

## **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي**

Strategies of Human Resource Management as an Entrance to achieve  
Administrative Creativity in Tripoli Medical Hospital

**نجاة أحمد أبو سعدة**

جامعة طرابلس

تاريخ القبول: 2021/09/15م

تاريخ الاستلام: 2021/08/19م

### **ملخص:**

هدفت الدراسة التعرف إلى دور تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري بمستشفى طرابلس الطبي من وجهة نظر العاملين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية والتمريض، والبالغ عددهم (76) موظفًا وموظفة، واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة؛ نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث قامت بتوزيع استبانة الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد استجاب منهم (64) موظفًا وموظفة، أي بنسبة استجابة (84.21%)، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستشفى طرابلس الطبي من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (76.4%). وأن مستوى الإبداع الإداري جاء بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (75.5%). وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي. كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا في المستشفى بجميع أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والعناصر التي تُساهم في تحقيق الإبداع الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الإبداع الإداري، مستشفى طرابلس الطبي.

**Abstract**

This study aimed to identify the role of applying human resources management strategies in achieving administrative creativity in Tripoli Medical Hospital from the point of view of the employees. The comprehensive enumeration method for all members of the study population; Due to the small size of the study population, it distributed the study questionnaire to all members of the study community, and (64) male and female employees responded, that is, a response rate of (84.21%), and the questionnaire was used as a data collection tool. The study reached a set of results, the most important of which are: The reality of the application of human resources management strategies in Tripoli Medical Hospital from the point of view of employees came with a large degree of approval, and a relative weight of (76.4%). and that the level of administrative creativity came to a large degree of agreement, with a relative weight of (75.5%). There is a statistically significant relationship between the strategies of human resource management and the achievement of administrative creativity in Tripoli Medical Hospital. There is also a statistically significant impact of human resource management strategies on administrative creativity. The study recommended that the hospital's senior management should pay attention to all dimensions of human resource management strategies, and the elements that contribute to achieving administrative creativity.

**Keywords:** Human Resource Management Strategies, Administrative Creativity, Tripoli Medical Hospital.

**مقدمة:**

تعتبر الموارد البشرية محور اهتمام المنظمات، وذلك في ظل التغيرات المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات، إذ إن عصر التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي يتطلب من المنظمات مواكبة التغيرات بالعمل في مفاهيم حديثة والبعد عن المفاهيم التقليدية، فالعالم يعيش اليوم عصر الإدارة العلمية الحديثة، ويطلق عليه بعض المفكرين عصر الثورة الإدارية.

وتمثل الموارد البشرية مورداً استراتيجياً مهماً من موارد المنظمة يحدد لها فرص البقاء والنجاح، إذ تعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بيئة التنظيم الإداري ومفتاح النجاح الرئيس لجميع المنظمات العامة والخاصة، حيث يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي أو الخدمي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، ولقد زادت قناعات المنظمات بأن الموارد البشرية تعتبر أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراعها من أجل البقاء والنمو وهو ما أصبح يفرض عليها ضرورة اعتبار هذه الموارد شريكاً استراتيجياً له الدور الحيوي ضمن إستراتيجية المنظمة من خلال ربط غايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة مع أنشطة الموارد البشرية (الزعنون، 2019: 42).

ويُعد الإبداع الإداري من أهم مقومات المنظمات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازها، التي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع

السلوك الإبداعي لديهم، كي تصبح ذات كفاءة وفاعلية أعلى. والإبداع هو نوع من التغيير والتجديد في أسلوب العمل واستخدامه بطرق وتقنيات تواكب متطلبات البيئة والعصر الحديث، بحيث تسعى لتلبية حاجات المجتمع المتجددة (دلبوح وجرادات، 2013: 10).

ونظرًا لأهمية الموضوع ستقوم الباحثة بدراسة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي، بهدف أن يشكل هذا البحث بعد الوصول إلى نتائجه لبنة متكاملة لتطبيق مفاهيم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل إلى تحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي بالعاصمة الليبية.

### منهجية البحث والدراسات السابقة

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تُعد المستشفيات الركيزة الأساسية للنظام الصحي في ليبيا، ويرجع ذلك لأهمية ما تقدمه من دور حيوي لتحقيق الأهداف الصحية والاجتماعية، وتلعب المستشفيات الحكومية والخاصة دورًا مهمًا وحيويًا في تقديم الخدمات الصحية للمواطنين.

ويعتبر الإبداع الإداري في المستشفيات أو غيرها من المنظمات من أهم المؤشرات أو المعايير التي تبين مدى فاعلية المستشفى في أداء عملها، وفي مستشفى طرابلس الطبي بالذات، هناك طاقات وإمكانات مكلفة لا بد من استثمارها واستغلالها بالشكل الصحيح سواء طاقات بشرية أو أجهزة ومعدات وأسرة وغيرها.

ويولي القطاع الصحي في دولة ليبيا اهتمامًا كبيرًا للنهوض بمستوى الخدمات الصحية، وذلك بالاستعانة بالعديد من الوسائل التي من بينها إنشاء مستشفيات جديدة وتطوير المستشفيات القائمة لتحسين مستوى جودة الخدمات.

ونتيجة للتطورات التي حدثت في مجال الصحة والعلاج والخدمات الطبية وتعدد نظام الخدمات الصحية وزيادة الطلب على الخدمات الصحية، برزت الحاجة إلى تقديم الخدمات الصحية للمرضى بكفاءة وفاعلية في جميع التخصصات وبمستوى عالٍ ومقبول لدى المرضى، حيث أصبح المريض لا يقبل بالمستويات المتدنية من الخدمات، كما أن العديد من المرضى يتلقون العلاج في المؤسسات الصحية الخاصة (دره وغريب وسعيد، 2018: 353).

وقد أشارت دراسة (درهوب، 2014) التي تناولت جودة الخدمات الصحية في ليبيا بالشرح والتحليل؛ إلى افتقار المستشفيات إلى معايير واضحة للأداء وعدم التقييم الصحيح، والتمسك بالإجراءات الروتينية والروتين، وعدم التحفيز على الابتكار وإحياء الأفكار الجديدة، وضعف المشاركة في صنع القرار وعدم وجود اتصال فعال.

وتكمن مشكلة الدراسة في أن هناك تأثيراً للرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى النجاه، وشعوراً من الباحثة بأهمية هذا الموضوع فقد قامت بصياغة المشكلة في السؤال الرئيس التالي:

ولهذا تزايدت الاهتمامات من قبل مستشفى طرابلس الطبي للحصول على شهادات الجودة والتي من أهمها شهادة الاعتماد الدولية للمستشفيات، وذلك في سبيل تعزيز التنافسية واستثمار جميع الإمكانيات ومن أهمها المورد البشري في تعزيز الإبداع الإداري والتميز في تطوير العمل، وقد تم صياغة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

**ما دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري بمستشفى طرابلس الطبي من وجهة نظر العاملين؟**

**وينبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية هي:**

1. ما واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستشفى طرابلس الطبي؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي؟
4. ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي؟

**فرضيات الدراسة:**

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) على الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.

**أهداف الدراسة:**

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستشفى طرابلس الطبي.
2. بيان مستوى الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.

4. هل يوجد أثر لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.

5. تقديم مجموعة من التوصيات التي تُساعد الإدارة العليا في مستشفى طرابلس الطبي على تطوير وتفعيل آليات تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تُساهم في تحقيق الإبداع الإداري.

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

#### 1. الأهمية العلمية (النظرية):

أ. تسلط هذه الدراسة الضوء على مدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث وهو دور تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في واقع مؤسساتنا الليبية، حيث تواجه المستشفيات الخاصة الليبية ظروفًا وتحديات تتطلب رفع كفاءة أدائها لتحقيق التميز والإبداع في أدائها.

ب. توفر هذه الدراسة للباحثين والدارسين بيانات ومعلومات في مجال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري.

#### 2. الأهمية العملية (التطبيقية):

أ. تكمن أهمية هذه الدراسة في مدى تحقيق وتطبيق التوصيات التي تخرج بها، والتي قد تغيد إدارة مستشفى طرابلس الطبي بشكل خاص والمستشفيات الأخرى المناظرة بشكل عام.

ب. من الممكن أن تكشف الدراسة الحالية للإدارات العليا والجهات المسؤولة في مستشفى طرابلس الطبي أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي بدورها قد تساهم في تحقيق الإبداع الإداري، واستخراج الطاقات الكامنة لدي العاملين في المستشفى، والذي ينعكس بدوره على تحقيق النفع العام للمستشفى والتقدم والمنافسة في المجال الصحي والإداري، وكذلك القيام بواجباتهم وخدماتهم تجاه المجتمع بشكل أفضل

#### حدود الدراسة:

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على دراسة تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري، واعتمدت الباحثة على أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من دراسة (حسين وعبد الحسن، 2020؛ حمادي وخضر، 2020؛ Matsumoto, 2019؛ 2020) وهي (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات)، أما أبعاد الإبداع الإداري فقد تم اعتماد الأبعاد من دراسة (الخطيب، 2018؛ سماحه، 2018؛ Nart, et al, 2018).

- **الحد البشري:** تقتصر الدراسة على استطلاع آراء العاملين الإداريين والتمريض بشكل أساسي في مستشفى طرابلس الطبي في العاصمة الليبية.
- **الحد المكاني:** أجريت الدراسة على مستشفى طرابلس الطبي.
- **الحد الزمني:** أجريت الدراسة في العام 2021م.

#### مصطلحات الدراسة:

تحقيقاً لأغراض الدراسة، تم تعريف المصطلحات التالية:

- **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** تعرف الباحثة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها: منهج فكري يعتمد مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة الواجبة والمهمة، التي تعمل على رفع مستوى كفاءة العاملين من خلال التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتعويض والتحفيز وتقييم الأداء، ومحور عملها العنصر البشري الذي سيصبح أكثر كفاءة.

- **الإبداع الإداري:** تعرف الباحثة الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: استخدام مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة لمستشفى طرابلس الطبي، والتي تهدف إلى القدرة على ابتكار الأساليب والوسائل المتنوعة والحديثة في العمل من خلال استثمار قدرات العاملين في تحدي التفكير المألوف والخروج من الروتين اليومي في إجراءات العمل في المستشفى.

#### الدراسات السابقة:

تعرض الدراسة فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

1. **دراسة حسين وعبد الحسن (2020):** هدفت الدراسة التعرف إلى الدور التفاعلي لسرعة الحركة للإدارة العليا في منظمات الأعمال بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتعافي الاستراتيجي في كلية الإسراء الجامعة. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد وزعت الاستبانة على عينة قصدية قوامها (22) فرداً في كلية الإسراء الجامعة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في كلية الإسراء الجامعة من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي بلغ (76.0%)، وتوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتعافي الاستراتيجي في كلية الإسراء الجامعة، حيث بلغ معامل الارتباط ما نسبته (0.67).

2. **دراسة حمادي وخضر (2020):** هدفت الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة في دوائر وزارة الكهرباء. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية قوامها (448) موظفاً وموظفة في ثماني دوائر في وزارة

الكهرباء العراقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ثماني دوائر بوزارة الكهرباء من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي بلغ (61.0%)، وتوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمة في دوائر وزارة الكهرباء، حيث بلغ معامل الارتباط ما نسبته (0.829).

**3. دراسة ماتسوموتو (Matsumoto, 2019):** هدفت الدراسة التعرف إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة لخلق بيئة جذابة لممارسة التمريض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مدراء التمريض والبالغ عددهم (305) مديراً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن بيئة ممارسة التمريض أصبحت جذابة بشكل متزايد عند تنفيذ استراتيجيات وهي: (تعزيز التطوير الوظيفي الشخصي والتنظيمي، تقييم العاملين التي تضمن رعاية المرضى، وتعزيز تعاون الفريق، وسياسات مرنة في التوظيف والنقل بناءً على تنفيذ الأعمال، وتعزيز التفاعلات الخارجية لجعل المنظمة نظاماً مفتوحاً، وضمان دعم التطوير التنظيمي، ودعم بيئة العمل من خلال المحافظة على أمن وصحة العاملين).

**4. دراسة الخطيب (2018):** هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الإبداع الإداري بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة؛ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي الوزارة الذين يشغلون الوظائف الإدارية والذي يبلغ عددهم (178)، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود موافقة بدرجة كبيرة من المبحوثين على مستوى الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (71.46%)، كما توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية وتحقيق الإبداع الإداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.688).

**5. دراسة سماحه (2018):** هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري في مستشفى محمد بوضياف ومصحة التوليد بورقلة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة البالغ (85) فرداً من العاملين في الوظائف الإشرافية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (81.60%)، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الخادمة والإبداع الإداري في مستشفى محمد بوضياف ومصحة التوليد بورقلة.

6. **دراسة نارت وآخرون (Nart, et al, 2018):** هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين إدارة التنوع والقيادة الخادمة بالهوية التنظيمية والإبداع في الشركات المتعددة الجنسيات في تركيا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (267) موظفًا وموظفة في الشركة الدولية لصناعة الأغذية والمشروبات بفروعها الثلاث في تركيا، تم أخذ العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع مستوى الإبداع من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة كبيرة جدًا، وبوزن نسبي (89.35%)، وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والإبداع في الشركات المبحوثة، حيث كانت قيمة عامل الارتباط (0.893).

7. **دراسة ساها وآخرون (Saha, et al, 2017):** هدفت الدراسة إلى الكشف فيما إذا كانت الشركة تستجيب بسرعة ومرونة للتغيرات البيئية من دون مواجهة اضطرابات السوق، إضافة إلى محاولة فهم ما إذا كانت سرعة الحركة التنظيمية وقيمة الموارد البشرية يمكن أن تخلق تأثيرًا على أداء شركات الأعمال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد وزعت الاستبانة على عينة عشوائية قوامها (80) فردًا من العاملين في الشركات المبحوثة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن استراتيجيات الموارد البشرية هي عناصر أساسية للنجاح، إذ تلعب دورًا رئيسًا في تطوير سرعة الحركة التنظيمية.

8. **دراسة مالينجومو وآخرون (Malingumu, et al, 2016):** هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع من خلال تبادل أعضاء الفريق في عدد من المنظمات في بلجيكا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (184) موظفًا وموظفة في عدد من منظمات مختلفة في بلجيكا ومن قطاعات متنوعة، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى الإبداع من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (66.2%)، ويوجد تأثير غير مباشر للقيادة الخادمة على المتغيرات المستهدفة (سلوك المواطنة التنظيمية، والإبداع) من خلال التبادل بين أعضاء الفريق، وأن التبادل بين أعضاء الفريق يرتبط بشكل إيجابي مع سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع لدى العاملين في المنظمات المبحوثة.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال تناول الدراسات السابقة بالتحليل، يتضح لنا الآتي:

1. معظم الدراسات السابقة هي دراسات حديثة بين الأعوام 2016-2020.
2. اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، مثل: دراسة (حسين وعبد الحسن، 2020)، ودراسة (Matsumoto, 2019)، ودراسة (الخطيب، 2018)،

وذلك لملاءمتها لموضوع الدراسة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة أداة للدراسة.

3. تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها الدراسات العربية (العراق، فلسطين، والجزائر) كدراسة (حمادي وخضر، 2020)، ودراسة (الخطيب، 2018)، ودراسة (سماحه، 2018)، ومنها الدراسات الأجنبية كدراسة (Nart, et al, 2019)، ودراسة (Saha, et al, 2017).
4. تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وفي تحديد متغيرات الدراسة، والفرضيات، وأدوات الدراسة، وفي تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومقارنتها بها.
5. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها طبقت على مستشفى غير حكومي وهو مستشفى طرابلس الطبي في ليبيا، وهي من الدراسات القليلة -على حد علم الباحثة- التي تُجرى في المجتمع الليبي، وتركز بشكل أساسي على دراسة دور تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.

#### الإطار النظري للدراسة

##### أولاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تُعد استراتيجيات الموارد البشرية بمختلف متغيراتها جزءاً من الاستراتيجيات العامة للمنظمة وتتكامل معها، وتتسق جهودها لتلبية متطلباتها من العناصر البشرية الكفؤة لذا فهي تُسهم في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بالتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى، أي أنها تركز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة لتساعدها في تحسين قدرة المنظمة التنافسية.

##### 1. مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

اجتهد الكثير من أهل العلم والاختصاص في وضع تعريف محدد لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث عرفها هو (Hu, 2007: 4) بأنها: "عملية منهجية لتطوير الخبرة البشرية الفردية والتي تهدف إلى تمكين الفرد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والفرد ذاته". بينما عرفها دوركوفيتش (Durkovic, 2009: 62) بأنها: "مجموعة من الإجراءات والأنشطة داخل المنظمة والتي تركز على تحسين قدرات ومهارات العاملين لأداء متطلبات العمل الحالية والمستقبلية والعمل على المواءمة بين الأهداف الفردية للعاملين وأهداف المنظمة". كما عرفها كل من العزاوي وجواد (2010: 117) بأنها: "خليط أو مجموعة أهداف تسعى المنظمة من خلالها إلى تحديد الوسائل وطرق تنفيذها حيث تعتبر عملية معقدة أو تفسر على أنها سلسلة عمليات صحيحة وتقنية من خلال تحديد ما تفعله وما لا تفعله لمواجهة التحديات والمواقف". وأشار إليها ويلسون (Wilson, 2012: 5) بأنها: "سلسلة من الأنشطة المنظمة التي تحدث خلال مدة زمنية محددة وتهدف إلى إحداث تغيير سلوكي". وعرفها ميفيرت (Meifert, 2013: 17) بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتحسين مؤهلات أو أداء الأفراد عبر العديد من المستويات التنظيمية في التسلسل الهرمي عن طريق التدريب، وتطوير

المسار المهني للعاملين بما يؤمن تحقيق الأهداف الفردية للعاملين، وكذلك الأهداف الاستراتيجية للمنظمة".

تري الباحثة أن مفهوم استراتيجية تطوير الموارد البشرية هو عملية مستمرة تركز على أعمال المنظمة الحالية والمستقبلية الهادفة إلى رفع مستوى أداء العاملين وما يحتاجونه من مهارات وقدرات تتطلبها وظائفهم التي يؤدونها، وتمتاز هذه العملية بأنها جزء من وظيفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

## 2. أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تتجلى أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال النقاط الآتية (طاهر، 2011: 33):

أ. ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر.

ب. ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والفرص والتحديات الخارجية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.

ج. لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق الجودة للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وأكفاء في تلبية رغبات الزبون.

د. كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تتجزأ والتي تحقق الاستعمال الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية.

هـ. وهناك من يؤكد أن التغيير الكبير والأكثر إثارة للدهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

يتضح مما سبق أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات، الأمر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات والمعارف المتوفرة لديها، سواء في مرحلة الإعداد للاستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ.

## 3. أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

بعد الاطلاع على الأدبيات لوحظ عدم وجود توجه واضح من قبل الباحثين حول أبعاد الرضا الوظيفي، حيث تم الاعتماد على ما جاء في دراسة (حسين وعبد الحسن، 2020)، ودراسة (حمادي وخضر، 2020)، ودراسة (Matsumoto, 2019)، ومن هذه الأبعاد ما يلي:

أ. استراتيجية الاستقطاب والتعيين: تركز استراتيجية الاستقطاب والتعيين على انتقاء أفضل العاملين لتوفير احتياجات المنظمة من المورد البشري لإشغال الوظائف، إذ تعد الخطوة الأولى لوضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع، وضمن متطلبات المنظمة (عبد الله، 2010: 53)، وأوضح الساعدي (2006: 181) أن عملية التعيين أحد أهم الوظائف التي من الواجب على إدارة الموارد البشرية إنجازها بكفاءة وفاعلية.

ب. **استراتيجية التدريب والتطوير:** يحتل التدريب والتطوير الصدارة في أولويات منظمات أعمال اليوم، نظرًا لقناعتها بأن التدريب والتطوير أحد المقومات الأساسية التي تساعد في الحصول على أفراد يتسمون بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة، والتي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وقدرة المنظمة للوصول إلى أهدافها الحيوية بأقل التكاليف والجهد معًا. فالتدريب يشير لتزويد الأفراد العاملين بالمعرفة المطلوبة اللازمة للعمل الحالي، أما التطوير يتمثل في التعلم الذي يتجاوز وظيفة اليوم ولديه تركيز أكثر على المدى الطويل (حمادي وخضر، 2020: 145).

ج. **استراتيجية تقييم الأداء:** تؤكد هذه الاستراتيجية في جوهرها على تطوير الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال تحديد أهم الإمكانيات والمقدرات الخاصة بهم والغير مستغلة في عملهم الحالي، لإعادة توظيفها في مهام أخرى بالشكل الذي يُسهم في تعزيز شعورهم بالمسؤولية والولاء اتجاه المنظمة (Azzone and Palermo, 2011: 91). وقد أكد دوكان (Dagne, 2017: 11) بأن هذه الاستراتيجية تمارس دورين مهمين: الأول هو توفير المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما الثاني فهو قياس أداء الموارد البشرية ومقارنته مع أهداف المنظمة.

د. **استراتيجية التعويضات:** تتضمن هذه الاستراتيجية جميع أنواع الأجور والاستحقاقات، وهي من الاستراتيجيات المهمة لكونها أحد الأسباب الرئيسة التي تعمل من خلالها الموارد البشرية، كما يتأثر بها الوضع المعيشي لهم في المجتمع، والرضا، والولاء، والإنتاجية داخل المنظمة (Absar, et al, 2010: 34). كما أن هذه الاستراتيجية تهتم بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى تقييم الموارد البشرية لما يفعلونه وما يحققونه بشكل عادل ومنصف ومتسق وبالشكل الذي يساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Boohene and Asuinura, 2011: 265).

من خلال ما تقدم واستعراض ما تم طرحه ضمن الأدبيات والمراجع والبحوث العلمية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ترى الباحثة أن تُحدد الأبعاد التي تتلاءم وطبيعة العمل الإداري في مستشفى طرابلس الطبي، وكذلك الأبعاد الأكثر تكرارًا في الدراسات السابقة، خاصة وأن الدراسات السابقة تُظهر وجود اختلاف في طبيعة تناول أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من باحث لآخر نظرًا لاختلاف خلفيات الباحثين من دراسة لأخرى.

#### ثانيًا: الإبداع الإداري:

لقد حظي الإبداع الإداري باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب لأهميته الاستراتيجية ودوره الفاعل لمنظمات الأعمال التي تهدف إلى استمرارية وديمومة نجاحها. ويعتبر الإبداع الإداري مصدرًا مهمًا لجميع المنظمات، كما أن بقاءه ونموه والاحتفاظ به ليس بالأمر السهل، لذلك ينبغي على المنظمات ومنها المستشفيات القيام بتوليد الأفكار الجديدة وربطها مع فرص الأعمال.

## 1. مفهوم الإبداع الإداري:

من خلال استعراض الباحث عددًا من الكتابات والبحوث التي تناولت دراسة جودة الإبداع الإداري، يمكن عرض بعض المحاولات الخاصة بتعريفه، حيث عرف السكارنة (2011: 48) بأنه "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق أهداف المنظمة". كما يُعرف الإبداع الإداري بأنه "قدرة المديرين والعاملين بالمنظمة على استخدام أساليب التفكير الحديثة والمعاصرة، والاستفادة من القدرات العقلية، لابتكار طرق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل، وتكون أكثر كفاءة وفعالية في رفع كفاءة المنظمة وتجويدها" (كمال، 2013: 208). ويُعرف الأخرس (2016: 44) الإبداع الإداري بأنه "استخدام مهارات التفكير الإبداعي من قبل الأفراد والجماعات في المنظمات لحل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة حاضنة لتنمية وتطوير هذا الإبداع". بينما عرفه الشاعر (2017: 8) بأنه "قدرة القيادات الإدارية في المنظمات على ابتكار أساليب جديدة لم تكن معهودة تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية للمنظمة في جميع المجالات والوصول إلى حلول غير مسبوقه للمشكلات والقضايا العالقة".

ويتضح مما سبق أن الإبداع الإداري يمثل مجموعة العمليات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى تعزيز الإبداع والانتفاع والاستثمار للابتكارات وتحقيق التنمية والربح.

## 2. أهمية الإبداع الإداري:

حدد (أبو هاشم، 2018: 38) أهمية الإبداع الإداري في النقاط الآتية:

أ. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العملية التنظيمية.

ب. إن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يُساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.

ج. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

د. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.

هـ. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

و. حُسن استغلال الموارد البشرية، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

وترى الباحثة أن الإبداع الإداري من أهم مقومات المنظمات الناجحة المتميزة في أدائها والتي تسعى لإحداث نقله نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية، وتعمل على دعم العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى.

### 3. مكونات الإبداع الإداري:

تتمثل مكونات الإبداع الإداري فيما يلي (علي والحاكم، 2015: 184-185):

- أ. **الطلاقة:** تحدد وتقاس بعدد وكمية ما يعطي الموظف من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية.
- ب. **المرونة:** وتعني القدرة على الانتقال الملائم من موضع إلى آخر بسرعة، وعدم التصلب والتشبث بوجهة نظر واحدة.
- ج. **الأصالة:** وهي الاستجابة الجديدة التي يأتي بها الموظف لمثيرات معينة موجودة، وهذه الاستجابات غير معروفة وغير موجودة.
- د. **الحساسية للمشكلات:** وهي الوعي بنواحي القصور، فالموظف المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد.
- هـ. **الخيال الخلاق:** هو القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات وتنمية مدارك العقل وإثراء معرفته.
- و. **الدافعية الداخلية:** هي أن تتوفر الدافعية الداخلية والحماس للإبداع، ومدى إقباله عليه كأمر أساسي للتفكير الإبداعي.

يتضح مما سبق أن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل إنها تصورات هادفة إلى تجبير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

#### الإطار العملي للدراسة

#### الطريقة والإجراءات:

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمة هذا المنهج لأهداف الدراسة، وتم جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية كما يلي:

1. **المصادر الثانوية:** اتجهت الباحثة لجمع البيانات الثانوية من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة، والاستعانة بالإنترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاته.

2. **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية والتمريض بشكل أساسي في مستشفى طرابلس الطبي، والبالغ عددهم (76) موظفًا وموظفةً وفقاً لإحصائيات دائرة شؤون الموظفين في المستشفى.

ونظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، حيث قامت بتوزيع استبانة الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد استجاب منهم (64) موظفًا وموظفة، أي بنسبة استجابة (84.21%) من المجتمع الذي طبقت عليهم الاستبانة، وبعد فحصها قبل المعالجة الإحصائية تبين أن جميعها صالحة للتحليل لتحقيق الشروط المطلوبة.

### جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (ن=64)

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الشخصية
64.1	41	ذكر
35.9	23	أنثى
12.5	8	دبلوم
50.0	32	بكالوريوس
37.5	24	دراسات عليا
18.7	12	أقل من 5 سنوات
53.1	34	من 5- أقل من 10 سنوات
28.2	18	أكثر من 10 سنوات

من خلال جدول (1) تبين ما يلي:

1. أن ما نسبته (64.1%) من عينة الدراسة ذكور، بينما (35.9%) إناث. وتعرزو الباحثة ذلك إلى أن هذه الأعداد متوافقة نسبيًا مع الفرق في نسبة أعداد الموظفين الذكور والإناث في القطاع العام والخاصة في ليبيا.
2. أن ما نسبته (12.5%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، (50.0%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (37.5%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا. وترجع الباحثة ذلك إلى أن الفئة المبحوثة هي فئة مؤهلة علميًا، وهذا يعكس مدى اهتمام مستشفى طرابلس الطبي بتوظيف الكوادر الوظيفية ذات المؤهلات العلمية العالية، لأن العمل في المستشفى يتطلب مؤهلات علمية لا تقل عن البكالوريوس لتمكنها من إنجاز العمل بكفاءة، وإمكانية متابعة التطور العلمي والمهني في مجال التخصص.
3. أن ما نسبته (18.7%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، (53.1%) تتراوح سنوات خدمتهم من 5 - أقل من 10 سنوات، (28.2%) سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات. وترجع الباحثة ذلك إلى التنوع في خبرات الموظفين الإداريين والعاملين في التمريض في مستشفى طرابلس الطبي، وأن معظم المبحوثين لديهم سنوات خدمة مناسبة في مجال عملهم، ويمكن أن يكون لديهم القدرة على الإدلاء بأرائهم حول دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري.

## أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبانة اعتمادًا على الأدب النظري والدراسات السابقة وذلك لدراسة "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي"، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة مجالات رئيسية هي:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).  
**القسم الثاني:** وهو عبارة عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، موزع على (4) مجالات، ومكون من (24) فقرة على النحو التالي:

1. المجال الأول: استراتيجية الاستقطاب والتعيين، ويتكون من (6) فقرات.
  2. المجال الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير، ويتكون من (6) فقرات.
  3. المجال الثالث: استراتيجية تقييم الأداء، ويتكون من (6) فقرات.
  4. المجال الرابع: استراتيجية التعويضات، ويتكون من (6) فقرات.
- القسم الثالث:** وهو عبارة عن الإبداع الإداري، وهو عبارة عن مجال واحد، ومكون من (12) فقرة. وقد كانت الإجابات على جميع الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يتضح من جدول (2):

## جدول (2)

درجات مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

## صدق الاستبانة:

المقصود بصدق الاستبانة قياس الاستبيان لما وضع لقياسه، بحيث يكون الاستبيان شامل لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، بالإضافة إلى وضوح الفقرات، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (الجرجوي، 2010: 105)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال: الصدق الظاهري "صدق آراء المحكمين"، والاتساق الداخلي حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.567-0.843)، وهي معاملات ارتباط قوية وتدل على قوة ارتباط الفقرات بالمجالات التي تنتمي إليها، وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه، كما تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الصدق البنائي حيث بينت نتائج جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة أنه دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ قيمة معامل بيرسون للارتباط لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (0.822)، ولأبعاد الإبداع الإداري (0.794)، وبذلك تُعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

**ثبات الاستبانة:**

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجوي، 2010: 97)، ومن أشهر الاختبارات المستخدمة لقياس الثبات هو طريقة التجزئة النصفية، حيث تبين أن قيمته للاستبانة ككل بعد التعديل (0.846)، إضافة إلى معامل ألفا كرونباخ، حيث تبين أن قيمته للاستبانة ككل (0.867) وهذه القيم تُعد مرتفعة ومطمئنة لمدى ثبات أداة الدراسة. يُستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

**اختبار التوزيع الطبيعي:**

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.537) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.710) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية):**

تم تفرغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS22)، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)، ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
6. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
7. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).

**ثامناً: نتائج تطبيق الاستبانة ومناقشتها:**

سيتم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على النحو الآتي:

## النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي ينص على: ما واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستشفى طرابلس الطبي؟

للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات العينة، كما في الجدول (3):

### جدول (3)

#### المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لجميع مجالات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
<b>المجال الأول: استراتيجية الاستقطاب والتعيين</b>						
1	تعتمد إدارة المستشفى على دراسة المصادر المتعددة من سوق العمل لاستقطاب العاملين.	3.86	77.2	.623	*0.000	1
2	تستند إدارة المستشفى على تحليل (توصيف) الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب.	3.72	74.4	.615	*0.000	4
3	تستخدم إدارة المستشفى وسائل اختيار متنوعة لقياس الخصائص الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.	3.74	74.8	.727	*0.000	3
4	يتم اختيار الأفراد العاملين في المستشفى وفق الوصف الوظيفي للوظائف الشاغرة.	3.62	72.4	.637	*0.000	5
5	تسير عملية الاختيار في المستشفى بشفافية.	3.75	75.0	.706	*0.000	2
6	يتم انتقاء العاملين ذوي المهارات المتنوعة للتعامل مع الأعمال المتغيرة والاستعداد الجدي.	3.58	71.6	.621	*0.000	6
<b>جميع فقرات المجال معاً</b>		<b>3.71</b>	<b>74.2</b>	<b>0.642</b>	<b>*0.000</b>	
<b>المجال الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير</b>						
1	تحدد إدارة المستشفى الاحتياجات التدريبية للعاملين بناءً على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.	3.86	77.2	.842	*0.000	3
2	تعتمد إدارة المستشفى خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.	3.63	72.6	.624	*0.000	4
3	يعزز التدريب في المستشفى ثقة العاملين بأنفسهم.	4.52	90.4	1.142	*0.000	1
4	تتابع إدارة المستشفى أداء العاملين بعد إكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتائجه.	3.96	79.2	.749	*0.000	2
5	تقوم إدارة المستشفى بتخصيص موازنة مالية كافية لتطوير مهارات العاملين.	3.24	64.8	.587	*0.000	6
6	تُشجع إدارة المستشفى العاملين على الالتحاق في برامج التدريب لتحسين مساراتهم الوظيفية والمهنية.	3.58	71.6	.620	*0.000	5
<b>جميع فقرات المجال معاً</b>		<b>3.79</b>	<b>75.9</b>	<b>0.786</b>	<b>*0.000</b>	

المجال الثالث: استراتيجية تقييم الأداء					
3	*0.000	.641	84.8	4.24	1. تتبنى إدارة المستشفى معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء عاملها.
4	*0.000	.587	77.2	3.86	2. تُقيم إدارة المستشفى أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم.
1	*0.000	.587	93.6	4.68	3. تُخضع إدارة المستشفى جميع عاملها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
6	*0.000	1.120	70.8	3.54	4. يناقش الرئيس المباشر العاملين في نقاط الأداء المختلفة التي حصلوا عليها.
2	*0.000	.752	89.2	4.46	5. يُسهّم نظام تقييم الأداء في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم.
5	*0.000	.724	75.2	3.76	6. تعتمد إدارة المستشفى نتائج تقييم الأداء لأغراض التدريب والترقية.
	<b>*0.000</b>	<b>1.206</b>	<b>81.8</b>	<b>4.09</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>
المجال الرابع: الرواتب والأجور					
5	*0.000	.785	72.8	3.64	1. تتناسب الأجور التي تقدمها المستشفى مع توقعات العاملين.
2	*0.000	.796	74.2	3.71	2. يعمل المستشفى بأسلوب دفع أجور مرنة ومتغيرة وفقاً لأداء العاملين والمهام المنوطة بهم.
1	*0.000	.776	77.2	3.86	3. تدفع الأجور للعاملين على أساس قيمة الوظيفة فضلاً عن مكافآت إضافية وفقاً للمهارات التي يمتلكونها.
6	*0.000	.648	71.2	3.56	4. يشترك العاملون وإدارة المستشفى معاً في تحديد الأجور والحوافز التي تدفع إليهم.
4	*0.000	.742	73.4	3.67	5. تحرص الإدارة على تصميم استراتيجية التعويضات بحيث تتوافق مع ما تقدمه مستشفيات أخرى لعاملها.
3	*0.000	.736	74.0	3.70	6. تسعى إدارة المستشفى إلى تحقيق العدالة في توزيع التعويضات على العاملين فيها.
	<b>*0.000</b>	<b>0.648</b>	<b>73.8</b>	<b>3.69</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>
	<b>*0.000</b>	<b>0.782</b>	<b>76.4</b>	<b>3.82</b>	<b>الدرجة الكلية لمحاور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية</b>

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من الجدول السابق رقم (3) ما يلي:

1. أن المتوسط الحسابي للمجال الأول "استراتيجية الاستقطاب والتعيين" يساوي (3.71) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.2%)، وقيمة الانحراف المعياري (0.642) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن استراتيجية الاستقطاب والتعيين تدور حول توفير العدد الكافي من القوى العاملة اللازمة للمستشفى، وتضع أمام نشاط الاختيار والتعيين البدائل المختلفة لانتقاء الأفضل منها، لذا فإن استراتيجية الاستقطاب تنعكس على نشاط الاختيار والتعيين إيجاباً وسلباً.

2. أن المتوسط الحسابي للمجال الثاني "استراتيجية التدريب والتطوير" يساوي (3.79) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (75.9%)، وقيمة الانحراف المعياري (0.786) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدًا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن الإدارة العليا في مستشفى طرابلس الطبي تسعى من خلال تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير إلى بناء نظام معرفي من خلال تطوير المهارات الحالية التي يمتلكها العاملون في المستشفى، وإكسابهم مهارات جديدة، وكل ذلك بهدف إكساب المستشفى قدرة أكبر على التأقلم واستيعاب المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ومن ثم الانتقال نحو إحداث التغييرات في البيئة الخارجية، بما يتناسب مع تطلعات إدارة المستشفى في سعيها لتحقيق أهداف طويلة الأجل.

3. أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث "استراتيجية تقييم الأداء" يساوي (4.09) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (81.8%)، وقيمة الانحراف المعياري (1.206) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن الإدارة العليا في مستشفى طرابلس الطبي تسعى من خلال تطبيق استراتيجية تقييم الأداء إلى مراقبة وضبط جهود الموارد البشرية في كل المستويات الإدارية في المستشفى، من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى التوصل إلى حكم يقترب من الدقة على صحة سياساتها، وبرامجها التي تعتمد على لاختيار وتعيين وتدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية في المستشفى.

4. أن المتوسط الحسابي للمجال الرابع "استراتيجية التعويضات" يساوي (3.69) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (73.8%)، وقيمة الانحراف المعياري (0.648) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدًا من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن استراتيجية التعويضات تحتل جانبًا رئيسيًا في اهتمامات العاملين، وهي تؤثر على رغبتهم في العمل والإبداع ورفع مستوى أدائهم، كما تتضمن استراتيجية التعويضات في المستشفى جميع الأجور والاستحقاقات، وهي من الاستراتيجيات المهمة لكونها أحد الأسباب الرئيسية التي يعمل من خلالها الموارد البشرية، كما يتأثر بها الوضع المعيشي لهم في المجتمع، والرضا، والولاء، والإنتاجية داخل المستشفى.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.82)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (76.4%)، وقيمة الانحراف المعياري (0.782)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها، حيث تساهم في زيادة الولاء التنظيمي وزيادة الدافعية تجاه العمل، والاستقرار الوظيفي في مستشفى طرابلس

الطبي. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حسين وعبد الحسن، 2020)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (حمادي وخضر، 2020).

**النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني الذي ينص على: ما مستوى الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي؟**

للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات العينة، كما في الجدول (4):

#### جدول (4)

##### المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لجميع فقرات الإبداع الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	يُنجز العاملون الأعمال الإدارية والفنية بأسلوب متجدد.	3.60	72.0	.745	*0.000	8
2.	يُقدم العاملون حلولاً غير تقليدية لمشكلات العمل.	3.56	71.2	.731	*0.000	9
3.	يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار.	4.34	86.8	.784	*0.000	1
4.	يملك العاملون القدرة على التعبير عن أفكارهم بوضوح وطلاقة.	4.22	84.4	.762	*0.000	2
5.	تشجع إدارة المستشفى العاملين على تحويل أفكارهم الإبداعية إلى واقع عملي.	3.64	72.8	.748	*0.000	7
6.	يحرص العاملون على التعبير بحرية عن آرائهم حتى إذا كانت مخالفة لرأي إدارة المستشفى.	3.42	68.4	.678	*0.000	12
7.	تهتم إدارة المستشفى بآراء العاملين المخالفة لتوجهاتها للاستفادة من أفكارهم.	3.53	70.6	.698	*0.000	11
8.	يحرص العاملون على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه إليهم.	3.72	74.4	.724	*0.000	6
9.	يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة أكثر فعالية لتحقيق المهام الموكلة إليهم.	3.86	77.2	.754	*0.000	4
10.	يملك العاملون القدرة على التكيف مع الأعمال التي توكل إليهم على اختلافها.	4.14	82.8	.786	*0.000	3
11.	تتحمل إدارة المستشفى أخطاء تطبيق الأفكار الجديدة.	3.54	70.8	.678	*0.000	10
12.	يتقبل العاملون الفشل باعتباره تجربة تسبق النجاح.	3.74	74.8	.758	*0.000	5
	<b>الدرجة الكلية لمحور الإبداع الإداري</b>	<b>3.77</b>	<b>75.5</b>	<b>0.768</b>	<b>*0.000</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من الجدول السابق رقم (4) أن المتوسط الحسابي يساوي (3.77)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (75.5%)، وقيمة الانحراف المعياري (0.768)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات الإبداع الإداري بشكل عام، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن بيئة العمل السائدة في مستشفى طرابلس الطبي جيدة، حيث نجد أن الفلسفة المناسبة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبلها نحوهم تؤدي إلى

بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي بالتالي إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم، بما ينعكس إيجاباً على المستشفى. واتفقت النتائج مع دراس (الخطيب، 2018)، ودراسة (سماحه، 2018)، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Malingumu, ed al, 2016).

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث الذي ينص على: هل يوجد علاقة ارتباطية بين تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضية الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، كما في الجدول (5).

#### جدول (5)

معامل الارتباط بين الرقابة الإدارية وتحسين جودة الخدمات الصحية

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.	0.745	*0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد استراتيجية الاستقطاب والتعيين كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.	0.681	*0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد استراتيجية التدريب والتطوير كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.	0.647	*0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد استراتيجية تقييم الأداء كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.	0.586	**0.000
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد استراتيجية التعويضات كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.	0.634	**0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (5) أن معامل الارتباط يساوي (0.853)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000\*) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن إدارة مستشفى طرابلس الطبي تؤكد على ضرورة تطوير الموارد البشرية داخل المستشفى من خلال تحديد أهم الإمكانيات التي تُسهم في تعزيز شعورهم بالمسؤولية والولاء تجاه المستشفى، بالإضافة إلى اهتمامهم بتزويد جميع الموارد البشرية العاملة داخل المستشفى بالمهارات، والمعارف، والقدرات التي يحتاجون إليها لأداء المهام الحالية المطلوبة منهم بطريقة إبداعية، كذلك هناك اهتمام من قادة إدارة المستشفى بتحديد مؤهلات ومهارات ومعارف الموارد البشرية اللازمة لتلبية الواجبات والمسؤوليات والمهام الخاصة بوظائف المستشفى واستقطابهم لاختيار الأفضل منهم للوصول إلى مستوى عالٍ من الإبداع والتميز في أداء العمل. واتفقت نتيجة الفرضية مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة (حسين وعبد الحسن، 2020)، ودراسة (حمادي وخضر، 2020). ولم تختلف نتائج الدراسة مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على: ما أثر أبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي؟**  
وللإجابة عن هذا السؤال، تم صياغة الفرضية الآتية:

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) على الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، كما في الجدول (6):

#### جدول رقم (6)

##### تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.062	0.078	0.897
استراتيجية الاستقطاب والتعيين	0.142	2.943	0.000
استراتيجية التدريب والتطوير	0.127	0.765	0.000
استراتيجية تقييم الأداء	0.108	0.667	0.000
استراتيجية التعويضات	0.139	2.462	0.000
معامل الارتباط = 0.812	معامل التحديد المُعدّل = 0.527		
قيمة الاختبار F = 21.134	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من النتائج الموضحة في جدول (6) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.812، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.527، وهذا يعني أن (52.7%) من التغيير في الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.

- قيمة الاختبار F بلغت 21.134، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يعني القبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.
- تبين أن متغير (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) يؤثر في تحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي.
- معادلة الانحدار:

$$\text{الإبداع الإداري} = 0.062 + 0.142 (\text{استراتيجية الاستقطاب والتعيين}) + 0.127 (\text{استراتيجية التدريب والتطوير}) + 0.108 (\text{استراتيجية تقييم الأداء}) + 0.139 (\text{استراتيجية التعويضات})$$

وقد ترجع هذه إلى أهمية توفر الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي، ودوره في نجاح الخدمات وتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى في المستشفى. وانفقت نتيجة الفرضية مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة (حسين وعبد الحسن، 2020)، ودراسة (حمادي وخضر، 2020)، ولم تختلف نتائج الدراسة مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

#### النتائج والتوصيات

#### أولاً: نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج كالاتي:

1. أنّ واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستشفى طرابلس الطبي من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (76.4%).
2. بينت النتائج أن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستشفى طرابلس الطبي، كانت وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي:
  - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور استراتيجية تقييم الأداء (81.8%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
  - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور استراتيجية التدريب والتطوير (75.9%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
  - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور استراتيجية الاستقطاب والتعيين (74.2%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
  - بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور الرواتب والأجور (73.8%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
3. كشفت نتائج الدراسة أنّ مستوى الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة موافقة كبيرة، وبوزن نسبي (75.5%).

4. أظهرت نتائج الفرضية الأولى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.745).

أما بالنسبة لنتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى كانت على النحو التالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد استراتيجية الاستقطاب والتعيين كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي. حيث بلغ معامل الارتباط (0.681) والدلالة الإحصائية (\*0.000) وهي أقل من (0.05).
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد استراتيجية التدريب والتطوير كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي. حيث بلغ معامل الارتباط (0.647) والدلالة الإحصائية (\*0.000) وهي أقل من (0.05).
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد استراتيجية تقييم الأداء كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي. حيث بلغ معامل الارتباط (0.586) والدلالة الإحصائية (\*0.000) وهي أقل من (0.05).
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد استراتيجية التعويضات كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي. حيث بلغ معامل الارتباط (0.634) والدلالة الإحصائية (\*0.000) وهي أقل من (0.05).
5. بينت نتائج الفرضية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) على الإبداع الإداري في مستشفى طرابلس الطبي، حيث فسرت هذه الأبعاد (52.7%) من التباين الكلي في الإبداع الإداري.

#### ثانياً: توصيات الدراسة:

- في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها، تتقدم الباحثة بالتوصيات التالية:
1. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في مستشفى طرابلس الطبي بجميع أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والعناصر التي تُساهم في تحقيق الإبداع الإداري التي أظهرت النتائج أهميتها، وأثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفى.
  2. الاهتمام أكثر من قبل إدارة مستشفى طرابلس الطبي في تطبيق أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وإفراد الحيز المناسب لها ضمن خططها الاستراتيجية العامة كون العامل البشري فيها يعتبر من أهم عناصر تحقيق أهدافها وغاياتها.
  3. يتوجب على الإدارة تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجياتها الرئيسية، من خلال إشراك مدراء الموارد البشرية في وضعها وتوفير المستلزمات اللازمة لتنفيذها.

4. تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المستشفى من خلال تعيين ذوي الكفاءة العالية بالاستناد إلى تحليل الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب، والعمل على إيجاد نظام خاص باستقطاب الكفاءات، بما يضمن تحقيق النزاهة والشفافية وتحسين مستوى الأداء.
5. ضرورة إعداد إجراءات عملية واضحة تهدف إلى التعلم المستمر مثل: إكساب العاملين المعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة، كالتدريب والتطوير والمحاضرات والندوات والمؤتمرات ومتابعة أخبار المستشفيات المنافسة وخاصة الأجنبية للاستفادة من خبراتها، لمواجهة التغيرات البيئية.
6. ضرورة الاستفادة من نتائج تقييم الأداء، كونها تعتبر دليلاً في أخذ القرار الصحيح، وحتى تُساهم في الإفادة من قدرات العاملين بما يتناسب مع مصلحة المستشفى وتحقيق طموحات العاملين.
7. اهتمام إدارة المستشفى بوضع استراتيجية تعويضات تُشعر أفرادها من خلالها بالتقدير وتعمل على تحقيق راحتهم ورفاهيتهم ورضاهم وتحافظ على بقائهم فيها، وجعلها وسيلة لاستقطاب أفضل الكفاءات والقدرات البشرية.
8. تحفيز وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار والمشاركة فيما بينهم بالمعرفة، وتبادل الخبرات، وتقديم أفضل الحلول للمشكلات الحاصلة والمتوقعة.
9. تبني إدارة المستشفى للأفكار الإبداعية، والعمل على تشجيع العاملين الذين يقدمون هذه الأفكار من خلال تقديم التسهيلات لنجاح الأفكار الإبداعية وتطبيقها.
10. مراعاة حاجات العاملين الوظيفية والشخصية؛ لما له من أثر إيجابي في زيادة الدافعية لديهم نحو الإبداع.
11. أن تتجه إدارة المستشفى نحو اللامركزية ومشاركة العاملين في صناعة واتخاذ القرارات، والعمل على التطوير المستمر لتكنولوجيا المعلومات التي يمتلكها المستشفى بما يساهم في تحقيق الإبداع.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو هاشم، حسام (2018). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
2. الأخرس، جبر سيد (2016). الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز efqm وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

3. بدر، سفيان (2013). متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
4. الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط2، غزة، مطبعة أبناء الجراح.
5. حسين، وليد حسين، وعبد الحسن، بتول كريم (2020). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز التعافي الاستراتيجي من خلال سرعة حركة الإدارة العليا، مجلة كلية الراقدين الجامعة للعلوم، العراق، العدد: (47)، 16-30.
6. حمادي، انتصار عباس، وخضر، رائد عبد الجبار (2020). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمة بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء - العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، (60)، 129-182.
7. الخطيب، محمد (2018). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
8. دره، عمر، وغريب، معاذ، وسعيد، سالم (2018). تقييم جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المرضى: دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 24(105).
9. درهوب، عبد الهادي (2014). تأثير الأنماط القيادية على مستوى الخدمات المقدمة في المستشفيات العامة، مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة، (9)، 182-194.
10. دلبوح، موسى، وجرادات، صفاء (2013). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اليرموك.
11. الزعنون، محمد منصور (2019). فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، جامعة الاستقلال، فلسطين، المجلد: 4(1)، 39-80.
12. الساعدي، مؤيد يوسف (2006). "التعميم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجية إدارة الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
13. السكارنة، بلال (2011). الإبداع الإداري، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

14. سماحه، نسمة (2018). علاقة القيادة الخادمة بالإبداع الإداري: دراسة ارتباطية على عينة من موظفي المؤسسات الاستشفائية العمومية بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
15. الشاعر، عماد سعيد (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
16. طاهر، مجيد حميد (2011). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
17. عبد الله، محمد جلال (2010). "أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، العراق.
18. العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين (2010): تطور إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
19. علي، أمينة، والحاكم، علي (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
20. كمال، حنان البديري (2013). إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات بجامعة السودان، مجلة كلية التربية بأسوان، (24)، 1-45.

#### ثانياً: رومنة المراجع:

1. Abdullah, Muhammad Jalal (2010). "The Impact of Some Human Resource Management Strategies on Job Performance", Unpublished Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Sulaymaniyah, Iraq.
2. Abu Hashem, Husam (2018). The quality of career life and its role in developing administrative creativity among employees of the Ministry of Awqaf and Religious Affairs, unpublished master's thesis, Management and Politics Academy for Graduate Studies, Gaza, Palestine.
3. Akhras, Gabr Sayed (2016). Strategic management according to the European Excellence Model EFQM and its impact on administrative creativity in the Palestinian government sector, unpublished master's thesis, Academy of Management and Politics for Graduate Studies, Gaza, Palestine.
4. Al-Azzawi, Najm Abdullah, and Jawad, Abbas Hussein (2010): The Evolution of Human Resources Management, Amman, Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution.
5. Ali, Amina, and Al-Hakim, Ali (2015). The relationship between the constituents and obstacles of administrative creativity in Sudanese

- institutions: An applied study on some multi-activity business organizations operating in the city of Khartoum, Journal of Economic Sciences, Sudan University of Science and Technology, Sudan.
6. Al-Jerjawi, Ziad (2010). Methodological rules for constructing the questionnaire, 2nd ed., Gaza, Ibn Al-Jarrah Press.
  7. Al-Khatib, Muhammad (2018). The role of electronic administration in achieving administrative creativity An applied study in the Ministry of Communications and Information Technology, unpublished master's thesis, Management and Politics Academy for Graduate Studies, Gaza.
  8. Al-Saadi, Muayad Yousef (2006). "Organizational Circular and Organizational Memory and Their Impact on the Strategy of Human Resources Management", unpublished PhD thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq.
  9. Al-Zanoun, Mohamed Mansour (2019). The effectiveness of human resources management strategies in the light of employee attitudes at Al-Awda Hospital in North Gaza Governorate, Al-Istiqlal University Journal for Research, Al-Istiqlal University, Palestine, Volume: 4(1), 39-80.
  10. Badr, Sufian (2013). Administrative Creativity Requirements for Department Heads in the Department of Education in Gaza Governorates for Human Resources Development in the Light of Contemporary Trends, Unpublished Master's Thesis, Al-Azhar University, Gaza.
  11. Darhoub, Abdel Hadi (2014). The effect of leadership styles on the level of services provided in public hospitals, Al-Zaytoonah University Journal, Al-Zaytoonah University, (9), 182-194.
  12. Delbough, Musa, and Jaradat, Safaa (2013). The level of administrative creativity among the principals of the schools of the Bani Kinana region from the point of view of the teachers working in them, an unpublished master's thesis, Yarmouk University, Yarmouk.
  13. Dora, Omar, Gharib, Moaz, Saeed, Salem (2018). Evaluating the quality of health services from the patients' point of view: a comparative study between public and private hospitals, Journal of Economic and Administrative Sciences, University of Baghdad, 24 (105).
  14. Hammadi, Intisar Abbas, and Khader, Raed Abdul-Jabbar (2020). The Impact of Human Resources Management Strategies in Crisis Management Analytical Research in the Departments of the Ministry of Electricity - Iraq, Journal of Baghdad College of Economic Sciences University, Iraq, (60), 129-182.
  15. Hussein, Walid Hussein, and Abdel Hassan, Batoul Karim (2020). The role of human resources management strategies in promoting strategic recovery through the speed of movement of senior management, Journal of Al-Rafidain University College of Science, Iraq, Issue: (47), 16-30.

16. Kamal, Hanan Al-Badri (2013). Knowledge management and its role in developing administrative creativity among leaders at the University of Sudan, *Journal of the College of Education in Aswan*, (24), 1-45.
17. Sakarna, Bilal (2011). Administrative creativity, Amman, Dar Al-Maysara for publishing, distribution and printing.
18. Samaha, Nesma (2018). The relationship of servant leadership with administrative creativity: a correlational study on a sample of employees of public hospital institutions in Ouargla, unpublished master's thesis, Kasdi Merbah University, Ouargla, Algeria.
19. Taher, Majid Hamid (2011). The impact of human resource management strategies on achieving strategic success: a field study in the Ministry of Transport, unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq.
20. The poet, Imad Saeed (2017). Ethical leadership practices and their relationship to achieving administrative creativity: a field study on Palestinian universities in the Gaza Strip, unpublished master's thesis, College of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine.

#### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Absar, M. N., Azim, M. T., Balasundaram, N., & Akhter, S. (2010), "Impact of human resources practices on job satisfaction: Evidence from manufacturing firms in Bangladesh", *Economic Sciences Series*, 62(2), 31-42.
2. Azzone, G., & Palermo, T. (2011), "Adopting performance appraisal and reward systems A qualitative analysis of public of sector organization change", *Journal of Organizational Change Management*, 24(1), 90-111.
3. Boohene, R., & Asuinura, E. L. (2011), "The effect of human resource management practices on corporate performance, A study of graphic communications group limited", *International Business Research*, 4(1), 266-272.
4. Girma Dagne, T. (2017). Leadership Practices and Challenges in the Implementation of Performance Appraisal: The Case of Ethiopian Institute of Agricultural Research (Doctoral dissertation, Ethiopian Civil Service College)..
5. Durkovic, Jelena Vemic, (2009), "Development Of Human Resource As Strategic Factors Of The Companies competitive Advantage", *Series :Economics And Organization*, 6(1), 59-67.
6. Hu, P. (2007). Theorizing Strategic Human Resource Development: Linking Financial Performance and Sustainable Competitive Advantage. Online Submission.
7. Malingumu, W., Stouten, J., Euwema, M., and Babyegeya, E., (2016). Servant Leadership, Organisational Citizenship Behavior and Creativity:

- The Mediating Role of Team-Member Exchange. *Psychologica Belgica*, 56 (4), 1-15.
8. Matsumoto, A. (2019), "Effective human resource management strategy for hospital nursing organizations", *Management Science Letters*, 9(2), 234-252.
  9. Meifert, Mathias T., (2013), "*Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages with a Foreword by Dave Ulrich*", Springer - verlag, Berlin, Germany.
  10. Nart, S., Yaprak, B., Yildirim, y., and Sarihan, A. (2018). The Relationship of Diversity Management and Servant Leadership with Organizational Identification and Creativity in Multinational Enterprises.
  11. Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017), "Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' Competitiveness?", *International Journal of Organizational Leadership*, (6). 223-234.
  12. Wilson, John P., (2012), "*International Human Resource Development: Learning*", Education and Training for Individuals and organization, 3<sup>rd</sup> Ed, Rout ledge, London.