

## تقييم توافر الجدارة التنظيمية في القطاع الصحي دراسة حالة مستشفى الأطفال في طرطوس

د. لينا فياض \*

د. سامر قاسم \*\*

محمد ديب \*\*\*

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ / ٩ / ٩ - تاريخ النشر ٢٠٢٥ / ١٠ / ٢٨)

### □ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى توافر الجدارة التنظيمية بأبعادها التالية (الجدارة الإنتاجية، الجدارة القيادية، الجدارة التقنية، الجدارة السلوكية) في مستشفى الأطفال في طرطوس من وجهة نظر العاملين فيها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة لمعرفة آراء عينة الدراسة، وتم توزيعها على عينة قصدية من العاملين والمؤلفة من (100) عامل بكافة اختصاصاتهم الوظيفية من (فنية، إدارية، تمريضية، طبية) في مستشفى الأطفال في طرطوس، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 20)، في إجراء التوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: توافر جميع أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى كل من الجدارة الإنتاجية والتقنية، والمحافظة على مستوى الجدارة القيادية والسلوكية وتطويرهما.

**الكلمات المفتاحية:** الجدارة التنظيمية، الجدارة الإنتاجية، الجدارة القيادية، الجدارة التقنية، الجدارة السلوكية.

\* أستاذ مساعد- عضو هيئة تدريسية- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية

\*\* أستاذ- عضو هيئة تدريسية- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية

\*\*\* طالب دراسات عليا (دكتوراة)- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- اللاذقية- سورية.

## Evaluating the Availability of Organizational Competence in the Healthcare Sector Case Study: Children's Hospital in Tartous

Dr. Lina Fayyad\*  
Dr. Samer Qasim\*\*  
Mohammad Deeb\*\*\*

(Received 9/9/2025.Accepted 28/10/2025)

### □ABSTRACT □

This study aimed to evaluate the availability of organizational competence (production competence, leadership competence, technical competence, behavioral competence) in the Tartous Children's Hospital from the point of view of its employees. The researcher used the descriptive approach, relying on the questionnaire to know the opinions of the study sample, and it was distributed to a purposive sample of employees consisting of (100) workers in all their job specialties (technical, administrative, nursing, medical) at the Children's Hospital in Tartous . The statistical analysis program (SPSS 20) was used to conduct statistical description and test hypotheses.

The study reached results, the most important of which are: the availability of all dimensions of the organizational competence at the Children's Hospital in Tartous.

The study recommended enhancing the levels of both production and technical competence, and maintaining and developing the levels of leadership and behavioral competence.

**Keywords:** Organizational Competence, Productive Competence, Leadership Competence, Technical Competence, Behavioral Competence.

---

\*Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

\*\*professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

\*\*\*Postgraduate Student (PHD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Lattakia University, Lattakia, Syria.

**مقدمة:**

في عالم شديد المنافسة ووجود بيئة تتسم بالتغيير السريع والتعقيد المتزايد، وكما هو الحال في العديد من القطاعات، يتعين على المنظمات تبني أفكار وأساليب تنظيمية حديثة ومتطورة من أجل تنفيذ استراتيجيتها، تسهم بوجود مجموعة من المهارات والتقنيات التي تمكنها من تقديم ميزة معينة والتنافس بشكل أكثر فعالية، لضمان استمراريتها وتحقيق النجاح والتفوق، وهذا ما تمثله الجدارة التنظيمية.

الجدارة التنظيمية التي لا تقتصر على امتلاك الموارد فحسب، بل تكمن في القدرة على توظيف هذه الموارد وتنسيقها بشكل استراتيجي لتحقيق النتائج المرجوة، وتتجلى بتوافر المعارف، الخبرات، والمهارات اللازمة لأداء المهام بنجاح وتسهم في خلق الأدوات اللازمة لاستغلال القدرة الفكرية للعاملين على جميع المستويات، والتي تخدم قرارات الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، وتخطيط المسارات الوظيفية واستغلال الطاقات الكامنة للموارد البشرية ضمن أسلوب علمي متكامل، بحيث تكون جميع أجزاء المنظمة مترابطة بشكل وثيق، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الفعالية التنظيمية المناسبة.

**الدراسات السابقة:**

1- دراسة (إبراهيم، ٢٠١٨) بعنوان: أثر استراتيجية التدريب المرتكزة على الجدارات التنظيمية على فعالية الأداء المؤسسي-نموذج مقترح (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة ضمن سوق دمشق للأوراق المالية).

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استراتيجية التدريب المرتكزة على الجدارات التنظيمية في فعالية الأداء المؤسسي، التعريف بالمفهوم الاستراتيجي للتدريب المرتكز على الجدارات التنظيمية وماهية العناصر المكونة لهذا المفهوم، وضع نموذج يبين أثر استراتيجية التدريب المرتكزة على الجدارات التنظيمية على فعالية الأداء المؤسسي.

تم تبني الأسلوب الاستنباطي، بالاعتماد على المنهج التحليلي، وذلك من خلال التعرف على الدراسات والأدبيات السابقة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: استراتيجية التدريب ذات أثر محدود على فعالية الأداء المؤسسي ويختلف الأثر باختلاف الوضع الراهن للأداء المؤسسي للمنظمات محل الدراسة، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حزم الجدارات (الإنتاجية-التقنية-القيادية-السلوكية) وأبعاد فعالية الأداء المؤسسي والتي تختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمات قيد الدراسة (إنتاجي-خدمي).

٢- دراسة (مصطفى، ٢٠٢٠) بعنوان: دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الابداع الإداري في المؤسسات العمومية- دراسة ميدانية لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضيات في الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تحديد فجوة الجدارة التنظيمية والتي ترتبط بالجدارات المفقودة باعتبارها أمراً بالغ الأهمية لضمان أن تكون المنظمة الرياضية نظامية لتقليل نسب المخاطر، التعرف على مدى توفر مسيري وعامل وموظفي الدواوين على الجدارات التنظيمية لاسيما الجدارات الملائمة للطبيعة المتغيرة للعمل وكيفية الحفاظ عليها، المساهمة في الكشف عن الجدارات التنظيمية وكيفية استغلال طاقاتها في دواوين المركبات المتعددة الرياضيات بالجزائر، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى البيانات الإحصائية التي تم جمعها. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: التوصل إلى أن عمال وموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضيات بالجزائر يتميزون بتوافر مقومات الجدارات التنظيمية لديهم وبدرجات متفاوتة،

وجود دور فعال للجدارات التنظيمية على الإبداع الإداري من خلال أبعادها التي بينت أهمية المهارة كأعلى نسبة تأثير ومساهمة في تحقيق الإبداع.

٣- دراسة (المناصير، ٢٠٢٠) بعنوان: الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة الجدارة التنظيمية وعلاقتها في مستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، استناداً إلى البيانات الإحصائية التي تم جمعها. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: درجة توافر الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المعلمين بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الميزة التنافسية وكانت العلاقة موجبة.

٤- دراسة (Choge et al, 2018) بعنوان: أثر الجدارات التنظيمية في الميزة التنافسية للقطاع المصرفي في كينيا.

### The Effect of Organizational Competencies on Organizational Competitive Advantage of the Banking Sector in Kenya.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الجدارات التنظيمية على الميزة التنافسية التنظيمية للقطاع المصرفي في كينيا. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء مسح على ٢٥ مصرفاً في مدينة الدوريت في كينيا. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود جدارات تنظيمية قوية داخل القطاع المصرفي في كينيا، طورت المصارف جدارات فريدة في التدريب والتطوير والمعرفة والقدرات منحتهم القدرة على الإنجاز الفعال.

٥- دراسة (Obukhova et al, 2020) بعنوان: تشكيل الجدارات التنظيمية لمهندسي المستقبل عن طريق التعلم المدمج.

### Formation of Organizational Competence of Future Engineers By Means of Blended Learning.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التعلم المدمج في تشكيل الجدارات التنظيمية لمهندسي المستقبل. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراء دراسة تجريبية في جامعة ولاية فورونج التقنية والمركز التربوي والعلمي بأكاديمية القوة الجوية مع مجموعة من الطلاب تتراوح أعمارهم بين ٢٠-٢٢ سنة تخصص الهندسة الكهربائية للإجابة على البنود الواردة في الاستبيان. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك حاجة إلى تشكيل الجدارات التنظيمية لمهندسي المستقبل عن طريق التعلم المدمج، يساهم التعلم المدمج في الجدارة التنظيمية لمهندسي المستقبل باستخدام الإمكانيات التعليمية العالية للمصادر الرقمية، يساهم التعلم المدمج بتشكيل الجدارات التنظيمية لمهندسي المستقبل.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

قامت الدراسات السابقة بدراسة الجدارة التنظيمية بأبعادها المختلفة ودراسة أثرها وعلاقتها بمتغيرات أخرى، في حين قامت هذه الدراسة بالبحث بمدى توافر الجدارة التنظيمية بأبعادها الأربعة في مستشفى الأطفال في طرطوس، ومن ناحية الجانب التطبيقي ركزت الدراسات السابقة على قطاعات مثل البنوك والتعليم والرياضة، بينما هذه الدراسة تناولت القطاع الصحي من خلال مستشفى الأطفال في طرطوس باعتباره مرفق حيوي خدمي هام ضمن القطاع الصحي، مع شمول عينة الدراسة لكافة مستويات العاملين فيها من فنية وتمريضية وإدارية وطبية. ومن جهة أخرى تلتقي هذه الدراسة مع دراسة كل من إبراهيم (٢٠١٨) في اعتمادها للأبعاد الأربعة ذاتها للجدارة التنظيمية، وبناء استبانة الدراسة مع إجراء التعديلات المناسبة عليها، ودراسة مصطفى (٢٠٢٠) بالاهتمام بقياس مدى توافر الجدارات التنظيمية.

### مشكلة البحث:

يواجه القطاع الصحي بصفته قطاعاً خدمياً العديد من الضغوط الداخلية والخارجية، لذلك فهو يحتاج إلى الاستجابة بشكل فعال لها، من خلال استقطاب أفضل المهارات والقدرات والخبرات سواء من بيئته الداخلية أو الخارجية والحفاظ عليها، والسعي الدائم إلى تحسينها وتطويرها من أجل رفع كفاءته. حيث تعتمد جودة الخدمات التي يقدمها هذا القطاع بشكل أساسي على جودة ودرجة استثمار الموارد البشرية التي يمتلكها، وبالمقابل لا يعني المستوى العالي من التدريب والانضباط والعمل لدى العاملين في المنظمة بالضرورة ضمان لمستوى جودة معين للأداء. لذلك لا بد من السعي إلى تحسين قدرات ومهارات هذه الموارد للوصول إلى تحقيق الجدارة التنظيمية المتمثلة بامتلاكهم لقدر معين من المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لجودة الأداء وخصوصيته، مترافقاً بعدة إصلاحات في الجانب التنظيمي والإداري والمالي، التي تشجع على الإبداع والابتكار وغرس ثقافة المنظمة القائمة على التعلم وتطوير هذه المعارف والمهارات. لذلك وفي ظل هذه التحديات والضغوط المتزايدة التي يواجهها القطاع الصحي السوري، والندرة الواضحة في الدراسات التي تقيس الجدارة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الإنتاجية، القيادية، التقنية، السلوكية) في هذا القطاع الحيوي، وخاصة في مستشفى الأطفال في طرطوس، تبرز مشكلة الدراسة الحالية في عدم وضوح الصورة التشخيصية الدقيقة لمدى توافر أبعاد الجدارة التنظيمية (الإنتاجية، القيادية، التقنية، السلوكية) في مستشفى الأطفال في طرطوس، مما يحول دون تحديد نقاط القوة والضعف بدقة، ويحد من قدرة الإدارة على تطوير خطط تحسين مستهدفة وفعالة.

وتكمن المشكلة البحثية لهذا البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى توافر الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس؟

يتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما مدى توافر الجدارة الإنتاجية في مستشفى الأطفال في طرطوس؟
- ٢- ما مدى توافر الجدارة القيادية في مستشفى الأطفال في طرطوس؟
- ٣- ما مدى توافر الجدارة التقنية في مستشفى الأطفال في طرطوس؟
- ٤- ما مدى توافر الجدارة السلوكية في مستشفى الأطفال في طرطوس؟

### أهمية البحث:

تتجلى الأهمية النظرية للبحث في إثراء المعرفة العلمية و تزويد المكتبة العربية بأهمية المفاهيم التي يبحثها والمتمثلة بالجدارة التنظيمية وأبعادها، والإجابة على التساؤلات العلمية المطروحة المتعلقة بمدى توافر الجدارة التنظيمية وأبعادها في مستشفى الأطفال في طرطوس باستخدام الأدوات البحثية، حيث تعتبر الجدارة التنظيمية من المواضيع المهمة والتي تشجع على الإبداع والابتكار في العمل وتنعكس نتائجه على أداء العاملين في القطاع الصحي.

وبالتالي من الممكن أن يسهم هذا البحث في تقديم إطار نظري لتوضيح العديد من النقاط المتعلقة بمتغيرات البحث وتوفير إطار يسهم في تعزيز الجدارة التنظيمية ضمن القطاع الصحي. أما الأهمية العملية لهذا البحث تكمن من خلال تطبيقه على قطاع هام مثل القطاع الصحي، حيث يعتبر من القطاعات الحيوية والمحورية الهامة والذي يعنى بتقديم الخدمات الصحية للمجتمع، كما يساعد البحث الجهات المعنية في معرفة ما هي الوسائل التي تساهم في توافر أبعاد الجدارة التنظيمية داخلها.

### أهداف البحث:

**الهدف الرئيس: تحديد مدى توافر أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس.**

ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- تحديد مدى توافر الجدارة الإنتاجية في مستشفى الأطفال في طرطوس.
- ٢- تحديد مدى توافر الجدارة القيادية في مستشفى الأطفال في طرطوس.
- ٣- تحديد مدى توافر الجدارة التقنية في مستشفى الأطفال في طرطوس.
- ٤- تحديد مدى توافر الجدارة السلوكية في مستشفى الأطفال في طرطوس.

### متغيرات البحث:

أبعاد الجدارة التنظيمية: الجدارة الإنتاجية، الجدارة القيادية، الجدارة التقنية، الجدارة السلوكية.

### فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية:

لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (٣).

يتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر الجدارة الإنتاجية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (٣).

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر الجدارة القيادية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (٣).

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر الجدارة التقنية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (٣).

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر الجدارة السلوكية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (٣).

### منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المدخل الاستنباطي لصياغة فرضيات البحث، وعلى المنهج الوصفي كمنهج عام للبحث في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها، حيث قام الباحث بإجراء مراجعة أدبية للعديد من الرسائل والمقالات العلمية، وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها، والقيام بدراسة عملية من خلال استبانة لقياس مدى توافر أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس، وتم توزيع الاستبانة على عينة قصدية من العاملين في مستشفى الأطفال في طرطوس تكونت من (١٠٤) عامل، وكان عدد النسخ الصالحة للتحليل الإحصائي (١٠٠) نسخة بنسبة استجابة (٩٦%)، ومن ثم تم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 20) لتحليلها وإجراء التوصيف الإحصائي واختبار فرضيات البحث.

### مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مستشفى الأطفال في طرطوس والبالغ عددهم (٦٢٠) عاملاً في بداية عام ٢٠٢٥. وشملت عينة البحث عدد من العاملين بكافة مستوياتهم الإدارية ضمن مستشفى الأطفال في طرطوس، إذ تم اختيار عينة قصدية من العاملين بلغ حجمها (١٠٠) وحدة معاينة من (الإداريين، الفنيين، الأطباء، التمريض).

### حدود البحث:

**الحدود العلمية:** البحث في مدى توافر أبعاد الجدارة التنظيمية (الجدارة الإنتاجية، الجدارة القيادية، الجدارة التقنية، الجدارة السلوكية) للعاملين في مستشفى الأطفال في طرطوس.  
- **الحدود المكانية:** العاملين في مستشفى الأطفال في مدينة طرطوس.  
- **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ هذا البحث خلال النصف الأول للعام 2025.

### الإطار النظري

#### مفهوم الجدارة التنظيمية:

يعتبر مصطلح الجدارة من المصطلحات الحديثة نسبياً في إدارة الموارد البشرية، حيث ترجع بدايات ظهوره إلى عام ١٩٧١ نتيجة وجود مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة. كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفة (على دقة هذه الاختبارات وتعقيدها) غير كافية لعمل اختيارات صحيحة بين المتقدمين لشغل الوظيفة. حيث ثبت بعد استخدامها سنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشغل الوظيفة وبين مستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيين) في ميدان العمل. ومن ثم لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري (ماك ماكلياند) للمساعدة في حل المشكلة التي تمت صياغتها على الصورة التالية: إذا لم تكن تلك الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء الطيب قبل التعيين، فكيف يمكننا إذاً أن نتعرف على ذلك؟

طلب (ماك ماكلياند) قائمتين بأسماء بعض شاغلي الوظائف على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبارات القبول) بينما تشمل الثانية

أسماء ذوي الأداء المتدني فقط. ثم قام بإجراء دراسة ميدانية بهدف التعرف على الخصائص المشتركة التي يتمتع بها المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون. وبذلك استنبط ماكلياند قائمة الخصائص (الجدارات) التي تميز المتفوقين عن الباقين والتي أطلق عليها لاحقاً «نموذج الجدارة» لتلك الوظيفة. وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب تبين الجدارات وتطبيق «نماذج الجدارة» في إدارة الموارد البشرية ومنها جهود فولبي ١٩٨٠، بلانك ١٩٨٢، بويتز ١٩٨٢، زمك ١٩٨٢، مارلو، ووينبرج ١٩٨٥، مكلاجان ١٩٩٠، وكولويز بجسيك ١٩٩١ (رشاد وعباس، ٢٠٢٠، ص ١١٩).

ولقد تعددت التعريفات التي قدمها المفكرون والباحثون لمصطلح الجدارة التنظيمية، فقد عرفت بأنها مجموعة من المفاهيم والمهارات التدريجية والمكررة التي يمتلكها عاملو المنظمات الذين يعملون جماعياً على المستوى التنظيمي (Edgar and Lockwood, 2008, p28).

وعرفتها (Fatima, 2011, p25) بأنها مجموعة من المهارات والتقنيات التي تُمكن المنظمة من تقديم ميزة معينة للعميل. بينما عرفها (Cullen and Associates, 2014, p1) بأنها مزيج من المهارات المطلوبة، المعلومات اللازمة، ومقاييس الأداء المناسبة، والثقافة المؤسسية المناسبة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق رسالتها.

وتشير الجدارة التنظيمية إلى امتلاك واستخدام المنظمة في أي حقل كان ما لم تمتلكه المنظمات الأخرى العاملة بنفس المجال، ولا يستطيعون تقليده، أي أن المنظمة متفردة في هذا المجال (مصطفى، ٢٠٢٠، ص ١٧).

**ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الجدارة التنظيمية بأنها: القدرات والمهارات والمؤهلات التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها بنجاح.**

#### **أهمية الجدارة التنظيمية:**

تعد الجدارة التنظيمية ضرورية لأي منظمة تسعى للنجاح. فهي تشكل الأساس الذي تبنى عليه ثقافة المنظمة وقيمها واستراتيجيتها، كونها تحفز على الابتكار، وتمثل القدرات الجماعية التي تحدد نقاط القوة والسمات التي تمكن المنظمة من تقديم قيمة، والمنافسة في السوق، والتكيف مع التغييرات، وتشكل إطاراً لتحقيق الأهداف التشغيلية، والتأثير على عملية صنع القرار، وحل المشكلات، والأداء العام.

وفي هذا السياق يمكن تحديد أهمية الجدارة التنظيمية بالنقاط التالية:

١- **تعزيز التركيز الاستراتيجي:** توجه الجدارة التنظيمية مسار المنظمة، وتضمن تعاون الجميع وعملهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.

٢- **تخصيص الموارد بكفاءة:** من خلال إدراك نقاط القوة الرئيسية، يمكن للقيادة توجيه الموارد إلى المجالات ذات التأثير الأكبر.

٣- **مشاركة أقوى العاملين:** تدرك الفرق ذات الجدارات المحددة بوضوح أدوارها بشكل أفضل، مما يعزز الرضا الوظيفي.

٤- **القدرة التنافسية:** تساعد القدرات المتخصصة على التميز في السوق، وجذب العملاء وأفضل الجدارات.

#### **خصائص الجدارة التنظيمية:**



تمتاز الجدارة بعدة خصائص كما أشار (عامر، ٢٠١٧، ص ٤٥٩) وهي:

- ١- **الدوافع:** وهي تلك الأشياء التي يفكر فيها الفرد بصورة مستمرة أو الأمر الذي يدفعه للقيام يتصرف ما، حيث يتم اختيار السلوك الذي ينتج عن الفرد وتوجيه ذلك السلوك نحو أداء محدد لتحقيق نتائج محددة ألا وهي الأهداف المرجوة.
  - ٢- **الصفات:** ويقصد بها السمات المادية التي تميز الفرد عن الآخر بالإضافة إلى قوة الاستجابة لظرف أو معلومة، ومن الأمثلة على ذلك الابتكار والقدرة على غدارة الوقت.
  - ٣- **المفهوم الذاتي:** يقصد به توجهات الفرد بالإضافة إلى قيمته الذاتية، ومن الأمثلة على ذلك، الثقة بالنفس، الأمانة، الولاء، المشاركة، المبادرة وغيرها.
  - ٤- **المعرفة:** ويقصد به ما يمتلكه الفرد من معلومات في مجال من مجالات المعرفة.
  - ٥- **المهارة:** ويقصد بها الخبرة والقدرة التي يمتلكها الفرد للقيام بمهمة ذهنية أو مادية، ومن الأمثلة على المهارة قدرة الفرد على معالجة المعلومات والبيانات وتحديد الأسباب والنتائج واتخاذ القرار الرشيد.
- أبعاد الجدارة التنظيمية:**

حدد (إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٧١) أبعاد الجدارة التنظيمية بما يلي:

- ١- **الجدارة الإنتاجية:** وتشمل السمات الخاصة بأسلوب العامل في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا.
  - ٢- **الجدارة القيادية:** وتشمل السمات الخاصة بأسلوب العامل في التأثير على الآخرين، من عملاء وزملاء، وهي تعتمد بدرجة كبيرة على نضج العامل وخبرته ومهاراته الاجتماعية.
  - ٣- **الجدارة التقنية:** وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للعامل.
  - ٤- **الجدارة السلوكية:** وتشمل تلك المواصفات الشخصية التي تمكن العامل من التعامل مع الضغوط والزملاء والمديرين والمساعدين داخل المنظمة، ومع العملاء والرسامين ووسائل الإعلام خارج المنظمة.
- فوائد الجدارة التنظيمية:**

وفقاً لم ذكره كل من (Mania and Mangana, 2022, p137) يمكن تحديد فوائد الجدارة

التنظيمية بالآتي:

- ١- تمكن الجدارة التنظيمية من تحقيق أهداف المنظمة وغايتها.
- ٢- تسهل الجدارة التنظيمية تنفيذ الاستراتيجية وحسن سير العمل في المنظمة وتحسين الأداء.
- ٣- تؤثر الجدارة التنظيمية في تطبيق الأنظمة التكنولوجية.
- ٤- تسهم الجدارة التنظيمية في تعزيز الالتزام المنظمي.

### **النتائج والمناقشة:**

#### **أداة الدراسة:**

قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث وقد تم الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي وإطاره النظري، ومنها دراسة (إبراهيم، ٢٠١٨) ودراسة (محمد، ٢٠٢٤) مع تعديل عبارات الاستبانة بما يتناسب مع الدراسة الحالية، حيث تم قياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وفقاً معيار الحكم التالي:

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا / عدد فئات الاستجابة

$$\text{طول الفئة} = (5-1) / 5 = 0,8$$

وبناءً عليه تم اعتماد التوزيع المغلق، وتم تحديد المجالات الآتية:

الجدول رقم (١) معيار الحكم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المجال	١ - ١,٨	٢,٦٠ - ١,٨١	٣,٤٠ - ٢,٦١	٤,٢٠ - ٣,٤١	٥ - ٤,٢١
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

**اختبار ثبات أداة الدراسة:** استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير، ٢٠١٢، ص ٢٣٥-٢٤٦)

وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٢) معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الجدارة الإنتاجية	٤	٠,٨٩٢
الجدارة القيادية	٤	٠,٩٣٦
الجدارة التقنية	٤	٠,٩٢٣
الجدارة الفنية	٤	٠,٩١٥
جميع العبارات	١٦	٠,٩٧٤

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من ٠,٦٠ لكل محور من محاور الاستبانة

ولجميع عبارات الاستبانة معاً، وهذا يدل على أن العبارات تتمتع بثبات مرتفع ولا داعي لحذف أية عبارة.

**الصدق الظاهري للاستبانة:** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، وفي ضوء

توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس متغيرات الدراسة.

**صدق المحتوى (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):** لاختبار صدق المحتوى لعبارات الاستبانة، قام

الباحث بدراسة العلاقة بين متوسط كل محور مع المتوسط الأساس، وهو المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة

(غدير، ٢٠١٢، ص ٢٤٧-٢٤٨)، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٣) صدق المحتوى Correlations

		الجدارة الإنتاجية	الجدارة القيادية	الجدارة التقنية	الجدارة السلوكية	المتوسط
الجدارة الإنتاجية	Pearson Correlation	1	.750**	.683**	.714**	.716**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
الجدارة القيادية	Pearson Correlation	.750**	1	.723**	.824**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	104	104	104	104	104
الجدارة التقنية	Pearson Correlation	.683**	.723**	1	.663**	.689**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
الجدارة السلوكية	Pearson Correlation	**٧١٤.	**٨٢٤.	**٦٦٣.	1	.734**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	104	104	104	104	104
المتوسط	Pearson Correlation	.716**	.766**	.689**	.734**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط بالقيمة المطلقة دالة إحصائياً، حيث كانت:

$\text{Sig} = p = 0.000 < a = 0.01$ ؛ الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق في عبارات الاستبانة، وبالتالي

صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

### اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سميرنوف 1-Sample K-S):

الهدف من إجراء هذا الاختبار معرفة فيما إذا كانت المتغيرات البحثية تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي

ضرورة إجراء الاختبارات المعلمية، أم أن هذه المتغيرات لا تخضع في توزيعها للتوزيع الطبيعي، وبالتالي

ضرورة إجراء الاختبارات اللامعلمية.

### الجدول رقم (٤) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار كولمجروف سميرنوف

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
المحور	Kolmogorov-Smirnov- Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	قرار الاختبار
الجدارة الإنتاجية	.٩٦٢	.٣١٢	توزيع طبيعي
الجدارة القيادية	١.٠٥٤	.٢١٦	توزيع طبيعي
الجدارة التقنية	١.١٢٣	.١٦٠	توزيع طبيعي
الجدارة السلوكية	.٨٩١	.٤٠٧	توزيع طبيعي
الجدارة التنظيمية	١.٠١١	.٢٥٨	توزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (٤) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnov جميعها أكبر

من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني أنها غير دالة إحصائياً وبالتالي بيانات العينة المسحوبة من المجتمع

تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية لاختبار فروض الدراسة.

### التوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات:

الجدارة الإنتاجية: يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالجدارة الإنتاجية:

### الجدول رقم (٥) التوصيف الإحصائي لبعدها الإنتاجية

	N	Mean	Std. Deviation	Sig
أتمكن من انجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد والجودة المطلوبة	١٠٠	٤.١٢	.835	.000
أحرص على تحقيق الأهداف الكمية والنوعية المحددة	١٠٠	3.98	.798	.000
أستغل الموارد المتاحة بكفاءة لزيادة الإنتاجية	١٠٠	3.65	.912	.000
أقدم مقترحات لتحسين العمليات وزيادة الفاعلية في العمل	١٠٠	3.52	.957	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (٥) أن قيمة احتمال الدلالة ( $\text{sig} = 0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمييار للمقارنة، ويتضح أن قيم المتوسط الحسابي لجميع العبارات كانت مرتفعة عن متوسط المقياس وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على العبارات المتضمنة في الجدول (٥) الخاصة ببعدها الإنتاجية أحد أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس.

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر الجدارة الإنتاجية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (٣).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (٦) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجدارة الإنتاجية	١٠٠	٣,٨٥١٥	.71021	.07102

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

الجدول رقم (٧) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الجدارة الإنتاجية	11.985	99	.000	.85150	.7106	.9924

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يبين الجدول (٧) أن قيمة احتمال ( $\text{sig} = 0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر الجدارة الإنتاجية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (٣). وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمييار للمقارنة. ويبين الجدول (٦) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعدها الإنتاجية كانت مرتفعة عن متوسط المقياس (3.8515). وبالتالي يمكن القول: يتوافر في مستشفى الأطفال في طرطوس جدارة إنتاجية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية بدرجة مرتفعة.

**الجدارة القيادية:** يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية المتعلقة الجدارة القيادية:

الجدول رقم (٨) التوصيف الإحصائي لبعدها القيادية

	N	Mean	Std. Deviation	Sig
أتمكن من تحفيز الفريق وتوجيهه لتحقيق الأهداف المشتركة	100	4.28	.761	.000
أأخذ القرارات الصعبة بثقة التي تراعي مصلحة الفريق والمنظمة	١٠٠	4.15	.812	.000
أقوم بتوزيع المهام بشكل عادل حسب مهارات وأعضاء الفريق	100	4.02	.883	.000
أشجع بيئة العمل التعاونية وأحل النزاعات بفاعلية	100	3.99	.841	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (٨) أن قيمة احتمال الدلالة ( $\text{sig} = 0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة، ويتضح أن قيم المتوسط الحسابي لجميع العبارات كانت مرتفعة عن متوسط المقياس وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على العبارات المتضمنة في الجدول (٨) الخاصة ببعيد الجدارة القيادية أحد أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث الجدارة القيادية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (٣).  
ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (٩) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجدارة القيادية	100	4.1200	.67988	.06799

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

الجدول رقم (١٠) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الجدارة القيادية	16.474	99	.000	1.1200	.9851	1.2549

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يبين الجدول (١٠) أن قيمة احتمال ( $\text{sig} = 0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر الجدارة القيادية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (٣). وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة. ويبين الجدول (٩) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعيد الجدارة القيادية كانت مرتفعة عن متوسط المقياس (4.1200).

وبالتالي يمكن القول: يتوافر في مستشفى الأطفال في طرطوس جدارة قيادية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية بدرجة مرتفعة.

**الجدارة التقنية:** يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالجدارة التقنية:

الجدول رقم (١١) التوصيف الإحصائي لبعيد الجدارة التقنية

	N	Mean	Std. Deviation	Sig
أمتلك المهارات التقنية المطلوبة لعملي وأطورها باستمرار	100	4.05	.875	.000
أستخدم الأدوات والتقنيات الحديثة لتحسين جودة وكفاءة العمل	100	3.87	.926	.000
أقوم بصيانة الأجهزة والبرامج المستخدمة والإبلاغ عن الأعطال بسرعة	100	3.60	.961	.000
أشارك زملائي في المعرفة التقنية لرفع كفاءة الفريق	100	3.62	.942	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (١١) أن قيمة احتمال الدلالة ( $\text{sig} = 0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمييار للمقارنة، ويتضح أن قيم المتوسط الحسابي لجميع العبارات كانت مرتفعة عن متوسط المقياس وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على العبارات المتضمنة في الجدول (١١) الخاصة ببعدها الجدارة التقنية أحد أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر مرونة رأس المال البشري كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (٣).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

الجدول رقم (١٢) One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجدارة التقنية	100	3.7825	.74433	.07443

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

الجدول رقم (١٣) One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الجدارة التقنية	10.507	99	.000	.78250	.6349	.9301

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يبين الجدول (١٣) أن قيمة احتمال ( $\text{sig} = 0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر الجدارة التقنية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (٣). وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمييار للمقارنة. ويبين الجدول (١٢) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعدها الجدارة التقنية كانت مرتفعة عن متوسط المقياس (3.7825). وبالتالي يمكن القول: يتوافر في مستشفى الأطفال في طرطوس جدارة تقنية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية بدرجة مرتفعة.

**الجدارة السلوكية:** يوضح الجدول الآتي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالجدارة السلوكية:

الجدول رقم (١٤) التوصيف الإحصائي لبعدها الجدارة السلوكية

	N	Mean	Std. Deviation	Sig
أتعامل مع الزملاء والرؤساء باحترام وتقدير بغض النظر عن الخلافات	100	4.45	.724	.000
أتحمل المسؤولية عن أخطائي وأعمل على تصحيحها	100	4.32	.781	.000
ألتزم باللوائح والقوانين التنظيمية للمنظمة	100	4.20	.850	.000
أمتلك مرونة في التعامل مع التغييرات أو الضغوط المفاجئة في العمل	100	4.11	.894	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يتضح من الجدول (١٤) أن قيمة احتمال الدلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) لجميع العبارات، وبالتالي يمكن للباحث الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمييار للمقارنة، ويتضح أن قيم

المتوسط الحسابي لجميع العبارات كانت مرتفعة عن متوسط المقياس وهو ما يعني موافقة أفراد العينة على العبارات المتضمنة في الجدول (١٤) الخاصة ببعد الجدار السلوكية أحد أبعاد الجدار التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس.

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر الجدار السلوكية كأحد أبعاد الجدار التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (٣).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

**الجدول رقم (١٥) One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجدار السلوكية	100	4.2525	.64599	.06460

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

**الجدول رقم (١٦) One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الجدار السلوكية	19.389	99	.000	1.25250	1.1241	1.3809

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يبين الجدول (١٦) أن قيمة احتمال (sig = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر الجدار السلوكية كأحد أبعاد الجدار التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (٣). وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة. ويبين الجدول (١٥) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد الجدار السلوكية كانت مرتفعة عن متوسط المقياس (4.2525). وبالتالي يمكن القول: يتوافر في مستشفى الأطفال في طرطوس جدار سلوكية كأحد أبعاد الجدار التنظيمية بدرجة مرتفعة جداً.

**اختبار الفرضية الرئيسية:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر الجدار التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (٣).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء الاختبار الآتي:

**الجدول رقم (١٧) One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الجدار التنظيمية	100	4.0016	.58971	.05897

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

**الجدول رقم (١٨) One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper

الجدارة التنظيمية	16.986	99	.000	1.00156	.8845	1.1186
-------------------	--------	----	------	---------	-------	--------

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS إصدار ٢٠.

يبين الجدول (١٨) أن قيمة احتمال ( $\text{sig} = 0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث حول توافر الجدارة التنظيمية في مستشفى الأطفال في طرطوس ومتوسط المقياس المستخدم (٣). وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كمعيار للمقارنة. ويبين الجدول (١٧) أن قيمة المتوسط الحسابي للجدارة التنظيمية كانت مرتفعة عن متوسط المقياس (4.0016).

وبالتالي يمكن القول: يتوافر في مستشفى الأطفال في طرطوس جدارة تنظيمية بدرجة مرتفعة.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

بناءً على الدراسة العملية ونتائج اختبار الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

١- يتوافر في مستشفى الأطفال في طرطوس جدارة إنتاجية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ( $\text{sig} = 0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بعد الجدارة الإنتاجية (٣,٨٥١٥) مرتفعة عن متوسط المقياس وهذا يشير إلى انجاز المهام بالوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، مما يساهم بتخفيض وقت انتظار المرضى وتحسين كفاءة الخدمات المقدمة.

٢- يتوافر في مستشفى الأطفال في طرطوس جدارة قيادية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية ، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ( $\text{sig} = 0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بعد الجدارة القيادية (٤,١٢٠٠) مرتفعة عن متوسط المقياس، مما يشير إلى قدرة القيادة على تحفيز الفرق واتخاذ القرارات الصعبة، وهذا ينعكس على بيئة العمل التعاونية وحل النزاعات، ويرفع من معنويات الكوادر الطبية ويقلل من الأخطاء، ويسهم في اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة في الحالات الطارئة والصعبة.

٣- يتوافر في مستشفى الأطفال في طرطوس جدارة تقنية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية ، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ( $\text{sig} = 0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بعد الجدارة التقنية (٣,٧٨٢٥) مرتفعة عن متوسط المقياس، وهذا يشير إلى تطوير البنية التقنية إلى حد ما، بما يسهم في دقة التشخيصات وتحسين استخدام السجلات الطبية الالكترونية وسرعة الوصول إليها، الأمر الذي يؤدي إلى تقديم أفضل جودة للرعاية الطبية المقدمة.

٤- يتوافر في مستشفى الأطفال في طرطوس جدارة سلوكية كأحد أبعاد الجدارة التنظيمية ، حيث كانت قيمة احتمال الدلالة ( $\text{sig} = 0.000$ ) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وقيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على بعد الجدارة السلوكية (٤,٢٥٢٥) مرتفعة جداً عن متوسط المقياس، وهذا يدل على وجود مستوى عالٍ من الاحترام والمسؤولية، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية، مما يسهم في تعزيز ثقة المجتمع، ويقلل من الشكاوى ويرفع من سمعة المشفى ويجذب الكفاءات الطبية المتميزة.

### التوصيات:



يوصي الباحث بما يأتي:

- ١- تصميم برامج تطوير تنظيمي لمراجعة الإجراءات التشغيلية لتعزيز مستوى الجدارة الإنتاجية من خلال تحسين عمليات إدارة الموارد وتوزيع المهام.
- ٢- تعزيز الجدارة التقنية ضمن المستشفى من خلال تطوير خطة للتحويل الرقمي وتنفيذ برامج تدريبية تقنية مكثفة للعاملين على التقنيات والأدوات الطبية الحديثة.
- ٣- المحافظة على مستوى كل من الجدارة السلوكية والجدارة القيادية والعمل على تطويرهما من خلال توثيق النماذج الناجحة في الجدارة السلوكية والقيادية، ونشر ثقافة الاحترام والتعاون في جميع الأقسام، وتطوير القيادات الوسطى، وتعزيز مهارات حل النزاعات وتحليل المشكلات وإدارة الفريق.
- ٤- تعزيز التكامل بين أبعاد الجدارة التنظيمية من خلال استثمار الجدارة السلوكية والقيادية في تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز الدور القيادي في دعم الجدارات الأخرى.

### قائمة المراجع:

#### المراجع العربية:

- ١- ابراهيم، قتيبة. (٢٠١٨). أثر استراتيجية التدريب المرتكزة على الجدارات التنظيمية على فعالية الأداء المؤسسي، نموذج مقترح (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة ضمن سوق دمشق للأوراق المالية)، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق.
- ٢ - المناصير، عهدود. (٢٠٢٠). الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٣- رشاد، عبد الناصر؛ عباس، هشام. (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية - تصور مقترح- مجلة الإدارة التربوية، العدد ٢٥، ١٠٥ - ٢٠٥.
- ٤- عامر، سامح. (٢٠١٧). دور الجدارات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي للموارد البشرية- رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية، المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر، ٤٤٧-٤٥٨
- ٥- غدير، باسم. (٢٠١٢). المدخل الأساسي في تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistical 20. الجزء الثاني، سورية.
- ٦- محمد، عصام. (٢٠٢٤). تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتنمية الجدارات الوظيفية للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد ٣٧، ١٨٣-٢١٨.
- ٧- مصطفى، صفية. (٢٠٢٠). دور الجدارات التنظيمية في تحقيق الابداع الإداري في المؤسسات العمومية- دراسة ميدانية لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضيات في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، الجزائر.

#### المراجع الأجنبية:

- 1- Choge, P. J ; Namusonge, G ; Makokha, E. N ; Musau, E. G. (2018). *The Effect of Organizational Competencies on Organizational Competitive Advantage of the Banking Sector in Kenya*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 8 No 10, pp. 739–760.
- 2- Cullen, C; Associates. (2008). *Organizational Competencies*, California. USA.
- 3- Edgar, W; Lookwood,C. (2008). *Organizational Competencies: Clarifying the Construct*, Journal of Business Inquiry, pp. 21-32.
- 4- Fatima, H. (2011). *Does Employee retention affect Organizational Competence?*, Industrial Engineering Letters, Vol 1, No.1,pp. 24-40.
- 5- Obukhova,I; Galustyan,O; Dubovitskaya,T. (2020). *Formation of Organizational Competence of Future Engineers By Means of Blended Learning*, iJEP – Vol. 10, No. 2,pp. 116-126.
- 6- Maina, M; Mangana,R. (2022). *Effect of Organizational Competencies on Performance of Institutions Under The Ministry of Labor and Social Protection, Kenya*, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Vol 4, No. 1,pp. 124-142.