

**فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء
اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة
شمال غزة**

د. محمد منصور الزعنون

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الاشرافية والمهنية والكتابية والبالغ عددهم (123) موظفاً، وتم اخذ عينة طبقية عشوائية بواقع (50) مفردة من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تضمنت (38) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فعالة بدرجة كبيرة في ضوء اتجاهات العاملين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لكافة محاور فقرات الاستبانة (70.26%)، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق جوهرية بين إجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وتوصي الدراسة إدارة المستشفى بالعمل على زيادة مستوى فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتحسين واقع تطبيقها العملي عبر اجراء مراجعة دورية لهذه الاستراتيجيات والقيام ببعض الاصلاحات في سياسات الترقية والتحفيز، وأسس اختيار المدربين، واستراتيجية التعويض.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الفعالية، اتجاهات العاملين.

The Effectiveness of Human Resource Management Strategies in Light of the Trends of the Workers in Al-Awda Hospital in North Gaza Governorate.

Abstract

The study aimed to identify the level of effectiveness of human resource management strategies in light of the trends of the workers in Al-Awda Hospital in North Gaza Governorate. The researcher adopted the analytical descriptive approach for conducting the study. The study's population consists of all employees in supervising, professional, written posts . A stratified random sample of fifty (50) employees was obtained from the study population. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed including (38) paragraphs to collect the primary data from the sample of the study and the data was analyzed using SPSS.

The study reached several results, the most important of which are: human resource management strategies are highly effective in light of employee's attitudes; the relative mean of all questionnaire items was (70.26%). The study also found that there are no statistically significant differences between respondents' responses about the effectiveness of human resource management strategies due to their personal data (gender, age, qualification, and years of experience).

The study recommends that hospital management must work to increase the effectiveness of human resources management strategies, improve their practical application by periodically reviewing these strategies and undertaking some reforms in promotion and motivation policies, the basis for selecting trainers, and the compensation strategy.

المقدمة:

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

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها نجاح استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرّبة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة - أو وظيفة - داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية (أبو النصر، 2007م: 19).

وتحتل المستشفيات عموماً أهمية كبيرة داخل أي مجتمع، فهي تقدم خدمات صحية لا غنى عنها في كل بلد، حيث من دونها يواجه الناس صعوبة كبيرة لضمان الصحة الجيدة والحصول على الإسعافات الأولية، وحتى إجراء عمليات جراحية هامة لمن يحتاجها. وانطلاقاً من ذلك تأتي هذه الدراسة؛ لإلقاء الضوء على مستوى فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة باعتبارها إحدى المستشفيات الأهلية العاملة في المحافظة؛ نظراً لما تقدمه هذه المستشفى من خدمات صحية متنوعة لعدد كبير من المواطنين في محافظة شمال غزة بلغ (328) ألف نسمة وفقاً لإحصاءات الإدارة العامة للأحوال المدنية في وزارة الداخلية الفلسطينية للعام (2016م). (<https://moi.gov.ps>، تاريخ الولوج 2017/8/5م)

الإطار العام للدراسة مشكلة الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر في مدخلات العملية الإدارية في المستشفى، حيث إن النجاح في إدارتها يعني النجاح في إدارة المستشفى بشكل عام وتحقيق أهدافها، وكلما ارتفعت كفاءة هذه العناصر ارتفعت كفاءة المستشفى ككل، ويواجه القطاع الصحي في قطاع غزة عموماً العديد من التحديات والمعوقات الناجمة عن استمرار الحصار الإسرائيلي منذ العام (2006م)، الذي انعكس بدوره على محدودية الموارد ومصادر التمويل، وصعوبة مواكبة التطورات العلمية في المجال الصحي، وكذلك صعوبة الحصول على فرص تدريب متقدمة في الخارج بسبب إغلاق المعابر، ناهيك عن صعوبة تحويل الحالات المرضية المستعصية إلى المستشفيات المتقدمة، وهذا فرض بدوره العديد من التحديات على المستشفيات الفلسطينية سواء الحكومية أو الأهلية، والتي أصبح لزاماً عليها أن يكون لديها موارد بشرية على قدر كبير من التخصص والخبرة والكفاءة، لكي تواجه هذه التحديات وتقدم مستوى جيداً من الخدمات الصحية للمواطنين.

ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة؟

وللإجابة عن السؤال الرئيس كان لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي اتجاهات العاملين في مستشفى العودة نحو فعالية الرؤية والفلسفة الاستراتيجية؟
2. ما هي اتجاهات العاملين في مستشفى العودة نحو فعالية استراتيجية التوظيف؟
3. ما هي اتجاهات العاملين في مستشفى العودة نحو فعالية استراتيجية التدريب والتطوير؟
4. ما هي اتجاهات العاملين في مستشفى العودة نحو فعالية استراتيجية التعويض؟
5. ما هي اتجاهات العاملين في مستشفى العودة نحو فعالية استراتيجية الصيانة وعلاقات العمل؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستشفى العودة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

فرضيات الدراسة:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أهمية الدراسة

- الأهمية النظرية:

تتبع أهمية الدراسة في كونها ركزت على العنصر البشري، إذ يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، فالأفراد هم الذين يديرون ويبتكرون ويخططون وينفذون، وقد فرضت التحديات الاستراتيجية المعاصرة مثل العولمة، والتطور التكنولوجي، والتطور الحاصل في مختلف ميادين المعرفة، أنماطاً وأساليب حديثة في إدارة المورد البشري، وأصبح ينظر لهذا المورد على أنه المحور الرئيس لنجاح وتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها، إذ أضحى مورداً استراتيجياً هاماً يجب التخطيط له بدقة وتنميته وتعظيم وصقل مهاراته وفق استراتيجية مدروسة قائمة على رؤية علمية ومنهجية.

- الأهمية العملية:

تستمد الدراسة أهميتها العملية من كونها تركز على تشخيص واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتحديد مدى فعاليتها، ونقاط القوة والضعف فيها في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العوددة، وهو احد المستشفيات الأهلية في محافظة شمال غزة، والمستشفيات بشكل عام تعتبر من اهم القطاعات الخدمية في المجتمع والتي تعنى بصحة الناس وحياتهم.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة هو التعرف على مستوى فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة، وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى فعالية الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للمستشفى.
2. التعرف على مستوى فعالية استراتيجية التوظيف في المستشفى.
3. بيان مستوى فعالية استراتيجية التدريب والتطوير في المستشفى.
4. بيان مستوى فعالية استراتيجية التعويض في المستشفى.
5. تحديد درجة فعالية استراتيجية الصيانة وعلاقات العمل في المستشفى.
6. بيان الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، تبعاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
7. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في تطوير وتفعيل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحسين اتجاهات العاملين.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في تفسير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الأبعاد (الرؤية والفلسفة الاستراتيجية، استراتيجيات التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويض، استراتيجية الصيانة وعلاقات العمل).

الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة في فلسطين.

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في العام (2017م).

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على استطلاع آراء العاملين في الوظائف الإشرافية والمهنية والكتابية في مستشفى العودة. حيث تضمنت الوظائف الإشرافية (مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة)، والوظائف المهنية تضمنت وظائف مثل (أطباء، ممرضين، فني التخدير والمختبر والأشعة، صيادلة، محاسبين، إداريين)، فيما الوظائف الكتابية تضمنت (السكرتارية، مدخلي البيانات، أعمال مكتبية، موظفي الاستقبال).

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

الفعالية: يعرف الباحث الفعالية إجرائياً بأنها قدرة المنظمة أو النشاط المستهدف على تحقيق الأهداف المرسومة له بدقة.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: يعرف الباحث هذه الاستراتيجيات إجرائياً بأنها: مجموعة من النشاطات وسياسات العمل تتعلق برسم سياسة المنظمة طويلة الأجل في تعاملها مع العنصر البشري في المنظمة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويض، استراتيجية الصيانة وعلاقات العمل)، بحيث تتسجم هذه الاستراتيجيات وتتكامل مع الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للمنظمة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

1. مفهوم الفعالية:

يعد معيار فعالية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، وقد تعرض مفهوم فعالية المنظمة إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق.

فقد عرفت الفعالية على أنها «الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها، وبمعنى أكثر وضوحاً فإن المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها»، وفي تعريف آخر تعني « قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها»، ومن هنا يتضح ظهور مفهوم جديد للفعالية يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء، كما يظهر هنا إعطاء مفهوم الفاعلية بعداً أشمل وأكثر اتساعاً من معنى تحقيق الأهداف (الشماح وحمود، 2005م: 327).

كما عرفت بأنها: «صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي، وهكذا نستطيع القول إن الفلاحين الذين يزرعون الأرض فعالون، وكذا العمال في خطوط الإنتاج، والأطباء الذين يعالجون مرضاهم، أي أن الفعالية بصفة عامة سلوك هادف اجتماعياً يترتب عليه تغيرات مفيدة اجتماعياً، والفعالية بهذا المعنى تهتم فقط بعائد السلوك وليس بالشخص الذي يصدر هذا السلوك (إريك، 1989م: 94).

ويرى الباحث أن فعالية المؤسسة وهي في حالتنا (المستشفى) تتحدد في ضوء قدرتها على تحقيق أهداف ثلاثة مجموعات وهي:

- أ. أهداف المستشفى كمؤسسة من حيث النمو والنجاح والبقاء.
- ب. أهداف المجتمع من حيث تقديم مستوى مرتفع من الخدمات الصحية.
- ج. أهداف العاملين من حيث الحصول على عمل مناسب وأجر مجز، وفرص جيدة للتقدم والتطور الوظيفي، وينبغي على إدارة المستشفى أن تعمل على تحقيق أهداف هذه المجموعات الثلاثة بالتوازي وإزالة أي تعارض في المصالح فيما بينها.

2. قياس الفعالية:

لكي يصار إلى اعتماد الفعالية وسيلة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وتكييفها البيئي ونموها وتطورها، فإنه لا بد من اعتماد مجموعة من المؤشرات أو وسائل القياس، أهمها ما يأتي (الشماع وحمود، 2005م: 328):

– **تحديد نوع الأهداف وقياس تحققها:** هناك نوعان من الأهداف في مجال قياس فعالية المنظمة، أولهما الأهداف الرسمية التي يمكن معرفتها والاطلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية للمنظمة، أما الثاني فيمثل الأهداف العملية أو الفعلية التي تمثل مؤشرات الإنتاج، والإنتاجية، وكمية ونوعية حجم المخرجات السلعية أو الخدمية التي تقدمها خلال مدة زمنية معينة. ويمكن أن تعطي هذه المؤشرات بنوعها وبخاصة بعد إخضاعها للتحليل صورة حقيقية عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

– **قياس القدرة على التكيف:** إن التكيف مؤشر مهم في قياس الفعالية، وهو يعني درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل، وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة قدر الإمكان، إذ إن ذلك يؤكد حقيقة أساسية تلازم نشاط المنظمة في تحقيقها لأهدافها، وقدرتها على تحقيق رضا الأفراد، وتوفير الروح المعنوية العالية لهم.

3. مفهوم الموارد البشرية:

يعرف المورد بأنه أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً (أبو النصر، 2007م: 26).

ويعتبر مفهوم الموارد البشرية مردافاً لمفاهيم أخرى هي: القوى البشرية، والعناصر البشرية، ورأس المال البشري، والبشر، والبشر هم الإنسان، ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان. حيث يقول {ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً} (الاسراء: 70)، وهذا يفرض على أي مجتمع أو

منظمة أو إدارة ألا تعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج يشتري ويستغل؛ بل يجب توفير الحياة الكريمة له، ليس فقط داخل العمل، بل وخارج العمل أيضاً، واحترام كرامته ومشاعره وآرائه.

ويشير أحمد سيد مصطفى إلى أن الموارد البشرية لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة من هذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والصيانة والتطوير (مصطفى، 2000م: 31).

4. تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها (عباس، 2011م: 22).

ومن التعريفات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بأنها: «الإدارة التي تقوم بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة» (المبيضين والكلبي، 2012م: 11).

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية يقع على كاهلها القيام بكافة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على المدى الطويل والمتوسط والقصير، بما يضمن المحافظة عليها، وإنه من الأهمية بمكان العمل على ربط أهداف الموارد البشرية بأهداف واستراتيجية المنظمة في إطار عمل منظم ومتسق.

5- مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تعرف استراتيجية الموارد البشرية بأنها عبارة عن مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك بغرض بناء ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، وبمعنى آخر هي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة (احمد، 2009م: 24).

وفي تعريف آخر: هي جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية (سالم، 2009: 104)

وتحدد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ما تعترزم المنظمة القيام به حول مختلف أوجه النشاطات المتعلقة بسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تتكامل مع استراتيجية المنظمة ككل، والاستراتيجية سواء أكانت استراتيجية للموارد البشرية أو أي نوع آخر من استراتيجيات الإدارة يجب أن تتضمن عنصرين أساسيين وهما: العنصر الأول هو الأهداف الاستراتيجية، والعنصر الثاني هو خطة العمل (Armstrong، 2006م: 123).

وجدير بالذكر أن المتطلب الرئيس لنجاح أية استراتيجية، وبالتالي تحقيق أهدافها المحددة يكمن في ضرورة توافر الأعداد والأنواع المناسبة من الموارد البشرية ذات المهارة الضرورية لأداء المهام التي تتطوي عليها الاستراتيجية، حيث تؤثر استراتيجية المنظمة على معالم العديد من الوظائف في متطلباتها المهارية، ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسبة لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها، وهو ما أصبح يفرض على المنظمات ضرورة الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك لضمان توفير حاجة المنظمة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارة والمواصفات المطلوبة التي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية (جاد الرب، 2016: 370).

6. أهداف إدارة الموارد البشرية:

- توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء والاحتفاظ بهم.
- تنمية مهارات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمرة.
- تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.
- تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها.
- العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة، وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة.

- السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم لبث روح الفريق.
- المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع والسن، الجنسية، الثقافة وغيرها من الفروق الفردية (كورتل، 2012م: 7).

7. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

يمكن تصنيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى عدد من المجموعات التالية:

المجموعة الأولى؛ مجموعة التوظيف:

وهو نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال التي تمكن الموارد البشرية من توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، ووفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة. وتتضمن المجموعة الأولى مجموعة من الوظائف الفرعية وهي: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية (صالح والسالم، 2009م، 29).

المجموعة الثانية؛ مجموعة التدريب والتطوير:

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين يكمل بعضهما البعض ويهدفان إلى تطوير الموارد البشرية، لتكون أكفأ في ممارسة عملها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتتكون هذه الوظيفة من أنشطة التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين، تخطيط المسار الوظيفي (حمود، 2007م، 126).

المجموعة الثالثة؛ مجموعة التعويضات:

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم الأنظمة التي على أساسها يجرى وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه المجموعة على نظام التعويض المالي، ونظام الحوافز (المبيضين والاكليبي، 2012م: 20).

المجموعة الرابعة؛ مجموعة الوظائف الخاصة بصيانة الموارد البشرية:

تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين؛ يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وهما: توفير السلامة: من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها، وتوفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية، طبية، وبيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

المجموعة الخامسة؛ مجموعة الوظائف الخاصة بعلاقات الموارد البشرية التي تشمل:

– دمج الموارد البشرية: وذلك من خلال تصميم برامج خاصة بتفعيل مشاركة العاملين في الإدارة والعمل وتوفير العلاقات الإنسانية الطبية معهم.

– علاقات العمل: ويركز هذا النشاط على بناء علاقات جيدة بين المنظمة ونقابات العمل التي ينتمى إليها العاملون، فيما يتخصص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام الاتفاقات معها بخصوص ذلك (صالح والسالم، 2009م: 32).

وهكذا يتضح أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات تقوم بالعديد من الوظائف والمهام الاستراتيجية المتتالية والمتراصة، التي تعتمد على بعضها البعض تبدأ بوظيفة التوظيف، وما يتضمنها من تحليل وتوصيف للوظائف واستقطاب وتخطيط واختيار وتعيين الموارد البشرية، مروراً بالوظيفة الثانية التي تهتم بتدريب وتطوير الموارد البشرية من خلال التدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، ومن ثم تبدأ وظيفة التعويض من خلال تصميم أنظمة التعويض والمكافآت والحوافز، تتبعها وظيفة صيانة الموارد البشرية حيث تهدف هذه الوظيفة إلى توفير الصحة والسلامة للموارد البشرية العاملة في المنظمة، وانتهاءً بمجموعة الوظائف الخاصة بعلاقات الموارد البشرية وعلاقات العمل، وإن جميع هذه الوظائف تهدف في النهاية إلى توفير الموارد البشرية الفعالة والمميزة القادرة على تحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل والقصير.

8. نبذة عن مستشفى العودة:

مستشفى العودة هو أكبر المرافق الصحية التابعة لاتحاد لجان العمل الصحي العاملة في قطاع غزة، تأسس في العام (1992م) وتم افتتاحه في أبريل عام (1997م) بسعة (53) سريراً، وبمساهمات المجتمع المحلي بما يزيد عن (75%) من تكلفة الإنشاء، وبلغ عدد المستفيدين من خدمات المستشفى للعام (2016م) حوالي (150084) مواطناً، ونتيجة للتوسع في مستشفى العودة أصبح عدد الأسرة (77 سريراً) مع إمكانية التوسعة في حالات الطوارئ ليصل عدد الأسرة إلى (100) سرير (<http://www.gaza-health.com>) تاريخ الولوج (2016/9/20م).

ويقدم المستشفى خدماته من خلال الأقسام التالية:

– قسم الاستقبال والطوارئ والرعاية اليومية: وهو مجهز بالطواقم والمعدات الطبية الحديثة لاستقبال جميع الحالات الطارئة والعادية والتعامل معها بمهنية عالية على مدار الساعة.

– قسم النساء والولادة: وهو مجهز بالطواقم الطبية من استشاريين وأخصائيين و

تمريض من ذوي الخبرة العالية والمعدات الطبية الحديثة لتقديم خدمات النساء والولادة على مدار الساعة.

- **قسم الجراحة:** وهو مزود ب (4) غرف عمليات مجهزة للقيام بإجراء العمليات الجراحية في التخصصات المختلفة بجميع أنواعها: مثل عمليات الجراحة العامة، عمليات جراحة المناظير (تنظير القنوات المرارية - استئصال المرارة بالمنظار - تنظير المسالك البولية - تقنيات حصى المسالك البولية بالمنظار - إجراء بعض جراحات العظام بالمنظار - إجراء بعض العمليات النسائية بالمنظار - منظار القولون - منظار المعدة)، عمليات جراحة الأنف والأذن والحنجرة، عمليات جراحة العظام، عمليات جراحة العيون، عمليات جراحة المسالك البولية.

- **قسم العيادات الخارجية:** وهو مجهز بأجهزة حديثة للفحص والمتابعة، يقدم خدماته على مدار اثنتي عشرة ساعة من 8:00 صباحاً إلى 8:30 مساءً من خلال العيادات التخصصية التالية: الجراحة العامة، جراحة العظام، العيون، الأنف والأذن والحنجرة، جراحة المسالك البولية، النساء والولادة، المناظير والجهاز الهضمي، الباطنة والقلب، الأوعية الدموية، الأسنان، الجلدية، جراحة التجميل، التغذية، التشخيص المبكر للأورام، مخ وأعصاب، الأمراض الصدرية، الأطفال وجراحة الأطفال، Echo للأطفال والكبار.

- يوجد في المستشفى العديد من الأقسام الأخرى، مثل قسم الأشعة والألتراساوند، قسم العناية المركزة، المختبر مركزي، الصيدلية، وحدة التعقيم المركزي، وحدة التدريب والتعليم المستمر، خدمات الفندقة... الخ (<http://www.gaza-health.com>) تاريخ الولوج 20/9/2016م).

الدراسات السابقة:

1. دراسة رزق الله وأمينة، (2017م) بعنوان «الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية»

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التغيرات الجديدة التي شهدتها العصر، التي أدت إلى تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، وهي دراسة مكتبية، وخلصت الدراسة إلى أنه يتوجب على المؤسسات البحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في كفاءاتها البشرية غير المستغلة حتى يمكن الاستثمار فيها؛ لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة.

2. دراسة Zehir، (2016م) بعنوان: The Effect of SHRM Practices on Innovation Performance

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القدرات العالمية للمنظمة كمتغير وسيط على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء الابداعي، وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة بواسطة الاستبيان الذي تم توزيعه على المدراء العاملين في البنوك الإسلامية في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر على الأداء الابداعي بشكل إيجابي، كما تبين أن القدرات العالمية لها تأثير وسيط على هذه العلاقة، والقدرات العالمية تم تحديدها في هذه الدراسة بأنها: الاتصال والتنسيق الفعال لعمليات المنظمة، والموارد التي تكسب المنظمة ميزة تنافسية على المستوى العالمي.

3. دراسة لخضر، (2015م) بعنوان: «دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية».

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الذي تضطلع به استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات المتباينة للبيئة التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-الجزائر، واعتمد الباحث على توظيف بعض المناهج والمقتربات المناسبة مع طبيعة الدراسة الميدانية، ومنها منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم (769)، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (164) مفردة، واعتمد الباحث على أداة المقابلة والاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة في تسييرها لمواردها البشرية لا ترتقي إلى الفعالية اللازمة، وأن المؤسسة لا تتبع قواعد علمية حديثة في تخطيط مواردها البشرية وتنمية مساهمهم الوظيفي، ولا تتبع المعايير العلمية الحديثة في استقطاب واختيار وتسيير واستثمار الكفاءات والمحافظة عليها.

4. دراسة Cania، (2014م) بعنوان: The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لمجموعة من الشركات العاملة في البانيا، واعتمدت الدراسة على المصادر الأولية والثانوية لبيانات (30) شركة، (16) شركة تعمل في القطاع الخدمي، (14) شركة تعمل في قطاع الإنتاج، وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء التنظيمي لمجموعة من هذه الشركات قد تغير كنتيجة لتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهذا قد مكن المنظمات من أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة، كما توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أداة مهمة لضمان الاستمرارية في المنظمات.

5. دراسة حمد، (2013م) بعنوان: دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية الموارد البشرية في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) وأثرها على الأداء؛ من خلال معرفة درجة التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات، إضافة للمقابلات الشخصية، وقد تم توزيع (150) استبانة استُرجع منها 126 استبانة صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين أنشطة هذه الاستراتيجية والاستراتيجية العامة للشركة، وأن تخطيط الموارد البشرية يتأثر بالاستراتيجية العامة للشركة، كما بينت الدراسة أن تغير بيئة العمل باستمرار يؤثر على قدرة الشركة في تبني نظرة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

6. دراسة زعتري، (2013م) بعنوان «ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية»

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على جميع المديرين العاملين في المصارف والبالغ عددهم (150) مديراً باعتبارهم مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية كان مرتفعاً، وكان هناك تباين بسيط في آراء المستجيبين حول أهميته وأبعاده، وجاء ترتيب الممارسات على النحو التالي من حيث الأهمية: المحافظة على الموارد البشرية، التدريب والتطوير، الاستقطاب والاختيار. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية.

7. دراسة الفياض، (2011م) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل العراقية، وعلاقتها بالنجاح الاستراتيجي، وطبقت الدراسة على عينة من المدراء و معاونيهم ورؤساء الأقسام في وزارة النقل، بلغت (42) مفردة، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، والزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية وبعض الوثائق الرسمية لاستكمال بيانات

الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن جميع علاقات الارتباط لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية، وكذلك علاقات التأثير كانت جميعها ذات دلالة معنوية؛ مما يشير إلى دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التأثير على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات.

8. دراسة Dimba، (2010م) بعنوان: «Strategic human resource management practices: effect on performance»

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء المنظمة، وتم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (50) شركة من الشركات الاجنبية المتعددة الجنسيات العاملة في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء هي علاقة غير مباشرة وتتمر عبر التحفيز.

التعليق على الدراسات السابقة

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كأحد المتغيرات الرئيسية في الدراسة، وتختلف معها في كون الدراسات السابقة ركزت على طبيعة العلاقة بين هذه الاستراتيجيات ومتغيرات أخرى، مثل الميزة التنافسية، الأداء الابداعي، تحديات البيئة التنظيمية، الاداء التنظيمي، المرونة الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي. فيما تركز هذه الدراسة على دراسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى فعاليتها كما هي في الواقع العملي، وبعيداً عن دراسة أي تأثيرات متوقعة ومتبادلة بين هذا الواقع والمتغيرات الأخرى.

كما تتميز هذه الدراسة كونها تسعى بشكل رئيسي لمعرفة اتجاهات العاملين حول واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى فعاليتها وفق نظرة شمولية، وفي إطار ارتباطها باستراتيجية المنظمة ككل، وطبقت الدراسة الحالية في مجتمع مختلف وهو القطاع الصحي - مستشفى العودة، وتناولت أبعاداً مختلفة إلى حد ما في تفسير المتغير الرئيس في الدراسة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية).

منهجية وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، إضافة إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات وتوصيات نظرية وتطبيقية.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد التي تكون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف (الإشرافية والمهنية والكتابية) في مستشفى العودة والبالغ عددهم (123) موظفاً (دائرة شؤون الموظفين - م العودة، 2017).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية بواقع (50) مفردة بما يقارب (40%) من مجتمع الدراسة الكلي، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة على الفئات الوظيفية:

جدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة

م	الفئة الوظيفية	حجم المجتمع الكلي	العينة
1	وظائف إشرافية (مدير، رئيس قسم، رئيس شعبه)	18	7
	وظائف مهنية (الأطباء، الممرضين، الصيادلة، أخصائيو المختبر والتخدير والأشعة والعمليات، محاسبين، إداريين)	82	33
	وظائف كتابية (سكرتارية، مدخل بيانات، موظف استقبال، الكتبة)	23	10
	المجموع الكلي	123	50

المصدر: دائرة شؤون الموظفين - مستشفى العودة، (2017)

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تم تصميم استبانة حول «فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين، وتم إعداد الاستبانة في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، ومراعاة الأصول والقواعد العلمية، وتتضمن الاستبانة الأقسام التالية:

القسم الأول: هو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة الرئيسية، وتتكون الاستبانة من (38) فقرة موزعة على (5) مجالات هي:

المجال الأول: الرؤية والفلسفة الاستراتيجية، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثاني: استراتيجية التوظيف، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثالث: استراتيجية التدريب والتطوير، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: استراتيجية التعويض، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الخامس: استراتيجيات الصيانة وعلاقات العمل، ويتكون من (6) فقرات.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للحكم على استجابات المبحوثين، وذلك بالاعتماد بشكل رئيسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي؛ لتحديد مستوى الموافقة على فقرات ومحاور الاستبانة؛ والجدول التالي يوضح سلم المقياس المستخدم في الدراسة:

جدول رقم (2) سلم المقياس المستخدم في الدراسة

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الوسط الحسابي	أقل من 1.97	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكثر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 35.9%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكثر من 84%
درجة الموافقة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من ذلك بطريقتين:

1. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات المجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. وقد تراوحت قيم معامل الارتباط بين الفقرات ما بين (62.3-94.0)، وهي معاملات ارتباط قوية وتدل على قوة ارتباط الفقرات بالمجالات التي تنتمي إليها، وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

2. الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. وقد قام الباحث بعمل ذلك، وتراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.86) لمجال استراتيجية التعويض و(0.91) لمجال استراتيجيات الصيانة وعلاقات العمل. وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة الصدق البنائي.

ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وتم تقدير الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ كما يلي:

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الفا	المجال
0.957	الرؤية والفلسفة الاستراتيجية
0.964	استراتيجية التوظيف
0.924	استراتيجية التدريب والتطوير
0.647	استراتيجية التعويض
0.914	استراتيجيات الصيانة وعلاقات العمل
0.926	الدرجة الكلية

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل مجال، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع مجالات الاستبانة (0.926)، وهذا يعني أن معامل الثبات ممتاز، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق استبانة الدراسة وثباتها مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)؛ لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث يعتبر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعلمية، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المجال
0.134	1.163	الرؤية والفلسفة الاستراتيجية
0.285	0.987	استراتيجية التوظيف
0.469	0.848	استراتيجية التدريب والتطوير
0.836	0.620	استراتيجية التعويض
0.059	1.360	استراتيجيات الصيانة وعلاقات العمل
0.242	1.027	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول أن قيمة الاختبار لجميع مجالات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن مستوى دلالة الاختبار أكبر من (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي وسوف يتم استخدام الاختبارات المعلمية المناسبة.

الاختبارات الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ وتحليل البيانات، وتم استخدام الاختبارات والأساليب الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) واختبار K-S – kolmogorov-Smirnov

3. اختبار (One sample T.Test)، واختبار (independent samples T test).
4. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي، تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث عينات أو أكثر.

الدراسة الميدانية

تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة بناء على متغير الجنس:

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة بناء على متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60.0	28	نكر
40.0	22	أنثى
100.0	50	المجموع

يتضح من نتائج جدول رقم (5) أن ما نسبته (60%) من العينة كانت من الذكور، في حين أن نسبة (40%) من العينة هي من الإناث، ويلاحظ أن نسبة الإناث مرتفعة مقارنة بتقديرات جهاز الإحصاء المركزي حول المرأة العاملة في الأراضي الفلسطينية التي لم تتجاوز (20%) للعام (2016م)؛ والسبب في ذلك يعود لطبيعة العمل في القطاع الصحي في فلسطين الذي يحتاج إلى قدر متساو تقريباً من العاملين من كلا الجنسين، سيما وأن أغلب المستشفيات في فلسطين تخصص أقساماً طبية مستقلة للنساء، وأخرى للرجال بسبب طبيعة المجتمع المحافظ وبما يتوافق مع تعاليم الشريعة الإسلامية.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة بناءً على متغير العمر:

جدول رقم (6) توزيع افراد عينة الدراسة بناءً على متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
13.3	9	أقل من 30 سنة
33.3	15	من 30-أقل من 40 سنة
26.7	13	من 40-أقل من 50 سنة
26.7	13	من 50 سنة فأكثر
100.0	50	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6) أن غالبية أفراد عينة الدراسة وبنسبة (33.3%) كانت أعمارهم من 30- أقل من 40 سنة، بينما كان (26.7%) من العينة كانت أعمارهم من 40-أقل من 50 سنة، ومثلهم في الفئة العمرية من 50 فأكثر، وهذا مؤشر على أن غالبيتهم من فئات عمرية ناضجة.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (7) توزيع افراد عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
23.3	14	دراسات عليا
53.3	22	بكالوريوس
23.3	14	دبلوم متوسط
0	0	ثانوية عامة فأقل
100	50	المجموع

يتضح من الجدول رقم (7) أن (23.3%) من العينة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، بينما كانت (53.3%) من العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و(23.3%) من العينة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، ولا يوجد في العينة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل، وتتفق هذه النتيجة مع طبيعة الوظائف في القطاع الصحي، التي تم اختيارها لتكون ضمن مجتمع الدراسة وهي الوظائف الإشرافية والمهنية والكتابية التي تحتاج في أغلبها لدرجة البكالوريوس والماجستير.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخدمة:

جدول رقم (8) توزيع افراد عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
23.3	11	أقل من 10 سنوات
16.7	9	من 10 - أقل من 15 سنة
26.0	13	من 15 - أقل من 20 سنة
34	17	أكثر من 20
100.0	50	المجموع

يتبين من خلال نتائج جدول رقم (8) أن (23.3%) من العينة سنوات الخدمة لديهم أقل من (10) سنوات، بينما (16.7%) من العينة سنوات الخدمة لديهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) ، و (26%) من العينة سنوات الخدمة لديهم (من 15 إلى أقل من 20 سنة) ، و (34%) من العينة سنوات الخدمة لديهم أكثر من (20) سنة، وبهذا يطمئن الباحث إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم ما يكفي من سنوات الخدمة للإجابة الموضوعية عن أسئلة ومحاوير الاستبانة، وإعطاء تقييم موضوعي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

تحليل مجالات الدراسة

ويختص هذا الجزء من البحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة من رقم (1-5) من خلال تحليل إجابات العينة على الفقرات والمجالات الخاصة بتشخيص واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستوى فعاليتها، وتم استخدام اختبار (One sample T.Test)، لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة أم لا، والجدول التالي توضح ذلك:

1. تحليل نتائج المجال الأول (الرؤية والفلسفة الاستراتيجية):

ويختص هذا المجال بالإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة الذي نص على: ما هي اتجاهات العاملين في مستشفى العودا نحو فعالية الرؤية والفلسفة الاستراتيجية؟، والجدول التالي يوضح اتجاهات وإجابات العينة على فقرات المجال:

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال الرؤية والفلسفة الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	توجد رؤية استراتيجية واضحة ومكتوبة للمستشفى	3.83*	949.	76.67	3
2	يوجد في المستشفى رسالة استراتيجية واضحة ومكتوبة	3.86*	899.	77.33	1
3	تحرص المستشفى على وضع أهدافها العامة بما يتوافق مع متغيرات البيئة الداخلية	3.84*	698.	76.87	2
4	تحرص المستشفى على وضع أهدافها العامة بما يتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية	3.60*	813.	72.00	5
5	تقوم المستشفى بتحليل البيئة الخارجية (ثقافية، سياسية، قانونية، اقتصادية، تكنولوجية) لتحديد الفرص والتهديدات	3.56*	971.	71.33	6
6	تقوم المستشفى بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف	3.66*	884.	73.33	4
7	يوجد خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية	3.56*	858.	71.33	7
8	خطة الموارد البشرية تتكامل مع الخطة الاستراتيجية	3.52*	727.	71.10	9
9	تقوم المستشفى بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع الخطة الاستراتيجية	3.56*	935.	71.33	مكرر 7
	جميع الاسئلة معاً	3.67*	7450.	73.48	

* تعني أن المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول السابق رقم (9) ما يلي:

1. حصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها «يوجد في المستشفى رسالة استراتيجية واضحة ومكتوبة» على المرتبة الأولى وأعلى درجة موافقة بوزن نسبي (77.3%)، ومتوسط حسابي (3.86)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على ما جاء في العبارة، ويدل ذلك على اهتمام إدارة المستشفى بكتابة الرسالة وتوضيحها لغالبية العاملين من الفئة المستهدفة بالدراسة.
2. حصلت الفقرة رقم (8) التي نصها «خطة الموارد البشرية تتسجم وتتكامل مع الخطة الاستراتيجية» على المرتبة الأخيرة وأقل درجة موافقة بوزن نسبي (71.1%)، ومتوسط حسابي (3.52)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة، ويدل ذلك على اهتمام إدارة المستشفى بتحقيق الانسجام والتكامل بين خطة الموارد البشرية والخطة الاستراتيجية.
3. بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال معاً (3.67)، الوزن النسبي بلغ (73.84%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على ما جاء من فقرات في هذا المجال. ونستنتج من ذلك أن الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للمستشفى فعالة بدرجة كبيرة.

2. تحليل نتائج المجال الثاني (استراتيجيات التوظيف):

ويختص هذا المجال بالإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي نص على: ما هي اتجاهات العاملين في مستشفى العودة نحو فعالية استراتيجية التوظيف؟، والجدول التالي يوضح اتجاهات وإجابات العينة على فقرات المجال:

جدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال استراتيجيات التوظيف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	القائمون بعملية الاستقطاب في المستشفى من ذوي الخبرة والكفاءة	*4.00	1.01	80.00	3
٢	تحرص المستشفى على استقطاب كفاءات بشرية على قدر عالي من الخبرة والمهارة في العمل	*4.10	.959	82.00	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
٣	القائمون بعملية تحليل وتصميم العمل على اطلاع ودراية تامة بالأهداف الاستراتيجية	*3.90	.922	78.00	4
٤	تتبع المستشفى طرق عادلة للاختيار والتوظيف	*3.53	.819	70.67	9
٥	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام المناسبة	*4.20	.758	84.00	1
٦	تقوم المستشفى بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً متشياً مع التطورات المحتملة والنمو الحاصل فيها	*3.70	.702	74.00	8
٧	يتم تعيين العاملين وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة والكفاءة	*3.73	.980	74.67	6
٨	تقوم المستشفى باختيار الكفاءات المناسبة لتعيينهم في الوظائف الإدارية والوسطى والعليا	*3.76	.971	75.33	5
٩	يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة	*3.73	.944	74.67	٦ مكرر
	جميعاً الأسئلة معاً	*3.84	.796	76.81	

* تعني أن المتوسط الحسابي له دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. حصلت الفقرة رقم (5) التي نصها «يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الاعلام المناسبة» على المرتبة الأولى وأعلى درجة موافقة بوزن نسبي (84.0%)، ومتوسط حسابي (4.20)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على ما جاء في العبارة، ويدل ذلك على شفافية إدارة المستشفى وإدارة الموارد البشرية وحرصها على إتاحة فرص متساوية لكافة الراغبين في التقدم للوظائف عبر الإعلان عن ذلك في وسائل الاعلام المناسبة.

2. حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها «تتبع المستشفى طرق عادلة للاختيار والتوظيف» على المرتبة الأخيرة وأقل درجة موافقة بوزن نسبي (70.67%) بمتوسط حسابي (3.53) ، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة، ويدل ذلك على حالة كبيرة من الرضا تجاه عدالة طرق الاختيار والتوظيف في المستشفى.
3. بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال (3.84)، الوزن النسبي بلغ (76.81%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي فإن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على ما جاء من عبارات في هذا المجال. ونستنتج من ذلك أن استراتيجيات التوظيف في المستشفى فعالة بدرجة كبيرة.

3. تحليل نتائج المجال الثالث (استراتيجية التدريب والتطوير):

ويختص هذا المجال بالإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة الذي نص على: ما هي اتجاهات العاملين في مستشفى العودنة نحو فعالية استراتيجية التدريب والتطوير؟، والجدول التالي رقم (11) يوضح ذلك:

جدول رقم (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال استراتيجية التدريب والتطوير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يوجد في المستشفى خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم	3.40*	770.	68.00	6
2	تقوم المستشفى بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم	3.63*	850.	72.67	4
3	تحرص المستشفى على توفير مدربين أكفاء للإشراف على تنمية وتطوير الموظفين	3.36*	1.03	67.33	7
4	تعتمد المستشفى أساليب متنوعة في التدريب والتطوير	3.60*	894.	72.00	5

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
5	تقوم المستشفى بتدريب الموارد البشرية بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية	3.83*	874.	76.67	2
6	تتوفر في المستشفى بيئة محفزة للتعلم	3.90*	922.	78.00	1
7	تتوفر في المستشفى بيئة محفزة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي	3.63*	999.	72.67	3
	جميع الأسئلة معاً	*3.62	754.	72.48	

* تعني أن المتوسط الحسابي له دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. حصلت الفقرة رقم (6) التي نصها «تتوفر في المستشفى بنية محفزة للتعلم» على المرتبة الأولى وأعلى درجة موافقة بوزن نسبي (78%)، ومتوسط حسابي (3.90)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على ما جاء في العبارة. ويدل ذلك على اهتمام إدارة المستشفى بتوفير بيئة عمل داعمة للتعلم وتطوير المهارات.
2. حصلت الفقرة رقم (3) التي نصها «تحرص المستشفى على توفير مدربين أكفاء للإشراف على تنمية وتطوير الموظفين» على الترتيب الأخير، وأقل درجة موافقة بوزن نسبي (67.3%)، ومتوسط حسابي (3.36)، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على درجة موافقة متوسطة، ونستنتج من ذلك أن هذا الجانب يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتحسين.
3. بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال (3.62)، الوزن النسبي بلغ (72.48%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبالتالي فإن هناك موافقة بدرجة كبيرة، وهذا يدل على أن استراتيجيات التوظيف في المستشفى فعالة بدرجة كبيرة.

4- تحليل نتائج المجال الرابع (استراتيجية التعويض):

ويختص هذا المجال بالإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي نص على: ما هي اتجاهات العاملين في مستشفى العودة نحو فعالية استراتيجية التعويض؟:

جدول رقم (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال استراتيجية التعويض

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل	3.78*	97.	75.60	1
2	تعتمد المستشفى اساليب التحفيز المادي لمن يستحقها	3.77*	3.58	75.33	2
3	تعتمد المستشفى أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقها كخطابات الشكر والتقدير	3.53*	1.11	70.67	3
4	تقوم المستشفى بعمل اختبارات متنوعة من أجل ترقية العاملين	3.13*	1.11	62.67	7
5	تستند سياسة التحفيز بالمستشفى إلى أسس موضوعية	3.30*	1.12	66.00	5
6	المرتب التي تتقاضاه من الوظيفة يتناسب مع مهارتك	3.33*	1.06	66.67	4
7	العلاوات السنوية والدورية التي أتقاضاها مناسبة	3.17*	1.09	63.33	6
	جميع اسئلة المجال معاً	3.42*	951.	68.57	

* تعني ان المتوسط الحسابي له دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. حصلت الفقرة رقم (1) التي نصها « هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل » على الترتيب الأول، وأعلى درجة موافقة بوزن نسبي (75.60%)، ومتوسط حسابي (3.78)، وهذا يدل على وجود موافقة بدرجة كبيرة على ما جاء في العبارة، ويدل ذلك على اهتمام إدارة المستشفى بوضع نظام تحفيز يستند على تحليل علمي لدافعية الأفراد.
2. حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها « تقوم المستشفى بعمل اختبارات متنوعة من أجل ترقية العاملين » على الترتيب الأخير من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي (62.67%)، ومتوسط حسابي (3.13)، وبالتالي فإن هذه الفقرة قد حصلت على درجة موافقة متوسطة، كما حصلت كل من الفقرات رقم (5)، (6)، (7) على درجات موافقة متوسطة ايضاً، ونستنتج من ذلك أن هذه الجوانب تحتاج الى مزيد من الاهتمام والتحسين.
3. بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.42)، والوزن النسبي بلغ (68.57%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي فإن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة، ونستنتج من ذلك أن استراتيجيات التعويض فعالة بدرجة كبيرة.

5- تحليل نتائج المجال الخامس (استراتيجية الصيانة وعلاقات العمل):

ويختص هذا المجال بالإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة الذي نص على: ما هي اتجاهات العاملين في مستشفى العودة نحو فعالية استراتيجية الصيانة وعلاقات العمل؟:

جدول رقم (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال استراتيجية الصيانة وعلاقات العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يوجد في المستشفى نظم وقواعد لتعويض العاملين في حال التعرض للأمراض أو إصابات العمل	3.33*	1.12	66.67	5
2	يوجد في المستشفى ارشادات واضحة لكيفية التعامل في وقت الأزمات والطوارئ	3.50*	861.	70.00	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
3	مكان العمل مجهز بمستلزمات الأمان المناسبة	3.71*	749.	74.20	1
4	بيئة العمل مناسبة وتحمي من الأمراض	3.70*	749.	74.00	2
5	تسعى المستشفى إلى بناء علاقات عمل واضحة بين الإدارة والعاملين	3.63*	927.	72.67	3
6	يوجد تعاون جيد بين العاملين وإدارة المستشفى	*3.63	927.	72.67	مكرر 3
	جميع الأسئلة معاً	3.60*	726.	72.10	

* تعني ان المتوسط الحسابي له دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. حصلت الفقرة رقم (3) التي نصها « مكان العمل مجهز بمستلزمات الأمان » على الترتيب الأول، وأعلى درجة موافقة بوزن نسبي (74.67%)، ومتوسط حسابي (3.78)، وهذا يدل على وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة، ونستنتج من ذلك أن أماكن العمل في المستشفى مجهزة بوسائل الأمان المناسبة، وهذا أمر ضروري ومهم في المستشفيات لإمكان السيطرة والتعامل مع أي حوادث طارئة.
2. حصلت الفقرة رقم (1) التي نصها «يوجد في المستشفى نظم وقواعد لتعويض العاملين في حال التعرض للأمراض أو إصابات العمل» على الترتيب الأخير من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي (66.67)، وبمتوسط حسابي (3.33)، وبالتالي حصلت هذه الفقرة على درجة موافقة متوسطة، ونستنتج من ذلك أن هذا الجانب يحتاج إلى مزيد من التحسين.
3. بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال (3.60)، وبلغ الوزن النسبي (72.10%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، وبالتالي فإن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة، ونستنتج من ذلك أن استراتيجية الصيانة وعلاقات العمل فعالة بدرجة كبيرة.

6- تحليل نتائج كافة المجالات مجتمعة:

جدول رقم (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات الدراسة كافة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	الرؤية والفلسفة الاستراتيجية	3.67*	745.	73.48	2
2	استراتيجية التوظيف	3.84*	796.	76.81	1
3	استراتيجية التدريب والتطوير	3.62*	754.	72.48	3
4	استراتيجية التعويض	3.42*	951.	68.57	5
5	استراتيجيات الصيانة وعلاقات العمل	3.60*	726.	72.10	4
	الدرجة الكلية	*3.63	701.	72.69	

* تعني أن المتوسط الحسابي له دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. المتوسط الحسابي الكلي لكافة المجالات يساوي (3.63)، والوزن النسبي بلغ (72.69%)، وهو دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي فإن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة، ونستنتج من ذلك أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستشفى العودة فعالة بدرجة كبيرة من وجهة نظر العاملين.
2. حصل مجال استراتيجية التوظيف على الترتيب الأول وأعلى درجة موافقة؛ حيث بلغ الوزن النسبي (76.8%)، ويدل ذلك على أن إدارة المستشفى تولي استراتيجية التوظيف أهمية كبيرة مقارنة بباقي الاستراتيجيات، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن استراتيجية التوظيف تعتبر من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛ حيث من خلالها يتم اختيار الأفراد المناسبين والصالحين للعمل.
3. حصل مجال الرؤية والفلسفة الاستراتيجية على الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة بوزن نسبي (73.48%)، وحصل مجال استراتيجية التدريب والتطوير على

الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة بوزن نسبي (72.48)، وحصل مجال استراتيجية الصيانة وعلاقات العمل على الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة بوزن نسبي (72.10).

4. حصل مجال (استراتيجية التعويض) على الترتيب الأخير، حيث بلغ الوزن النسبي (68.5%)، وهي درجة موافقة متوسطة، وحصلت كافة مجالات الدراسة على درجات موافقة كبيرة تجاوزت درجة الموافقة المتوسطة، إلا أن درجات الموافقة جميعها لم تتخط حاجز (80%).

بشكل عام نستنتج في ضوء التحليل السابق أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فعالة بدرجة كبيرة من وجهة نظر العاملين في المستشفى، كما توضح النتائج أن هناك بعض جوانب العمل في هذه الاستراتيجيات يمكن أن تشكل نقاط ضعف مستقبلية؛ حيث إنها حصلت على درجات موافقة متوسطة، وبالتالي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتحسين قبل أن تصبح ذات تأثير سلبي، وهذه الجوانب هي: حرص المستشفى على توفير مدربين أكفاء للإشراف على تنمية وتطوير الموظفين، عمل اختبارات متنوعة من أجل ترقية العاملين، وضع أسس موضوعية لعملية التحفيز بالمستشفى، تناسب المرتب مع مهارات الموظف، العلاوات السنوية والدورية التي يتقاضاها العاملون، نظم تعويض العاملين في حال التعرض للأمراض أو إصابات العمل.

اختبار الفرضيات

يختص هذا الجزء بالإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستشفى العوددة تعزى للمتغيرات الشخصية، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA**، واختبار **Independent Samples T test**، والجدول التالية توضح ذلك:

1- اختبار الفرض الفرعي الأول: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (15) نتائج اختبار T للفروق حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بناء على متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
ذكر	28	3.618	796.	1.351	251.	غير دالة إحصائياً عند 0.05
أنثى	22	3.761	938.			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط إجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). حيث بلغت قيمة «ت» (1.351) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.251)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$)، وعليه نقبل الفرض العدمي الذي ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

2- اختبار الفروض الفرعية: (2)، (3)، (4) يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (16) نتائج اختبار One Way ANOVA للفروق التي تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دالة إحصائياً	358.	897.	365.	3	368.	بين المجموعات	العمر
			415.	46	13.788	داخل المجموعات	
				49	14.269	المجموع	
غير دالة إحصائياً	059.	3.387	1.431	2	2.862	بين المجموعات	المؤهل العلمي
			422.	47	11.407	داخل المجموعات	
				49	14.269	المجموع	
غير دالة إحصائياً	657.	614.	319.	3	1.276	بين المجموعات	سنوات الخدمة
			520.	46	12.993	داخل المجموعات	
				49	14.269	المجموع	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط إجابات الباحثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستشفى العوددة تعزى لمتغير العمر، وعليه نقبل الفرض العدمي الثاني من فروض الدراسة الذي نص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات الباحثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط إجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستشفى العودة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعليه نقبل الفرض العدمي الثالث من فروض الدراسة الذي نص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط إجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستشفى العودة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وعليه نقبل الفرض العدمي الرابع من فروض الدراسة والذي نص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط استجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث سبب عدم وجود فروق إلى أن جميع العاملين في المستشفى يخضعون لنفس أنظمة وقوانين العمل المتعلقة بالموارد البشرية، وهم من بيئة عمل متجانسة، كما يتضح من ذلك أن إدارة المستشفى وإدارة الموارد البشرية لا تميز بين العاملين على أساس الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخدمة، ويخضع الجميع لنفس قواعد وأنظمة العمل المرتبطة بالموارد البشرية.

ملخص النتائج والتوصيات:

ملخص النتائج:

1. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مستشفى العود بمحافظة شمال غزة فعالة بدرجة كبيرة في ضوء اتجاهات العاملين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لكافة فقرات ومحاور الاستبانة (70.14%).
2. استراتيجية التوظيف فعالة بدرجة كبيرة، حيث حصل هذا المجال على الترتيب الأول من حيث درجات الموافقة بين المجالات الأخرى بوزن نسبي (76.8%)، ووفقاً لاتجاهات عينة الدراسة؛ فإن عملية التوظيف تتم وفق معايير وقواعد محددة وثابتة تستند إلى الخبرة والكفاءة، كما أن القائمين بعملية التوظيف من ذوي الخبرة والكفاءة، وتقوم المستشفى بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً والإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام، كما تحرص إدارة المستشفى على اختيار الكفاءات المناسبة لتعيينهم في الوظائف الإدارية الوسطى والعليا.
3. الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للمستشفى فعالة بدرجة كبيرة، حيث حصل هذا المجال على الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة بوزن نسبي (73.48%)، ووفقاً لآراء العاملين فإنه يوجد في المستشفى رؤية ورسالة استراتيجية وأهداف عامة واضحة ومكتوبة، يتم وضعها بالاستناد إلى تحليل استراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، كما تحرص إدارة المستشفى على مشاركة الموظفين المعنيين بوضع الخطة الاستراتيجية.
4. استراتيجية التدريب والتطوير فعالة بدرجة كبيرة، حيث حصل هذا المجال على الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة بوزن نسبي (72.48%)، ووفقاً لآراء العاملين فإنه يوجد في المستشفى خطة سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية؛ بهدف زيادة معارفهم ومهاراتهم المتعلقة بوظائفهم، وتعتمد أساليب متنوعة في التدريب في ظل توفر بيئة محفزة للتعلم، وتطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي.
5. استراتيجية الصيانة وعلاقات العمل فعالة بدرجة كبيرة، حيث حصل هذا المجال على الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة بوزن نسبي (72.10%)، وأظهرت النتائج أنه يوجد في المستشفى إرشادات واضحة لكيفية التعامل في وقت الأزمات والطوارئ، وأن مكان العمل مجهز بمستلزمات الأمان المناسبة، وبيئة العمل مناسبة وتحمي من الأمراض، كما يوجد تعاون جيد بين العاملين وإدارة المستشفى.
6. استراتيجية التعويض فعالة بدرجة كبيرة، حيث حصل هذا المجال على الترتيب الأخير من حيث درجات الموافقة، حيث بلغ الوزن النسبي (68.5%). وأظهرت النتائج أن هناك اهتماماً من قبل القائمين بالتحفيز لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل،

- وتعتمد المستشفى أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها، كما تعتمد المستشفى أساليب التحفيز المعنوي لمن يستحقها كخطابات الشكر والتقدير.
7. هناك بعض جوانب العمل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تشكل نقاط ضعف مستقبلية؛ حيث إنها حصلت على درجات موافقة متوسطة، وهذه الجوانب هي: حرص المستشفى على توفير مدربين أكفاء للإشراف على تنمية وتطوير الموظفين، عمل اختبارات متنوعة من أجل ترقية العاملين، وضع أسس موضوعية لعملية التحفيز بالمستشفى، تناسب المرتب مع مهارات الموظف، العلاوات السنوية والدورية التي يتقاضاها العاملون، نظم وقواعد تعويض العاملين في حال التعرض للأمراض أو إصابات العمل.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط إجابات المبحوثين حول فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

التوصيات

1. ينبغي على إدارة المستشفى أن تعطي مزيد من الاهتمام بالموارد البشري بمختلف فئاته الوظيفية باعتباره أحد الأركان الرئيسية في قيادة المستشفى نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي، ويتم ذلك من خلال التحسين المستمر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وواقع تطبيقها العملي، وتحقيق التوافق والانسجام ما بين أهداف المستشفى وأهداف العاملين.
2. على إدارة المستشفى العمل على زيادة درجة فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحسين اتجاهات العاملين نحوها عبر وضع نظام مجزٍ للمرتبات الشهرية والعلاوات السنوية وبما يتناسب مع طبيعة وعبء العمل.
3. على إدارة المستشفى الاهتمام بشكل أكبر بعملية اختيار المدربين المشرفين على العملية التدريبية، ووضع نظام تحفيز أكثر موضوعية، وتنويع أساليب التحفيز ما بين المادي والمعنوي بما يتوافق مع احتياجات كل فئة من الموظفين.
4. على إدارة المستشفى أن تراجع سياسات الترقية، وتعمل على زيادة فعاليتها عبر تضمين إجراءات الترقية اجتياز بعض الاختبارات الموضوعية التي تخص الوظيفة الجديدة.
5. على إدارة المستشفى وضع نظم وقواعد واضحة لتعويض العاملين بشكل مجزٍ في حال التعرض للأمراض أو إصابات العمل.

المراجع باللغة العربية

1. أبو النصر، مدحت (2007م)، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر.
2. أحمد، محمد سمير (2009م)، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن.
3. جاد الرب، سيد محمد (2016م)، الادارة الاستراتيجية، القاهرة، مطبعة الحارثي، مصر
4. حمد، سكينه المهل محمد (2013م)، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين دراسة تطبيقية: الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
5. حمود، خضير كاظم (2007م)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن.
6. رزق الله، سلمى وامينة، مساك (2017م): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة افاق العلوم، العدد السابع، جامعة الجلفة، الجزائر.
7. زعتري، عبد العزيز (2013م): ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، (2013)
8. سالم، مؤيد سعيد (2009م)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن.
9. الشماع، خليل، وحمود، خضير (2005م)، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن.
10. صالح، عادل والسالم، مؤيد (2009م)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط 3، الاردن.
11. عباس، أنس (2011م)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن.

12. فروم، اريك (1989م): الإنسان بين الجوهري والمظهر، ترجمة لطفي فطيم، سلسلة عالم المعرفة، الكويت.
13. الفياض، حميد طاهر (2011م)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
14. كورتل، فريد (2012م): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة- مع الإشارة إلى حالة البلدان العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان
15. لخضر، حرز الله محمد، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة - ENICAB، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، (2015م).
16. المبيضين، صفوان والاكليبي، عائض (2012م)، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن.
17. مصطفى، أحمد سيد (2004م)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، المؤلف نفسه، مصر.

مواقع الانترنت

1. <https://moi.gov.ps> موقع وزارة الداخلية والامن الوطني في فلسطين.
2. <http://www.gaza-health.com> اتحاد لجان العمل الصحي في فلسطين - محافظات قطاع غزة

المراجع باللغة الاجنبية

1. Cemal Zehir, Ahmet Üzmez, HacerYıldız (2016). The Effect of SHRM Practices on Innovation Performance: The Mediating Role of Global Capabilities, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 235
2. Beatrice Akong'o Dimba, (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance, African Journal of Economic and Management Studies, Vol. 1 Issue: 2.
3. Luftim Cania, (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, Economia. Seria Management, Volume 17, Issue 2,.
4. Michael Armstrong,(2006). Human Resource Management Practice, 10th Edition, Kogan Page, London.