

## دور سياسة التعويضات في استقطاب الكفاءات دراسة تطبيقية على مستشفى الملك خالد وصحة نجران

نايف حسين صالح زبيد

باحث ماجستير إدارة المستشفيات - معهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة - جامعة حلوان

تحت إشراف

د/ رمضان محمد حسين

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

أ.د/ جمال عبد الحميد داهش

أستاذ أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

### الملخص :

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في معرفة دور سياسة التعويضات من خلال (سياسة التعويضات المباشرة، سياسة التعويضات غير المباشرة) في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في مستشفى الملك خالد وصحة نجران والبالغ عددهم (١٦٨٩) موظفاً وموظفةً حسب إفادة إدارة الموارد البشرية في مستشفى الملك خالد، تم ذلك من خلال اختيار عدد من المستجيبين الذي يستطيع الباحث العثور عليهم من مدة زمنية محددة، وكانوا على رأس العمل حيث بلغ عددهم (٣٤٢) موظفاً وموظفةً، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية وبرنامج (SPSS) لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج : ابرزها : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعويضات المباشرة في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعويضات غير المباشرة في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران، لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين لسياسة التعويضات واستقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة)، كما أوصي الباحث بعدد من التوصيات : تعزيز الحوافز المالية وغير المالية بناءً على تحقيق الأهداف الوظيفية والأداء المتميز، لرفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي، العمل على مراجعة سياسات التعويضات بشكل منظم لضمان مواكبتها لتغيرات سوق العمل، ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة لتعزيز جاذبية المستشفى للكفاءات ، تحسين قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين لتوضيح سياسات التعويضات والمزايا، مما يزيد الثقة ويقلل من الغموض حول المكافآت، تعزيز بيئة العمل لتكون أكثر أماناً واستقراراً، مع توفير تقنيات حديثة وبرامج تدريبية لتحفيز الموظفين على الانضمام للمستشفى، تصميم خطط تقاعد جذابة توفر استقراراً مالياً للعاملين بعد انتهاء خدمتهم، لتعزيز الأمان الوظيفي لديهم، تسليط الضوء على مزايا التعويضات في الحملات الترويجية لاستقطاب الكفاءات المتميزة.

**الكلمات المفتاحية** ( التعويضات - الاستقطاب - الكفاءة - المستشفيات - صحة نجران).

## **The role of compensation policy in attracting talent: An applied study on King Khalid Hospital and Najran Health**

### **Abstract:**

The main objective of the study is to know the role of compensation policy through (direct compensation policy, indirect compensation policy) in attracting competencies in King Khalid Hospital and Najran Health. The researcher used the descriptive analytical approach. The current study community consisted of all employees in King Khalid Hospital and Najran Health, numbering (1689) male and female employees according to the Human Resources Department at King Khalid Hospital. This was done by selecting a number of respondents that the researcher could find from a specific period of time, and they were on the job, as their

number reached (342) male and female employees. The questionnaire was used as a main tool and the (SPSS) program to analyze the data. The study reached a number of results: The most prominent of which are: There is a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) for direct compensation in attracting competencies in King Khalid Hospital and Najran Health. There is a statistically significant effect at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) for indirect compensation in attracting competencies in King Khalid Hospital and Najran, There are no statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the averages of the respondents' opinions on the compensation policy and attracting talents at King Khalid Hospital and Najran Health attributed to demographic variables (gender, age, educational qualification, years of experience). The researcher also recommended a number of recommendations: Enhancing financial and non-financial incentives based on achieving job objectives and distinguished performance, to raise the level of productivity and achieve job satisfaction, working to review compensation policies regularly to ensure that they keep pace with changes in the labor market, and comparing them with competing institutions to enhance the hospital's attractiveness to talents, improving communication channels between management and employees to clarify compensation and benefits policies, which increases trust and reduces ambiguity about rewards, enhancing the work environment to be safer and more stable, while providing modern technologies and training programs

to motivate employees to join the hospital, designing attractive retirement plans that provide financial stability for employees after the end of their service, to enhance their job security, highlighting the benefits of compensation in promotional campaigns to attract distinguished talents.

**Keywords (Compensation - Attraction - Efficiency - Hospitals - Najran Health)**

**المقدمة:**

يُعتبر العنصر البشري أحد أهم العوامل في نجاح أي منظمة أو مؤسسة في بيئة الأعمال المعاصرة. فمن خلال قيادة العمليات وتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، يمثل العنصر البشري المحرك الرئيسي والمحور الأساسي لتحقيق النجاح والتميز. (الطراوته وسمير، ٢٠١٦م)

تُعتبر التعويضات أحد الجوانب الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تشكل أساساً أساسياً لتحفيز وجذب الموظفين وتعزيز أدائهم في المؤسسات والشركات. إن فهم كيفية تصميم وتنفيذ أنظمة التعويضات يُعتبر أمراً حاسماً للنجاح المستدام لأي منظمة في بيئة الأعمال اليومية. (محمود، ٢٠٢٢م).

تهتم سياسة التعويضات لمؤسسات المستشفى بتحقيق التخصيص النسبي للموارد لتحقيق أهداف المريض، وتوفير خدمات رعاية صحية عالية الجودة، والحفاظ على الاستدامة. تتضمن سياسة التعويضات لمؤسسات المستشفى تخطيط الميزانيات، وإدارة التكاليف، وتقييم الاستثمارات، والحفاظ على السيولة، وتقدير مخاطر المؤسسات المالية، وتطوير وتنفيذ سياسات وإجراءات تتسم بالشفافية والمساءلة والاستراتيجية المالية. تعمل هذه السياسات والإجراءات على تعزيز الشفافية والمساءلة والاستراتيجية المالية (الأشهب، ٢٠١٥).

وخلال عصر المنافسة الشديدة في سوق العمل العالمي، أصبح جذب المواهب أمراً بالغ الأهمية لنجاح المنظمات والشركات في تحقيق أهدافها والبقاء في طليعة

الصناعة، يعد استقطاب المواهب إجراءً حاسماً يسعى إلى جلب الأفراد الموهوبين والمؤهلين والتميزين إلى صفوف المنظمة والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق النجاح والتميز (الشاعر، ٢٠١٨).

تعتبر الموهبة أمراً بالغ الأهمية لاكتساب ميزة في المنافسة لأي مؤسسة، حيث تمثل قيمة إضافية تساعد على تطوير المنتجات والخدمات وزيادة الابتكار وتعزيز العلاقات مع العملاء. ونتيجة لذلك فإن استقطاب الأفراد الموهوبين يعد استثماراً كبيراً له أثر كبير في خلق قوة عاملة موهوبة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها (الحمداني، ٢٠١٦).

#### الدراسات السابقة:

##### - الدراسات العربية:

١. **دراسة طالب والرضا (٢٠٢٣)** بعنوان: "أثر التعويضات والمكافآت المدفوعة على جودة الأرباح: دراسة تطبيقية في المصارف المدرجة ضمن سوق دمشق للأوراق المالية: دراسة تحليلية"، والتي هدفت إلى دراسة أثر التعويضات والمكافآت المدفوعة لكل من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين على جودة الأرباح التي تم قياسها من خلال المؤشرات المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية للشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، ولتحقيق أهداف الدراسة أُسْتُخِدِمَت أداة القوائم المالية لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقة طردية موجبة بين متغير التعويضات والمكافآت، وكل من المتغيرين التابعين (معدل العائد على الأصول التشغيلي)، (مؤشر دليل النشاط)، وعدم وجود علاقة بين كل من المتغير المستقل المتمثل بالمكافآت والتعويضات والمتغير التابع المتمثل بنسبة التدفق التشغيلي.

٢. **دراسة بسيسو (٢٠٢٢)** بعنوان: "أثر التعويضات المالية على الرضا الوظيفي لعاملي الخدمة العامة"، والتي هدفت إلى اختبار أثر التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة على الرضا الوظيفي، وتمثلت عينتها من العاملين في الخدمة العمومية في خمسة فروع في وزارة الشؤون الاجتماعية في المحافظات الجنوبية

الفلسطينية والبالغ عددهم (٢٢٨) عاملاً، ولتحقيق أهداف الدراسة أُسْتُخْدِمَت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية متوسطة لبعدي الوظيفة ومزايا نهاية الخدمة، ووجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية متدنية للأبعاد (الراتب، والعلاوات، والترقية، ومزايا التقاعد) في التعويضات الحكومية على مستوى الرضا الوظيفي. وقد ثبت أن التعويضات المالية الحكومية تتباين بين متوسطة ومنخفضة الأثر. ولا يوجد التزام في ضوابط منح التعويضات أثرت سلباً على مستويات الرضا الوظيفي.

٣. دراسة محمود (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر التعويضات على جودة الخدمات الفندقية ورضا العاملين: دراسة ميدانية بالفنادق المصرية"، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى التعويضات بالفنادق المصرية، والتعرف على مستوى جودة الخدمات الفندقية بالفنادق المصرية، والتعرف على أثر التعويضات على مستوى رضا العاملين بالفنادق المصرية، والتعرف على أثر التعويضات على جودة الخدمات الفندقية بالفنادق المصرية، والتعرف على أثر التعويضات على رضا العاملين بالفنادق المصرية، وتمثلت عينتها من والبالغ عددهم (٣٥٥) مفردةً، ولتحقيق أهداف الدراسة أُسْتُخْدِمَت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها ارتفاع مستوى التعويضات بالفنادق المصرية، وارتفاع مستوى جودة الخدمات الفندقية بالفنادق المصرية، وزيادة معدل رضا العاملين بالفنادق المصرية، ووجود أثر إيجابي للتعويضات على كل من جودة الخدمات الفندقية ورضا العاملين بالفنادق المصرية.

٤. دراسة المعاينة وأبو تايه (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر نظام التعويضات على الاحتفاظ بالمواهب في شركات التأمين في الأردن"، والتي هدفت إلى تحليل أثر نظام التعويضات في الاحتفاظ بالمواهب في شركات التأمين في الأردن، وتمثلت عينتها من العاملين في شركات التأمين الأردنية والبالغ عددهم (٢٨٤) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة أُسْتُخْدِمَت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنظام

التعويضات بأبعاده (التعويضات المباشرة وغير المباشرة) في الاحتفاظ بالمواهب بشركات التأمين الأردنية.

٥. **دراسة الغويري والكساسبة (٢٠٢١)** بعنوان: "التعويضات وأثرها في الاحتفاظ بالمواهب: الدور الوسيط لترتيبات وقت العمل المرن في الشركات الصناعية في الأردن"، والتي هدفت إلى بيان أثر التعويضات في الاحتفاظ بالمواهب في الشركات الصناعية، وقياس الدور الوسيط لترتيبات وقت العمل المرن في الشركات الصناعية، وتمثلت عينتها من أربع شركات صناعية تطبق ترتيبات العمل المرن، وتكونت وحدة التحليل من الإدارة العليا والوسطى في مجموعة شركات صناعية تعمل في صناعة الألبسة الجاهزة، وتطبق ترتيبات وقت العمل المرن في الأردن وهي: (شركة حرفة الإبرة لصناعة الألبسة الجاهزة، وشركة قوس قزح لصناعة الألبسة الجاهزة، وشركة أيام ماليين الصناعية، وشركة ريتش باين إنترناشيونال جروب) والبالغ عددهم (٢٩٠) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة أُسْتُخِدِمَت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعويضات بأبعاده (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) في الاحتفاظ بالمواهب بأبعاده مجتمعة (التطوير، الترقية، خصائص العمل، الاتصالات، الأمن الوظيفي) في الشركات الصناعية التي تطبق العمل المرن في الأردن، وبينت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعويضات في ترتيبات وقت العمل المرن في الشركات الصناعية التي تطبق وقت العمل المرن في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لترتيبات وقت العمل المرن في الاحتفاظ بالمواهب بأبعاده مجتمعة (التطوير، الترقية، خصائص العمل، الاتصالات، الأمن الوظيفي) في الشركات الصناعية التي تطبق العمل المرن في الأردن، وبينت نتائج التحليل أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعويضات في الاحتفاظ بالمواهب بأبعاده (التطوير، الترقية، خصائص

العمل، الاتصالات، الأمن الوظيفي) من خلال ترتيبات وقت العمل المرن كمتغير وسيط في الشركات الصناعية التي تطبق العمل المرن في الأردن.

### - الدراسات الأجنبية:

١. دراسة BOKAI (2023) بعنوان: "تأثير فوائد التعويض على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين: حالة لبنان"، والتي هدفت إلى فحص الدور الذي تلعبه المزايا المالية وغير المالية في تحديد ما إذا كان يختار العمال في لبنان البقاء مع أصحاب العمل الحاليين أم لا، كما يتم قياس ذلك من خلال مستوى انخراطهم في العمل، وتمثلت عينتها من العاملين في المؤسسات اللبنانية والبالغ عددهم (٣٥٧) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة أُسْتُخِدِمَت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن العوامل المالية وغير المالية تسهم بشكل كبير في احتمالية مغادرة الموظف لموقعه الحالي.

٢. دراسة Manjula and Rao (2020) بعنوان: "تأثير حزمة التعويضات في الاحتفاظ بالعاملين في قطاع التجزئة المنظم"، والتي هدفت إلى التعرف على تأثير حزمة التعويضات في الاحتفاظ بالعاملين، وكانت الأهداف الرئيسية للدراسة تحديد تأثير حزمة التعويضات في الاحتفاظ بالعاملين، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين حزمة التعويضات والرضا الوظيفي، وتمثلت عينتها من الموظفين في مدينة بنغالور والبالغ عددهم (٧١) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة أُسْتُخِدِمَت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن هناك علاقة مهمة بين حزمة التعويضات والاحتفاظ بالعاملين، فكلما زادت مكافأة الموظف أو تعويضه، زاد طول البقاء في المنظمة، وهناك نتيجة إيجابية بين حزمة التعويض والرضا الوظيفي.

٣. دراسة Hanai and Pallangyo (2020) بعنوان: "مساهمة التعويضات في الاحتفاظ بالموظف بالمؤسسات المصرفية بدار السلام، تنزانيا"، والتي هدفت إلى الكشف عن تأثير التعويضات في الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات المصرفية في تنزانيا، وتمثلت عينتها من العاملين في البنوك بدار السلام والبالغ عددهم (٣٧٠) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة أُسْتُخِدِمَت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج

**الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن التعويضات تؤثر بشكل كبير في الاحتفاظ بالموظفين، كما تم الكشف عن أن سمة التعويضات الراتب العادل، لها تأثير كبير في الاحتفاظ بالموظفين.**

٤. **دراسة Michael (2016)** بعنوان: "تأثير حزمة التعويضات في الاحتفاظ بالموظف"، والتي هدفت إلى قياس تأثير حزمة التعويضات في عملية الاحتفاظ بالموظفين. وتمثلت الأهداف الرئيسية في تحديد أثر حزمة التعويضات في الاحتفاظ بالموظفين، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين حزمة التعويضات والرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتمثلت عينتها من العاملين في كولام والبالغ عددهم (٧١) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة أُسْتُخِذَت أداة الاستبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها هناك علاقة مهمة بين حزمة التعويضات وعملية الاحتفاظ بالموظفين، فكلما زادت مكافآت الموظف أو تعويضاته، كلما طال مدة بقائه في المؤسسة، وكانت هناك أيضاً نتيجة إيجابية بين حزمة التعويضات والرضا الوظيفي، وأثبتت نتيجة الدراسة مرة أخرى أن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وعملية الاحتفاظ بالموظفين، فكلما ارتفع معدل الرضا الوظيفي للموظفين، كلما طال بقاؤهم في مؤسسة ما.

#### ١- التعقيب على الدراسات السابقة

##### أولاً: عرض نقدي للدراسات السابقة:

تناولت الباحثة (١٥) من الدراسات السابقة مقسمة إلى الدراسات العربية، وإلى الدراسات الأجنبية في مجالات مختلفة منها ما هو عن التعويضات واستقطاب المواهب والكفاءات، ويتضح أن أغلب الدراسات السابقة تناولت أبعاد التعويضات بمختلف أبعادها.

وبعد استعراض الدراسات السابقة يمكن القول إن هناك تبايناً في نتائج الدراسات التي تناولت التعويضات واستقطاب الكفاءات، كذلك يمكن القول أيضاً أن الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع كانت قليلة.

### ثانياً: تحديد الفجوات في الدراسات السابقة

تشابهت جميع الدراسات السابقة باستثناء دراسة الرويلي (٢٠١٩) مع الدراسة الحالية في تناولها للتعويضات كمتغير مستقل، وقد تشابهت مع دراسة المعاينة وأبو تايه (٢٠٢٢) ودراسة الغويري والكساسبة (٢٠٢١) ودراسة أحمد وصالح (٢٠١٧) ودراسة (Manjula and Rao, ) ودراسة (Hanai and Pallangyo, 2020) ودراسة (Michael, 2016) ودراسة (BOKAII, 2023) في تناولها لاستقطاب الكفاءات والمواهب كمتغير تابع.

تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اتباعها للمنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان لجمع البيانات.

اختلفت هذه الدراسة مع كافة الدراسات السابقة في عينة الدراسة، إذ استهدفت هذه الدراسة العاملون في مستشفى الملك خالد وصحة نجران، بينما استهدفت الدراسات الأخرى عينات مختلفة مثل العاملين في الأسواق الحرة الأردنية، وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين في المصارف المدرجة، والعاملين في شركات التأمين الأردنية، والعاملين في الخدمة العمومية في خمسة فروع في وزارة الشؤون الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وغيرها.

كما اختلفت هذه الدراسة مع كافة الدراسات السابقة في منطقة الدراسة (الحدود المكانية) إذ استهدفت هذه الدراسة منطقة نجران، بينما استهدفت الدراسات الأخرى مناطق أخرى.

### ثالثاً: تقديم مقترحات لسد الفجوات:

عدم وجود دراسات سابقة حسب علمي تجمع بين متغيرات الدراسة معاً في المملكة العربية السعودية بشكل عام وجامعة حلوان بشكل خاص، كما لم يتم بحث هذا العنوان من قبل في الجامعة بحسب إفادة مركز مصادر التعلم.

تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لتلك الدراسات السابقة التي سعت للربط بين التعويضات واستقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران في المملكة العربية السعودية.

إن تقديم الأفكار التي يمكن أن تسد الثغرات في البحث عن غرض التعويضات فيما يتعلق بجذب المواهب إلى مستشفى نجران سيكون مفيداً لتعزيز جودة الدراسة وإضافة المعلومات، وهنا بعض الأفكار:

١. زيادة حجم العينة قد يكون له تأثير إيجابي على النتائج وعلى تعميم الدراسة. ويمكن تعزيز العينة بمشاركة موظفين إضافيين في مختلف الأقسام والوحدات بمستشفى نجران.
٢. قد يكون من الضروري تحليل البيانات بشكل أكثر شمولاً لفهم الروابط بين عوامل التعويض وجذب المواهب بشكل أفضل.
٣. قد يكون من الضروري تنوع الأساليب المستخدمة في البحث، مثل إجراء المقابلات الفردية أو المناقشات الجماعية من أجل الحصول على فهم شامل لتجارب الموظفين ووجهات نظرهم فيما يتعلق بسياسة التعويضات.
٤. قد يكون لدراسة تأثير العوامل غير المالية على جذب المواهب أهمية كبيرة.
٥. يمكن أن يكون اقتراح تحسين سياسة التعويضات في المستشفى جزءاً لا يتجزأ من البحث.

#### رابعاً: أوجه استفادة الباحثة من الدراسات السابقة:

١. تصميم أداة الدراسة المناسبة.
٢. اختيار المنهج المناسب للدراسة.
٣. استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
٤. تدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.
٥. الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.

#### - مصطلحات الدراسة:

##### سياسة التعويضات:

يمثل مجموعة القواعد والإجراءات التي تحدد طريقة منح المكافآت المالية والمزايا الأخرى للموظفين في المنظمة، حيث تهدف سياسة التعويضات إلى تحقيق

عدة أهداف، بما في ذلك جذب الموظفين ذوي المواهب والمؤهلات والاحتفاظ بهم، وتشجيع الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز رضا وولاء الموظفين للمنظمة (Milkovich & Gerhart, 2017).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها السياسة التي تسعى إلى جذب واحتفاظ بالكفاءات الطبية والإدارية، وتحفيزهم لتقديم أداء عالي الجودة في خدمة المرضى وتحقيق أهداف المؤسسة الصحية، كما تسعى هذه السياسة إلى ضمان العدالة والمساواة في المكافآت بين الموظفين وفقاً لمستوى الأداء والمسؤوليات المناطة بهم.

**استقطاب الكفاءات:**

إجراء جلب وتوظيف الأفراد ذوي المهارات والخبرات والقدرات اللازمة لإنجاز المهام والمهام في المنظمة بكفاءة وفعالية (حسن، ٢٠١٩).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه منهج منظم لإيجاد وتطوير الأفراد ذوي المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق متطلبات المستشفى وتحقيق أهدافها.

**- مشكلة الدراسة:**

يعد فهم أهمية سياسة التعويضات في عملية التوظيف أمراً بالغ الأهمية نظراً للتأثير الكبير الذي يحدثه هذا النوع من السياسات على قدرة المستشفيات على جذب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم.

وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن التعويضات ليست مجرد عبء مالي على المستشفى، بل هي نهج استراتيجي يمكن استخدامه لتحقيق أهداف مختلفة، بما في ذلك جذب المواهب وتحسين أدائها. إن فهم آثار سياسات التعويضات على قرارات الموظفين بالانضمام أو البقاء يمكن أن يساعد في توجيه الإدارة نحو أساليب أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المستشفى. وفي هذا السياق، يعترف سميث وآخرون (٢٠١٩) بضرورة إجراء دراسات تحليلية تفهم العلاقة بين التعويضات وجذب المواهب في قطاع الرعاية الصحية، وتحديد العوامل التي يمكن توظيفها لتعزيز جاذبية مؤسسات الرعاية الصحية للموظفين المؤهلين.

دراسة دور سياسة التعويضات في استقطاب الكفاءات في السياق الصحي ترتبط بشكل وثيق برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تحويل وتنويع الاقتصاد السعودي وتعزيز جاذبيته كوجهة استثمارية ومركز للابتكار. هذا التوجه يعزز أيضاً دور القطاع الصحي كمحرك رئيسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويسهم في تطوير مجتمع صحي أكثر استدامة ورفاهية، وهو ما يتماشى مع رؤية ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة على المستوى العالمي. وفي ضوء ما سبق يمكن أن تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

**"ما هو دور سياسة التعويضات في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران؟"**

**وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:**

١. ما هو دور سياسة التعويضات المباشرة في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران؟
٢. ما هو دور سياسة التعويضات غير المباشرة في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران؟
٣. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لسياسة التعويضات واستقطاب الكفاءات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

**- أهداف الدراسة:**

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في معرفة دور سياسة التعويضات من خلال (سياسة التعويضات المباشرة، سياسة التعويضات غير المباشرة) في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
١. التعرف على دور سياسة التعويضات المباشرة في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران.

٢. التعرف على دور سياسة التعويضات غير المباشرة في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران.
٣. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لسياسة التعويضات واستقطاب الكفاءات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

#### - فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \geq 0.05$  ) للإدارة المالية في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران، ويتفرع منها:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \geq 0.05$  ) للمباشرة في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران.
  ٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \geq 0.05$  ) للمباشرة في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \geq 0.05$  ) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لسياسة التعويضات واستقطاب الكفاءات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

#### - أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة؛ مما تسهم به في الجانبين النظري والتطبيقي، وذلك كالتالي:

#### - الأهمية العلمية

- زيادة فهمنا لديناميكيات التنافسية في القطاع الصحي: لسياسات التعويض دور كبير في جلب المواهب إلى المستشفيات، ودراسة هذا الدور ستساعدنا على فهم كيفية تنافس المستشفيات على المواهب الطبية والإدارية والفنية.

- وصف العوامل التي تجذب المواهب والاحتفاظ بها: من خلال دراسة سياسات التعويضات وتأثيرها على قرارات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين في المستشفى، يمكننا تحديد العوامل الأساسية التي تؤثر على جذب المواهب والاحتفاظ بها.
- زيادة الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية: إن فهم دور سياسات التعويضات يمكن أن يساعد في تحسين استراتيجيات إدارة المستشفى فيما يتعلق بالموارد البشرية، وتشمل هذه الاستراتيجيات تحديد الاستثمارات المناسبة في التعويضات.
- إنشاء معايير لتقييم الأداء وتطوير المواهب: من خلال فهم تأثيرات سياسات التعويضات، يمكن للمستشفى تعزيز معايير لتقييم الأداء وتطوير المواهب.
- زيادة البحث الأكاديمي والمعرفي: يساهم البحث في دور سياسات التعويضات في المستشفيات في زيادة المعرفة بإدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي وتوجيه الأبحاث المستقبلية في هذا المجال.
- الأهمية العملية
- زيادة جاذبية المستشفى للمواهب: إن فهم أسباب تفضيلات الموظفين فيما يتعلق بالعمل في المستشفى يمكن أن يسهل تحسين استراتيجيات التوظيف ويؤدي إلى توظيف المواهب اللازمة.
- يمكن أن تساعد الاستثمارات المباشرة الأكثر فعالية في التعويضات في تحسين استهداف الموارد المالية وطريقة تطبيقها، مما قد يؤدي إلى أداء ونتائج أفضل.
- زيادة معدل الاحتفاظ بموظفيك: يمكن الاستفادة من الطريقة التي يؤثر بها التعويض على رضا الموظفين وولائهم لتحديد البرامج والسياسات التي من شأنها تعزيز الاحتفاظ بالموظفين المهمين في المستشفى.
- زيادة جودة المستشفى: إن استقطاب المواهب المناسبة يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على جودة المستشفى المقدمة في المستشفى، مما يؤثر بدوره على تجربة المرضى والزوار.

- زيادة القدرة التنافسية والابتكار: إن الحصول على المواهب الاستثنائية يمكن أن يزيد من قدرة المستشفى على المنافسة والابتكار في سوق المستشفى، وهذا بدوره سيعزز مكانتها في هذا القطاع.

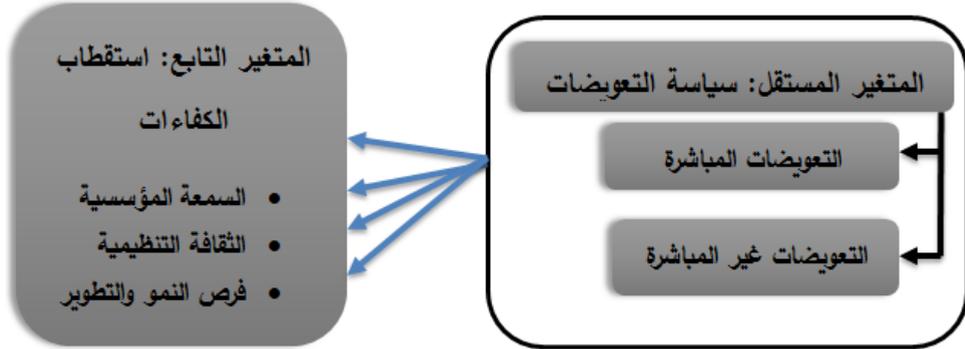
- متغيرات نموذج الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

١. المتغير المستقل: ويتمثل في سياسة التعويضات وأبعادها: (سياسة التعويضات المباشرة، سياسة التعويضات غير المباشرة).

٢. المتغير التابع: ويتمثل في استقطاب الكفاءات في المستشفى. والشكل التالي يوضح ذلك والشكل التالي يوضح ذلك

شكل (١): متغيرات البحث المستقلة والتابعة من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.



المصدر /إعداد الباحث

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: دراسة دور سياسة التعويضات في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران.

- الحدود المكانية: مستشفى الملك خالد وصحة بنجران في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تطبيق الدراسة في العام ١٤٤٥هـ / ٢٠٢٤م.
- الحدود البشرية: العاملون في مستشفى الملك خالد وصحة بنجران.

### منهج الدراسة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تفسير الظاهرة بمستشفى الملك خالد وصحة بنجران وتحديد الدراسة، هذا بجانب المنهج التحليلي من حيث إجراء تحليل وتفسير العلاقات بين المتغيرات في مستشفى الملك خالد وصحة بنجران، كما يمكن استعراض منهج الدراسة من خلال العناصر التالية:

### ١/١٠/١ مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل المجتمع في جميع العاملين في مستشفى الملك خالد وصحة بنجران، البالغ عددهم (١٦٨٩) مفردة كما في الجدول التالي:

### جدول رقم (١) عدد العاملين في مستشفى الملك خالد وصحة بنجران

المستشفى	أطباء	تمريض	إداريين	كادر فني وأخصائيين	المجموع
	٤٣٠	٦٣٤	٢٠٧	٤١٨	١٦٨٩
الإجمالي					

المصدر: إدارة الموارد البشرية بمستشفى الملك خالد بنجران - مراقبة تخطيط وإحصاءات القوى العاملة، العدد السادس والثلاثون، ٢٠١٥، ص ١٩-٤١.

### -عينة الدراسة.

سيقوم الباحث باتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد مفردات الدراسة من الإداريين والموظفين في مستشفى الملك خالد والصحة بنجران، وتم تحديدها باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{N P (1 - p)}{(N - 1)(d^2/Z^2) + P(1 - P)}$$

$(N) =$  حجم المجتمع.

$(n) =$  حجم العينة.

$(Z) =$  حدود الخطأ المعياري وهي 1,96 عند درجة ثقة 95%.

$(P) =$  نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث وهي 50%.

$(d) =$  خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو 0,05%.

وبالتطبيق على المعادلة السابقة:

$$0.5) (1-0.5) \times 97(1$$

$$= \frac{1689}{0.5(1-0.5) + (0.05^2/1.96^2) - 1}$$

-حجم العينة = (169) مفردة، ويمكن توزيع عينة البحث كما هو موضح في الجدول رقم (٥) التالي:

**جدول رقم (٢) حجم العينة في مستشفى الملك خالد وصحة نجران**

العدد	الفئة
٤٣٠	الأطباء
٦٣٤	الإداريين
٢٠٧	الوظائف الفنية الطبية
٤١٨	الهيئة التمريضية
١٦٨٩	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث.

- أسلوب جمع البيانات.

البيانات الثانوية: قام الباحث بتجميع البيانات الثانوية ذات الصلة معوقات تطبيق الترميز الطبي في مستشفيات من خلال سجلات الإدارة والأقسام في مستشفى الملك خالد وصحة نجران.

البيانات الأولية: اعتمد الباحث عند جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على أسلوب الاستقصاء من خلال المقابلات الشخصية والبريد الإلكتروني، حيث سيتم سؤال مفردات مجتمع البحث عن آرائهم حول أبعاد معوقات الترميز الطبي، مع التعرف على آرائهم بشأن العوامل التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

### النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الأولى الفرعية:

الفرضية الأولى الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعويضات المباشرة في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران. لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط ( *simple linear regression* ) والجدول التالية تبين ذلك.

جدول (٣) ملخص النموذج لأثر التعويضات المباشرة في استقطاب الكفاءات

معامل الارتباط $R$	معامل التحديد $R^2$	معامل التصحيح ل $R^2$	قيمة الخطأ المعياري
٠,٧٩٧	٠,٦٣٥	٠,٦٣٤	٠,٥٤٧

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (٠,٧٩٧) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التعويضات المباشرة واستقطاب الكفاءات، كما بلغ معامل التحديد (٠,٦٣٥) وهو يدل على أن التعويضات المباشرة تفسر (٦٣,٥%) من التغيرات الحاصلة في استقطاب الكفاءات، كما يشير جدول تحليل التباين *ANOVA* المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

جدول (٤) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التعويضات المباشرة في استقطاب الكفاءات

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة $F$	مستوى الدلالة
الانحدار	١٧٦,٩٠٤	١	١٧٦,٩٠٤	٥٩١,٧٣٣	٠,٠٠٠
البواقي	١٠١,٦٤٦	٣٤٠	٠,٢٩٩		
المجموع	٢٧٨,٥٥٠	٣٤١			

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار التباين الأحادي بلغت (٥٩١,٧٣٣) بمستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من (٠,٠٥) أي أنه يوجد تأثير فعلي ذو دلالة إحصائية للتعويضات المباشرة في استقطاب الكفاءات، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول (٥) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التعويضات المباشرة في استقطاب الكفاءات**

المعاملات	قيمة $\beta$	الخطأ المعياري	قيمة $T$	مستوى الدلالة
المعامل الثابت ( $\beta_0$ )	١,٠٥١	٠,١١٤	٩,١٧٨	٠,٠٠٠
معامل الانحدار ( $\beta_1$ )	٠,٧٦٦	٠,٠٣١	٢٤,٣٢٦	٠,٠٠٠

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار بلغ ( $\alpha = 1.051$ ) وهو يمثل القيمة المتوقعة للتأثير في استقطاب الكفاءات عندما تكون التعويضات المباشرة عند المستوى الأدنى، حيث أن هذه القيمة الثابتة تعطي أساساً لقياس التأثيرات الإضافية التي تنشأ مع زيادة التعويضات المباشرة.

أما قيمة الميل (المعامل الخاص) بالتعويضات المباشرة في معادلة الانحدار فقد بلغت ( $b = 0.766$ )، مما يعني أن لكل وحدة زيادة في التعويضات المباشرة، يزداد التأثير في استقطاب الكفاءات بمقدار ( $0.766$ ) في مستشفى الملك خالد وصحة نجران.

وبما أن مستوى الدلالة للمعاملين الثابت والانحدار بلغ (٠,٠٠٠) في كلا الحالتين، فهذا يشير إلى أن النتيجة ذات دلالة إحصائية قوية.

- التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الثانية الفرعية:

الفرضية الثانية الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعويضات غير المباشرة في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط (*simple linear regression*) والجدول التالية تبين ذلك.

### جدول (٦) ملخص النموذج لأثر التعويضات غير المباشرة في استقطاب الكفاءات

معامل الارتباط $R^2$	معامل التحديد $R^2$	معامل التصحيح ل $R^2$	قيمة الخطأ المعياري
٠,٨٢٣	٠,٦٧٧	٠,٦٧٦	٠,٥١٤

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ (٠,٨٢٣) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التعويضات غير المباشرة واستقطاب الكفاءات، كما بلغ معامل التحديد (٠,٦٧٧) وهو يدل على أن التعويضات غير المباشرة تفسر (٦٧,٧%) من التغيرات الحاصلة في استقطاب الكفاءات، كما يشير جدول تحليل التباين  $ANOVA$  المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

### جدول (٧) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التعويضات غير المباشرة في

#### استقطاب الكفاءات

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة $F$	مستوى الدلالة
الانحدار	١٨٨,٥٩١	١	١٨٨,٥٩١	٧١٢,٧٨١	٠,٠٠٠
البواقي	٨٩,٩٥٩	٣٤٠	٠,٢٦٥		
المجموع	٢٧٨,٥٥٠	٣٤١			

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار التباين الأحادي بلغت (٧١٢,٧٨١) بمستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من (٠,٠٥) أي أنه يوجد تأثير فعلي ذو دلالة إحصائية للتعويضات غير المباشرة في استقطاب الكفاءات، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول (٨) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التعويضات غير المباشرة في

#### استقطاب الكفاءات

المعاملات	قيمة $\beta$	الخطأ المعياري	قيمة $T$	مستوى الدلالة
المعامل الثابت ( $\beta_0$ )	١,٠٩١	٠,١٠٣	١٠,٥٨٣	٠,٠٠٠
معامل الانحدار ( $\beta_1$ )	٠,٧٤٦	٠,٠٢٨	٢٦,٦٩٨	٠,٠٠٠

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار بلغ ( $\alpha = 1.091$ ) وهو يمثل القيمة المتوقعة للتأثير في استقطاب الكفاءات عندما تكون التعويضات غير المباشرة عند المستوى الأدنى، حيث أن هذه القيمة الثابتة تعطي أساساً لقياس التأثيرات الإضافية التي تنشأ مع زيادة التعويضات غير المباشرة. أما قيمة الميل (المعامل الخاص) بالتعويضات غير المباشرة في معادلة الانحدار فقد بلغت ( $b = 0.746$ )، مما يعني أن لكل وحدة زيادة في التعويضات غير المباشرة، يزداد التأثير في استقطاب الكفاءات بمقدار ( $0.746$ ) في مستشفى الملك خالد وصحة نجران.

وبما أن مستوى الدلالة للمعاملين الثابت والانحدار بلغ ( $0,000$ ) في كلا الحالتين، فهذا يشير إلى أن النتيجة ذات دلالة إحصائية قوية.  $3/3/4$  التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الأولى الرئيسية: الفرضية الأولى الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لسياسة التعويضات في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران. لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط (*simple linear regression*) والجدول التالي تبين ذلك.

#### جدول (٩) ملخص النموذج لأثر سياسة التعويضات في استقطاب الكفاءات

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح ل R <sup>2</sup>	قيمة الخطأ المعياري
٠,٨٥٠	٠,٧٢٣	٠,٧٢٢	٠,٤٧٦

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ ( $0,850$ ) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين سياسة التعويضات واستقطاب الكفاءات، كما بلغ معامل التحديد ( $0,723$ ) وهو يدل على أن سياسة التعويضات تفسر ( $72,3\%$ ) من التغيرات الحاصلة في استقطاب الكفاءات، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج التالية:

### جدول (١٠) اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر سياسة التعويضات في استقطاب الكفاءات

المعاملات	مجموع الانحراف	درجات الحرية	مربع مجموع الانحرافات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	٢٠١,٣٥٤	١	٢٠١,٣٥٤	٨٨٦,٨٣٧	٠,٠٠٠
البواقي	٧٧,١٩٦	٣٤٠	٠,٢٢٧		
المجموع	٢٧٨,٥٥٠	٣٤١			

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة اختبار التباين الأحادي بلغت (٨٨٦,٨٣٧) بمستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من (٠,٠٥) أي أنه يوجد تأثير فعلي ذو دلالة إحصائية لسياسة التعويضات في استقطاب الكفاءات، أما بالنسبة لمعادلة خط الانحدار فالجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول (١١) نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر سياسة التعويضات في استقطاب الكفاءات

المعاملات	قيمة $\beta$	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
المعامل الثابت ( $\beta_0$ )	٠,٨٠١	٠,١٠٢	٧,٨٤٤	٠,٠٠٠
معامل الانحدار ( $\beta_1$ )	٠,٨٣٢	٠,٠٢٨	٢٩,٧٨٠	٠,٠٠٠

يتضح من خلال الجدول السابق إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار بلغ ( $\alpha = 0.801$ ) وهو يمثل القيمة المتوقعة للتأثير في استقطاب الكفاءات عندما تكون سياسة التعويضات عند المستوى الأدنى، حيث أن هذه القيمة الثابتة تعطي أساساً لقياس التأثيرات الإضافية التي تنشأ مع زيادة سياسة التعويضات. أما قيمة الميل (المعامل الخاص) بسياسة التعويضات في معادلة الانحدار فقد بلغت ( $b = 0.832$ )، مما يعني أن لكل وحدة زيادة في سياسة التعويضات، يزداد التأثير في استقطاب الكفاءات بمقدار ( $0.832$ ) في مستشفى الملك خالد وصحة نجران.

وبما أن مستوى الدلالة للمعاملين الثابت والانحدار بلغ (٠,٠٠٠) في كلا الحالتين، فهذا يشير إلى أن النتيجة ذات دلالة إحصائية قوية - التحليل والتفسير المتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء المبحوثين لسياسة التعويضات واستقطاب الكفاءات في مستشفى

الملك خالد وصحة نجران تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

### أولاً: الفروق بالنسبة لمتغير الجنس:

للإجابة على هذا السؤال والتحقق من فرضيته تم استخدام اختبار ( *Two independent sample t-test* ). لعينتين مستقلتين للكشف عن مستوى دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (الجنس)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٢) يوضح اختبار (ت) للفروق التي تعزى لمتغير الجنس

المحاور	نكر	نكر العدد=325 المتوسط الحسابي	أنثى العدد=17 الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
سياسة التعويضات	نكر	3.526	0.925	0.667	0.505	غير دالة عند 0.05
	أنثى	3.679	0.909			
استقطاب الكفاءات	نكر	3.743	0.902	0.112	0.911	غير دالة عند 0.05
	أنثى	3.718	0.968			

### من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

1. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات سياسة التعويضات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران والتي تعزى إلى متغير الجنس (0,505)، وهو أكبر من (0,05)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ α) بين متوسطات سياسة التعويضات بناءً على الجنس.
2. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران والتي تعزى إلى متغير الجنس (0,911)، وهو أكبر من (0,05)، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 ≤ α) بين متوسطات استقطاب الكفاءات بناءً على الجنس.

### ثانياً: الفروق بالنسبة لمتغير العمر:

للإجابة على هذا السؤال والتحقق من فرضيته قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*)، لأكثر من عينيتين مستقلتين للكشف عن مستوى دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (العمر)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول (١٣) يوضح تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى لمتغير العمر

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
سياسة التعويضات	بين المجموعات	2.054	3	0.685	0.802	0.494	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	288.653	338	0.854			
	المجموع	290.707	341				
استقطاب الكفاءات	بين المجموعات	0.294	3	0.098	0.119	0.949	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	278.256	338	0.823			
	المجموع	278.550	341				

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

١. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات سياسة التعويضات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران والتي تعزى إلى متغير العمر (٠,٤٩٤)، وهو أكبر من (٠,٠٥)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات سياسة التعويضات بناءً على العمر.

٢. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران والتي تعزى إلى متغير العمر (٠,٩٤٩)، وهو أكبر من (٠,٠٥)، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استقطاب الكفاءات بناءً على العمر.

### ثالثاً: الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

للإجابة على هذا السؤال والتحقق من فرضيته قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*)، لأكثر من عينيتين مستقلتين للكشف عن مستوى

دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٤) يوضح تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
سياسة التعويضات	بين المجموعات	2.457	2	1.228	1.445	0.237	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	288.251	339	0.850			
	المجموع	290.707	341				
استقطاب الكفاءات	بين المجموعات	0.019	2	0.009	0.011	0.989	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	278.532	339	0.822			
	المجموع	278.550	341				

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

1. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات سياسة التعويضات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران والتي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (٠,٢٣٧)، وهو أكبر من (٠,٠٥)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات سياسة التعويضات بناءً على المؤهل العلمي.
2. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران والتي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (٠,٩٨٩)، وهو أكبر من (٠,٠٥)، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استقطاب الكفاءات بناءً على المؤهل العلمي.

#### رابعاً: الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

للإجابة على هذا السؤال والتحقق من فرضيته قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*)، لأكثر من عينيتين مستقلتين للكشف عن مستوى دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول (١٥) يوضح تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
سياسة التعويضات	بين المجموعات	3.575	2	1.788	2.111	0.123	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	287.132	339	0.847			
	المجموع	290.707	341				
استقطاب الكفاءات	بين المجموعات	0.531	2	0.266	0.324	0.724	غير دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	278.019	339	0.820			
	المجموع	278.550	341				

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

1. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات سياسة التعويضات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران والتي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (٠,١٢٣)، وهو أكبر من (٠,٠٥)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات سياسة التعويضات بناءً على سنوات الخبرة.
2. بلغ مستوى الدلالة للكشف عن الفروق بين متوسطات استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران والتي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (٠,٧٢٤)، وهو أكبر من (٠,٠٥)، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استقطاب الكفاءات بناءً على سنوات الخبرة.

### ملخص نتائج الدراسة:

بناءً على الدراسة البحثية التي أجراها الباحث حول أثر سياسة التعويضات في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران، فقد تم تناول مختلف مفاهيم وجوانب النظرية في الجانب العملي، إلى جانب البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبيان، وكانت نتائج الدراسة ثم تلخيصها:

**أولاً:** أظهرت نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى من أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (٩٥,٠%)، بينما كانت الإناث بنسبة (٥,٠%). فيما يتعلق بالعمر، كان نصف أفراد العينة تقريباً تتراوح أعمارهم بين ٣١ و ٤٠ سنة بنسبة (٥٠,٠%)، بينما كان معظم المشاركين حاصلين على شهادة البكالوريوس بنسبة (٦٩,٦%). كما أظهرت النتائج أن أكبر نسبة من العينة (٦١,٧%) تمتلك خبرة مهنية تزيد عن ١٠ سنوات. يدل ذلك على أن العينة تتكون بشكل رئيسي من الذكور ذوي الخبرة العالية، حيث تشير الغالبية العظمى إلى أنهم يمتلكون مؤهلات علمية في البكالوريوس ولديهم سنوات طويلة من الخبرة. هذا قد يعكس تجربة واسعة ومستوى عالٍ من المعرفة والمهنية بين المشاركين في الدراسة، مما قد يؤثر على نوعية الردود والملاحظات المقدمة. كما أن التركيز على فئة عمرية معينة قد يعكس التوجهات المهنية والتدريبية السائدة في المكان الذي تم إجراء الدراسة فيه.

**ثانياً:** يتضح من النتائج أن مستشفى الملك خالد وصحة نجران يتمتعان بواقع مرتفع في سياسة التعويضات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٣٤) مع درجة (موافق). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدة عوامل، أبرزها ملاءمة التعويضات المباشرة التي تلبى توقعات الموظفين وتعزز الرضا الوظيفي، وشمولية التعويضات غير المباشرة مثل التأمين الصحي والمكافآت، مما يعزز الأمان والاستقرار. إضافة إلى ذلك، يساهم وضوح السياسات التعويضية في زيادة الثقة بالإدارة، كما أن تميز التعويضات مقارنةً بالمؤسسات الأخرى يعزز تقدير الموظفين لها. وأخيراً، فإن التوازن بين الجهد والتعويض، إلى جانب مراجعة السياسات بشكل دوري، يساهم في تعزيز رضا الموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من محمود (٢٠٢٢)، حيث أظهرت الدراسة أثراً إيجابياً للتعويضات على جودة الخدمات ورضا العاملين في الفنادق المصرية، مما يعكس مستوى مرتفعاً في سياسة التعويضات. كما تتفق مع دراسة المعاينة وأبو تايه (٢٠٢٢)، التي أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنظام التعويضات على الاحتفاظ المواهب في شركات التأمين الأردنية. بالإضافة إلى ذلك، تتفق مع دراسة

زاهر وحلاح (٢٠٢٠)، التي أكدت على وجود علاقة معنوية بين استراتيجية التعويضات وإدارة الأزمات التنظيمية، مما يعزز من أهمية سياسة التعويضات في تحسين الرضا الوظيفي.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من بسيسو (٢٠٢٢)، حيث أظهرت الدراسة أن التعويضات الحكومية في فلسطين كانت ذات أثر متباين بين المتوسطة والمنخفضة على الرضا الوظيفي، وهو ما يشير إلى مستوى أقل من التعويضات مقارنة بما هو مذكور في مستشفى الملك خالد وصحة نجران. كما تختلف مع دراسة الرويلي (٢٠١٩)، التي أظهرت تقديراً منخفضاً في بعد التعويضات (٣,٣٢)، مما يعكس مستوى أقل في سياسة التعويضات. وأيضاً تختلف مع دراسة القرالة (٢٠١٩)، التي أظهرت تأثيراً كبيراً لاستراتيجية التعويضات على الولاء التنظيمي في الأسواق الحرة الأردنية، لكنها لم تذكر وجود مستوى مرتفع في التعويضات بشكل صريح.

**ثالثاً: يتضح من النتائج أن مستشفى الملك خالد وصحة نجران يتمتعان بواقع مرتفع في التعويضات المباشرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥١٥) مع درجة (موافق).**

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى فعالية سياسة التعويضات المباشرة في مستشفى الملك خالد وصحة نجران، والتي تعكس اهتمامهما برضا العاملين. حيث تُقدم المنشأتان مزايا مالية متنوعة مثل الأجر الإضافي وبرامج التحفيز المالي المرتبطة بالأداء، مما يشجع على تحسين الإنتاجية. كما تُمنح مكافآت تقاعدية تضمن استقراراً مالياً للعاملين بعد انتهاء خدمتهم. إضافةً إلى ذلك، تتسم الرواتب بالكفاية والعدالة، مما يعزز شعور الموظفين بالمساواة. وأخيراً، تسهم خطط التحفيز السنوية في توفير بيئة عمل مستقرة، ما يرفع من رضا العاملين عن سياسة التعويضات.

**رابعاً: يتضح من النتائج أن مستشفى الملك خالد وصحة نجران يتمتعان بواقع مرتفع في التعويضات غير المباشرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٥٣) مع درجة (موافق).**

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى السياسات المميزة للتعويضات غير المباشرة في مستشفى الملك خالد وصحة نجران، والتي تسهم في تعزيز رضا العاملين. إذ تُقدم المستشفى

إجازات مدفوعة الأجر كافية تلبي احتياجاتهم الشخصية، مما يعكس اهتمامها برفاهية الموظفين. كما توفر برامج دعم للعاملين الذين يعانون من مشكلات صحية مزمنة، مما يعزز شعورهم بالتقدير. بالإضافة إلى ذلك، تمنح المستشفى رواتب تقاعدية مجزية، مما يضمن استقرارهم المالي بعد التقاعد. هذه السياسات الشاملة تحقق توازناً بين الحياة العملية والشخصية للعاملين، مما يرفع من رضاهم بشكل ملحوظ.

**خامساً: يتضح من النتائج أن مستشفى الملك خالد وصحة نجران يتميزان بواقع مرتفع في استقطاب الكفاءات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٤٢) مع درجة (موافق).**

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى جهود إدارة مستشفى الملك خالد وصحة نجران في خلق بيئة عمل محفزة تدعم التطوير المهني والابتكار، من خلال توفير تقنيات حديثة وبرامج تدريبية متقدمة. كما أن التركيز على بيئة عمل آمنة ومستقرة يساهم في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، مما يعكس التزام المستشفى برفاهية موظفيها وتعزيز جاذبيتها للمتخصصين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: دراسة المعاينة وأبو تايه (٢٠٢٢)، التي أظهرت وجود أثر إيجابي لنظام التعويضات في الاحتفاظ بالمواهب في شركات التأمين الأردنية، مما يعكس تأثير التعويضات على استقطاب الكفاءات. وكذلك دراسة الخطيب وعبد الحليم (٢٠١٩)، التي أظهرت علاقة معنوية بين نظم معلومات استقطاب واختيار الأجور والحوافز، وتقييم الأداء، والاحتفاظ بالكفاءات الطبية في مستشفى الخفجي الأهلي، مما يعكس دور التعويضات في استقطاب الكفاءات في القطاع الصحي. كما تتفق النتيجة مع دراسة (Manjula and Rao 2020)، التي أظهرت أن حزمة التعويضات تلعب دوراً مهماً في الاحتفاظ بالعاملين، وزيادة المكافآت تساهم في زيادة مدة بقاء الموظف في المنظمة، مما يعكس دور التعويضات في استقطاب الكفاءات.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من: دراسة (BOKAI 2023)، التي تشير إلى أن المزايا المالية وغير المالية تساهم في احتمالية مغادرة الموظف لموقعه الحالي في لبنان، مما يعكس تأثير التعويضات على مغادرة الموظفين بدلاً من استقطابهم. كما

تختلف مع دراسة (Hanai and Pallangyo, 2020) ، التي أظهرت تأثيراً كبيراً للتعويضات في الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات المصرفية في تنزانيا، مع تأثير كبير للراتب العادل على الاحتفاظ بالموظفين، وهو ما يختلف مع التركيز على استقطاب الكفاءات في القطاع الصحي.

سادساً: يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لسياسة التعويضات في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران، ويندرج منها النتائج الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعويضات المباشرة في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعويضات غير المباشرة في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدور المهم الذي تلعبه سياسة التعويضات في تعزيز جاذبية بيئة العمل، حيث تسهم التعويضات المباشرة مثل الرواتب والمكافآت في رفع مستوى رضا الموظفين وزيادة تنافسية المستشفى في استقطاب الكفاءات. أما التعويضات غير المباشرة، كالتأمين الصحي، والإجازات المدفوعة، وخطط التقاعد، فتعمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي وتعكس اهتمام الإدارة برعاية العاملين، مما يعزز سمعة المستشفى كجهة عمل مفضلة للكفاءات المتميزة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة بسيسو (2022) ، حيث أظهرت نتائج دراسة بسيسو وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في التعويضات المالية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الخدمة العامة. كما أن دراسة زاهر وحلاح (2020) أكدت وجود تأثير إيجابي بين التعويضات واستراتيجية إدارة الأداء في إدارة الأزمات، مما يعزز أهمية دور التعويضات في جذب الكفاءات. بالإضافة إلى ذلك، فإن دراسة محمود (2022) توصلت إلى نتائج مماثلة، حيث أظهرت وجود أثر إيجابي للتعويضات على رضا العاملين وجودة الخدمات الفندقية. دراسة بُوكا (2023) في

لبنان قد أظهرت أن التعويضات تلعب دورًا كبيرًا في بقاء الموظفين الموهوبين، وهي ما يتفق مع هذا الاستنتاج.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة القرالة (2019) التي تبين من خلالها أن استراتيجية التعويضات في الأسواق الحرة الأردنية لا تساهم بشكل قوي في تعزيز الولاء التنظيمي مقارنة مع تأثيرها في استقطاب الكفاءات. كذلك، دراسة الخطيب وعبد الحليم (2019) تختلف، حيث ربطت الاحتفاظ بالكفاءات الطبية بنظام معلومات إدارة الموارد البشرية وليس التعويضات المالية بشكل مباشر، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على الاحتفاظ بالكفاءات الطبية بخلاف سياسة التعويضات فقط.

سابعاً: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات آراء الباحثين لسياسة التعويضات واستقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سياسة التعويضات واستقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران تتميز بالعدالة والشمولية، حيث يتم تطبيقها بطريقة موحدة بغض النظر عن الخصائص الديموغرافية للعاملين. قد يكون ذلك نتيجة لوجود لوائح وأنظمة واضحة تُلزم الإدارة بتوفير فرص ومزايا متساوية لجميع الموظفين، مما يقلل من تأثير الفروق الديموغرافية على تقييمهم لهذه السياسات. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون الممارسات المهنية والإدارية المعتمدة في المستشفى قد ساهمت في تعزيز الشعور بالمساواة والرضا بين العاملين على اختلاف فئاتهم.

### التوصيات:

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول الدور المهم لسياسة التعويضات في استقطاب الكفاءات وتعزيز بيئة العمل في مستشفى الملك خالد وصحة نجران، يتضح أن سياسات التعويضات تُشكل عنصراً جوهرياً في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة التنافسية. بناءً على ذلك، تأتي التوصيات لتقديم مقترحات عملية تساهم في تعزيز فعالية سياسات التعويضات ودعم قدرة المؤسسات على جذب الكفاءات

المتميزة واستبقائها، بما يتماشى مع التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠.

بناءً على نتائج الدراسة، وبهدف تعزيز دور سياسة التعويضات في استقطاب الكفاءات في مستشفى الملك خالد وصحة نجران، قدم الباحث مجموعة من التوصيات التالية:

- تعزيز الحوافز المالية وغير المالية بناءً على تحقيق الأهداف الوظيفية والأداء المتميز، لرفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي.
- العمل على مراجعة سياسات التعويضات بشكل منتظم لضمان مواكبتها لتغيرات سوق العمل، ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة لتعزيز جاذبية المستشفى للكفاءات.
- تحسين قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين لتوضيح سياسات التعويضات والمزايا، مما يزيد الثقة ويقلل من الغموض حول المكافآت.
- تعزيز بيئة العمل لتكون أكثر أماناً واستقراراً، مع توفير تقنيات حديثة وبرامج تدريبية لتحفيز الموظفين على الانضمام للمستشفى.
- تصميم خطط تقاعد جذابة توفر استقراراً مالياً للعاملين بعد انتهاء خدمتهم، لتعزيز الأمان الوظيفي لديهم.

#### -الدراسات المستقبلية:

في ضوء النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة، تظهر الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تسهم في تعميق الفهم حول تأثير سياسات التعويضات في مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية، ومن أبرز الدراسات المستقبلية المقترحة ما يلي:

١. إجراء مقارنة شاملة بين سياسات التعويضات في القطاعات الصحية الحكومية والخاصة لتحديد أفضل الممارسات وتعميمها.
٢. دراسة أثر التعويضات غير المالية، مثل الإجازات المرنة والدعم النفسي، على تعزيز الإبداع والابتكار في بيئة العمل.
٣. تحليل تأثير سياسات التعويضات على الأداء الوظيفي في القطاعات الصحية الأخرى، مع التركيز على جوانب تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- حسونة، فيصل موسي (٢٠١١) إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان .
- أبو شيخة، أحمد. (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد، محمد درع، و صالح، أحمد علي. (٢٠١٧). استراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب - إختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية في الأردن - عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الأشهب، نوال (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع .
- بسيسو، شفا سالم السقا. (٢٠٢٢). أثر التعويضات المالية على الرضا الوظيفي لعاملتي الخدمة العامة. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج٢٥، ١٤، ١١٣ - ١٢٩.
- بشماني، شكيب. (٢٠١٤). دراسة تحليلية مقارنة للصبغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم ١ الاقتصادية والقانونية، العدد ٣٦، العدد ٥، ٢٠١٤، ص ٩٠-٩١.
- الحداد، عمر. (٢٠٢٢). القياس والتقييم في البحث العلمي: أساليب وإجراءات. عمان: دار الفكر.
- حسن، أحمد. (٢٠١٩). استقطاب الكفاءات: استراتيجيات جذب وتوظيف الكفاءات المتميزة. الندوة السنوية للعلوم الإدارية.
- الحمداني، فاطمة. (٢٠١٦). استقطاب المواهب وتأثيره في تحقيق التميز التنافسي للمنظمات الإماراتية. مجلة البحوث الاقتصادية، ١٠(٢)، ١١٥-١٢٨.
- الخطيب، محمود أحمد (٢٠١٨) إدارة الموارد البشرية، الكتاب الجامعي: حلوان، القاهرة .
- الخطيب، محمود أحمد، و عبدالحليم، حاتم أسامة. (٢٠١٩). اتجاهات العاملين نحو دور نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات الطبية بمستشفى الخفجي الأهلي بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج٣٣، ٣٤، ١١٥ - ١٣٧.
- درة، عبد الباري؛ الصباغ، زهير (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 
- Ballard, M., Westgate, C., Alban, R., Choudhury, N., Adamjee, R., Schwarz, R., Bishop, J., McLaughlin, M., Flood, D., Finnegan, K., Rogers, A., Olsen, H., Johnson, A., Palazuelos, D., & Schechter, J. (2021). Compensation models for community health workers: Comparison of legal frameworks across five countries. *Journal of global health*, 11, 04010. <https://doi.org/10.7189/jogh.11.04010>
  - Berber, N. & Morley, M. & Slavie, A. & oor, J. (2016). Management compensation systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis, *The International Journal of Human Resource Management*, 11(7), 123-131.
  - Bokaii, layal. (2023). The impact of compensation benefits on retaining talented employees: the case of lebanon. *Management and economics review*. 8. 98-108.
  - Breugh, j. A. (2018). Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. *Human resource management review*, 18(3), 103-118.
  - Burton, M. Diane; Fairlie, Robert W.; Siegel, Donald. (2019). Introduction To A Special Issue on Entrepreneurship and Employment: Connecting Labor Market Institutions, Corporate Demography, And Human Resource Management Practices, *ILR Review*, Oct2019, Vol. 72 Issue 5, P1050-1064.
  - Davis, Donald R. and Mengus, Eric and Michalski, Tomasz K., *Labor Market Polarization and the Great Divergence: Theory and Evidence* (April 2020). CEPR Discussion Paper No. DP14623, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3594253>
  - Fitri, S. (2024). Evaluation of Compensation Policies and Their Impact on Employee Retention in the Food Industry. *Involvement International Journal of Business*, 1(1), 43-59.

- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2011). "Behaviors in organization", Dorling Kindersley (India) Pvt.Ltd.
- Hanoi, a. E., & pallangyo, w. A. (2020). "the contribution of compensation in the employee retention of the banking institutions in dar es salaam, tanzania. European journal of business and management research, 5(4), 1-8.
- Kuriyama, Naoki. (2019). Japanese Human Resource Management [Electronic Resource]: Labour-Management Relations And Supply Chain Challenges In Asia/By Naoki Kuriyama, Imprint: Palgrave Macmillan.
- Lawler, Edward E.; Boudreau, John W. (2018). Human Resource Excellence: An Assessment of Strategies and Trends, University of Southern California. Stanford, California: Stanford Business.