العمل، وذلك من خلال نقل المعرفة وتنميتها ومواكبة التغييرات (الحازمي، ٢٠٢١).

كما تتمثل أهمية برامج وأنشطة التدريب والتطوير في حاجة مهارات وقدرات ومعارف الموظفين إلى استمرارية التطوير بحسب المستجدات والمتغيرات، وذلك كونها تكون محدودة عند استلام الموظف لوظيفته والبدئ فيها (عبد العزيز، ٢٠١٨).

وتقوم برامج التدريب والتطوير على تحليل الفرص والتحديات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة، وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في العوامل البشرية والمادية والمعلوماتية (دين وآدم، ٢٠٢٠).

ويشير كل من خليل وحسن (٢٠١٩) إلى أنه يجب وجود قاعدة بيانات للكفاءات والمؤهلات المطلوبة لكل دور في المنظمة وظيفياً وقيادياً، وكذلك وجود قاعدة بيانات للبرامج التدريبية المتوفرة في المنظمة والبرامج التدريبية المطلوبة، ما يساعد المنظمة في تحديد حاجاتها وحاجات موظفيها من البرامج التدريبية، وبالتالي وضع خطط مناسبة تضمن تنمية مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.

كما تتمثل أهمية التدريب والتطوير في عملية التعلم ونقل المعرفة واكتساب الخبرة للموظفين والمتدربين، حيث تلعب عملية حصول التعلم واكتساب خبرة دورًا في تحديد مدى نجاح البرنامج التدريبي من عدمه، وذلك من خلال ما ينعكس على مهارات وسلوك الموظفين بعد تلقي التدريب (ناجي والباج، ٢٠١٧).

ويمكن تحديد أهمية برامج التدريب والتطوير من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه البرامج وتنعكس على الموظف إيجابًا، ويوضح شحادة (٢٠١٧) أبرز هذه الأهداف على النحو التالي:

- تحسين مستوى أداء الموظفين لرفع كفاءتهم الإنتاجية.
- إكساب المتدرب خبرات ومهارات إدارية أو قانونية فنية أو سلوكية أو عملية.
- تنمية المعارف لدى الموظفين وخاصة في مجال التنظيم والاختصاص والتشريع والإجراءات.
- تقوية مهارات الموظفين وقدراتهم على التخطيط والتنسيق والقيادة وحل المشكلات.
- إيجاد علاقات إيجابية بين الموظفين المتدربين ودوائهم ومؤسستهم.
- تحسين المناخ العام للعمل وتمكين الموظفين من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم.
- التغيير في الاتجاهات العامة والخاصة للموظفين من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير لديهم.

بالتالي، تساعد ممارسات التطوير والتدريب المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتوفير فرص التطوير الشخصي لهم، كما يمكن أن يؤدي تطوير الموظفين من خلال التدريب والمهارات والتعلم إلى جعل الموظفين أكثر انخراطًا فيما يتعلق بالوظيفة والمنظمة (Chandani et al., 2016).

### التحفيز

إن عملية التحفيز من العمليات الهامة في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، كونها تسعى لتنمية رغبتهم وإشباع حاجاتهم لزيادة الجهد المبذول في الأداء وإنجاز المهام، وذلك من خلال الأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية والمعنوية كالترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات (لعشاش، ٢٠٢١).



ولتصميم البرامج والسياسات التحفيزية الفاعلية، يجب على إدارات المنظمة تحديد الدوافع الخاصة بكل فرد داخل المنظمة ودرجة أهميتها بالنسبة له، وذلك لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي زيادة دافعيتهم للأداء والإنتاجية (عياضات وملكي، ٢٠٢٢).

وتتمثل برامج التحفيز في ممارسات تستند إلى فهم احتياجات الموظفين واستخدام الأساليب التحفيزية المناسبة التي تنشط السلوك وتوجهه وتحافظ عليه، كما أنها عملية إدارية تعمل على تحسين وتطوير الموظفين في بيئة العمل (Nguyen, 2017).

وتتمثل الحوافز في الوسائل المادية والمعنوية والعوامل الخارجية التي تلجأ إليها المنظمة لإشباع حاجات ورغبات الموظفين، وذلك من أجل توجيه سلوكهم باتجاه يضمن زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم (دمان وبوعفار، ٢٠٢١).

وتتحدد أهمية برامج التحفيز والحوافز من خلال أثرها على الموظفين، وذلك من خلال زيادة في العوائد المحققة للمنظمة برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وتحقيق الربط بين المصالح الذاتية والشخصية للعاملين ومصالح المنظمة، وكذلك الرفع من مستوى الإنتاجية وتحسين الجودة مع خفض التكاليف وارتفاع نسبة المبيعات (دعلوس وطوير، ٢٠٢١).

ويساهم توفر الحوافز في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء، وكذلك تحقيق التفاعل الإيجابي بين الموظف والمنظمة، حيث يتم إثارة حماس ودافعية ورغبة الموظف تجاه العمل بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة ويؤدي لتحقيق أهدافها (بن التومي وشالي، ٢٠٢٢).

ولا تتم عملية التحفيز إلا بتوافر ثلاثة عناصر رئيسة تتمثل فيما يلي كما وضحتها قفايفي (٢٠٢٢):

**القدرة:** حيث أن الشخص المؤهل والقادر على إنجاز الأعمال ومهما يمكن تحسين أدائه وزيادة فاعليته من خلال

التحفيز الذي يشبع رغبته وحاجته.

**الجهد:** ويتمثل في الطاقة والوقت اللازمين لإنجاز عمل معين، حيث إن القدرة لوحدها لا تكفي لإنجاز العمل،

فالخافز يساعد الموظف على بذل الوقت والطاقة بفاعلية لإنجاز المهام والأعمال.

الرغبة: حيث يساهم الحافز في زيادة رغبة الموظف تجاه العمل والإنجاز ببذل الجهد والوقت لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة.

### تقييم الأداء

يُعد تقييم الأداء أحد أهم ممارسات وأدوات إدارة الموارد البشرية، كونه أداة قياس لمستوى أداء الموظف بناءً على معايير منتظمة تقارن الأداء الحالي للموظف بأدائه السابق أو المتوقع منه (Nabi et al., 2016).

وتتمثل أهمية عملية تقييم الأداء في قياس إنجازات المنظمة التي تم تحقيقها بشكل فعلي من خلال مؤشرات معينة، والتي تعطي نتائج مقارنات بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة لتحديد أداء المنظمة ككل ومدى تحقيق إنجازاتها (خلفي وباحوش، ٢٠٢١).

كما تتمثل أهمية ممارسة تقييم الأداء في مساعدة المنظمة على استغلال مواردها بشكل أفضل وأمثل، ومساعدة المنظمة على اكتشاف الانحرافات وممارسة الرقابة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها، كما تساهم نتائج عملية تقييم الأداء في تحديد الاستراتيجية التي تسير عليها المنظمة، إضافة إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات (زيدان وآخرون، ٢٠٢١).

وتكشف عملية وممارسة تقييم الأداء عن مكامن ونقاط قوة وضعف المنظمة، ما يساعدها في تعزيز نقاط قوتها والعمل على معالجة نقاط ضعفها، حيث يتم تحديد نقاط القوة والضعف من خلال قياس أداء الفرد وإنتاجيته خلال فترة زمنية معينة ومدى المساهمة في تحقيق الأهداف (بريك وبراغ، ٢٠٢٢).

### ريادة الأعمال

يشير مفهوم ريادة الأعمال إلى التفرد والاعتماد على النماذج الجديدة من أجل الحصول على منتجات وخدمات بطرق فريدة لعمل الأشياء وعدم اتباع العادات الروتينية، كما يتمثل مفهوم ريادة الأعمال في القدرة على تحديد الفرص وتدبير الموارد اللازمة واتخاذ التصرفات اللازمة للاستفادة منه وتحقيق الفرص (علي، ٢٠٢٢).

وتتمثل أهمية زيادة الأعمال في أنها مصدر غير مكلف لخلق فرص عمل جديدة وإنشاء أسواق جديدة، وخلق مهارات إدارية محلية، وكذلك تقليص حجم البطالة، وتساهم في الاستخدام الأمثل لرأس المال الوطني، وتقليص تمركز المشاريع في المدن الرئيسة (أبو سيف، ٢٠١٦).

كما تتمثل أهمية زيادة الأعمال في تغيير نمط التفكير التقليدي إلى نمط تفكير حديث، وذلك من خلال خلق ثقافة المبادرة التي تتبنى الابتكار وحل المشكلات، وزيادة عناصر الإبداع عند التفكير وتنمية العديد من المهارات الإدارية، وكذلك تعزيز ثقافة إنشاء العمل الحر (عبد الدايم وعيداروس، ٢٠٢٢).

وهناك مجموعة من الأبعاد التي تحدد ماهية زيادة الأعمال، ويوضح كل من جاسم وعبد الدائم (٢٠٢٢) هذه الأبعاد على النحو التالي:

**المخاطرة:** وتعتبر من العناصر الجوهرية لريادة الأعمال، حيث لا يكون هناك وجود للمشاريع والأعمال دون تحمل المخاطرة ومعرفة تأثيراتها الحالية والمستقبلية، ويمكن التخفيف من آثار المخاطرة من خلال عمل دراسة حول الفرص والتحديات والتحديات.

**الإبداع:** من العوامل المهمة في زيادة الأعمال، وذلك لما له من دور في تغيير طريقة التفكير التقليدية تجاه أفكار حديثة وغير معتادة، كما يساهم الإبداع في خلق تفاعل إيجابي بين أفراد المنظمة.

**الاستباقية:** تتمثل في محاولات ورغبة الإدارات في أن تكون أول من يلبي رغبات وحاجات العملاء المتغيرة، والتصرف بسرعة مع الظروف المتغيرة المحيطة ببيئة المنظمة الخارجية والداخلية.

**التنافس:** ويتمثل في التفوق على المنافسين من خلال الإنفاق بتوسيع الطاقة التصنيعية والإنتاجية أو خفض الأسعار، حيث تتمثل إدارة المنظمة للمنافسة في قدرتها على البقاء والحفاظ على استثماراتها والعمل على زيادتها.

من خلال ما سبق، يمكن الإشارة إلى أهمية زيادة الأعمال في تعزيز قدرة المنظمات على الابتكار وإدخال أفكار جديدة لتلبية رغبات العملاء، وكذلك تحمل المسؤولية عن المخاطرة التي تنطوي عليها الأفكار الجديدة في زيادة الأعمال.

## الدراسات السابقة

## الدراسات العربية

دراسة التعمري (٢٠٢١) بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي في

شركات صناعة الأدوية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب الأخضر، التدريب الأخضر، التحفيز الأخضر، التقييم الأخضر) على التوجه الريادي (الابتكار، الإبداع، تحمل المخاطر، الاستباقية) لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) موظفًا من العاملين في (١٤) شركة تعمل في مجال صناعة الأدوية في الأردن. واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المراجعة النظرية الشاملة لأدبيات الموضوع وعلى الاستبانة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج وجود أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية بكافة أبعادها على التوجه الريادي بكافة أبعاده. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بسياسات إدارة الموارد البشرية الخضراء لتشجيع الاستخدام المستدام للموارد داخل شركات صناعة الأدوية الأردنية لتعزيز البيئة في هذه العملية، ورفع معنويات الموظفين، وتحقيق رضاهم وتحسين الكفاءة ورفع مستوى الأداء، وكذلك أوصت بضرورة أن يتم تضمين الجوانب الخضراء في الوصف الوظيفي لأعمال شركات صناعة الأدوية الأردنية بما يساهم بالمحافظة على البيئة والنهج الآخر في العمل، كما أوصت بضرورة قيام شركات صناعة الأدوية الأردنية بزيادة الوعي بالقضايا الخضراء عند إستقطاب الموظفين للعمل لديها.

دراسة العوضي وآخرون (٢٠٢١) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري

لدى العاملين - دراسة ميدانية"

هدفت إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، التعويضات والخوافز، تقييم الأداء) ومستوى الإبداع الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٥) من العاملين في الإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق. وتم جمع البيانات من خلال تطوير أربعة فروض واستخدام قائمة الاستقصاء. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة بين ممارسات (التدريب والتطوير والتعويضات والتحفيز) والإبداع الإداري، حيث كلما تحسنت مستويات

التدريب والتعويضات ارتفع مستوى الإبداع الإداري، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين ممارسة تقييم الأداء والإبداع الإداري، إضافة إلى وجود أثر لممارستي (التدريب والتعويضات) على الإبداع الإداري، حيث أنه كلما كانت التدريب موجه لتعزيز مهارات وقدرات الموظفين، وكانت التعويضات تتناسب مع مهاراتهم فإن مستوى الإبداع الإداري يكون مرتفعاً، ولم يكن هناك أثر لممارسة تقييم الأداء في الإبداع. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارات الجامعات محل الدراسة بممارسات إدارة الموارد البشرية وخصوصاً التدريب لما لها من أثر في إعداد كوادر بشرية مبدعة، كما أوصت الدراسة بمراجعة نظام ممارسة تقييم الأداء ليتضمن أسس ومعايير موضوعية واضحة تكفل للموظف معرفة نتائج أدائه من خلال التغذية العكسية، وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة تفعيل نظام التعويضات والحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء.

دراسة بني عيسى (٢٠٢٠) بعنوان "دور ريادة الأعمال في أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في قطاع

#### الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور أبعاد ريادة الأعمال (الثقافة الريادية والقيادة الريادية والابداع والتفكير الريادي) في أداء الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) موظفاً من المستويات الإدارية الوسطى والعليا من شركات الاتصالات الأردنية (أورانج، زين وأمنية). واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى ذكاء عالٍ من تطبيق مبادئ ريادة الأعمال، وأن درجة توافر جميع أبعاد ريادة الأعمال كانت مرتفعة، كما أنه يتم توافر جميع أبعاد ريادة الأعمال المستخدمة في الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بأبعاد ريادة الأعمال (الثقافة الريادية، التفكير الريادي، القيادة الريادية، الابداع) وذلك لتمكينه من رفع مستوى أداء الموارد البشرية فيها وتقديم منتجات وخدمات بمستوى عال، والاهتمام بنشر ثقافة ريادة الأعمال وتدريب الموارد البشرية عليها، وزيادة فاعلية وتعميم ثقافة الريادة في شركات الاتصالات الأردنية، وكذلك ضرورة إنشاء قسم متخصص في شركات الاتصالات الأردنية يعنى

بنشر ثقافة الريادة، ويعنى بتطبيق أبعاد الريادة بصورة فعالة، وتقييمها بعد التطبيق، إضافة إلى ربط تطبيق مفاهيم ومبادئ ريادة الاعمال بأداء الموارد البشرية في شركات الاتصالات الأردنية.

دراسة عبيد وضحاك (٢٠١٩) بعنوان "دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع والابتكار الصحي -

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بالأغواط"

هدفت الدراسة إلى تحليل الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات البشرية، ودراسة مكانة وأهمية إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصحية على وجه الخصوص، ومعرفة ما مدى مساهمة إدارة الكفاءة البشرية في تحقيق الإبداع والابتكار الصحي، والتعرف على واقع ممارسات إدارة الكفاءات كالأستقطاب والتنمية والتقييم التي بدورها تعزز وتعديل الكفاءة البشرية. وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) موظف من العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية "أحميدة بن عجيلة"، حيث كان منهم (٣٧) من الكادر الطبي والباقي من الكادر الإداري. واستخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الكفاءات بالمؤسسة لا تعمل على تصميم الوظائف وفرق وجماعات العمل بشكل هيكلي، وإختيار الكفاءات وتوزيعهم على مختلف مستويات المنظمة، كما لا يتم تحديد ماهو متاح من الكفاءات وإدماجها وتكاملها في تأدية المهام والأعمال بشكل قد يكون فردي على حساب الكفاءات الفردية أو بناء فرق العمل على حساب الكفاءات الجماعية، وعدم تجنيد كفاءات جديدة عند ظهور أدوار جديدة، كما أظهرت النتائج أن المنظمة لا تعمل على تنمية كفاءات مواردها البشرية قصد سد الثغرات المعرفية الحالية والمستقبلية لديها، إضافة إلى أن المنظمة لا تدرك ضرورة تبني عملية تقييم الكفاءة باعتبارها عملية مستمرة ودائمة لتفعيل عمليات التحسين المستمر للأداء والسلوك. وأوصت الدراسة بضرورة توفير وضمان بيئة عمل من أجل المحافظة على الكفاءات البشرية في القطاع العمومي وحمايته من الهجرة المحلية إلى القطاع الخاص أو خارج البلد، وكذلك ضرورة بناء ثقافة تنظيمية ووظيفية إيجابية تحاكي عمليات الإبداع والابتكار في المنظمة الصحية، إضافة إلى إعداد دورات تدريبية وبرامج تعليمية من أجل تزويد الكفاءات بمعارف صحية جديدة قصد تفعيل العملية الإبتكارية، لأن جوهر الإبتكار هو خلق المعرفة، وجوهر الإبداع هو إستغلال المهارة والقدرة لدى العاملين.

## الدراسات الأجنبية

**دراسة Shehata وآخرون (٢٠٢١) بعنوان "Examining The Interrelatedness Among Human Resources Management Practices, Entrepreneurial Traits And Corporate Entrepreneurship In Emerging Markets: An Evidence From Egypt"**

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقات بين مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وسمات ريادة الأعمال وريادة الأعمال للشركات في السوق المصري. وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) من مدراء الموارد البشرية في أهم المؤسسات المالية في مصر. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على تطوير سمات تنظيم المشاريع للموظفين العاملين حاليًا في المؤسسات المالية المصرية، إلى جانب ذلك، تؤكد النتائج تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سمات ريادة الأعمال، والتي بدورها لها تأثير كبير على ريادة الأعمال في الشركات. وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد مكان جديد للبحث في مجال دراسة إدارة الموارد البشرية، لا سيما في الأسواق الناشئة التي تبحث عن معدل سريع النمو من الازدهار الاقتصادي، وتقديم الدعم لإدارة الموارد البشرية باعتبارها سابقة لريادة الأعمال للشركات.

**دراسة Moustaghfir وآخرون (٢٠٢٠) بعنوان "Human Resource Management Practices, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: What Is The Link?"**

هدفت الدراسة إلى إنشاء مقترحات نظرية تدعم إطارًا تكامليًا بعد مراجعة منهجية للأدبيات، واختبار مثل هذا الإطار في سياق مؤسسة صغيرة ومتوسطة لإظهار كيفية ترجمة معارف الموظفين وكفاءاتهم إلى قيمة مضافة أثناء تعزيز قدرات وثقافة ريادة الأعمال للشركة. اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات لبناء المقترحات التي تدعم إطارًا نظريًا تكامليًا يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتوجه الريادي وأداء الشركات. واتبعت الدراسة منهج دراسة حالة واحدة لاختبار مقترحات الإطار النظري التكاملي في سياق شركة صغيرة ومتوسطة الحجم، مع اعتماد الاستبيانات والمقابلات والبيانات الأرشيفية. وأكدت نتائج الدراسة الدور الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز توجه الشركة وقدراتها في مجال تنظيم المشاريع، مع رعاية وإثراء وتجميع معارف الموظفين ومهاراتهم وكفاءاتهم المميزة في سياق

استراتيجية الشركة القائمة على الابتكار، كما أظهرت النتائج مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال المواءمة الاستراتيجية مع استراتيجية عمل الشركة في تشكيل المواقف التنظيمية والسلوكيات والمحددات الثقافية التي بدورها تفضي إلى تحسين الابتكار والميل إلى المخاطرة وأخذ المبادرات، كما أظهرت النتائج كيف تُترجم ريادة الأعمال المؤسسية إلى أنشطة ذات قيمة مضافة وإنتاجية فردية وجماعية وأداء تنظيمي عام. وأوصت الدراسة ضرورة أن تستفيد الشركات الصغيرة والمتوسطة من الكفاءات الفردية والجماعية المميزة، وذلك من خلال إجراءات واستثمارات إدارة الموارد البشرية المتوافقة استراتيجيًا، لتعزيز التعلم وتوليد قيم ثقافية موجهة نحو تنظيم المشاريع وأسلوب إداري يفضي إلى الابتكار والأداء والميزة التنافسية، كما اقترحت الدراسة أماكن جديدة لتطوير الموارد البشرية مع التركيز بشكل كبير على قيمة خلق ثقافة إدارية مدفوعة بالابتكار وتعزيز المواقف الموجهة نحو ريادة الأعمال لتحقيق نتائج أداء أفضل.

دراسة Papa وآخرون (٢٠٢٠) بعنوان "Improving Innovation Performance Through

### Knowledge Acquisition: The Moderating Role of Employee Retention and Human Resource Management Practices

هدفت الدراسة إلى دراسة آثار اكتساب المعرفة على أداء الابتكار والآثار المعتدلة لإدارة الموارد البشرية من حيث الاحتفاظ بالموظفين وممارسات إدارة الموارد البشرية على العلاقة المذكورة. وتكونت عينة الدراسة من (١٢٩) مؤسسة تعمل في مجموعة واسعة من القطاعات. وتم جمع البيانات من خلال استبيان موحد. وأظهرت النتائج أن اكتساب المعرفة يؤثر بشكل إيجابي على أداء الابتكار وأن إدارة الموارد البشرية تعدل العلاقة بين اكتساب المعرفة وأداء الابتكار. وتوصي الدراسة بضرورة عمل أبحاث ودراسات سد الفجوة بين اكتساب المعرفة وإدارة الموارد البشرية وأداء الابتكار، كما أوصت الدراسة بضرورة رعاية البحث المستقبلي من خلال تقييم ما إذا كان اكتساب المعرفة يؤثر على أداء الابتكار وما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تعدل مثل هذه العلاقة.

منهج الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد في وصف متغيرات ومحاور الدراسة على أرض الواقع وفي بيان العلاقات فيها وربط نتائج التحليل المستخدم للكشف عن التفاعلات بين متغيرات الدراسة بأسلوب علمي منطقي.



### مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين في المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٣٥٠٠) موظف تقريبا وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بناءا على معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

وعلى مستوى دلالة (٠,٠٥) وقد بلغت (٣٢٥) فرد من مجتمع الدراسة.

وقد تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، المؤهل التعليمي، الخبرة في مجال العمل) والمستقاة من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

#### الجدول (١)

وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

المتغير	المستوى/الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	220	67.7
	أنثى	105	32.3
	المجموع	٣٢٥	٪١٠٠
المؤهل التعليمي	دبلوم فأقل	٠	٠,٠
	بكالوريوس	289	88.9
	ماجستير	23	7.1
	دكتوراه	13	4.0
	المجموع	٣٢٥	٪١٠٠
الخبرة في مجال العمل	٥ سنوات فأقل	123	37.8
	٦ - ١٠ سنوات	155	47.7
	١١ - ١٥ سنة	41	12.6
	١٦ سنة فأكثر	6	1.8
	المجموع	٣٢٥	٪١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل الاحصائي

يشير الجدول رقم (١) إلى أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث بلغت (٦٧,٧٪)، مما يشير إلى أن أكثر من نصف عدد عينة الدراسة من الذكور. ويشير الجدول أن أعلى نسبة كانت لمن هم حملة شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت (٨٨,٩٪)، تليها الماجستير بنسبة بلغت (٧,١٪)، وفي المرتبة الأخيرة الدكتوراه بنسبة (٤٪) وهذا يشير إلى وجود مستوى عالي من التعلم لأفراد عينة الدراسة الموظفين الإداريين في المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية.

ويشير الجدول إلى أن أعلى نسبة خبرة بلغت (٤٧,٧٪) لمن هم بخبرة (٦-١٠ سنوات) من أفراد عينة الدراسة، تليها من هم بخبرة (٥ سنوات فأقل) بنسبة بلغت (٣٧,٨٪) من عينة الدراسة، ومن ثم جاءت فئة الخبرة (١١-١٥ سنة) بنسبة (١٢,٦٪) من أفراد العينة، أما أقل فئة فكانت لذوي الخبرة (١٦ سنة فأكثر) بنسبة بلغت (١,٨٪) من أفراد العينة، وهذا يشير إلى وجود نسبة عالية من الخبرة العملية للموظفين الإداريين في المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية.

### مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالبحث:

١- **مصادر ثانوية:** تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع

البحث ومتغيراته وذلك بالاعتماد على الكتب، الدوريات، ومواقع الانترنت، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج البحث.

٢- **مصادر أولية:** تم الاعتماد على أداة دراسة (استبانة) التي تم إعدادها لغرض الحصول على آراء الإدارة

عن أبعاد ومتغيرات نموذج الدراسة.

### أداة الدراسة:

تم بناء استبانة حول أثر دور إدارة الموارد البشرية (التطوير والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء) في تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية، حيث تشمل أداة الدراسة الأجزاء الآتية:

**الجزء الأول:** المعلومات الشخصية وتشمل (الجنس، المؤهل التعليمي، الخبرة في مجال العمل).

**الجزء الثاني:** يحتوي هذا الجزء على محاور متغير البحث المستقل إدارة الموارد البشرية الذي يشتمل على ثلاث أبعاد (التطوير والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء).

**الجزء الثالث:** يحتوي هذا الجزء على عدد من الفقرات تمثل المتغير التابع ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، (غير موافق بشدة)، وعليه تم ترميز اجابات عينة البحث بما يتفق مع ذلك المقياس وذلك على النحو التالي: (٥) للإجابة موافق بشدة، (٤) للإجابة موافق، (٣) للإجابة محايد، (٢) للإجابة غير موافق، (١) للإجابة غير موافق بشدة.

### صدق الأداة وثباتها:

تم الاعتماد على نوعين من اختبار صدق الأداة على النحو التالي:

(١) الصدق الظاهري: من خلال عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعة والأخذ بملاحظاتهم حول أداة البحث.

(٢) الصدق الداخلي: تم استخدام اختبار (كروبناخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس واتساقها الداخلي، وقدرتها على قياس أبعاد ومحاور الدراسة، وقد تم استخدام اختبار الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا حيث أنه من الجانب التطبيقي يعتبر  $(\alpha \geq 0,60)$ ، مقبولة في البحوث في مجالات الإدارة (Sekaran & Bougie, 2013)، والجدول (٢) يوضح النتائج:

الجدول (٢)

معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بمحاور الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
إدارة الموارد البشرية			
١	التطوير والتدريب	٥	٠,٨٣٩
٢	التحفيز	٥	٠,٨٢٩
٣	تقييم الأداء	٥	٠,٨٩٢
ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة		٨	٠,٧٦٧
الأداة ككل		٢٣	٠,٩٢٤

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول (٢): أن جميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث بلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) أكثر من (٠,٦٠)، كما بلغ معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل (٠,٩٢٤)؛ مما يؤكد ثبات الاستبانة واتساقها الداخلي.

### الأساليب الإحصائية:

الإحصاء الوصفي: تم من خلاله تحديد خصائص افراد عينة البحث، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، ولتحديد آراء العاملين حول متغيرات البحث بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الإحصاء التحليلي: لغرض اختبار فرضيات البحث تم اعتماد اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والانحدار البسيط (Simple Regression) والانحدار المتعدد (Multi Regression).

### الاعتبارات الأخلاقية:

- ستكون البيانات مجهولة المصدر.
- تم استخدام البيانات لأغراض البحث فقط.
- تم الحصول على موافقة المستشفيات لإجراء الدراسة هناك.

• يتم أخذ استمارة الموافقة من جميع المشاركين في الدراسة.

### مناقشة نتائج الدراسة:

#### أولاً، إدارة الموارد البشرية:

يشير الجدول (٣) إلى متغيرات إدارة الموارد البشرية حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور إدارة الموارد البشرية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة التقدير، وكانت النتائج على النحو الآتي:

#### الجدول (٣)

متغيرات إدارة الموارد البشرية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة التقدير

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
مرتفعة	0.920	3.829	تقييم الأداء
مرتفعة	0.837	3.700	التطوير والتدريب
مرتفعة	0.922	3.688	التحفيز
مرتفعة	<b>0.893</b>	<b>3.739</b>	إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

يشير الجدول (٣) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات إدارة الموارد البشرية، ويشير الجدول إلى وجود درجة تقدير مرتفعة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٣٩).

ويشير الجدول إلى أن بُعد تقييم الاداء كان في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢٩) وانحراف معياري (٠,٩٢٠) وبدرجة مرتفعة من التقدير، تلاه بُعد التطوير والتدريب وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٠٠) وانحراف معياري (٠,٩٢٢) وبدرجة تقدير مرتفعة، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التحفيز بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨٨) وانحراف معياري (٠,٩٢٢) وبدرجة تقدير مرتفعة.

#### ثانياً: ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة:

يشير الجدول (٤) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات المحور:

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
١٩	تحرص المستشفى على الابتكار في تقديم خدماتها.	3.697	0.966	٨	مرتفعة
٢٠	تقدم المستشفى خدمات مميزة للمستفيدين.	3.826	0.877	٧	مرتفعة
٢٣	تبادر المستشفى لاستحداث خدمات جديدة باستمرار.	3.840	1.055	٦	مرتفعة
١٨	تحرص المستشفى على تشجيع الأفكار الجديدة.	3.859	0.863	٥	مرتفعة
١٧	تعتمد المستشفى على البحوث في تطوير خدماتها الجديدة.	3.873	0.861	٤	مرتفعة
١٦	تبادر المستشفى لتصميم خدمات جديدة باستمرار.	3.879	0.884	٣	مرتفعة
٢٢	تحرص المستشفى على استقطاب أفراد من ذوي المهارات التقنية.	3.884	1.052	٢	مرتفعة
٢١	تتلاءم خدمات المستشفى مع احتياجات المستفيدين.	3.929	1.043	١	مرتفعة
	<b>المتوسط الكلي للفقرات</b>	<b>3.848</b>	<b>0.950</b>		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

يظهر الجدول رقم (٤) إلى وجود مستوى مرتفع من التقدير لمحور ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٣,٨٤٨) والانحراف المعياري (٠,٩٥٠)، ويلاحظ من الجدول أنَّ المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (٣,٦٩٧ - ٣,٩٢٩) وبدرجة تقدير مرتفعة لكافة فقرات المحور، كما تدل الانحرافات المعيارية على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (٢١) والتي نصت على "تتلاءم خدمات المستشفى مع احتياجات المستفيدين" كانت على أعلى مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٢٩) وبدرجة مرتفعة من التقدير، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (١٩) والتي نصت على "تحرص المستشفى على الابتكار في تقديم خدماتها" كانت على أقل مستوى من التقدير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩٧) وبدرجة مرتفعة من التقدير.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية (التطوير والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء) على تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران. ولاختبار فرضية الدراسة الرئيسية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لبيان مدى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية (التطوير والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء) على تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران.

نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد:

#### جدول (٥)

جدول ملخص النموذج (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.660a	.436	.431	.44499

a. Predictors: (Constant), التطوير, التحفيز, تقييم

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الاحصائي

يشير الجدول (٥) الى أنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت قيمته (٠,٦٦٠)، كما هو موضح، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٤٣٦)، وعليه فإن المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية استطاعت أن تفسر (٤٣,٦%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل الجدول (٦) نتائج تحليل تباين الانحدار لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

#### جدول (٦)

نتائج تحليل تباين الانحدار

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	48.981	3	16.327	82.455	.000 <sup>b</sup>
Residual	63.364	320	.198		
Total	112.345	323			

a. Dependent Variable: ريادة

b. Predictors: (Constant), التطوير, التحفيز, تقييم

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

يوضح جدول (٦) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج وللمتغير إدارة الموارد البشرية على ريادة الأعمال عن طريق تحليل إحصائي (F).

ومن خلال ما يبينه جدول (٦) فإنه يتضح وجود دلالة معنوية عالية لإختبار (F) مقدرة بـ (٨٢,٤٥٥) وهي اعلى من قيمتها الجدولية (2.31)، وبمستوى دلالة قُدرت بـ (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\leq 0,05$ ) ( $\alpha$ )، وبهذا يكون لنموذج الانحدار علاقة معنوية ملائمة لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ومن هذا المنطلق يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن نموذج الانحدار معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع).

أي أنه؛ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية (التطوير والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء) على تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران.



اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

يُوضح الجدول (٧) قيم معاملات الانحدار والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

جدول (٧)

إدارة الموارد البشرية (التطوير والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء) على تحقيق ريادة الأعمال

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std. Error	B	
.000	11.176		.159	1.777	(Constant)
.270	1.105	.054	.045	.049	التطوير والتدريب
.509	.662	.048	.060	.040	التحفيز
.000	8.181	.592	.056	.455	تقييم الأداء

a. Dependent Variable: ريادة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي

الفرضية الفرعية الأولى:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتطوير والتدريب على تحقيق ريادة

الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران.

يبين الجدول (٧) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والتدريب على تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات

العامة في منطقة نجران، حيث بلغت قيمة (t) (١,١٠٥) أقل من القيمة الجدولية (١,٩٧٢) ومستوى دلالة (٠,٢٧٠)

وهي أعلى من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، وبهذا يتم رفض الفرضية البديلة مع قبول الفرضية الصفرية.

أي أنه؛ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتطوير والتدريب على تحقيق

ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران.

## الفرضية الفرعية الثانية:

هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتحفيز على تحقيق زيادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران.

يبين الجدول (٧) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحقيق زيادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران، حيث بلغت قيمة (t) (٠,٦٦٢) أقل من القيمة الجدولية (١,٩٧٢) ومستوى دلالة (٠,٥٠٩) وهي أعلى من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٥$ )، وبهذا يتم رفض الفرضية البديلة مع قبول الفرضية الصفرية.

أي أنه؛ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتحفيز على تحقيق زيادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران.

## الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لتقييم الأداء على تحقيق زيادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران.

يبين الجدول (٧) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحقيق زيادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران، حيث بلغت قيمة (t) (٨,١٨١) أعلى من القيمة الجدولية (١,٩٧٢) ومستوى دلالة (٠,٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٥$ )، وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة.

أي أنه؛ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لتقييم الأداء على تحقيق زيادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران.

## نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى وجود درجة تقدير مرتفعة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية، وذلك لكفاءة أبعادها حيث تبين من خلال الدراسة أن تقييم الأداء كان في الرتبة الأولى، وبمتوسط

حسابي بلغ (٣,٨٢٩) وبانحراف معياري (٠,٩٢٠)، وفي الرتبة الثانية جاء بعد التطوير والتدريب وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٠٠) وبانحراف معياري (٠,٩٢٢)، وفي الرتبة الثالثة والأخيرة كان بعد التحفيز بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨٨) وانحراف معياري (٠,٩٢٢)، وكانت تلك الأبعاد على مستوى مرتفع من التقدير، وهي نتائج تشير الى وجود درجة عالية من إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية.

كما أشارت نتائج الدراسة الى أن ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران كانت على مستوى مرتفع من التقدير، وتبين أن خدمات المستشفى تتلاءم مع احتياجات المستفيدين، كما اتضح أن المستشفى تحرص على الابتكار في تقديم خدماتها.

وقد تبين من خلال اختبار فرضيات الدراسة إلى النتائج التالية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية (التطوير والتدريب، التحفيز، تقييم الأداء) على تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران وهي نتيجة اتفقت مع دراسة التعمري (٢٠٢١) التي توصلت الى وجود أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية بكافة أبعادها على التوجه الريادي بكافة أبعاده، كما اتفقت مع دراسة العوضي وآخرون (٢٠٢١) التي توصلت الى وجود علاقة بين ممارسات (التدريب والتطوير والتعويضات والتحفيز) والإبداع الإداري، كما اتفقت مع دراسة Shehata وآخرون (٢٠٢١) التي توصلت الى وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على سمات ريادة الأعمال، والتي بدورها لها تأثير كبير على ريادة الأعمال في الشركات.

ومنه بينت الدراسة ما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتطوير والتدريب على تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للتحفيز على تحقيق ريادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) لتقييم الأداء على تحقيق زيادة الأعمال لإدارات المستشفيات العامة في منطقة نجران.

### التوصيات:

على ضوء النتائج توصي الدراسة بتعزيز إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة في منطقة نجران في المملكة العربية السعودية مع التركيز على النقاط التالية:

- أن يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين.
- أن تعتمد ادارة المستشفى في عملية تدريبها على البرامج الحديثة العالية والمتطورة.
- أن تتنوع اساليب تقييم الأداء على حسب الموقع الوظيفي للعاملين.
- أن تعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم الأداء في تحديدها للبرامج التدريبية والتطوير.
- أن تعتمد المستشفى على البحوث في تطوير خدماتها الجديدة وأن تحرص على استقطاب أفراد من ذوي المهارات التقنية.

### المراجع العربية

- أبو سيف، محمود (٢٠١٦)، إستراتيجية مقترحة للتربية لريادة الأعمال بالتعليم قبل الجامعي المصري في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، مجلة كلية التربية، العدد ١٦٧.
- براخلية، سمير (٢٠١٨)، تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- بريك، سيف وبراخ، حسام الدين (٢٠٢٢)، دور مؤشرات الأداء في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

بن التومي، زين الدين وشالي، وائل (٢٠٢٢)، دور التحفيز في رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة العمومية "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بمقرّة - بالمسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

بن بوزيد، رضوان (٢٠٢٠)، أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

بني، عيسى (٢٠٢٠)، دور ريادة الأعمال في أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٢١.

بوحشيشة، عائدة (٢٠٢٠)، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.

التعمري، رنا (٢٠٢١)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التوجه الريادي في شركات صناعة الأدوية الأردنية "دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، الأردن.

التميمي، محمد (٢٠١٧)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي "دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

جاسم، طارق وعبد الدائم، زينة (٢٠٢٢)، دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة الأعمال، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد ٣، العدد ٤.

جدي، أسماء (٢٠٢٠)، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص إدارة الموارد البشرية إدارة الأعمال، جامعة الجزائر ٣، الجزائر.

الحازمي، الجليلة (٢٠٢١)، دراسة وصفية عن واقع التدريب والتطوير للموظفين العاملين بالمؤسسات التعليمية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد ٥، العدد ٢٠.

خروي، فاطمة، يونس، جمانة وعباس، نبيلة (٢٠٢١)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في المستشفيات "دراسة حالة مستشفى خاص في جنوب لبنان"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٣١.

خلفي، معاذ وباحوش، أيمن (٢٠٢١)، تقييم الأداء المالي للمؤسسات المالية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

خليل، بشرى وحسن، دنيا (٢٠١٩)، دور عمليات إدارة المواهب في التحول إلى المنظمة الذكية "دراسة استطلاعية في وزارة الكهرباء - دائرة التدريب والتطوير"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ١٢٠.

دعلوس، مريم وطوير، خرفية (٢٠٢١)، سياسات التحفيز وأثرها على الإبداع الإداري للعاملين "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور، الجزائر.

دمان، أميرة وبوعفار، هاجر (٢٠٢١)، مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز "دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

دين، مي وآدم، عبد المطلب (٢٠٢٠)، أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة آيزو ٩٠٠١:٢٠١٥ "دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي"، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد ٢١، العدد ٢.

زيدان، الزهرة، بن موسى، تبر وميسة، يمينة (٢٠٢١)، تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة ميدانية لشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT)"، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر.

شحادة، موسى (٢٠١٧)، التدريب والتطوير في دولة الإمارات العربية المتحدة دعامة من دعائم الأمن الوظيفي، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، المجلد ٥٩، العدد ١.

الصيرفي، محمد، عبد الفتاح، عصام وعلام، رحاب (٢٠٢٠)، ريادة الأعمال: المفهوم والنشأة والأهمية "دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية - جامعة العريش، العدد ٢٢.

عبد الدايم، شيماء وعيداروس، أحمد (٢٠٢٢)، إدارة وتمويل حاضنة SET Squared بالمملكة المتحدة لتحقيق ريادة الاعمال والابتكار وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، المجلد ١٩، العدد ١١٣.

عبد الرحمن، نورة، شمعة، رانية والطبال، عبد الله (٢٠٢٢)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب "دراسة نظرية"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد ٢، العدد ١.

عبد العزيز، ريهام (٢٠١٨)، العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة الاعمال، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٩، العدد ١.

عبيد، فريد وضحاك، نجية (٢٠١٩)، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع والابتكار الصحي "دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بالأغواط"، المجلة الجزائرية للتسيير والاقتصاد، المجلد ١٣، العدد ١.

علي، أحمد (٢٠٢٢)، أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح مشروعات ريادة الأعمال، بحث بكالوريوس، كلية الخرطوم التطبيقية، السودان.

العوضي، سارة، مصطفى، أسامة والبنوي، مها (٢٠٢١)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين "دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التجارية، المجلد ٤٣، العدد ١.

عياضات، إيمان وملكحي، بركاهم (٢٠٢٢)، دور التحفيز في تحسين أداء المستخدمين "دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

قفايفي، عبد الرؤوف (٢٠٢٢)، دور التحفيز في رفع أداء العاملين "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع المدينة"، رسالة ماجستير، جامعة يحي فارس، الجزائر.

كرو، شفاء (٢٠١٦)، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات "تطبيق عملي على شركة جود"، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

لعشاش، موسى (٢٠٢١)، أثر التحفيز على أداء العاملين "دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري المسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

محمد، عصام الدين (٢٠١٩)، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين "دراسة حالة الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية"، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتقانة، السودان.

مراح، سامية (٢٠٢١)، أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة "دراسة المديرية العامة للتصالحات الجزائر بالمدينة"، مجلة أبحاث الإدارة والأمان الاجتماعي، المجلد ٢، العدد ١.

ناجي، عاملة والبعاج، عبد العزيز (٢٠١٧)، تأثير التدريب والتطوير في تحسين صورة الشركة "دراسة تحليلية مقارنة في شركتي الرشيد العامة وآشور العامة للمقاولات الإنشائية"، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد ١، العدد ٣.

### المراجع الأجنبية

Chandani, Arti, Mehta, Mita, Mall, Akanksha and Khokhar, Vashwee (2016), Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement, *Indian Journal of Science and Technology*, Volume 9(15).

Hanaysha, Jala and Tahir, Putri (2016), Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 219.

Kanapathipillai, Kumaran and Azam, Ferdous (2020), The Impact of Employee Training Programs on Job Performance and Job Satisfaction in the Telecommunication Companies in Malaysia, *European Journal of Human Resource Management Studies*, Volume 4, Issue 3.

Kro, Shafa (2016), *The impact of Human Resource Management Practices on the Employees performance: Applied Study on Jude company in Lattakia, Syria*, Master Thesis, Syrian Virtual University, Syrian Arab Republic.

Moustaghfir, Karim, El Fatihi, Sara and Benouarrek, Mohammed (2020), Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: what is the link? *Measuring Business Excellence*, Vol. 24, No. 2.

Nabi, Nurun, Syduzzaman and Munir, Shayekh (2016), The Impact of Human Resource Management Practices on Job Performances: A Case Study of Dhaka Bank Pvt. Ltd., Bangladesh, *Human Resource Management Research*, Volume 6, Issue 2.

Nguyen, My (2017), *The Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness*, Thesis in International Business, University of Applied Sciences

Papa, Armando, Dezi, Luca, Gregori, Gian, Mueller, Jens and Miglietta, Nicola (2020), Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices, *Journal of Knowledge Management*, Volume 24, No. 3.

Shehata, Gamal, Montash, Mohammed and Areda, Mohammed (2021), Examining the Interrelatedness among Human Resources Management Practices, Entrepreneurial Traits and Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: An Evidence from Egypt, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Volume 13, No. 3.