

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور ادارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في محافظات غزة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

اسم الطالب: محمد سالم الخطري

Date:

2016-04-30

التاريخ: ٢٣ رجب، ١٤٣٧ هـ

Signature:

التوقيع: 



فلسطين - غزة
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
برنامج الدراسات العليا المشترك
مع جامعة الأقصى



دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في محافظات غزة

The role of human resource management in the
sustainability of governmental health services in the Gaza
Strip.

إعداد الطالب:
محمد سالم مصباح الخصري

إشراف الدكتور:
سامي علي أبو الروس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

"القيادة والإدارة"

2016م - 1437هـ



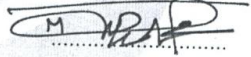
نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد سالم مصباح الخضري، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في محافظات غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 11 جمادى الثاني 1437 هـ، الموافق 2016/03/20 م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:





د. سامي علي أبو الروس مشرفاً ورئيساً

د. أديب سالم الأغا مناقشاً خارجياً

د. محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية
محمد إبراهيم المدهون

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"
سورة البقرة آية "32"

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

إهداء

إلي من علمني حب العلم والعلماء
إلي من أفاض علي بحنانه
إلي روح والدي العزيز

إلي من غمرتني دوما بحبها وحنانها
إلي من كان دعاؤها نورا يضيء كل شيء
إلي روح والدتي الغالية

إلي من شاركتني الحياة سرائرها وضرائها
إلي من أري نور الحياة فيهم
إلي زوجتي العزيزة وأبنائي الغوالي
والي قرّة عيني و سلوتي في دنيتي

إلي أحبتي في هذه الدنيا
أختي الغالية وأخواني الأعزاء
إلي أحبائي من أصدقائي وزملائي
أهدي ثمرة جهدي المتواضع إليهم جميعا
راجي من الله العلي القدير التوفيق للجميع

شكر وتقدير

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ
الصَّالِحِينَ)

سورة النمل الآية "19"

لا يطيب الشكر أولا ودما إلا لله فالحمد كل الحمد لله لجلال وجهه
وعظيم سلطانه الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة.
وانطلاقا من قوله عليه أفضل الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا
يشكر الناس " فإنني أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلي الدكتور سامي
علي أبو الروس لتفضله بالإشراف علي هذه الرسالة وجهده
المتواصل في النصيح والإرشاد والتوجيه، فبارك الله فيه.

كما أتقدم بخالص الشكر إلي كل من....
الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون
الدكتور/ أديب سالم الأغا
لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وعلي ما أبدوه من ملاحظات
وإرشادات قيمة.

وأشكر الأستاذ/ هارون بهار المحلل الإحصائي الذي ما أذخر جهدا
في مساعدتي في تحليل الاستبانة.
كما أشكر كل من ساهم وشارك وتعاون لإتمام هذه الرسالة
وإخراجها إلي النور.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	إهداء
ت	شكر وتقدير
ث	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
ز	ملخص الدراسة
س	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول - الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
8	الفصل الثاني - الإطار النظري للدراسة
9	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
9	المقدمة
10	أهمية الموارد البشرية
11	وظائف إدارة الموارد البشرية
13	الاستقطاب
13	تعريف الاستقطاب
13	أهداف الاستقطاب
14	أهمية عملية الاستقطاب
14	مصادر وأساليب عملية الاستقطاب
17	العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب

18	تقييم الأداء: مفهوم تقييم الأداء
19	أهداف عملية تقييم الأداء
20	أهم طرق تقييم الأداء
21	خطوات تقييم الأداء
22	التدريب: مفهوم التدريب
23	مبادئ التدريب
23	أهداف عملية التدريب
24	خطوات ومراحل العملية التدريبية
24	شروط نجاح التدريب
25	أنواع التدريب
26	تحفيز : مفهوم التحفيز
27	أنواع الحوافز
27	شروط ومبادئ النظام الجيد للحوافز
28	تأثير نظام الحوافز علي كفاءة الإدارة والكفاءة الإنتاجية
31	المبحث الثاني: الاستدامة
31	مقدمة
31	مفهوم الاستدامة
32	الشروط الواجب تحققها للتقدم نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية
32	استراتيجيات الاستدامة
33	العناصر الأساسية للاستدامة
34	أنواع الاستدامة
35	محاور الاستدامة
35	الاستدامة في الثقافة الغربية الاسلامية
38	المبحث الثالث: الخدمات الصحية
38	مفهوم الخدمات الصحية
38	خصائص الخدمات الصحية
40	أنواع الخدمات الصحية الحكومية
41	إجراءات عملية التعيين في وزارة الصحة
43	عملية التدريب في وزارة الصحة

45	عملية تقييم الأداء
47	عملية التحفيز في وزارة الصحة
49	الفصل الثالث - الدراسات السابقة
50	الدراسات الفلسطينية
60	الدراسات العربية
64	الدراسات الأجنبية
71	التعقيب على الدراسات السابقة
73	الفجوة البحثية
74	الفصل الرابع - الطريقة والإجراءات
75	منهج الدراسة
75	مجتمع الدراسة
76	عينة الدراسة
77	أداة الدراسة
76	مصادر البيانات
77	كيفية تصميم الأداء
78	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
79	الصدق والثبات لمجالات الدراسة
79	الصدق الظاهري
79	صدق المحتوي
85	طريقة التجزئة النصفية
85	طريقة الفاكرباخ
87	الفصل الخامس - تحليل البيانات واختبار الفرضيات
88	تحليل البيانات واختبار الفرضيات
88	المقدمة
88	المحك المعتمد في الدراسة
111	الفصل السادس - النتائج والتوصيات
112	المقدمة
112	النتائج
112	النتائج المتعلقة باستدامة الخدمات الصحية

112	النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
113	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
114	التوصيات
116	خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة
117	الدراسات المقترحة
المراجع	
119	المراجع العربية
121	المراجع الأجنبية
122	الرسائل العلمية العربية
124	الرسائل العلمية الانجليزية
125	التقارير والمنشورات
125	المجلات
125	المراجع الالكترونية
الملاحق	
127	الملحق الأول: الاستبانة
133	الملحق الثاني: قائمة محكمي الاستبانة
134	الملحق الثالث: تسهيل مهمة باحث

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	توزيع فقرات الاستبانة علي الأبعاد المختلفة	78
(2)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين وبين مجالها	80
(3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التدريب وبين مجالها	81
(4)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التقييم وبين مجالها	82
(5)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات في مجال الحوافز والتعويضات وبين مجالها	83
(6)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات في مجال الاستدامة وبين مجالها	84
(7)	معامل الثبات في استخدام طريقة التجزئة النصفية	85
(8)	معامل الفا كرون باخ بين فقرات كل مجال علي حدة	85
(9)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	88
(10)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	89
(11)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	89
(12)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل	90
(13)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال التخصص	90
(14)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي	91

92	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات العينة الدراسية لكل فقرة من فقرات مجال الاستقطاب والتعيين والاختيار	(15)
94	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات العينة الدراسية لكل فقرة من فقرات مجال التدريب	(16)
96	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات العينة الدراسية لكل فقرة من فقرات مجال التقييم	(17)
98	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات العينة الدراسية لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز والتعويضات	(18)
100	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات العينة الدراسية لكل فقرة من فقرات مجال الاستدامة	(19)
102	معامل الارتباط بين الاستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية	(20)
102	معامل الارتباط بين تدريب الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية	(21)
103	معامل الارتباط بين تقييم الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية	(22)
104	معامل الارتباط بين الحوافز والتعويضات و الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية	(23)
105	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة مجالات الاستبانة لدي موظفي وزارة الصحة في قطاع غزة تعزي لمتغيرات الجنس	(24)
106	نتائج اختبار تحليل التبيان الأحادي (ANOVA) في استجابة المبحوثين في محاور الدراسة بين نوع الوظيفة	(25)
107	نتائج اختبار تحليل التبيان الأحادي (ANOVA) في استجابة المبحوثين في محاور الدراسة بين نوع المؤهل	(26)
108	نتائج اختبار تحليل التبيان الأحادي (ANOVA) في استجابة المبحوثين في محاور الدراسة بين نوع سنوات الخبرة	(27)
109	تأثير إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة على استدامة الخدمات الصحية	(28)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	متغيرات الدراسة	4
(2)	دور عملية الاستقطاب في المنظمة	16
(3)	مراحل عملية تقويم الأداء	20
(4)	العلاقة بين الحوافز والسلوك	27

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية وكذلك التعرف على واقع الاستدامة في الخدمات الصحية، أما مبررات هذه الدراسة تمثلت بعدم استقرار الموارد البشرية في المؤسسات والمنافسة الشديدة بينها.

وتكون مجتمع الدراسة من عينة من العاملين في وزارة الصحة الذين يحملون الدرجات العليا من مدير إلى وكيل وزارة والبالغ عددهم 129 وتم تحديد عينة الدراسة وفق اعتبارات خاصة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتحليل البيانات واستخلاص النتائج، حيث تم تطوير استبانة تألفت من 58 فقرة، وتمتعت بدرجة ثابتة، وتكونت أداة الدراسة من ثلاث أقسام، القسم الأول احتوى على متغيرات الدراسة المستقلة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، التخصص)، والقسم الثاني احتوى على محاور الدراسة والمتمثلة في: (الاستقطاب والاختيار والتعيين والحوافز والتدريب وتقييم الأداء والاستدامة) وتم جمع المعلومات ودراسة واختبار الفرضيات، وتحليل البيانات الواردة في الاستبانة .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة كانت بدرجة كبيرة ، وتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة) ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق إحصائية في متغير سنوات الخبرة وبناءً على نتائج الدراسة خرج الباحث بمجموعة من الاستنتاجات، حيث أن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين لها دور كبير في اختيار الأفراد ذات مهارات وتخصصات تخدم المؤسسة الصحية، وأن عملية التدريب تحافظ على العاملين وتعمل على تحسين مستوياتهم وأدائهم ، وأن هناك اتجاه إيجابي حول عملية تقييم الأداء وذلك لاعتبارها أساساً لتنمية المورد البشري ، وأن عملية الحوافز والتعويضات حصلت على اتجاه سلبي ، وهذا يرى أفراد العينة أن الحوافز التي تقدم من قبل المؤسسة الصحية لا ترتقي إلى مستوى ما يقدموه من خدمات، وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كان منها: ضرورة الاهتمام بعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتدريب الطواقم الفنية والطبية والإدارية العاملة في المؤسسة الصحية والاهتمام بعملية التقييم داخل المؤسسة والاهتمام بالحوافز للعاملين والترقيات.

" Abstract " الملخص باللغة الإنجليزية

This study aimed at identifying the role of human resources management in the constancy of the governmental medical services as well as recognizing its reality . The inconstancy and competitive nature of human resources in institutions is the main purpose of this study

Special considerations have been determined to identify the sample of the study, It is a sample of 192 employees with high degrees as director and deputy minister ,from the Ministry of Health . The researcher used the descriptive approach to analyze the data and get the results. The researcher developed a questionnaire consisting of 58 paragraphs. All information, hypothesis and data were studied well

The study has three sections. The first section contains the study independent variables (sex ,age, qualification, career, years of experience, and specialization). The second section talks about the study aspects (attracting, selection, employment, incentives ,training, performance evaluation and constancy)

The results showed many points. Firstly, the role of human resources management in the constancy of the governmental health services in Gaza strip is clear. Secondly, it was proved that there are no clear statistic differences between the variables (sex, qualification and the occupation type). Thirdly, the study did not find statistic differences in the years of experience.

According to the results ,the researcher has come out with some conclusions. The process of attracting ,selection, and employment has a great role in choosing well skilled and qualified individuals to serve the health institutions. Moreover, training helps the employees and improves their skills and performance. There is also a positive trend towards the performance evaluation as a main aspect of human recourses development . However, the incentives and compensations got a negative trend. The sample member claim that they do not suit their deeds .

The researcher has come out with some recommendations. It is necessary to pay attention to the process of polarization ,selection and employment. Supporting the technician, medical , and administrative staff in the healthy institutions with training .

Finally, the researcher hopes that there will be more attention to the incentives and promotions for the employees.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

الفصل الأول - الإطار العام للدراسة

مقدمة:

أصبح العنصر البشري الآن من أهم الموارد الرئيسية لأي عملية إنتاجية سواء في المؤسسة الخدمية أو العامة التابعة للحكومة حيث زاد الاهتمام بالموارد البشري في السنوات الأخيرة وذلك من خلال إدراك المورد البشري بحد ذاته أهم مورد من موارد المؤسسة ولذلك تسعى معظم المؤسسات للتميز في أدائها لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية ونجاح للإدارة في حسن توظيف الإمكانيات والموارد من خلال استخدام وتطبيق الطرق الحديثة لتحقيق رسالتها وأهدافها.

و منذ بروز أهمية العنصر البشري كاستثمار يوازي أو يفوق أي استثمار آخر، بدأ التركيز على ضرورة تقييم القدرات العملية للعناصر البشرية الفردية في المؤسسات، كونها العناصر الأساسية في إدارة وحل المشكلات وتطوير وإنجاح الاستثمار المادي المنشود. وبما أن كل فرد يتصف بمستوى من القدرة والفعالية يختلف عن سواه، لذلك كان لا بد من إيجاد الوسيلة الأقرب إلى الدقة في مقياس مردود فعالية تلك القدرات على المؤسسة (المغربي، 2007 : 167) .

إدارة الموارد تشمل الوظائف والأنشطة والبرامج ووضع إستراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف في التنظيم وتخطيط الموارد مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شئون الموارد البشرية في المنظمة وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد و التنظيم والمجتمع البشرية فيه وتزويده بالموارد البشرية كما ونوعا وتقييم أداء العاملين في التنظيم وتدريبهم وتنميتهم وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية وحفزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين (درة ، والصباغ ، 2008: 20) .

يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية مؤسسة سواء كانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمية، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى. ولكي يتم الاستفادة من هذا المورد استلزم الأمر التقييم المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجه الضعف ومن ثم علاجها (درويش، 2000: 575).

يعتبر القطاع الصحي عمودا أساسيا في تنمية مستدامة، وهو في الوقت ذاته اللبنة الأولى لبناء مجتمع فاعل ومنتج يسعى دائما إلى التطور وكما أن التحديات التي تواجهها كبيرة، وان

توفير خدمة صحية متميزة ذات جودة عالية ووفق أفضل الممارسات العالية ليس مستحيلاً أو صعب المنال، وبالتالي تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه التنمية حيث أن إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وتعمل على دعم وزارة الصحة من أجل الوصول للتميز في مجال اختصاصها ولقلة الدراسات التي بحثت حول هذا الموضوع بشكل متخصص في وزارة الصحة ونظراً لعدم استقرار الموارد البشرية داخل وزارة الصحة. ونظراً لأن تقديم الخدمة الصحية للجمهور على أكمل وجه واستدامتها يعتمد بشكل أساسي على الكوادر البشرية بجميع فئاتها منذ لحظة وصول المريض و تقديم الخدمة الصحية إلى مرحلة الانتهاء من تلقيه الخدمة الصحية.

وبغرض دراسة دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية فقد تم اختيار مجتمع الدراسة من خلال القطاع الصحي المتمثل لا في وزارة الصحة في قطاع غزة نظراً لكونها تساهم بشكل أساسي في تطور مستوى الخدمات الصحية والارتقاء بها.

مشكلة الدراسة:

تمثل الموارد البشرية في المنظمة مورداً من أهم مواردها، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون الموارد البشرية التي يجب على المنظمة أن تسعى دائماً جاهدة للاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءاتها لتكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وتساعد في مواجهة التغيرات والتحديات.

يعمل في وزارة الصحة (9048) موظفاً مقسمين إلى فئات (أطباء -تمريض -فنيين - إداريين وفئات أخرى). (دائرة شؤون الموظفين في وزارة الصحة في قطاع غزة، 2015)

وبغرض تطوير هذه الكوادر البشرية قامت وزارة الصحة بالعديد من الأنشطة والمهام والدورات التدريبية والمحاضرات و الإبتعاث لكافة فئات موظفي الوزارة. ولقد نبعت مشكلة الدراسة من خلال الإحساس بأهمية العنصر البشري في وزارة الصحة في قطاع غزة و أهمية الخدمات الصحية للجمهور بشكل فعال و متميز والعمل على استدامتها وهذا يعتمد بشكل أساسي على وجود عناصر بشرية متميزة من حيث الخبرة والأداء، وأن هناك قصور في استدامة الخدمات الصحية بناء علي دراسة تمحورت حول خدمات الرعاية الصحية الأولية الحكومية في محافظات غزة سنة 2011.

من هنا وجد الباحث نفسه أمام موضوع مهم يمكن أن يقدم نتائج علمية للإدارة العليا بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة وقد أمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس التالي:
(ما دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في محافظات غزة؟)

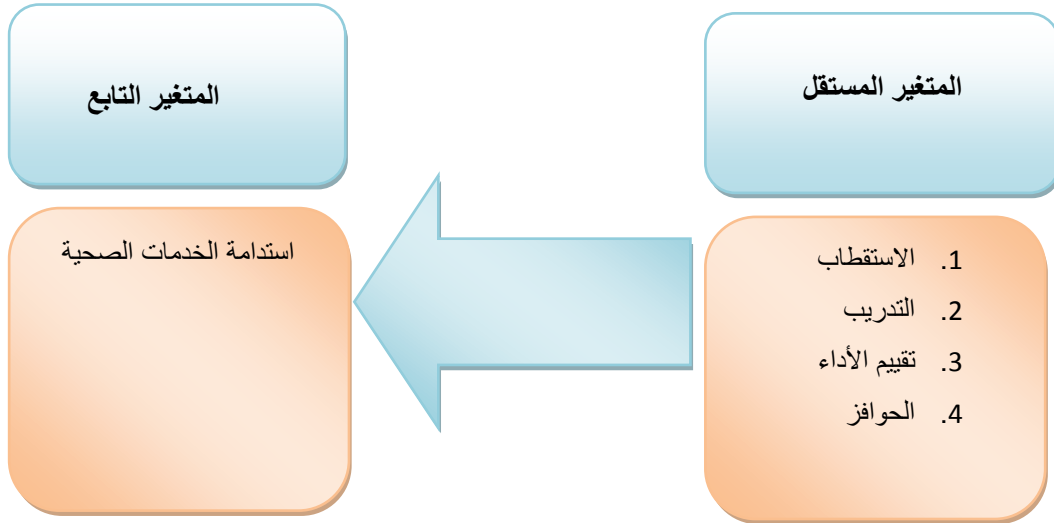
متغيرات الدراسة:

تتمثل المتغيرات في: -

1. المتغير التابع: استدامة الخدمات الصحية.
2. المتغيرات المستقل: إدارة الموارد البشرية وتنقسم إلى:
 - أ- الاستقطاب.
 - ب- التدريب .
 - ج- تقييم الأداء.
 - د- الحوافز.

تم اختيار هذه الوظائف كونها من أهم وظائف الموارد البشرية والعصب الرئيسي في المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية لأنها تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة للبقاء والديمومة في نشاطها وتحقيق أهدافها كما أنها الأكثر استخداماً من قبل الوزارة في الأنشطة الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

شكل رقم (1) : متغيرات الدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث، 2015، بالاستناد الى دراسة أحمد زيد ، 2010 م مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة العربية

فرضيات الدراسة:

في ضوء ما سبق تم صياغة الفرضيات لكي تتلاءم ومتغيرات الدراسة وذلك كالتالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين تدريب الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقييم أداء الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقديم الحوافز والتعويضات للموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية.
5. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في استجابة المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس - نوع الوظيفة - المؤهل العملي - سنوات الخبرة).
6. لا يوجد اثر لاستدامة الخدمات الصحية الحكومية على إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية في وزارة الصحة.
2. إبراز مدي استدامة الخدمات الصحية الحكومية في وزارة الصحة.
3. توضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية.
4. تحديد الاختلاف في وجهات نظر المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في محافظات غزة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1. أهمية الدراسة بالنسبة لوزارة الصحة:

أ -تزويد متخذي القرار (الإدارة العليا+الفئة الأولى بالوزارة) بتغذية راجعة بمعرفة مدى نجاح السياسة أو فشلها في زمن نحن فيه بأمس الحاجة إلى مراجعة قراراتنا .
ب المساهمة في زيادة التوعية لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين استدامة الخدمات الصحية.

2. أهمية الدراسة بالنسبة للباحث:

أ - يساعد الباحث على زيادة الاستقاء والإطلاع باستفاضة عن الموضوع وزيادة الحصيلة العلمية.
ب -يساعد الباحث في زيادة المعرفة والطرق العلمية المتبعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحسين استدامة الخدمات الصحية والتجارب السابقة التي تخدم عمل الباحث في الوزارة.

3. أهمية الدراسة بالنسبة للبحث العلمي:

أ - تساعد المؤسسات في التعرف على واقع تجربة الوزارة في دور إدارة الموارد البشرية في تحسين استدامة الخدمات الصحية من أجل العمل على تطويرها وتحسينها أو تبنيها.
ب -المساهمة في استنباط بعض الدروس المفيدة للباحثين لتطوير البحث في دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحسين استدامة الخدمات الصحية في الوزارة.
4. أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع: تساعد على استدامة الخدمات الصحية مما ينعكس إيجاباً على الخدمة الصحية.

حدود الدراسة:

أ - الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة علي تناول دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة من حيث الاتجاهات والإجراءات والصعوبات في تحقيق الكفاءة الإدارية تبعاً لمجالاتها (تدريب الموارد- تقييم أداء الموارد- استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية -تقديم الحوافز والتعويضات للموارد البشرية).

ب - الحدود المكانية: نظراً للوضع السياسي المفروض على فلسطين وحالة الانقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة، تم تطبيق هذه الدراسة على مرافق وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.

ج - الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على الوكيل والوكيل المساعد والمدراء العامون ونائب مدير عام ومدراء الوحدات والدوائر في المستشفيات والمراكز الطبية بوزارة الصحة .

د - الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة الصحة بقطاع غزة خلال (2014 - 2015) .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول - إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني - الاستدامة.

المبحث الثالث - الخدمات الصحية.

المبحث الأول - إدارة الموارد البشرية

المقدمة :

ليس هناك تعريف متفق عليه لنشاط إدارة الموارد البشرية. فمثلاً يعرفها البعض على أنها "الاهتمام الكلي بشؤون الأفراد في المنظمة"، بينما يصفها آخرون بأنها "عملية ضم الموظفين الأكفاء، وتنميتهم، وخلق ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل". كما تم تعريفها على أنها تلك النشاطات التي "تشمل كل القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر مباشرة في الأفراد العاملين للمنظمة".

فيما يعرفها البعض بأنها "سلسلة من القرارات التي تؤثر في العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم، وفي العديد من دوائر المستفيدين، وتهدف إلى التأثير في فاعلية الموظفين ومنظماتهم".

ولكن بصفة عامة، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعني بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة. وهي بذلك تختص بصورة رئيسة برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، واختيار، وتنمية، وتحفيز، وإدارة للأفراد، ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة، واستخدامها للاستخدام الأمثل لتضطلع بأداء الأعمال الحكومية بفاعلية وكفاءة، لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة. إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة، وتحقيق الذات، ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية (مازن، 2001:13).

وفي إطار توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية نجد الكثير من الكتاب قد قاموا باستعراض أفكارهم بأنها مجموعات من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها (كشواي، 2006: 12).

وتعتبر إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية في كافة أنواع المنظمات، ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة حتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وهي تقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام تتعلق بتقدير

احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب، ومن ثم العمل على تدريبها وتطويرها وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها في مسعى لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة (عقيلي، 2006: 13-14).

وذهب Dissler في تعريفه لإدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (Dissler، 2003: 34).

بينما ربط سلطان تعريف إدارة الموارد البشرية بالمنظمات التي تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة وتنجح في تنميتهم وتحفيزهم وفي المحافظة عليهم، وبالتالي ستنمى حتماً بالفعالية والقدرة على إنجاز أهدافها (وأيضاً بالكفاءة) باستخدام أقل حجم ممكن من الموارد اللازمة.

أما تلك المنظمات التي لا تتسم بالفعالية والكفاءة فإنها ستعرض إلى خطر الركود أو الموت (الإفلاس والخروج من السوق) (سلطان، 2003: 33).

أهمية الموارد البشرية:

تغيرت النظرة إلى إدارة وتنمية الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة ومن أهم هذه الأسباب ما يلي (سلطان، 2003: 32).

1 - التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط بالقوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسئولة.

2 - ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى إلى تغير خصائص القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

3 -ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شئون العاملين.

4 يرى "علي السلمي" أن هناك سببين مهمين لتطور إدارة الموارد البشرية وقد لخصهم في اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وأيضاً اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، اخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة واستراتيجيه إلى جانب المهام التنفيذية (نصر الله، 2002: 10).

إن لإدارة الموارد البشرية، شأنها شأن أي إدارة في المنظمة، مهمتين أساسيتين: الأولى إدارية، والأخرى تخصصية.

فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والإبداع والتطوير، وتخصيص الموارد. وأما المهام التخصصية فتتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءاً بتخطيط الموارد البشرية، ومروراً بالتدريب وتقييم أداء العاملين، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين، وذلك على النحو التالي:

1. تحليل وتوصيف الوظائف: هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة

والمهارات الواجب توافرها في من يشغلها (Dissler، 2003: 108).

2. تخطيط الموارد البشرية: ويقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد

البشرية كمّاً ونوعاً (أبوشخة، 2010: 32).

3. الاستقطاب: ويتضمن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار

عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين

للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة

وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (Denisi & Griffin، 2001: 125).

4. وضع نظام الاختيار والتعيين: عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة (Mondy & Noe، 2005: 162).
5. تصميم نظام الأجور: أي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.
6. تصميم نظم الحوافز: ويقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المتميز (أبو شيخة، 2011: 33).

7. تدريب وتطوير العاملين: عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي (عباس، 2003: 45).
8. تقييم الأداء: نظام لمراجعة وتقييم أداء المهمات للفرد أو لفرق العمل، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض (Mondy & Noe، 2005: 252).

9. وضع نظم الترقية والنقل (أبو شيخة، 2010: 33).
10. علاقة العمل: وهي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة، وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من الجهة الأخرى (عباس، 2003: 46).
11. صيانة ورعاية العاملين: وتعني وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين (أبو شيخة، 2010: 33).
12. حفظ النظام: أي وضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد (أبو شيخة، 2010: 33).

13. تخطيط المسار الوظيفي: وهو عبارة عن عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام (حسن، 2001: 309).

الاستقطاب

يعد الاستقطاب الركن الأول من عملية التوظيف وينظر إليه لتحقيق مردود من وراء توظيف القوى العاملة وإلا لا تستطيع المنظمة الاستمرار في أداء نشاطاتها وتحقيق أهدافها وذلك من خلال جذب طالبي العمل المقدم للمنظمة وانتقاء أفضل العناصر البشرية .

وهناك عدة تعريفات للاستقطاب: -

1- جوهر عملية استقطاب العاملين هو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة. هذه الفعالية مهمة لتوفير العاملين الذين تحتاجهم، كما تشكل واحدة من الأنشطة المستمرة لأية إدارة للموارد البشرية (برنوطي، 2004: 213).

2- عملية الاستقطاب هي عملية ثنائية تتألف من ممارسة المنظمة في البحث عن المرشحين وبحث الفرد عن المنظمة، فهي تمثل بذلك مصدر معلومات للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد، أي أن الاستقطاب هو حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار (الكلادة، 2011: 60).

3- عملية الاستقطاب تشير إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب (الهيبي، 2003: 123).

أهداف الاستقطاب:

يهدف الاستقطاب إلى تحقيق جملة من الأهداف، من أبرزها ما يلي: (بلوط، 2002: 160-161).

- 1- تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص والأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.
- 2- إبراز وتسويق دور المنظمة الاستخدامي أمام الرأي العام وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين فيه (السوق).
- 3- كسب رأي وثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا.
- 4- جذب اكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم.

أهمية عملية الاستقطاب:

لعملية الاستقطاب أهمية كبيرة في اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب. وذلك من خلال ما يلي: (برنوطي، 2004: 214).

1- توفير العاملين الذين تحتاجهم المنظمة حيث تنعكس أهمية عملية الاستقطاب على العمليات الأخرى، فإذا لم تتمكن إدارة الموارد البشرية من استقطاب الأشخاص بالوقت والعدد، والمؤهلات المناسبة فإن ذلك سيؤدي إلى سوء اختيار المرشحين وتعيين عناصر غير مناسبة.

2- تعتبر عملية الاستقطاب عملية أساسية لا يمكن إهمالها فقد تستطيع المنظمة إجراء تحليل للوظائف وتوصيفها أو حتى إعداد خطة قوة عمل ولكنها لا تستطيع إهمال عملية البحث عن العاملين الجدد بغرض تعيينهم.

3- توسيع نشاط المنظمة المستقبلي بحيث يستدعي هذا التوسع موارد بشرية إضافية من أجل تغطيته.

4- تؤدي عملية الاستقطاب إلى جلب العمالة الأجنبية والاستفادة من خبرتهم ومستواهم العلمي.

5- استبدال بعض المهارات البشرية حالياً في المنظمة بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال مهارات جديدة في سوق العمل مكانها، مما قد يرفع من مستوى فعالية أداء المنظمة مستقبلاً.

6- تؤدي عملية الاستقطاب إلى جذب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية تسهل مهمة انتقاء الأقل منها، وتأهيله، وتدريبه بسهولة، وبتكلفة أقل بعد تعيينه في المنظمة.

مصادر وأساليب عملية الاستقطاب:

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك في شكل خطة للقوة العاملة تتضمن أعداد ووظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها.

ويمكن تصنيفها على أساس نوع المصدر إلى مصادر داخلية، ومصادر خارجية:

1- المصادر الداخلية: تتطوي مصادر الاستقطاب الداخلية، على إتاحة الفرصة للعاملين بداخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة في ضوء متغيرات موقفية فاعلية، ويعتمد هذا المصدر على ما يسمى بالمستودع المهارى.

ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة، ومن أهمها: (حجازي، 2005:138).

أ- الانتقال: ويكون هذا مصدراً للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها. وأيضاً عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

ب- الترقية: يعبر عن الترقية بأنها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى، وعليه فهناك زيادة في المستوى الوظيفي، والدرجة المالية، والامتيازات الأخرى، وهي بهذا الشكل الترقية وعد من المنظمة لمكافئة الموظف سواء مادية أو أدبية فقط. في مقابل البذل والأداء والانتماء التنظيمي. وتختلف أنظمة الترقية بين المنظمات وبعضها البعض.

1- الترقية بالأقدمية: تستلزم حساب مدة زمنية معينة منذ بداية تعيين الفرد في وظيفة معينة بحيث يكون في كل درجة وظيفية مدة زمنية محددة ثم يرفع إلى الدرجة الأعلى وهكذا طيلة حياته الوظيفية، أي يسير عبر مسار وظيفي طالما هو يستوفي المطلوب منه.

2- الترقية بالاختيار: الترقية بالجدارة، والتي تتطلب توفر قدرات وكفاءات علمية، وفعاليات ابتكار وإبداع، بغض النظر عن المدة الزمنية التي يشغلها الموظف في درجة معينة أو موقع معين ويوفر هذا النظام الفرصة أمام المنظمة لاختيار أفضل العناصر البشرية، مما يحقق الفائدة للمنظمة. إلا أنه قد يؤدي إلى التحيز والمحاباة ولذلك يفضل البعض في الوظائف العليا فقط.

2- المصادر الخارجية: هي المصادر التي تمتد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية من سوق العمل خارج المنظمة.

وتلجأ المنظمة لهذه المصادر للتغلب على مشاكل المصادر الداخلية ولعجزها عن التلبية المناسبة ولعل من أهم هذه المصادر هي (المرجع السابق).

أ- الطلبات الشخصية: يسعى الراغبون في العمل إلى المنظمة وترك بياناتهم لدى وحدة الموارد البشرية. وعندما يتم البت في الطلبات، ترسل المنظمة للأفراد الذين وقع عليهم الاختيار.

ب- الإعلان: تقوم المنظمة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلان وتوضح فيه ما هو مطلوب من الفرد الذي سيتقدم للوظيفة، مع مواعيد التقدم ونبذة عن المنظمة وعنوانها ونشاطاتها ويعتبر الإعلان من أهم الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة.

ج- وكالات التوظيف: منظمات تقدم خدمات مزدوجة للطلب والعرض للباحثين والراغبين في التوظيف، وللمنظمات التي تعاني من الوظائف الشاغرة، وذلك عن طريق تحقيق الانسجام بين البيانات لكل الطرفين وهناك ثلاثة أنواع لوكالات التوظيف:

- وكالات التوظيف الحكومية.

- وكالات توظيف خاصة.

- المنظمات الاستشارية.

د- الترشيحات: تقوم بعض المنظمات بإعداد وتهيئة منتسبها بتزويدهم بالمعارف وإكسابهم المهارات اللازمة ثم تقوم بترشيحهم للعمل في المنظمات المختلفة تتمثل في المدارس والجامعات والمعاهد العليا والنقابات العمالية وجمعية المحاسبين والمراجعين والمنظمة العسكرية عند ترشيح ضباطها لوزارة التنمية المحلية للعمل كرؤساء مدن، أو للعمل في وحدات الإدارة المحلية ليس هذا فحسب بل تقدم جنودها بعد تركهم للخدمة للعمل كسائقين مثلاً.

3-المصادر الداخلية والخارجية: (حجازي، 2005: 140-142).

قد نجد مصادر تجمع ما بين المصدرين (الداخلية والخارجية) في آن واحد وتتمثل في: أبناء وأقارب العاملين: تعلن المنظمة داخليا او تتصل بالعاملين لرغباتها في شغل بعض الوظائف الشاغرة وبذلك يرشح العاملون الأبناء أو المعارف أو الأقارب.

وتوفر المنظمة من ذلك زيادة مشاعر الرضا والانتماء، وخفض تكاليف التوظيف إلا أن هذا المصدر قد يحد من فترات الإدارة في اختيار الأكفأ كما أن هناك احتمالاً بتكوين جماعات قريى ومصاهرة قد تعمل لذاتها وليس للعمل نفسه وهي ضد سياسة تكافؤ الفرص.

شكل رقم (2) دور عملية الاستقطاب في المنظمة

تخطيط الموارد البشرية ← الاستقطاب ← التعيين



المصدر: (طاهر الكلالدة، 2011: 61)

العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب:

يعتبر الاستقطاب فعالاً إذا حقق أهدافه بسهولة، وبغض النظر عن المصدر الذي اعتمده ومن العوامل المؤثرة في نجاحه، نجد ما يلي: (بلوط، 2002: 187).

1- التكنولوجيا الحديثة: سهلت التكنولوجيا الحديثة التواصل بين طرفي الاستقطاب وخفضت من تكاليف هذا الاستقطاب، إذ أن برمجة وتخزين السير الذاتية للمرشحين، ساعدت المؤسسات على فحص كفاءات المتقدمين المحليين وغير المحليين. فاستخدام الشبكات الإلكترونية (الإنترنت) أصبح من المصادر المثالية للاستقطاب، بحيث أنه باستطاعة أكثر من 70.000 متقدم يومياً، دخول هذه الشبكات ومتابعة أنواع الآلاف من الوظائف المعروضة.

كما أن الشبكة تضم أكثر من 1. 2 مليون وظيفة سيرة ذاتية ومن المتوقع أن ترتفع في السنوات المقبلة هذه الأعداد من الوظائف والسير الذاتية باستمرار.

2- بروز أفكار جديدة في سوق العمل: عن التنوع في العمالة هو عامل آخر من العوامل المساعدة على إنجاح عمليات الاستقطاب، وذلك من خلال بروز أفكار جديدة في سوق العمل وأضف على ذلك أن التغير الديموغرافي الحاصل في توزيع العمالة، فرض على المؤسسات استقطاب موارد بشرية من أجناس وجنسيات وثقافات متنوعة.

3- توقيت الاستقطاب: العامل الثالث المؤثر في نجاح الاستقطاب، يتعلق بتوقيت الاستقطاب، فبعد معرفة الاحتياجات الوظيفية التنبؤية وبعد تحديد العدد المطلوب من الأفراد على ضوء تلك الاحتياجات لا بد من حصر عملية الاستقطاب بفترة زمنية لا يجب أن تتعدى ثلاثة أشهر.

4- قانونية الاستقطاب: العامل الرابع المؤثر في نجاح الاستقطاب يتعلق بقانونية الاستقطاب، فالاستقطاب هو وسيلة لبلوغ التعيين أو التوظيف، وهذه الوسيلة تفشل بالطبع إذا اصطدمت بالقانون الذي يربحها، فالتمييز المرتكز على عنصر أو عناصر محددة (عرق، جنس، ديانة) في استقطاب الأفراد هو غير قانوني ومرفوض أصلاً، أما قرار الاستقطاب الذي يأخذ بعين الاعتبار كل النواحي والعناصر القانونية ذات الصلة فينجح الاستقطاب.

5- التمسك بالأفراد الأكفاء: العامل الخامس الذي يؤثر على نجاح الاستقطاب، يتعلق بالتمسك بالأفراد الأكفاء المستقطبين بهدف الاستفادة من قدراتهم ومواهبهم بعد صدور قرارات التوظيف، فالاستقطاب الذي يركز على الاحتفاظ بالأفراد بعد غريبتهم هو

استقطاب مكلف وغير ناجح في الآن معاً ، ومن بين العوامل المساعدة على الاحتفاظ بالأفراد بعد استقطابه م التعويض العادل والمرتفع لتحفيز الأفراد إلى جانب قدرات ومهارات القيادة الإدارية بما يعود لحسن التعامل والتباين المعلوماتي مع الأفراد الجدد ومساعدتهم في مراحل لاحقة على بناء وتطوير خيارهم الاستراتيجي المهني.

6-مراجعة عمليات الاستقطاب: العامل الأخير الذي يؤثر على نجاح الاستقطاب، يتعلق بالأهمية التي توليها المؤسسات لمراجع عمليات الاستقطاب بشكل دوري ومنتظم، فالمؤسسة التي ترصد موازنة معينة للاستقطاب وتتخطاها دون أن تحقق أهداف الاستقطاب، لا بد لها من مراجعة عملية الاستقطاب واتخاذ القرار المناسب ببعض المتغيرات المكلفة وغير الناجحة.

ويرى الباحث أن الاستقطاب يعتبر من أهم وظائف الموارد البشرية وذلك للمؤسسة أيضاً وهو يقوم بعملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات المؤسسة ويمثل حلقة الوصل مابين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار .

مفهوم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الأساسية والتي منها تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال وغير الفعال وكذلك تحديد أداء الفرد ومدى مسؤولياته عن هذا الأداء إضافة إلى أن القياس في الغالب لا يبنى على تحديد الأداء الفعلي للفرد وإنما على تصورات وأحكام القائم بالعملية كالمشرف المباشر أو الرئيس (الكلاذه، 2011: 85) .

هناك عدة تعريفات لتقييم الأداء:

- 1- وعرف بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به (زويلف، 2003: 188)
- 2- وعرف " انه معرفة درجة انجاز المهام التي تتكون منها وظيفة ال موظف ويعكس هذا التقويم مدى فعالية الموظف في مقابلة متطلبات الوظيفة ، ولا شك أن الأداء يعكس جهد الموظف في قيامه بما يوكل إليه من مهام "(المعشوق، 2011: 282).
- 3- كما تعرف " عملية تقييم الأداء بأنها " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً " (نصر الله، 2002: 169).

4- ويعرف أيضاً بأنه " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى" (المدهون ، 2005 : 152).

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن عملية تقييم الأداء تمتاز بما يلي:

أنها عملية محورية تهدف إلى التعرف على أداء وسلوك الموظف في عمله وتعريف الموظف مدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته أو مسؤولياته.

عملية تقييم الأداء عملية دورية مستمرة ومنظمة يقوم بممارستها العاملين من الفئات المختلفة هدفها تحسين أداء العاملين.

نتائج عملية تقييم الأداء يبنى عليها قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين والمؤسسة ومرتبطة بوظائف تنمية الموارد البشرية.

أنها عملية من شأنها إتاحة الفرص للموظفين لترقية والحصول على تقديرات ومكافآت والتميز

أهداف عملية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضاً عديدة، وتفيد كلاً من المنظمة والعاملين الذين يتم قياس وتقييم وتقدير أدائهم ويوجد لعملية التقييم أهداف وهي كالتالي.

1-يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو مرضٍ أو غير مرضٍ.

2-يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة لدى توافر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها (درة والصباغ، 2008: 259-260).

3-تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها (جاد الرب، 2009: 513).

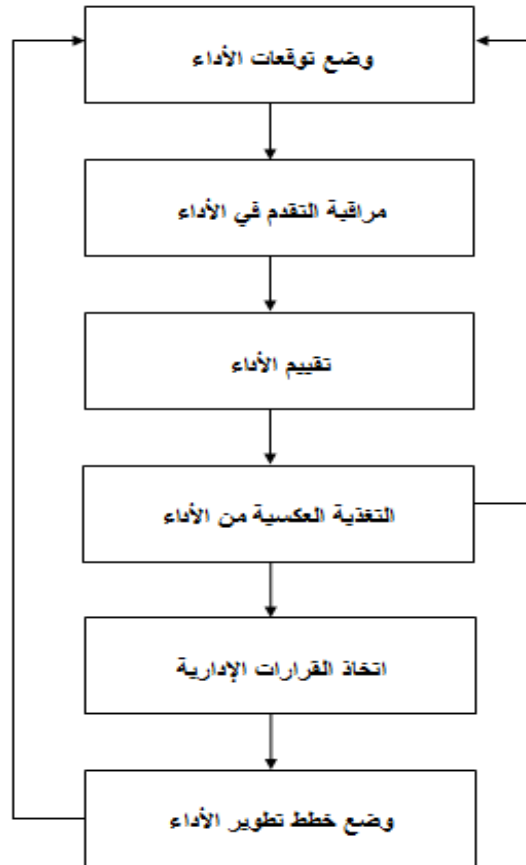
4-إعطاء الفرصة للمشرفين لصياغة برامج تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار (جاد الرب، 2009: 511).

5-يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين (درة والصباغ، 2008:260).

أهم طرق تقييم أداء العاملين: (مصطفى، 2004:345).

1. مقابلة الأداء الفعلي بالمعياري.
2. تقارير الكفاءة الدورية.
3. التوزيع الإجباري.
4. الترتيب التنازلي.
5. المقارنة المزدوجة، والتقرير الحر، تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم.
6. تقييم الأداء 360 درجة.
7. مركز التقييم.

شكل (3) مراحل عملية تقويم الأداء



المصدر: (الهيتمي ، 2003 : 206)

خطوات تقييم الأداء:

عند تقييم الأداء هناك عدة خطوات يجب مراعاتها من كل مسؤول مباشر يقوم بتقييم مرؤوسيه، وذلك بغية تحقيق الهدف المنشود من هذه العملية، وكون هذه العملية ليست بالعملية السهلة نظراً لتداخل عناصرها فيما بينها، فهذا يحتم على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها ويقوموا باتباع الخطوات التالية:

1- تحديد العمل المطلوب: ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، و تحديد إجراءات و سياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل و دراسة العمل وظروف العمل، و يقصد بدراسة العمل هو تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها ، و التعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسئوليات التي يلتزم بها شاغل العمل (ماهر، 2006: 289).

2- تحديد معايير تقييم الأداء : تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رؤسهم العاملين و رؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج و الانجازات التي يحققها (درة والصباغ، 2008: 261).

3- تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم : تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات و المعلومات الأزمة لقياس أداء العاملين و لكل مصدر من هذه المصادر مزاياه و عيوبه (شاويش، 2005: 103).

4- تحديد أساليب تقييم الأداء : إن تحديد طرق و أساليب تقييم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم مع معايير و أدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، و قد تم تقسيم أساليب التقييم إلى أساليب تقليدية و أساليب حديثة (درة و الصباغ، 2008: 274).

5- تنفيذ التقييم: يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة و قد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة أما على أساس نصف سنوي أو ربعي، و ذلك حسب فلسفة المؤسسة و أهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم (المغربي، 2007: 190).

6- التغذية الراجعة: تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم، حيث أن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أدائه العملي صحيحاً أو خاطئاً، و قد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو ايجابية بأن تبين بموضوعية نواحي الإجابة في أدائه (درة و الصباغ، 2008: 287).

7- إجراء التظلم: من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء من فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، و لكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة (ماهر، 2006: 309) .

ويرى الباحث أن نظام تقييم الأداء الجيد يكون دافعاً للموظف لإتقان عمله بشكل جيد وسعيه المستمر لتطوير قدراته وأن هناك جهة تقيم أدائه بشكل عادل، مما يمنحه فرصة الترقية والتميز عن زملاءه .

التدريب

تعتبر العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، ولذا اهتم بها الباحثون والمخططون في مختلف المستويات الإدارية، فالموارد البشرية في أية منظمة تعتبر العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية، وفي ضوءها تتحدد باقي عناصر الإنتاج، كما تفسر نوعية وحجم الموارد البشرية أسباب اختلاف معدلات النمو بين المنظمات المختلفة.

تتعدد مفاهيم التدريب ما بين عملية، وجهد، ونظام، ووسيلة ولعل من أبرزها ما يلي :

(أبوشیخة، 2010: 387-388).

1-عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد.

2-عملية منظمة تهدف إلى الرقي بالفرد وبالوظيفة التي يشغلها وبالمنظمة التي يعمل بها.

3-عملية تعديل لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية.

4-وسيلة (لا غاية) لتنمية معارف ومهارات وقدرات الفرد الوظيفية.

مبادئ التدريب:

تتمثل أهم مبادئ التدريب في الآتي: (أبوشيخة، 2010: 389-390).

- 1-الهادفية: وهذا يعني أن للتدريب هدفاً محدداً قابلاً للتطبيق وموضوعياً.
- 2-الاستمرارية: فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته.
- 3-الشمول: بمعنى أن التدريب يوجه إلى العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وأنه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي.
- 4-التدرج: أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب.
- 5-النظام المفتوح: تتمثل السمة الأساسية للنظام في قدرته على الإحساس بالتغيرات الداخلية بالبيئة الخارجية المحيطة به، ومن ثم من الإجراءات ما يضمن استمراره في الاتجاه الصحيح المحقق لأهدافه.
- 6-مواكبة التطور: بمعنى أن يأتي التدريب لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.

أهداف عملية التدريب: تتمثل العملية التدريبية إلى تحقيق أهداف، والتي من أهمها: (المدهون، ٢٠٠٥: ٨٤).

1. تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات

- أ. تنمية المعارف: فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج المتدرب من معلومات تساعد مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم.
- ب. تنمية المهارات : يهدف إلى قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد، وأهمها:
 - المهارات الفنية :المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير، والتحليل المالي، وإعداد نظم الوصف الوظيفي، ونحوها.
 - المهارات الذهنية: والمتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الاجتماعات، والدفاع عنها والتعاون مع الزملاء والرؤساء وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

2. تحسين مستويات الأداء تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم العاملين المتدربين خلال فترة التدريب .

خطوات ومراحل العملية التدريبية:

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية: وتهتم بتحديد المشكلات أو الحاجات التي تجعل التدريب مطلوباً للوفاء بهذه الحاجات أو لحل هذه المشكلات (جاد الرب، 2009: 344).
- 2 - تصميم البرامج التدريبية: وهي خطوة تحضيرية للخطوة التي تعنى بترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية أو محتوى علمي تدريبي، وتحدد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المديرين لتوصيل المعارف والمهارات اللازمة (نعيم، 2012: 25).
- 3- تنفيذ التدريب: وتهتم باختبار الأنواع والطرق المناسبة للاحتياجات التدريبية وتنفيذها لقوة العمل التي تحتاج إليها سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- 4 - التقييم: بعد انتهاء برامج التدريب، يحتاج الأمر إلى تقييمه، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما يجب أن لا ننسى أن تجميع نتائج التقييم في كل البرامج يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل حيث يتم تقييم كفاءة البرامج التدريبية التي نفذت للتعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف التي يجب مراعاتها مستقبلاً (نعيم، 2012: 25).

شروط نجاح التدريب: يسعى التدريب لتحقيق نجاح كبير ويكون ذلك من خلال شروط وهي:
(أبو شيخة، 2010: 392-393).

1. قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته، وتتم ترجمة هذا الاقتناع بتخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة له، ومن ثم متابعة هذا النشاط وتقويمه بشكل علمي.
2. قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب، فالمدرب عنصر مهم في نجاح أو إخفاق التدريب.
3. استخدام المتدرب أنماطاً سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب، فاختيار المتدرب عملية أساسية في نجاح التدريب، ولا بد أن تتوفر لديه الرغبة والاستعداد للتدريب.
4. وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.

أنواع التدريب:

التدريب وفقاً لعدد المتدربين ومكان التدريب: (درة والصباغ، 2008: 330-345).

- 1 -التدريب الفردي: أي تدريب كل فرد على حدة، وقد يكون بغرض الإعداد، أو بغرض تحسين الأداء، وتستخدم فيه أساليب تدريبية متنوعة، وتتوافر فيه فرص الاستفادة للمتدرب، وعادة ما تكون تكاليفه عالية.
- 2 -التدريب الجماعي: ومن خصائصه انه:
أ-يتم في مجموعات متفرغة ، فيقوم مدرب واحد بتدريب كل مجموعة في الوقت نفسه.
- ب- يتم في بيئة العمل العادية أو خارج بيئة العمل ، ومن أمثله تدريب العمال على استخدام الآلات.
- ج- يسمح بتبادل الخبرات والآراء ، وتستخدم فيه مختلف الأساليب التدريبية.
- د-يتطلب استعدادات خاصة، ومدربين أكفاء، وإمكانات مادية مناسبة.
- 3 -لا يتم هذا النوع من التدريب في مدرسة أو مركز تدريبي.
- 4 -يعمل المدرب والمتدرب في بيئة العمل العادية.
- 5 -يتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب، كي يرتفع بمهاراته.
- 6 -يعمل المتدرب في ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهها في أثناء العمل.
- 7 -لا يحتاج إلى أدوات ومعدات خاصة، كما أنه يتيح المجال للمتدرب للعمل في الوظيفة التي يشغلها لكنه يحتاج إلى وقت طويل، وقد يعرقل الإنتاج.

التدريب خارج مواقع العمل:

- يعد التدريب خارج مواقع العمل من أهم الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لما لها فائدة كبيرة تعود على العاملين والمنظمة ومن خصائصه:
- 1-تهيئة ظروف خارج مواقع العمل مماثلة لظروف العمل الداخلية.
 - 2-لا يعمل على تعطيل الإنتاج، ويراعي الفروق الفردية بين المتدربين.
 - 3-لا يشترط توافر إمكانات التدريب في المنظمة.

التدريب وفقاً لوقت التنفيذ ووفقاً للهدف:

- 1-التدريب قبل الخدمة: ويشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك بها العامل قبل إشغال وظيفته كالتلمذة الصناعية، ويستهدف إعداد الفرد وتهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.

2-التدريب بعد الخدمة: ويهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاج إليها لممارسة واجبات ومسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى أو التدريب التنشيطي أو الإنعاشي.

إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى، وقد يتخذ شكل إعداد التدريب الذي يهدف إلى إكساب الفرد معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة تختلف عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها وسبق له التدريب عليها.

3-تدريب المهارات: ويهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فنية أو فكرية أو سلوكية.

4-التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات): يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته ومحاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة.

ويرى الباحث أن التدريب الجيد يؤدي إلى اكتساب المعرفة والمهارة العملية التي تتصل بالكفاءات المفيدة من أجل تحسين الأداء في المؤسسة وتطويره لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

التحفيز

الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية. هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي "مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته". وبناء على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد ما يلي: (ديري، 2011: 297).

1 -الحالة المعنوية للأفراد.

2 -درجة رضا الفرد عن عمله.

3 -استقرار الفرد في المنظمة.

4 -جودة أداء الفرد وإنتاجيته.

5 -كفاءة الأداء التنظيمي.

أنواع الحوافز:

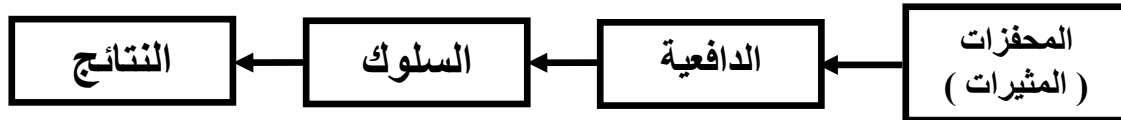
تعتبر الحوافز من أهم العوامل والأساسيات التي تمكن المنظمة أو المؤسسة من الاحتفاظ بفريق عمل على كفاءة عالية ويوجد للتحفيز عدة أنواع منها: (ديري، 2011 : 299).

1 -الحوافز المادية: تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات أي صورة نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية.

2 -الروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزاً لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية، وتشمل الأجور وملحقاتها، وديمومة العمل، والظروف المادية للعمل.

3 -الحوافز المعنوية: هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المادية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد ، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف ، مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم، والتدريب والمهارات وجداول العمل المرنة، والقيادة الفعالة للأفراد.

شكل رقم (4) العلاقة بين الحوافز والسلوك



المصدر: (الهيئي، 2003 : 254).

شروط ومبادئ النظام الجيد للحوافز:

هناك عدة مبادئ وشروط تأخذها بعين الاعتبار إدارة الموارد البشرية في المنظمة عند تصميم وتنفيذ وتحديد أنظمة الحوافز، نوجزها كالتالي: (بن عنتر، 2010: 296).

1 -البساطة والوضوح والاختصار في وضع وصياغة بنود النظام وحساباته.

- 2 -التحديد في أنواع السلوك والتصرف الذي من خلاله يتم التحفيز .
- 3 -إمكانية تحقيق النظام وتحقيق التصرفات التي سيتم تحفيزها أمر ورا .
- 4 -أن يتم وضع معايير لأداء السلوك محددة أو مؤشرات الانجاز والأهداف يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
- 5 -ربط الحوافز بالأداء وذلك من خلال شعور الأفراد بأن مجهودهم يؤدي إلى الحصول على تحفيزات.
- 6 -التفاوت في الحصول على نفس القدر من الحوافز للعاملين وأن يكون ذلك على أساس مقدار أداء الفرد.
- 7 -العدالة في منح الحوافز على الأفراد وأن يكون مناسباً لأدائهم دون التفرقة بينهم.
- 8 -يجب أن يضمن نظام الحوافز دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- 9 -أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث الزيادة في الكمية والجودة وتقديم أفكار جديدة.
- 10 -ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز ، والقناعة به والتحمس له والمحافظة عليه.
- 11 -التنوع في الحوافز المادية والمعنوية حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.
- 12 -يجب أن يكون النظام منفعه في شكل زيادة إيراداتها وإنفاقاً استثمارياً، وإلا أصبحت نفقات تجارية.

تأثير نظام الحوافز على كفاءة الإدارة والكفاءة الإنتاجية:

هناك عدة تأثيرات لنظام الحوافز على كفاءة الإدارة والكفاءة الإنتاجية وتلعب هذه التأثيرات دوراً هاماً في المنظمة وتعمل على رفع وزيادة الفاعلية و يجب أخذها بعين الاعتبار منها :
(بن عنتر، 2010: 297-299).

أولاً: تأثير نظام الحوافز على كفاءة الإدارة:

إن عملية تحفيز العاملين هي الشغل الشاغل للمديرين في كل العصور ولذلك ظهرت مداخل عديدة لكيفية تحفيز العاملين، متأثرة بالقيم الاجتماعية والثقافة السائدة في كل عصر ، وهذا ما جعلها تقدم نماذج إرشاد المديرين لكيفية تحفيز العاملين ، حيث ركزت النظريات التقليدية على عنصر المقدره، بينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية، أما

الاتجاهات الحديثة فإنها تنادي بالاهتمام بكل من عنصري المقدرة والدافعية وذلك من خلال مايلي :

- 1 اعتبار أن الإدارة نظام مفتوح تتفاعل فيها كافة العوامل لتحقيق أهداف العمل والأفراد.
- 2 إمكانية اشتراك الأفراد في تحديد أعباء العمل.
- 3 التآلف على تنوع ومشروطية الحوافز.
- 4 إن أسس تحديد الحوافز هو البحث الفعلي عن حاجات الأفراد والظروف التي تشكل الإطار العام لاكتشاف وإشباع هذه الحاجات.
- 5 تشجيع الأفراد على الابتكار وتحمل المسؤولية من خلال تطبيق مفاهيم الرقابة الذاتية حتى بلوغ مستويات الأداء المحددة.
- 6 إن واجب المدير في ظل الاتجاهات الحديثة للإدارة هو تأكيد دور الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تطبيق العضوية المتبادلة بينهما، وتنمية مقدرة المرؤوسين وتطويرها وتحفيزهم للوصول بهم إلى أفضل مستويات الأداء الممكنة.

ثانيا: كيفية تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية:

إن الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة تتأثر بنوعين من العوامل: (بن عنتر، 2010: 297-299).

- 1 العوامل الفنية (التقدم الآلي والتكنولوجي، تصميم العمل، المواد الخام، طرق وأساليب الإنتاج)
- 2 العوامل الإنسانية (القدرة على العمل حيث تشير إلى معارف ومهارات وخبرات الفرد، والرغبة في العمل والتي تتحدد بظروف العمل المادية والاجتماعية).

وتعتبر العوامل الإنسانية هي المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية وبالتالي فإن إنتاجية الفرد تتوقف على عاملين رئيسيين وهما المقدرة والرغبة، فإذا توفر هذان العنصران في العامل وهذا بدافع التحفيز فإنه حتما سيؤثر على الكفاءة الإنتاجية عن طريق مايلي:

- 1 تحسين معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- 2 ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال.
- 3 ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.
- 4 تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية بتفادي الأعطال وتسريع الأداء نتيجة لتحسين المهارات وإتباع سلوك الأداء الايجابي.

- 5 تخفيض التكاليف في كافة مراحل العمل وصولاً إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط.
 - 6 تحسين التصميم وتطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة.
 - 7 تخفيض الترابط والتنافس على مستوى العمليات الإنتاجية وفيما بينها وبين العمليات السائدة (المخازن، المشتريات، الموارد البشرية، الحسابات) ، وفيما بين جميع العمليات التسويقية.
 - 8 تحسين معدلات جودة المنتجات ، والالتزام بنظام المنتجة الشاملة في كافة مراحل الإنتاج وقطاع العمل بالمصنع.
 - 9 تحسين الحالة المعنوية للعاملين ، وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الايجابية في تحقيق إنجازات مميزة .
- ويرى الباحث أن كفاءة ونجاح المؤسسات يعتمد في المقام الأول على العنصر البشري، ولا يتم إعداد عناصر بشرية مميزة إلا من خلال تطبيق دور فعال لنظام الحوافز التي يتم العمل فيها بالوسائل العلمية والإدارية الحديثة وذلك يعطي الأمان للموظفين سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية .**

المبحث الثاني: الاستدامة

مقدمة:

الاستدامة هي مفهوم حديث يحظى باهتمام واسع لدى المؤسسات الأهلية غير الحكومية حيث يشتمل علي مخرجات حيوية تتعلق بالتنمية والتطوير، وعلي الرغم من ذلك فإن القليل من المؤسسات والمسؤولين يدركوا المعني الحقيقي للاستدامة وما يشمله من تطبيقات عملية للوصول للاستدامة، أصبحت الاستدامة مظلة للعديد من البرامج المتعلقة بالجودة والبيئة، الملائمة ورضا العملاء والاستجابة والابتكار والنمو والتوسع والاستغلال الأمثل للموارد، حيث يعتبر تحقيق الاستدامة عملية مستمرة وليست خطوة واحدة، حيث أن الخطوات المطلوبة للوصول للاستدامة تختلف من مؤسسة لآخري، لذلك يتحتم علي المسؤولين عدم التقليل من صعوبة الوصول للاستدامة، إلي جانب أن المبادرات الرامية لتحقيق الاستدامة تعتبر شاملة ومعقدة حيث تغطي جميع أنشطة المؤسسة، ويجب أن تكون متكاملة، تغطي الموارد المالية والبشرية والمجتمعية والفنية والموارد الخاصة بتوصيل الخدمات بشكل تزامني، كما يتطلب برنامج الاستدامة من المسؤولين ليس فقط فحص البيئة الداخلية وإنما أيضا البيئة الخارجية والتي تنشط وتعمل فيها المؤسسة وذلك لتحديد ما إذا كانت هذه البيئة تدعم برامج الاستدامة أو النمو المؤسسي والتطوير أم لا (مؤسسة باثفيندر، 2013:3) .

مفهوم الاستدامة:

يمكن تعريفها علي أنها نهج في إدارة الأعمال بشكل مسؤول، بحيث ينجم عنه تأثيرات ايجابية علي الصعيد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، كما يمكن القول إنها وعي لتأثير الشركة الايجابي في البيئة والمجتمع المحيطين بها، والحرص علي التخفيف من أي أثار سلبية تسببها عمليات الشركة من خلال تبني المبادرات التي تراعي المقومات الثلاثة الأهم للتنمية، ألا وهي المجتمع والبيئة والاقتصاد(بدري، 2014).
وقد ورد أيضا في تقرير حوار مستقبل الاستدامة في الوطن العربي، أن الاستدامة هي عملية مستمرة وليست منتجا محددًا وثابتًا وتعني تزويد الأجيال القادمة بحجم من الفرص يماثل أو يزيد علي ما تم تزويد الأجيال الحالية به، حيث يجعل هذا التعريف الاستدامة عملية تتعلق بالحق في الحصول علي الفرص المستدامة بالإضافة لكونها متعلقة بإدارة الموارد مما يعطيها بعدا إنسانيا واضحا (الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، 2008:17).

الشروط الواجب تحققها للتقدم نحو تحقيق الاستدامة المؤسسية:

وضعت المجموعة العالمية للاستشارات ثمانى شروط عامة مسبقة يجب تحققها للتقدم نحو

تحقيق الاستدامة المؤسسية وهي (مؤسسة باثفيندر، 2013:6):

- 1 وضع وتوضيح الرؤية والرسالة وخطة المؤسسة بشكل فعال.
- 2 التعرف بشكل دقيق علي الأمور الهامة التي تتعلق بالزبائن وذوي العلاقة.
- 3 امتلاك القدرة علي الربط بين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والقياس مع رؤية ورسالة المؤسسة.
- 4 خلق بيئة عمل يتم فيها استغلال الموارد بالشكل الأمثل.
- 5 تعزيز روح التفكير الإبداعي لتطوير المؤسسة وحل المشكلات.
- 6 إضفاء الطابع المؤسسي علي نظم المعلومات المالية والتشغيلية.
- 7 ضمان قوة وصلابة الهيكلية التنظيمية والأنظمة والسياسات والإجراءات والتقنيات المؤسسية.
- 8 توظيف وتحفيز والحفاظ علي الموظفين المؤهلين عن طريق خلق بيئة عمل تعليمية إلي جانب الحفاظ علي القيم الخاصة بالنزاهة والثقة بالنفس والتفويض وتمكين الموظفين.

استراتيجيات الاستدامة:

استراتيجيات الاستدامة التي سيتم الحديث عنها توضيحية وليست شمولية، بالرغم من ذلك فإنها تشمل القواعد الأساسية للاستدامة، حيث سيتم اعتماد منهج استراتيجي كما سيتم العمل بتحليل الفاعلية المؤسسية بالتزامن مع الأنشطة المتعلقة بالاستدامة (انجل، 2005:10):

- 1 إعداد وتنفيذ استطلاع وبحث واسع النطاق حيث يختلف في سياق الاستدامة من حيث اتساع القطاعات المشمولة، بالإضافة إلي اعتماد مناهج بحثية متعددة وتختلف أيضا من حيث الإطار الزمني المحدد لتقييم الاستدامة.
- 2 تحليل ذوي العلاقة حيث يعتبر جزء مهم وأساسي في تقييم الاستدامة.
- 3 المشاركة المنظمة والتي تعتبر أيضا جزء مهم إضافي في عملية تقييم الاستدامة وسيتم إدماجه في عملية التقييم من خلال إطار العمل المنطقي وخطة العمل.

المناهج الحديثة لقياس الاستدامة المؤسسية:

وبالحديث عن الاستدامة المؤسسية نجد أنه من الضروري التطرق لأحد المناهج الحديثة لقياس الاستدامة المؤسسية والتي من خلالها يمكن تحديد ما إذا كانت المؤسسة في طريقها السليم لتحقيق الاستدامة المؤسسية أو هي بحاجة لبعض التدخلات والتحسينات التي من شأنها تقويم المسار للوصول للاستدامة.

مؤشر قياس نضج واستدامة المجموعات (مؤسسة الديكونيا، 2014:2، ماتيزا، 2014:5):
هو منهج يعتمد على مشاركة أفراد المجتمع في قياس أداء الجماعات وهدفه الأساس هو التأكيد علي أن الجماعات المجتمعية تستطيع الاعتماد علي نفسها في إدارتها وذلك سعيا للوصول للاستدامة، يعتمد المنهج علي عوامل أساسية يمكن من خلالها تحديد مستوى الاستدامة لكل مجموعة وهي الأهداف ونظام الحوكمة والموارد والأنظمة والنتائج والأثر ولكل عامل من هذه العوامل صفاته وخصائصه.

المستويات الأربعة للنضج والاستدامة:

1. مستوى المعلومات ويشتمل علي زيادة الوعي والتدريبات المطلوبة في المجال.
2. مستوى النمو يعتمد هذا المستوى علي مبدأ المشاركة من خلال المشاركة الفعلية للعاملين.
3. مستوى النضج يتم فيه التنفيذ التعاوني للأنشطة مع التمويل.
4. مستوى الاستدامة حيث تحقق المؤسسة أو الجماعة الملكية والقيادة في التنفيذ وتسعي للوصول لمصادر تمويل أخرى.

العناصر الأساسية للاستدامة

تعرف بأنها تشمل ثلاثة أبعاد مع اعتبار الوزن النسبي لكل بعد ومراعاة مبدأ العدالة بين الأجيال: (www.eeaa.gov.eg/arabic/main/sustain_dev_def.asp)

1. البعد الاجتماعي: البطالة، التنمية المحلية والإقليمية، الرعاية الصحية والثروات ،
الترابط الاجتماعي، توزيع الخدمات...الخ.
2. البعد الاقتصادي: التنمية الاقتصادية، التنافس ،النمو الاقتصادي، الإبداع والتنمية
الصناعية...الخ.
3. البعد البيئي: الحفاظ على جمال الطبيعة ،نوعية المياه والهواء والتربة وتغير المناخ
،التنوع البيولوجي...الخ.

العناصر الإجرائية للاستدامة

- 1 - اتخاذ القرار: يجب تحليل الأبعاد الثلاثة وإدراجها في عملية اتخاذ القرار.
- 2 - التوازن: يجب توضيح كيفية الموازنة بين الأبعاد الثلاثة إلى المعنيين والمجتمع بشكل عام
- 3 - الحلول البديلة: يجب أن تؤخذ في الاعتبار
- 4 - المشاركة الشعبية والتشاور: يجب تشجيعها
- 5 - أدوات تقييم الأثر: يجب تطبيقها في عملية صناعة القرار.

أنواع الاستدامة :

لتوضيح أنواع الاستدامة يمكن تصنيفها حسب مفهومها والغرض منها (Tango Internation، 2009) .

- 1 - الاستدامة السياسية : وهي التزام حكومة ، بيئة سياسية مواتية ، مصلحة أصحاب المصالح ، جماعات الضغط القوية والنفوذ السياسي والضغط .
- 2 - الاستدامة الاجتماعية : وهي الدعم الاجتماعي والقبول والالتزام المجتمعي والتماسك الاجتماعي .
- 3 - الملكية : لا للمجتمعات والحكومة المحلية والأسر تقبل أو تملك نتائج المشروع بطريقة مستدامة .
- 4 - الاستدامة المؤسسية : وهي الدعم المؤسسي وتنفيذ السياسات والتوظيف والميزانيات المتكررة .
- 5 - الاستدامة الاقتصادية والمالية : القدرة على التكيف مع الصدمات الاقتصادية و الجدوى المالية ، والحد من التعرض للأسر المعيشية وزيادة القدرة على التعامل مع المخاطر والصدمات .
- 6 - الاستدامة التقنية : السلامة التقنية و الحلول المناسبة والتدريب التقني للعمليات والصيانة والوصول إلى تكاليف قطع الغيار والإصلاحات.
- 7 - الاستدامة البيئية : ايجابية وسلبية مساهمات المشاريع لحفظ التربة والمياه وإدارتها، والقدرة على التكيف مع صدمات البيئة الخارجية .

محاور الاستدامة ووسائل تحقيقها:

لنجاح عملية التنمية المستدامة لابد من ارتباط هذه المحاور وتكاملها نظراً للارتباط الوثيق بين البيئة والاقتصاد والأمن الاجتماعي وإجراء التحسينات الاقتصادية ورفع مستوى الحياة الاجتماعية بما يتناسب مع الحفاظ على المكونات الأساسية الطبيعية للحياة والتي تعتبر من العمليات طويلة الأمد.

إن فكرة الاستدامة البيئية تقوم على ترك الأرض في حالة جيدة للأجيال القادمة أفضل مما كانت، فإذا أحتفظ الإنسان بنشاطه وأداه دون استنزاف الموارد الطبيعية أو إهدار البيئة الطبيعية يكون هذا النشاط مستدام طبيعياً ويتحقق هذا عن طريق:

(www.wata.cc/forums/showthread.php)

- 1 - قلة استهلاك الموارد الطبيعية.
- 2 - استخدام مواد قابلة للتدوير كلياً بعد الاستهلاك وتكون قابلة للتجديد، ويتم تجميعها دون إضرار بالبيئة أو استنزاف مواردها.
- 3 - وصول نسبة التدوير للمخلفات 100 % .
- 4 - الحفاظ على الطاقة وقابلية مخزونها للتجديد والمحافظة على البيئة.

الاستدامة في الثقافة العربية الإسلامية:

خلق الله سبحانه وتعالى الأرض بما فيها من نعم وخيرات وفق نظام دقيق ونواميس لا طاقة لكائن عليها، يقول الله تعالى إنا كل شيء خلقناه بقدر (القمر، الآية 49) وقد سخر الله تعالى الأرض بما فيها من مخلوقات لخدمة الإنسان لكي يستعين بها في حياته وفي عمارة الأرض وذلك مصداقاً لقوله تعالى "ألم تروا أن الله سخر لكم ما في السماوات وما في الأرض وأسبغ عليكم نعمه ظاهرة وباطنه (لقمان، الآية 20) ، وقوله تعالى "ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً". (الإسراء، الآية 70)

ولكي يتمكن الإنسان من الانتفاع من هذه النعم فإنه لابد أن يحافظ عليها ويحول دون هدرها أو تدميرها، وقد أصبح هذا جزءاً من البناء الثقافي في شخصية الفرد والجماعة في المجتمع العربي الإسلامي، لذلك يمكن القول إن أبعاد التنمية المستدامة في الثقافة العربية الإسلامية قد تجسدت دلالاتها في نصوص صريحة وردت في القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف والأقوال المأثورة والأمثال الشعبية الدارجة.

ومن دلالات الاستدامة في القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف ما يلي:

اشتمل الدين الإسلامي الحنيف على فيض من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة التي تعكس بشكل مباشر وغير مباشر دلالات الاستدامة بأبعادها المختلفة وفيما يلي بعض هذه الدلالات:

- 1- محدودية الموارد في الأرض: وهذه حقيقة يؤكدتها قول المولى عز وجل "وإن من شيء إلا عندنا خزائنه وما ننزله إلا بقدر معلوم" (الحجر، الآية 21)
- 2- إدارة الموارد واستغلالها برشد وعقلانية: يعدّ مبدأ الاعتدال والوسطية أحد المبادئ الرئيسية التي يقوم عليها سلوك الإنسان المسلم وذلك استجابة لقوله عز وجل "والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواماً" (الفرقان، الآية 67)
- 3- إشباع الحاجة دون هدر وإسراف: أمر الإسلام بإشباع الحاجات من الموارد دون إسراف أو تبذير وفي ذلك يقول الله عز وجل "وهو الذي أنشأ جنات معروشات وغير معروشات والنخل والزرع مختلفاً أكله والزيتون والرمان متشابهاً وغير متشابهة كلوا من ثمره إذا أثمر واتوا حقه يوم حصاده ولا تسرفوا إن الله لا يحب المسرفين". (الأنعام، الآية 141)
- 4- البيئة والموارد ملك ومسؤولية الجميع: البيئة والموارد هي حق لجميع الناس، وبالتالي فإن واجب الجميع المحافظة عليها، يقول تعالى "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (المائدة). وفي حديث شريف "المسلمون شركاء في ثلاث: الماء والكأ والنار وثمره حرام" (سنن ابن ماجه).
- 5- استغلال الموارد وفق أسس العدل والمساواة: وفي ذلك يقول المولى عز وجل "كلوا من ثمره إذا أثمر واتوا حقه يوم حصاده" (الأنعام) وفي الحديث الشريف "من كان معه فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له ومن كان له فضل زاد فليعد به على من لا زاد له" (سنن أبي داود).
- 6- المستقبل هو حاضر الغد: لا بد أن ينظر الإنسان إلى المستقبل ويعمل من أجله وفي ذلك يقول المولى عز وجل "يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنتظر نفس ما قدمت لغد" (الحشر، الآية 18)
- 7- التجديد والتعويض البيئي: وفي ذلك يقول الرسول صلى الله عليه وسلم في الحديث الشريف "لا يغرس مسلماً غرساً ولا زرعاً فيأكل منه إنسان ولا دابة ولا شيء إلا كانت له صدقة" (صحيح مسلم) (غنيم والزنت، 2010، 90-93).

الملخص:

لضمان حصول البشر على فرص التنمية دون التغاضي عن الأجيال المقبلة وهذا يعني ضرورة الأخذ بمبدأ التضامن بين الأجيال عند رسم السياسات التنموية، وهو ما يحتم بالتالي (مأسسة) التنمية في مفهومها الشامل من خلال المؤسسات الحكومية وغير الحكومية بما يجعلها تساهم في ديمومة التنمية والتطوير الذي يراعي الرفاهية وزيادة فسحة الامكانيات للأجيال القادمة ، والتي ستمكنهم من التمتع بموارد البيئة وقيم الطبيعة التي نستغلها الآن .

ويجب التعامل مع التطوير والتنمية ببصيرة واسعة من ناحية البعد الزمني ، الفراغ والسكان المتأثرين.

المبحث الثالث: الخدمات الصحية

مفهوم الخدمة الصحية:

تعرف الخدمة الصحية على أنها "العلاج المقدم للمرضى سواء كان تشخيصياً أو إرشاداً أو تدخلاً طبياً ينتج عنه رضا أو قبول وانتفاع من قبل المرضى وبما يؤول لأن يكون بحالة صحية أفضل"، (البكري، 2005: 168).

وقد عرفت الخدمة الصحية بأنها: " جميع النشاطات والعمليات التي تحقق الرضا والقبول لدى المستفيد (المريض) مقابل ثمن دون أن يتضمن تقديماً أي خطأ ، (عبد الرزاق، 2011:281).

كما عرفت بأنها " مجموعة من النشاطات غير الملموسة تقدم للمرضى تهدف إلى تقليل حدة التعب النفسي والبدني والاجتماعي وأخرى ملموسة مثل الدواء والطعام" (عبد الرزاق، 2011:281).

من خلال التعريفات تتحدد بعض المؤشرات هي:

- 1 -الخدمة الصحية عليها إشباع حاجات ورغبات الزبائن والتي تكمن في إبعاد التوتر الذي يشعرون به.
- 2 -تتضمن الخدمة الصحية عناصر ملموسة كاللواء والمستلزمات العلاجية كالكراسي المتحركة وأخرى غير ملموسة مثل الخدمات التشخيصية. (العزاوي، 2009:131)
- 3 -وفي الأخير يمكن إدراج التعريف التالي للخدمة الصحية " جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية سواء كانت علاجية موجهة للفرد أو وقائية موجهة للمجتمع والبيئة أو إنتاجها مثل الأدوية والمستحضرات الطبية والأجهزة الطبية وغيرها بهدف رفع المستوى الصحي للأفراد وتلبية الرغبات المرتبطة بهذه الخدمة . (عبد القادر، 2012:216)

خصائص الخدمات الصحية:

إنَّ خصائص الخدمات الصحية لا تختلف عن خصائص الخدمات بشكل عام وهي:

- 1 عدم ملموسية الخدمات الصحية: بما أن الخدمة تمثل عملاً أو نشاطاً يقدمه طرف ما إلى طرف آخر فإن هذا يعني عدم وجود جانب ملموس يمكن رؤيته أو لمسه.
- 2 غير قابلة للانفصال (التماسك): إن إنتاج وتقديم الخدمات الصحية يتطلب وجود مقدم الخدمة والمستفيد عند الإنتاج والتقديم ، لذلك فإنها تتصف بكونها تقدم وتستهلك في نفس الوقت.

كما أنّ الخدمة الصحية على العكس من السلع المادية الملموسة حيث الإنتاج والاستهلاك عمليتان منفصلتان تماماً فالعديد من الخدمات تتطلب تداخلاً بين إنتاجها واستهلاكها والاستفادة منها، فالطبيب لا يمكنه أن يجري الفحص الطبي وعملية التشخيص إلا بوجود المستفيد الذي سيشارك في أداء الخدمة الصحية، وهذا التعامل المباشر يفرض على نظم الخدمات الصحية تدريب مقدمي الخدمة من إداريين وأطباء وممرضين على كيفية التعامل مع المريض، لان التفاعل المباشر بين المستفيد ومقدم الخدمة يؤثر في بناء ثقة المستفيد من خدماته الصحية".
(المساعد، 2003:48)

- 3 عدم تماثل الخدمات (التباين): تتصف الخدمات بشكل عام والخدمات الصحية بشكل خاص بالتباين وعدم التماثل لأنها تعتمد على مهارة وأداء وسلوك مقدم الخدمة والزمان والمكان، وعلى المعلومات التي يقدمها المريض لمقدم الخدمة الصحية، ويلعب المستفيد دوراً مهماً في تباينها لأن هذا المستفيد يختلف من حيث المزاج والسلوك ومستوى الاستجابة والتفاعل، كما أن اختلاف العوامل المؤثرة إلى اختلاف الخدمات المقدمة وتباينها لذلك من الصعب جداً تخطيط الخدمات.
- 4 تلاشي الخدمة الصحية: بما أن الخدمات تمثل نشاطاً أو فعلاً فإنها تتلاشى وتنتهي سواء تم الاستفادة منها أو لم يتم الاستفادة، بالإضافة لعدم إمكانية تخزين الخدمات الصحية لحين وقوع الطلب عليها.
- 5 تنتج الخدمات الصحية عند وقوع الطلب عليها: إنّ ما يميز الخدمات هو إنتاجها عند وقوع الطلب عليها وإنّ هذا الطلب يقع عندما يلتقي كل من مقدم الخدمة والمستفيد منها، فإذا كان هنالك 50 سريراً في إحدى المستشفيات وهنالك 20 راقداً فإن هنالك 30 سريراً لم يقع عليها الطلب ولكن في حالة دخول شخص آخر لطلب العناية الصحية، وهذه العناية تتطلب أن يرقد المريض في المستشفى فإن السرير رقم 21 سوف يقع عليه طلب وهناك 29 لم يقع عليها الطلب.
- 6 عدم انتقال الملكية: إنّ عدم انتقال الملكية يعتبر ميزة خاصة بالخدمات مقارنة بالسلع الملموسة وإن ما يحصل عليه المستفيد من الخدمة هو مجموعة من المنافع ولكن يستطيع المريض تحقيق انتقال ملكية السلع المساعدة للعلاج مثل الحبوب، الشراب، أدوات التضميد، الحقن، وغيرها من السلع التي تعزز كفاءة الخدمات الطبية وتحقق الشفاء.

7- تتذبذب الطلب: يتميز الطلب على الخدمات الصحية بالتذبذب وعدم الاستقرار استناداً إلى الظروف البيئية وحاجة المريض للعلاج والكوارث والحروب وغيرها من العوامل فعلى سبيل المثال في موسم الشتاء نجد أن هناك طلباً عالياً على الخدمات الصحية فيما يتعلق بالزكام وفي فترة أخرى من السنة على الأخص في بداية الصيف يكون هناك طلب على الأدوية والعناية الصحية واللقاح الخاص بالتيفوئيد وعندما تحدث كوارث طبيعية في منطقة ما فإن الطلب سوف يزداد على حملات الإغاثة والتلقيح ضد الأمراض التي تخشى إدارة الصحة العامة انتشارها . (يوسف، 2008:100)

أنواع الخدمات الصحية الحكومية:

تتمثل الخدمات الصحية في القطاع العام في قطاع غزة بشقيها العلاجي والوقائي للمستفيدين من الخدمة ضمن الخدمات التالية:

1-خدمات الارتقاء بالصحة : وهي الخدمات التي تعنى ببناء سلوكيات صحية ايجابية للفرد والمجتمع ، فيما يتعلق بأهمية الغذاء المتوازن وممارسة التمارين ، والتنقيف الصحي والنظافة الشخصية والامتناع عن العادات الضارة كالتدخين والكحول والمخدرات وإتباع أساليب السلامة في قيادة السيارات.

2- خدمات الرعاية الصحية الشخصية : وتشمل الخدمات الصحية الوقائية العلاجية في العيادات الخارجية وأقسام التنويم وخدمات الرعاية طويلة الأجل التي تقدم في دور الرعاية والنقاهة

، وخدمات الصحة النفسية ، والخدمات التأهيلية التي تقدمها المراكز التخصصية.

3- خدمات الصحة العامة : وتشمل مكافحة الأمراض المعدية وصحة البيئة وسلامة الغذاء

والتخلص من الحشرات والنفايات.

4- الخدمات الاسعافية : مثل خدمات السيارات المجهزة المتوفرة في المستشفيات العامة والخاصة، وخدمات جمعيات الإسعافات.

5- . خدمات الرعاية الصحية الخاصة : مثل خدمات المعوقين والمسنين وعلاج الحالات

النفسية والإدمان . حيث يتم تقديم هذه الخدمة من خلال 13 مستشفى و54 مركز صحي ومحطة إسعاف رئيسية في كل محافظة (العتيبي ، 2008 : ص 30)

إجراءات عملية التعيين في وزارة الصحة :

1. تقوم الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية (دائرة شؤون الموظفين) بإجراء مسح بالوظائف الشاغرة بها وفق إعداد الكشوفات المرصود لها مخصصات في الموازنة العامة لكل عام وتحديد الوظائف المراد شغلها ومبررات شغلها في ضوء احتياجات العمل وتقديمها لديوان الموظفين العام في بداية كل سنة مالية.
2. تقوم الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية (دائرة شؤون الموظفين) بإعداد تشكيلة الوظائف لكل سنة مالية على ضوء الاحتياجات من الوظائف في جميع مرافق الوزارة وتعتمد التشكيلة من معالي الوزير وترسل للديوان ولوزارة المالية وللجهات المعنية الأخرى.
3. تقوم الوزارة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة التي يكون فيها بإعلان بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام على أن يعلن عن الوظائف في صحيفة يومية واسعة الانتشار وعلى الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام ويكون الإعلان خلال أسبوعين من الإعلان.
4. يتضمن الإعلان عن الوظائف الشاغرة البيانات الآتية :
أ - اسم الوظيفة ووصف الوظيفة وشروط شغلها وفتتها ودرجتها.
ب - الجهة التي تقدم إليها الطلبات على النموذج المخصص لذلك والمستندات الواجب تقديمها وميعاد ومكان تقديمها .
ج - بيان ما إذا كان التعيين بامتحان أو بدون امتحان وإذا كان التعيين بامتحان تبين : نوع الامتحان ، تاريخه ، مكان إجرائه .
5. يكون الامتحان : إما تحريراً ، أو عملياً ، أو عن طريق مقابلات شخصية ويجوز الجمع بينهما .
6. تقوم الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية (دائرة شؤون الموظفين) بتشكيل لجان المقابلات واللجان العلمية ولجان الفرز لكافة الوظائف وتعتمد من قبل الأخ معالي وزير الصحة أو من يفوضه بالتوقيع .
7. تقوم الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية (دائرة شؤون الموظفين) بإبلاغ الإخوة رؤساء اللجان المذكورة أعلاه عبر صورة عن تشكيل اللجان على أن يؤخذ بعين الاعتبار بالفقرة (ج) أعلاه .

8. تجري الامتحانات بالتنسيق مع الديوان للوظائف التي تحتاج إلى امتحانات وأما الوظائف التي تحتاج إلى مقابلات فيتم التوافق مع الديوان عن مكان وزمان المقابلات وتحديد اللجان الخاصة بالمقابلات لكل وظيفة تحتاج إلى مقابلة .
9. تقوم لجان الفرز بفحص الطلبات المقدمة من المرشحين وفق الشروط المدونة في الإعلان عن الوظيفة ورفع توصياتها يوم الفرز .
10. تجرى المقابلات للمرشحين المقبولة طلباتهم وفق شروط الإعلان عن الوظيفة بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام ويكون الإعلان عن المقبولين للاشتراك في المقابلات قبل أسبوعين من تاريخ المقابلة .
11. الإعلان عن نتيجة الامتحانات وترتيب الناجحين ودرجاتهم على لوحة إعلانات الديوان وعلى الموقع الإلكتروني الخاص بديوان الموظفين العام بالتنسيق مع الوزارة.
12. يقوم الديوان بالاحتفاظ بأوراق الامتحانات ويوقع أعضاء لجنة الاختبار على هذه الأوراق.
13. تقوم الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية (دائرة شؤون الموظفين) بإعداد كشف بأسماء المرشحين للتعيين وفقاً لترتيب أسبقيتهم الوارد من قبل لجنة الاختيار ويكون الترتيب وفقاً للأعلى درجة بالامتحان وعند التساوي يكون وفقاً للأعلى مؤهلاً فالأقدم تحرجاً فالأكبر سناً ويتم التعيين بحسب الترتيب الوارد في القوائم مع تحديد العدد المراد تعيينه وفق التشكيلة الخاصة بالوظائف الشاغرة.
14. تقوم الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية (دائرة شؤون الموظفين) بإبلاغ المرشحين للعمل وفق الترتيب في المسابقة بعد اعتماد الأخ معالي وزير الصحة على التعيين وتحديد العدد المراد تعيينه وفق الاحتياج وتستوفى دائرة شؤون الموظفين من المرشح للتعيين الأوراق الثبوتية كما هي موضحة في مادة (25) من قانون الخدمة المدنية ويقوم المرشح بتعبئة الإقرارات الخاصة بالتعيين على النماذج المخصصة لذلك وفق المادة (26) من قانون الخدمة المدنية .
15. ترفع جميع مسوغات التعيين لمعالي وزير الصحة أو من يفوضه بالتوقيع لاعتمادها حسب الأصول ومن ثم تسجيلها في سجلات البريد الصادر وترسل لديوان الموظفين العام .
16. على ضوء مسوغات التعيين يبلغ الديوان الوزارة بإجراء الفحص الطبي للمرشح للعمل لبيان مدى لياقته في الوظيفة المرشح لها من عدمه وتبلغ الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية (دائرة شؤون الموظفين) المرشح للعمل بضرورة مراجعة دائرة شؤون الموظفين

عمل الإجراءات اللازمة للتوقيع على النماذج الخاصة بالفحص الطبي وتقوم دائرة شؤون الموظفين بإرسال المرشح للتعين لدائرة القومسيون الطبي لعرضه على اللجنة الطبية لبيان مدى لياقته في الوظيفة المرشح لها من عدمه.

17. ترسل نتائج اللجان الطبية المختصة إلى ديوان الموظفين العام.

18. تقوم الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية (دائرة شؤون الموظفين) بالتدقيق في نماذج استلام عمل المرشحين ومخاطبة الديوان بها وترفع لمعالي الوزير لاعتمادها ومن ثم تسجيلها في سجلات الصادر في دائرة شؤون الموظفين وإرسالها للديوان.

19. إذا لم يباشر المرشح للتعين العمل خلال مدة شهر من إخطاره كتابياً من قبل الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية (دائرة شؤون الموظفين) تعتبر إجراءات تعيينه لاغية وفي هذه الحالة يعين من يليه في الترتيب إذا كان التعيين بموجب مسابقة.

20. يصدر ديوان الموظفين العام قرار التعيين وصف المؤهلات اعتباراً من تاريخ مباشرة الموظف العمل على النموذج المخصص لذلك وتبلغ الوزارة بذلك ووزارة المالية وهيئة التأمين والمعاشات والتأمين الصحي ويشتمل قرار التعيين على البيانات التالية (اسم الموظف رباعياً ، رقم البطاقة الشخصية ، الرقم الوظيفي ، الوظيفة ، الفئة الوظيفية ، درجته ، نوع التعيين ، علاوة طبيعة العمل ، العلاوات الأخرى .. ، الشهادات العلمية ، تاريخ الميلاد ، جهة العمل ، البنك ، ورقم الحساب البنك الخاص بالموظف).

21. تقوم الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية (دائرة شؤون الموظفين) بتهنئة الموظف

الجديد بناءً لقرار التعيين عبر جهة عمله مرفقاً بخطاب التهنئة صورة عن قرار التعيين .

22. تقوم دائرة شؤون الموظفين بإدخال البيانات الخاصة بالموظف الجديد على نظام شؤون الموظفين المحوسب ويفتح له ملف جديد برقم تسلسلي ورقمه الوظيفي ويوضع على دوره في الأرشيف الخاص بملفات الموظفين بدائرة شؤون الموظفين.

(مقابلة مع مدير دائرة شؤون الموظفين في وزارة الصحة في قطاع غزة بتاريخ 2015/11/4).

عملية التدريب في وزارة الصحة:

تتم عملية التدريب في وزارة الصحة عن طريق الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية ومنها

التدريب الإلزامي :

يشمل المعاملات داخل القسم ما يلي:

- التواصل مع المدربين.

- التنسيق للمحاضرات .

- عقد المحاضرات بقاعات التنمية.
- حصر الحضور والغياب.
- الإشراف الميداني.
- الإجراءات والمكاتبات الإدارية بين التنمية و الإدارات المختلفة بالوزارة وكذلك مع ديوان الموظفين.
- تدقيق الملفات.
- إصدار الشهادات والإفادات.
- إعداد الجداول (كل جدول يحتوي على 10 مسابقات خصوصاً بعد القرار الوزاري بإضافة مساق النفسية كمساق إجباري)
- التواصل المستمر مع مرافق وزارة الصحة لترتيب أماكن التدريب والسعي لتجهيزها ومتابعة المتدربين....الخ.
- عمل الأدلة الإرشادية
- توزيع المتدربين حسب القدرة الاستيعابية، ولقد ازدادت أعداد المتدربين عن القدرة الاستيعابية السابقة بوزارة الصحة وتم العمل على زيادتها عبر التنسيق لترتيب أوضاع العديد من مستشفيات ومراكز الرعاية بالوزارة لتصبح مهياً كمراكز للتدريب، كما تم التنسيق لاعتماد العديد من مستشفيات ومراكز الرعاية التابعة للخدمات الطبية العسكرية، ومستشفيات ومراكز القطاع الخاص المستوفية للشروط لتصبح مراكز معتمدة للتدريب.
- عقد الدورات التنشيطية، والتي قد تم تطويرها أيضاً إلى نظام تقديم حالات وأيام علمية بدلاً من المحاضرات.

تنسيق التدريب كمتطلب جامعي (قبل التخرج) ويشمل:

- الإجراءات والمكاتبات الإدارية بين التنمية والجامعات والكليات والمعاهد.
- عقد مذكرة تفاهم مع وزارة التربية والتعليم العالي.
- تنسيق جداول التدريب.
- التواصل مع المدربين.
- التوزيع حسب القدرة الاستيعابية.
- التحديث الدوري للقدرة الاستيعابية لمرافق الوزارة.
- حصر الحضور والغياب.
- إصدار الشهادات والإفادات.

- التواصل المستمر مع مرافق وزارة الصحة لترتيب أماكن التدريب ومتابعة المتدربين...الخ

تدريب الخريجين

تنسيق ومتابعة التدريب الاختياري (بعد التخرج) حيث يتم عمل الإجراءات والمكاتبات الإدارية بين التنمية والإدارات والوحدات والدوائر ذات العلاقة بالوزارة، والتواصل مع المدربين، والتوزيع حسب القدرة الاستيعابية، وحصر الحضور والغياب، وإصدار الشهادات والإفادات والتواصل المستمر مع مرافق وزارة الصحة لترتيب أماكن التدريب ومتابعة المتدربين...الخ) (الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية).

(مقابلة مع مدير التدريب في الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بتاريخ 9/11/2015).

عملية تقييم الأداء في وزارة الصحة:

تعد عملية قياس وتقييم الأداء للعاملين بوزارة الصحة الفلسطينية من العمليات المهمة التي تمارسها الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية سنوياً ، من خلال القياس والتقييم تتمكن الوزارة من الحكم علي دقة السياسات والأهداف التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية. وعلى مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة يتعرف من خلالها الموظف علي نقاط القوة والضعف في أدائه و خاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل الوزارة إلكترونياً، وعن طريقها يتمكن الموظف من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ومن جانب آخر فان عملية تقييم الأداء تعتبر مهمة لجميع المستويات في الوزارة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في الأقسام والشعب داخل مرافق الوزارة المختلفة فبالرغم من أن الموظف يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي علي أدائه من خلال زملاء العمل أو الرؤساء المباشرين وغير المباشرين ، إلا أن تقييم الأداء أسلوب رسمي ونظامي قد يخلق شعور لدي العامل بجدية الوزارة التي يعمل فيها مما يزيد من انتمائه وولائه لوزارته وعمله بشكل أكبر ، وبسبب هذا التأثير فقد أولت وزارة الصحة اهتمام خاص وخصصت الكثير من الموارد لدعم وتوجيه عملية قياس و تقييم عاملها بالتنسيق مع كافة الجهات المعنية وعلى رأسها ديوان الموظفين العام من خلال التعميمات الوزارية وورش العمل والخطط المكتوبة بشأن تقييم الأداء وهذا ما حدي بالإخوة مدراء الإدارات العليا بالوزارة باعتبار العملية مفتاح النجاح للوزارة ووسيلة من وسائل ردم الفجوة بين الأداء والعاملين ، كما أثبتته واقع معدل تقييم الأداء للعاملين بالوزارة للعام 2014 و الذي شكل ما نسبته 100% .

باب التظلمات :

بلغ عدد المتظلمين في وزارة الصحة علي التقييم لعام 2014 حوالي 81 موظف أي أن ما نسبته 0.96 % من الموظفين المقيمين تقدموا بتظلمات على تقييم أدائهم للجنة التظلمات التي شكلت من قبل وزير الصحة.

بعد اجتماع اللجنة للنظر في التظلمات المقدمة من الإخوة الموظفين قررت الأتي:-

1. تعديل نتائج التقييم لعام 2014 لعدد (37) موظف من أصل (88) موظف أي ما نسبته (43%) بناءا لما اطلعت عليه اللجنة من نتائج تقييم عام 2012 مقارنة بنتائج عام 2013 وردود المقيمين.
2. اعتماد نتائج التقييم لعام 2014 دون تعديل لعدد (51) موظف من أصل (88) موظف أي ما نسبته (57%) لما اطلعت عليه اللجنة من نتائج تقييم عام 2012 مقارنة بنتائج عام 2013 وردود المقيمين.
3. مخاطبة ديوان الموظفين بشأن قرارات وتوصيات اللجنة لتسوية أوضاع الموظفين الذين تم تعديل لهم وعددهم (37) موظف.
4. مخاطبة الموظفين حسب مواقع عملهم بتوصيات وقرارات اللجنة للموظفين المراد تعديل نتائجهم والموظفين الذين اعتمدت نتائجهم الحالية ولم يتم التعديل عليها.
5. يقوم الأخ رئيس اللجنة وبناءً على الصلاحيات المخولة اليه من ديوان الموظفين العام بحسب الأصول المتبعة بتعديل نتائج التقييم للموظفين الذي اتخذ قراراً بتعديل نتائجهم والذي عددهم (37) موظف بتعديل نتائجهم إلكترونياً على النظام التقييم الخاص بديوان الموظفين العام .

النتائج و التوصيات:

النتائج:

1. نسبة المقيمين لعام 2014 كانت 100% .
2. حصل (3896) موظف على تقدير ممتاز ما نسبته 46% من إجمالي الموظفين المقيمين، بينما حصل (4284) موظف على تقدير جيد جداً ما نسبته 51%، كما

حصل (178) موظف على تقدير جيد ما نسبته 2%، بينما حصل (8) موظف على تقدير متوسط.

3. عدد طلبات التظلمات 88 طلب أي ما نسبته 1 % من إجمالي المقيمين و هذه نسبة ضئيلة نسبة إلى السنوات السابقة، حيث قررت اللجنة تعديل (37) طالبا ورفض (51) .

التوصيات:

1. عقد لقاء بعنوان "واقع تقييم أداء موظفي وزارة الصحة لعام 2014" لعرض نتائج التقييم في قاعة المؤتمرات بالإدارة العامة لتنمية القوى البشرية.
 2. تحرير مخاطبة للأخوة في ديوان الموظفين العام بضرورة تفعيل نظام الحوافز والمكافآت المرتبطة بتقييم أداء الموظفين وفق قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.
 3. تشكيل لجنة من الشؤون الإدارية و العلاقات العامة بشأن شهادات التكريم لموظفين الوزارة الحاصلين على درجة الامتياز وفق قانون الخدمة المدنية الفلسطيني و لاسيما المادة (37)، للموظفين الحاصلين على درجة امتياز فما فوق والبالغ عددهم (3896) موظف.
- (مقابلة مع مدير دائرة شؤون الموظفين في وزارة الصحة في قطاع غزة بتاريخ 2015/11/4).

عملية تحفيز الأداء في وزارة الصحة:

حاليا لا يوجد تحفيز للعاملين في وزارة الصحة في قطاع غزة ويعزى ذلك لعدم تمكنهم من الحصول على رواتبهم بشكل دوري أي أنهم يحصلون على دفعة من الراتب وذلك لوجود حصار مالي واقتصادي خانق على قطاع غزة مما يجعلهم لم يتقاضوا رواتبهم كاملة، أما في السابق كان يوجد تحفيز للعاملين في الوزارة من خلال صرف ساعات إضافية أو إعطائهم مكافأة مالية أو ترقية لهم إلى درجة أعلى من درجتهم الحالية وكل ذلك يحتاج إلى دعم مالي كبير وهذا ما تفقده الوزارة في الوقت الحالي بسبب الحصار المفروض على قطاع غزة. (مقابلة مع مدير دائرة شؤون الموظفين في وزارة الصحة في قطاع غزة بتاريخ 2015/11/4).

الملخص: أصبح الاهتمام بالعنصر البشري خيار لا يمكن لأي منظمة في العصر الحالي إهماله لأنها أدركت أن وراء كل إنجاز وكل تطور وكل جديد العنصر البشري. حيث أنه العنصر الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المنظمة المعاصرة التي تكمن في تحقيق رضا

العملاء بغية الاستمرار في السوق. لذا لابد للمنظمات أن تعمل على جذب أفضل الموارد البشرية القادرة على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، وهذا بالطبع سيتم تحقيقه من خلال وظيفة الاستقطاب.

ويعد التدريب في عالم المجتمعات و المؤسسات المعاصرة هو أداة التنمية ووسيلتها كما أنها الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد ظهرت النتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دورا أساسيا في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري. وأن نظام تقييم الأداء الجيد يكون دافعا وحافزا للموظف لإتقان عمله بشكل جيد وسعيه المستمر لتطوير قدراته لعلمه أن هناك جهة تقيّم أدائه بشكل عادل مما يمنحه فرصة الترقية والتميز عن غيره من الزملاء.

وان من أهم عوامل النجاح للمنشآت تطبيق نظام خاص للحوافز والتي تعرف بأنها استخدام كل الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد، وفي رؤية أخرى تعرف الحوافز بأنها مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع الداخلي للفرد ايجابياً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

المقدمة

الدراسات الفلسطينية

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

التعقيب على الدراسات السابقة

الفجوة البحثية

الفصل الثالث - الدراسات السابقة

مقدمة

يعتبر البحث في موضوع دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في محافظات غزة من الموضوعات الجديدة التي يتم بحثها في قطاع غزة مما يميز هذا البحث، ونظرا لأهمية الموضوع وأثره الكبير على المجال الصحي فقد قام العديد من الباحثين والدارسين في العديد من الدول في العالم بمناقشته، وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات التي أجريت في هذا المجال، حيث تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وعددها 27 دراسة وهي مقدمة كالتالي دراسات فلسطينية وعددها 11 دراسة وعربية وعددها 6 دراسات وأجنبية وعددها 10 دراسات وذلك على النحو التالي:

الدراسات الفلسطينية.

1. دراسة زيدية (2015) بعنوان دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في

تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

هدفت الدراسة على التعرف على واقع نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام ومعرفة مواطن القوى وتعزيزها ومواطن الضعف ومحاولة تقديم توصيات لها.

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

البيانات الأولية : وتتمثل بتوزيع استبيانات للدراسة.

البيانات الثانوية: وتتمثل بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوزارات الحكومية أصحاب الوظائف الإشرافية في محافظات غزة للعام 2015 والبالغ عددهم (378) والذين يحق لهم عملية التقييم وهم (عبارة عن جميع الموظفين أصحاب المسميات الإشرافية أو اللذين يحق لهم عملية التقييم واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية المنتظمة.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

مراحل تقييم الأداء حصلت على المرتبة الأولى كون المراحل في تقييم الأداء راعت نصوص قانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية. وعدد نماذج تقييم الأداء حصلت على المرتبة الثانية كون النماذج شملت معظم الوظائف. وحصلت الدورات أو المحاضرات التي يتلقاها الموظف عن نظام تقييم الأداء المعمول به على أقل وزن نسبي لعدم توفر كاف للدورات التدريبية.

ولقد أوصى الباحث في دراسته بمجموعة من التوصيات منها ضرورة وجود شرح مفصل لمعايير تقييم الأداء من خلال عمل ورشات عمل ودورات تدريبية و.زيادة الدورات التدريبية التي يتم ترشيحها للموظفين وتوعية الموظفين بأهمية هذه الدورات . وتعزير قناعة الموظفين وخصوصاً الذكور منهم والموظفين القدامى بأهمية نظام تقييم الأداء ودوره في تطوير الموارد البشرية.

2. دراسة زقوت (2013) بعنوان واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية تبيان علاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين. أيضاً هدفت الدراسة إلى تحديد أساليب تطوير الخطط المخصصة للتعامل مع العجز / ز / الفائض في الموظفين لتقديم التوصيات والنصائح التي بدورها سوف تساهم في زيادة قدرة المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة على الحفاظ على العدد الأمثل من الموظفين. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الغير حكومية وعددها 887 مؤسسة، وتكونت عينة الدراسة من 56 مؤسسة ولقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الإستبانة واستخدم الباحث المنهج الوصفي.

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة تمتاز بقدرتها على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين ، ووجود علاقة إيجابية وأثر واضح لتخطيط الموارد البشرية على قدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين ، وأنه تتوفر لدى هذه المؤسسات استراتيجيات لعملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ويتم إتباع طرق عدة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية كما تتصف بإتباعها طرقاً عادلة للاختيار والتوظيف وأيضاً تقوم بتطوير الخطط للتعامل مع العجز / الفائض في الموظفين .

ولقد أوصى الباحث في دراسته بمجموعة من التوصيات لتحسين تخطيط الموارد البشرية وزيادة قدرة المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين وكان أهمها زيادة إشراك الموظفين المعنئين بوضع خطط الموارد البشرية وتخصيص ميزانية أكبر خاصة بأنشطة الموارد البشرية وزيادة الاعتماد على الأساليب الرياضية والإحصائية والعلمية الحديثة في عمليتي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

والتنبؤ بحجم العرض الداخلي والخارجي ، وأيضاً ضرورة رفع مقدار تبصير العاملين بفرص الترقية المتاحة في كل مجال وظيفي .

3. دراسة عمار (2012) بعنوان مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها ، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغة 302 مفردة، ومجتمع الدراسة يتكون من 663 موظف وهم الموظفين الإداريين في دائرة التعليم والمؤسسات التابعة لها بالإضافة إلى جميع موظفي دائرة الموارد البشرية في الأونروا. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن يسهم تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في تبسيط إجراءات العمل وتخفيف عبء العمل وتفعيل الاتصالات وتحقيق الشفافية.

بشكل عام يوجد رضا من الموظفين عن تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بنسبة 72.88%.

وكذلك يوجد ارتباط موجب (علاقة طردية) بين كيفية استخدام النظام ومدى سهولة تطبيقاته وملاءمتها للعمل ومدى توفير الإمكانيات التقنية وبين رضا الموظفين عنه. وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

ضرورة تطوير نظام الإدارة الإلكتروني ليشمل جميع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية، مع تصميم واجهة واحدة تضم جميع تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لتسهيل الوصول إليها، ضرورة العمل على زيادة كفاءة الشبكة الداخلية للنظام وزيادة سرعة شبكة الانترنت، وتحسين وتطوير خدمات الدعم الفني للمستخدمين، وتكثيف الدورات التدريبية لجميع الموظفين في مجال التطبيقات الإلكترونية الخاصة بالنظام الإلكتروني. ضرورة وجود وحدة معلومات مركزية في دائرة الموارد البشرية تتبثق منها المعلومات لجميع الدوائر الأخرى، وذلك بهدف توحيد البيانات وتكاملها بين جميع دوائر المؤسسة.

4. دراسة كردية (2011) بعنوان مهارات الكادر الصحي في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية الخدمة الصحية - من وجهة نظر المراجعين. دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية بوزارة الصحة الفلسطينية - محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى مهارات الكادر الصحي في التعامل مع الجمهور في مراكز الرعاية الصحية الأولية بوزارة الصحة الفلسطينية وأثرها على فعالية الخدمة الصحية المقدمة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لهذه الدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على جمهور المسجلين في مراكز الرعاية الأولية المستهدفة والبالغ عددهم (89358) فرداً، وبلغت عينة الدراسة 768 فرداً.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة دراسة متغيرات الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة الطبقة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. إن مستوى مهارات الكادر الصحي في التعامل مع الجمهور (التواصل اللفظي وغير اللفظي، الإنصات، توجيه الأسئلة، ضبط النفس، الإقناع) ومستوى فعالية الخدمة الصحية بشقيها رضا الجمهور وتحسن المخرجات الصحية جيد ولكنه يحتاج إلى تحسين وتطوير.

2. أنه يوجد علاقة طردية وإيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مهارات التعامل مع الجمهور لدى الكادر الصحي وفعالية الخدمة الصحية في مراكز الرعاية الصحية الأولية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

1. العمل على كل ما من شأنه تطوير مهارات تعامل الكادر الصحي مع الجمهور وصقل تلك المهارات عن طريق الدورات وورش العمل والندوات وغيرها.

2. العمل على إجراء بحوث دورية تدرس مستوى رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة في جميع مرافق وزارة الصحة للوقوف على الأوضاع الراهنة ومعالجة القصور إن وجد.

3. الاهتمام بالفعاليات التي تعزز العلاقة بين الكادر الصحي والجمهور كالزيارات واللقاءات والاحتفالات وغيرها .

4. ضرورة الاهتمام بمستوى مهارات التعامل مع الجمهور لدى المتقدمين للوظائف في وزارة الصحة عند عملية الاختيار والتعيين سواء في الاختبارات الكتابية أو المقابلات.

5. دراسة زيد (2010) بعنوان: مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

مثل مجتمع هذه الدراسة مدراء دوائر الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، كذلك التعرف على واقع الاستدامة في منظمات المجتمع المدني وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الموارد البشرية في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (104) مديراً وتم تحديد عينة الدراسة وفق اعتبارات خاصة من ضمنها أن تكون المنظمة مسجلة رسمياً في وزارة الداخلية الفلسطينية، وأن لا يقل عدد العاملين فيها عن 15 موظف، وأن تكون قد قدمت تقريراً مالياً وفنياً خلال 3 سنوات ماضية، بأسلوب المعاينة المقصودة على عينة قوامها (90) مديراً كعينة لهذه الدراسة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتحليل البيانات واستخلاص النتائج واستخدام الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة.

وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كان منها ضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق في أنظمة الموارد البشرية، وتقييم الوظائف وتحديد مستويات الأجور بشكل يحقق للموظفين العدالة والمساواة، ووضع سياسات واضحة تعتمد عليها في عمليات الاختيار والتعيين، للوصول إلى أفضل العناصر البشرية وفق أنظمة حفز فعالة في منظمات المجتمع المدني.

6. دراسة شلتوت (2009) بعنوان تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة (مكتب غزة الإقليمي ورئاسة

الوكالة) والتحقق من مدى توظيف، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء والماهر والفعال والمدرب والمعد إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية.

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. و ضم مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين ما بين الدرجة الوظيفية الثامنة والدرجة الوظيفية العشرين، والبالغ عددهم 665 موظفاً وقد ضمت عينة الدراسة 253 أي ما يعادل 40% من مجتمع الدراسة.

وأظهرت الدراسة أن وجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية له أثر جيد على تعظيم استثمار هذه الموارد وكذلك الحال لوجود سياسة واضحة لاختيار وتعيين الموارد البشرية.

وأظهرت الدراسة أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تنمية الموارد البشرية وأثرها على تعظيم الاستثمار يعزى للجنس، والحالة الاجتماعية، والدرجة الوظيفية.

فيما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى للعمر، عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وعدد الدورات . وأوصت الدراسة بالآتي:

1. اعتبار الموظفين استثماراً حقيقياً لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها.
2. التخطيط الجيد للاستثمار البشري مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية المنظمة.
3. ضرورة وضع إستراتيجية واضحة ودقيقة للسياسات والبرامج التدريبية تمكن من المتابعة والاستمرارية لتكون أكثر جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات الموظفين ومراعاة رغبة الموظف وتصوراته واحتياجاته عند وضع البرامج التدريبية.

7. دراسة الشريف (2008) بعنوان " مدى رضا المرضى عن الخدمات في المشافي في

منطقة نابلس ، الضفة الغربية ، فلسطين "

تم تنفيذ الدراسة في مشافي نابلس (الحكومية والخاصة) وذلك بهدف:

- قياس رضا المرضى عن الخدمات التي توفرها المشافي في مدينة نابلس.
- تحديد العوامل المؤثرة على رضا المرضى بما في ذلك خدمات غرف المرضى، النواحي الفنية والمهارات الذاتية للقائمين على تقديم الخدمة الصحية بالإضافة إلى مدى توفرها وسهولة تواجدها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث كان عدد أفراد العينة 3654 مريضاً مقيماً تم اختيارهم عشوائياً بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث استخدم استبيان شامل لقياس مستوى الرضا المتعلق بالخدمات المتلقاة وفق تدرّج ليكرت الخماسي، وتم تعبئة الاستبيانات بمقابلة الفئة المستهدفة وجهاً لوجه ومن ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج المعالجة الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. أنّ المرضى في المستشفيات غير الحكومية أكثر رضا منهم في المستشفيات الحكومية، حوالي 70.2% من الفئة المستهدفة قدرت الرضا العام في المشافي الحكومية ما بين جيد إلى جيد جداً، بينما في المشافي غير الحكومية وصلت النسبة إلى أعلى من 90%.
2. أنّ كبار السن كانوا أكثر رضا من المرضى الأصغر عمراً ، وأنّ الإناث منهم كانوا أكثر رضا من الذكور ، بالإضافة إلى أنّ المرضى من أصحاب الدخل المرتفع كانوا أكثر رضا ، من ناحية أخرى فإنّ المرضى الذين ينتظرون طويلاً (أكثر من ساعة) في قاعة الاستقبال إلى حين توفر سرير لهم في المستشفى كانوا أقل رضا من الآخرين ، أما مرضى قسم الولادة كانوا الأكثر رضا .

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

1. العمل على تدريب الكادر الصحي على مهارات الاتصال من أجل زيادة الرضا عن الخدمات الصحية المقدمة.
2. العمل على الإيعاز للأطباء بالاهتمام بتقديم معلومات صحية كافية ونصائح دقيقة للمرضى.
3. الاهتمام بتدريب الطاقم الصحي من أجل زيادة جودة الرعاية الصحية ومستوى الرضا عند المرضى.
4. العمل على تحسين رضا المرضى عن خدمات الغرف المقدمة في المستشفيات وتقليل وقت الانتظار لتلقي الخدمة الصحية.

8. دراسة صيام (2007) بعنوان فاعلية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في الجهاز، وقد تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة وتم اخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة وقد بلغ حجم العينة 3518 موظف، ضابط موزعين على الإدارات و المحافظات التابعة لجهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستنبطية كأداة لجمع المعلومات .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد تكون غير موجودة أو مغيبة ومستوى الرضا عن ، أنظمة وظائف إدارة وتنمية إدارة الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء ، هذا بالإضافة إلى غياب ، اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة بالإضافة إلى غياب ، دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقاً والتي تسير وتسهل عمل الشرطة، بالإضافة إلى وجود تكدر في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضاً تأهيل الكادر البشري والذي لو كان تأهيله عشوائياً وليس مدروساً.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بتأسيس إدارة متخصصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية تكون من مهامها الأساسية جميع الأنشطة المتعلقة بأفراد الشرطة مع التركيز على التصحيح الوظيفي لجميع كوادر الشرطة وأيضاً إعداد خطة للقوى العاملة تشتمل على البرامج التطويرية وتقييم الأداء والحوافز و تأهيل الكادر البشري في الشرطة ، بالإضافة إلى دراسة حالة الضباط و الأفراد و معرفة مدى الخلل الواقع على العنصر البشري و النظام الإداري وأيضاً لمواكبة آخر المستجدات التي تطرأ على تنمية الكادر الشرطي على المستوى المحيط الفلسطيني ودول العالم والاستفادة من خبرتهم بما يتناسب والواقع .

9. دراسة المدهون وأبو رحمة (2007) بعنوان مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وأهم العوامل التي تحد من كفاءتها، وأثرها على فاعلية إدارات شؤون الموظفين، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، بما يمكنها من القيام بدورها في توفير المعلومات الملائمة، التي تعتمد عليها إدارة شؤون الموظفين في اتخاذ القرارات، للقيام بمسؤولياتها بكفاءة وفاعلية، وقد تم تحديد النتائج بناء على استبانته تم توزيعها على مفردات البحث المتمثلة في مدرء موظفين ونوابهم واعتمد البحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث ، ويتمثل في إدارات شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم (45) موظفاً بوظيفة مدير ونائب مدير شؤون الموظفين. فمن المعروف أنه يوجد في كل وزارة إدارة لشؤون الموظفين ، ويبلغ عدد الوزارات 24 وزارة واعتمد الباحثان المنهج الوصفي. وكانت أهم النتائج توفر نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة، المعلومات الخاصة بالموظف بنسب عالية من الدقة بالنسبة لمعظم عناصر المعلومات، و إن نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، كما أن تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة شؤون الموظفين.

10. دراسة شبير (2006) بعنوان تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره.

تتناول هذه الدراسة تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة أسباب ضعف وبطء عملية تنمية وإدارة وتطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات، وتم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية، أما الدراسات الميدانية فقد اعتمدت على المنهج التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانتين الأولى تخص القائمين على إدارة المؤسسة والثانية تخص الموظفين في المستويات الإدارية الأخرى، وتم توزيع استبانته واحدة لمستوى الإدارة العليا، وثلاث استبانتات للموظفين في المستويات الأخرى في كل مؤسسة من مؤسسات عينة الدراسة، وتم وضع معايير محددة لاختيار عينة الدراسة بحيث لا يقل عدد الموظفين في المؤسسة عن (25) موظفاً، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة

الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية، حيث تسودها ممارسات غير إيجابية منها :عدم وجود خطط معتمدة ومكتوبة، ووجود مشاكل مالية وإدارية ومهنية تعيق تطبيق خطط وبرامج تنمية وإدارة الموارد البشرية، كما انه لا يتم تنفيذ برامج التدريب بشكل متواصل لاعتمادها على التمويل الخارجي، وإن المؤسسات غير الحكومية لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة واضحة، في ظل غياب بعض القوانين واللوائح المكتوبة والواضحة، وافتقاد الأنظمة والقوانين الموجودة لكثير من البنود الهامة واللازمة لعملية تنمية وإدارة الموارد البشرية، وغياب بعض الاستراتيجيات الشاملة والهامة بشكل مكتوب وواضح.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها :العمل على تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية، والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل منهجي ومدرّوس، وصياغة استراتيجيات واضحة مكتوبة لإدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية، وتعميق استخدام تقنيات المعلومات ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية، إزالة العقبات من أمام المؤسسات في الحصول على الأموال اللازمة لاستمرارية وديمومة هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها وأداء دورها المنوط بها في خدمة وتنمية المجتمع.

11. دراسة أبو ريالة (2006) بعنوان الاتصال والتواصل بين الممرضين في قطاع غزة – الشغرات والتحديات.

هدفت الدراسة لتقييم توجهات وآراء الممرضين والممرضات نحو عملية الاتصال والتواصل، إضافة لتحديد بعض العوائق والتحديات التي تواجه التمريض أثناء التواصل في العمل، كما وهدفت إلى تحديد دور الاتصال الفعال بين الممرضين في تطوير مهنة التمريض في قطاع غزة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لعينة تكونت من 420 ممرضاً وممرضة من المنتسبين للمؤسسات الصحية في قطاع غزة وكانت العينة منتظمة باستخدام استبانة لجمع البيانات المطلوبة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. أوضحت الدراسة أن (68.6 %) من الممرضين لم يحصلوا على دورة تدريبية في

الاتصال والتواصل، و(84.4 %) يعتقدون أن سبب المشكلة في الاتصال

والتواصل له علاقة بطبيعة الأشخاص العاملين معهم ، وان (87.2 %) يعتقدون

أن العلاقات الاجتماعية ضرورية لتقوية التواصل بين الزملاء ، بينما (65 %)

يفضلون العمل مع زميل له نفس الدرجة الأكاديمية .

2. أظهرت الدراسة أنَّ الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري، الشهادة العلمية، مكان العمل الحالي له تأثير بدلالة إحصائية على الاتصال والتواصل بين الممرضين. وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:
1. دمج موضوع الاتصال والتواصل ضمن منهاج التمريض في كليات التمريض بغزة.
2. عقد دورات خاصة بموضوع الاتصال والتواصل لجميع الممرضين في المؤسسات الصحية بغزة.
3. العمل على إنشاء لجنة اجتماعية في المؤسسات الصح يّ بغزة تعمل على دعم العلاقات والتواصل بين الممرضين.
4. العمل على التواصل الايجابي بين جميع المستويات الإدارية في جميع المؤسسات الصحية بغزة.

الدراسات العربية

1. دراسة المسعودي (2010) بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة والتي تتمثل في (المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية) وكذلك التعرف على أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للبحث، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والتي تمثلت في (100) من مديري وموظفي الموارد البشرية، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :وجود معوقات إدارية تتمثل في :الإجراءات الروتينية، نقص الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، وضعف التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي لاستخدام التقنيات الإلكترونية، ووجود معوقات تقنية تتمثل في نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، وضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ووجود معوقات بشرية تتمثل في :قمة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية،

والنقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسوب وضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية، بالإضافة لوجود معوقات مالية تتمثل في: ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات، الندوات، ورش العمل)، الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات، وقلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية. وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: تبسيط الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وزيادة الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية، والعمل على رفع مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية، وزيادة الدعم المالي المخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرامج التدريب في الإدارة الإلكترونية.

2. دراسة القرشي (2008) بعنوان التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى.

تناولت هذه الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، وتحددت منهجية الدراسة في بعدين هامين أولهما البعد النظري للدراسة بتصميم نموذج للتخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وفقاً لمفاهيم وأسس اقتصاد المعرفة، أما البعد الآخر فتمثل في التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية وأنموذجها جامعة أم القرى وذلك بتطبيق مراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية على الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تصميم إطار ونموذج مفاهيمي لمراحل التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة الاستفادة من إمكانيات وخبرات الموارد البشرية، وتبنى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، من أجل المساعدة على تحقيق الاستفادة، وضرورة تنظيم برامج تدريبية للموارد البشرية والقيادات الإدارية على استخدام وتوظيف تقنيات الإدارة الحديثة.

3. دراسة أبو دولة، عبيدات (2007) بعنوان واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد

البشرية في قطاع البنوك الأردنية.

هدفت هذه الدراسة استكشاف واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، من حيث مدى قيام قطاع البنوك الأردنية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، ومدى قيامه بعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة، وقدرة البنك على الربط بين التخطيط الاستراتيجي له وإدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة، إضافة إلى دراسة أهم المعوقات الرئيسة الأكثر أهمية، التي تقف أمام البنوك الأردنية، والوقوف على العوامل المؤثرة على تطبيق ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى مدى قدرة قطاع البنوك الأردنية على الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية ووظائفها، من خلال دراسة أثر العلاقة بين بعض من الخصائص الشخصية للمديرين، والخصائص التنظيمية للبنوك الأردنية المبحوثة، تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية. ومن نتائج الدراسة عدم امتلاك البنوك خطة إستراتيجية موثقة، يقوم قطاع البنوك الأردنية بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية نسبياً، وبينت الدراسة أن قطاع البنوك الأردنية لديه مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، كما أن لديه مقدرة متوسطة نسبياً لربط التخطيط الاستراتيجي لديه مع وظائف إدارة الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط لإدارة الموارد البشرية، والاهتمام بالموارد البشرية من خلال توافر أجهزة متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وأهمية وجود وحدة خاصة بها تعني بإدارة هذه الموارد ووظائفها المتعددة.

4. دراسة الغامدي(2006) بعنوان "تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات

العسكرية- دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض و الخرج .

و تهدف هذه الدراسة إلى البحث في " تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، وهي دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض والخرج، والتعرف على مستوى أداء موظفي و أيضاً تحديد المقترحات الممكنة لرفع مستوى أداء موظفي الاستقبال في المستشفى العسكري في مدينة الرياض والخرج، وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى كفاءة أداء الموظفين في المستشفى . وكان من أهم النتائج التي تؤثر سلباً على أداء موظفي مكاتب

الاستقبال في المستشفى هو أن مكافأة الموظفين ليس اعتمادهم على أدائهم الجيد، ولا يوجد هناك نظام للمكافآت والترقية عند انجاز عمل جيد في القسم.

5. دراسة العزوني (2001): بعنوان " دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة "

هدفت الدراسة للوصول من خلال برامج التدريب المقترحة إلى معالم ومهارات مشتركة للعاملين في منظمات التعاون الدولي لتحقيق ما يعرف بمواصفات " الموظف الدولي "وتحديد المعالم المميزة لبرامج التدريب للعاملين في تلك المنظمات الدولية في ضوء البيئة المؤثرة ووفق النمط الدولي، وكذلك تحديد المحددات البيئية والتنظيمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي تؤثر على فعالية التدريب في المنظمات بالإضافة إلى كثير من الأهداف الأخرى. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود فجوة في التدريب، وعدم حرص الإدارة العليا على تقديم أحدث المناهج العالمية، وعدم التركيز على الاتفاقات الدولية وبالتالي انخفاض قيمة المبالغ التي تخصص للبرامج التدريبية وعدم التطبيق السليم لمفاهيم العولمة بعدم وجود خطة تدريبية مستقبلية لتدريب العاملين على الأعمال الدولية.

6. دراسة حتاملة (2001) بعنوان "رضا المرضى المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة لهم في مدينة إربد بعمان".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رضا المرضى المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة لهم في المراكز الصحية بمدينة إربد بشمال الأردن. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد اختار عينة مقدارها 183 مراجعاً من مراكز صحية في عدة مناطق جغرافية في المدينة وقد طبقت عليهم الدراسة باستخدام استبانة أعدها الباحث لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أنّ الرضا العام عن خدمات الرعاية الصحية في مراكز مدينة إربد كان متوسطاً، وأنّ المراجعين كانوا أكثر رضا عن الانطباع العام عن الخدمات المقدمة وأقل رضا عن الظروف المادية للمراكز الصحية، وأنّ المراجعين من كبار السن أكثر رضا من غيرهم وأنّ الإناث أكثر رضا من الذكور والأعلى ثقافة أكثر من الأقل ثقافة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها التحقق من وجهة نظر المراجعين عن الخدمات الصحية في أماكن أخرى واستكشاف العوامل التي تؤثر على رضا المراجعين عن

خدمات الرعاية الصحية وتحسين الظروف المادية للمراكز الصحية والاستمرار في تحسين وتطوير جودة الرعاية الصحية والخدمات المقدمة في المراكز الصحية

الدراسات الأجنبية :

1. دراسة (Albert(2011 بعنوان تقييم ودعم إدارة الخدمات الصحية في مدارس

هونغ كونج.

"Evaluating Health –Management In Schools In Hong KONG: Development Of A framework"

انتشرت مبادرات المدارس المعززة بالصحة في دول العالم منذ 15 سنة، ورغم ذلك هناك القليل من برامج التقييم المتاحة التي تستخدم مخرجات مبادرات تطوير إدارة الخدمات الصحية في المدارس، تضع هذه الدراسة إطار لتقييم هذه المبادرات تم تطويره في هونغ كونج ويستخدم هذا الإطار العديد من الطرق لمعرفة تأثير مبادرات تطوير إدارة الخدمات الصحية المدرسية، وتعتبر تطبيق برامج ومبادرات تطوير إدارة الخدمات الصحية المدرسية قضية معقدة تتضمن عدة طرق لجمع البيانات وتحليلها ليتم الحكم علي نجاح هذه المبادرات.

شمل التقييم 43 مدرسة وبلغ عدد أفراد العينة 470 حيث تم قياس المخرجات لمبادرات تطوير إدارة الخدمات الصحية لكل مدرسة مثل جودة الخدمات المقدمة، والوضع الصحي والاجتماعي، والتطوير الإداري، وتم عمل مقابلات مع مدراء الصحة المدرسية والطاقم الطبي ومع الطلاب، ووزعت استبيانات على كل مدرسة. وأظهرت الدراسة عدم وجود اهتمام ببرامج تطوير إدارة الخدمات الصحية المدرسية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على التطوير المستمر لمبادرات تطوير إدارة الخدمات الصحية المدرسية وجعلها أكثر كفاءة وفعالية وتطبيقها في معظم دول العالم.

2. دراسة (Yoshimura(2011 بعنوان تطوير ادارة الخدمات الصحية في الدول

النامية .

"Health Promoting Schools In Urba,Semi-Urban And Rural"

طبقت مبادرات تطوير إدارة الخدمات الصحية في البلاد النامية ولكن ما يزال ينقصها الخبرة الكافية لذلك، الهدف من هذه الدراسة هو معرفة الاختلافات نتيجة تطوير إدارة الخدمات الصحية المدرسية في المناطق الحضرية وشبه الحضرية والمناطق الريفية في جنوب شرق آسيا ولتحقيق ذلك تمت الدراسة علي 167 مدرسة في 3 محافظات وبلغ عدد الطلاب

6210 طالب، حيث استخدمت قائمة تم إعدادها من قبل طاقم الصحة المدرسية، وقد تم عمل مقابلات للطاقم الطبي، وطلاب المدارس، ورؤساء المجتمع المحلي، وإدارة الصحة المدرسية.

وقد أظهرت النتائج حصول المناطق الحضرية وشبه الحضرية علي نتائج تفوق المناطق الريفية فيما يتعلق بتطوير المهارات الحياتية وكيفية تطوير الخدمات الصحية، كما أظهرت الدراسة بأن هناك اختلافات بين مدرسة وأخرى. وأوصت الدراسة بأن تتبنى كل مدرسة طريقة محكمة وشاملة برنامج تطوير إدارة الخدمات الصحية بناء علي تحليل نتائج هذه الدراسة.

3. دراسة (Andersson (2010 بعنوان برامج تدريبية لتحسين ادارة الخدمات الصحية في السويد.

" Practice-Based Improvement Ideas In Healthcare Services In Sweden"

المشكلة المركزية للقطاع الصحي حاليا هو كيفية إدارة التغيير وإدخال التحسينات، في العقود الأخيرة تم الشروع في صياغة مبادرات وبرامج لتحسين إدارة الخدمات الصحية في السويد. يمكن ملاحظة أفكار التحسين والتطور علي أنها ابتكارات تنشأ من نوع مختلف من الاحتياجات والمشكلات، وأحيانا يكون إلزامي نتيجة الضغوط الخارجية، وهناك معيار لتعريفات كثيرة من الابتكارات وهو أن يكون هناك تغيير محدد يؤدي إلي تحسين الفعالية والكفاءة.

الهدف من الدراسة هو المساهمة في معرفية كيفية التزام ممارسين القطاع الصحي بمبادرات تحسين إدارة الخدمات الصحية، بلغ عدد أفراد العينة 230 حيث تم عمل مقابلات معهم. وتم دعوة جميع إدارات وأقسام الرعاية الصحية في مجلس المقاطعة للحصول علي تمويل لإنجاز مشاريع التحسين والتطوير، وتم استلام 202 طلب من المراكز الصحية المختلفة حيث تم الاتفاق علي خمس فئات للمشاريع التطويرية وهي: عملية التنظيم، الأدلة والجودة، تطوير الكفاءة، التكنولوجيا، عمل المريض الاستباقي.

وكانت النتائج بأن عملية التنظيم هي الأكثر شيوعا وتركز على المسارات الصحية والإدارية. أما الأدلة والجودة فهي تتعلق بمختلف سجلات الجودة والمعايير الوطنية والمبادئ التوجيهية. تطوير الكفاءة ويتضمن التدريب والتعليم لضمان سلامة المرضى. التكنولوجيا وهي تخص تطبيق وتطوير طرق تكنولوجيا جديدة وتسهل إمكانية الوصول للمرضي. عمل

المريض الاستباقي يهتم بمواضيع مثل التدريب لمجموعات مختلفة من المرضى وتدريب المجموعات على تحديد المخاطر قبل أن يصبحوا مرضى.

4. دراسة (2008) Dimatteo،Zolnierек بعنوان تواصل الأطباء والتزام

المريض بالعلاج Physician communication& patient Adherence

to Treatment دراسة تحليلية لواقع العمل الطبي بالولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مهارات الاتصال لدى الأطباء والتزام المريض بتناول الدواء، والتعرف على أثر عمليات التدريب على مهارات الاتصالات على التزام المريض بتناول الدواء في حالات مرضية مختلفة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدب المنشور من عام 1949 م إلى أغسطس لعام 2008 حيث بلغ عدد الدراسات بهذا الخصوص 106 دراسة لها أثر علاقة بهذا الموضوع، وكذلك من خلال 21 دراسة تجريبية أجريت حول هذا الموضوع. من أهم النتائج: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات التواصل لدى الأطباء والتزام المريض بتناول الدواء، كما أظهرت الدراسة وجود عامل خطر بنسبة 19 % لدى الأطباء الذين لديهم اتصال ضعيف مع مرضاهم أكثر من أولئك الأطباء الذين يتواصلون جيداً مع مرضاهم.

وظهور تحسن كبير وذو دلالة إحصائية في التزام المرضى بتناول الدواء والذين عولجوا من قبل أطباء تلقوا تدريباً على مهارات الاتصال بنسبة 1.62 مرة أكثر من أولئك المرضى الذين عولجوا من قبل أطباء ليس لديهم أو لم يتلقوا تدريباً على مهارات الاتصال. ووجود علاقة كبيرة بين مهارات الاتصال في الرعاية الصحية والتزام المرضى بتناول الدواء، وكذلك تدريب الأطباء على التواصل الجيد مع المرضى وزيادة التزام المرضى بتناول الدواء. أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التدريب على مهارات التواصل مع المرضى، وأنه يعتبر عامل مهم في مساعدة المرضى في الالتزام بتناول دوائهم.

5. (2006) CPA1 بعنوان تحديث دراسة في 2000 قسم للشرطة الكندية والآثار

المرتبة على تخطيط الموارد البشرية ، والإدارة اليومية والمستقبلية.

Police Sector Council (PSC-CSP) Policing Environment 2005.
"Update of the 2000 sector study and implications for HR planning and management to day and to the future (Canada، 2006).

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في " البيئة التي تعمل بها إدارة وتنمية الموارد البشرية " وقد ركزت الدراسة على خمس أولويات وهي الاستقطاب وزيادة نطاق قطاع الكفاءات وتحسين قدرات قطاع تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وتحسين إدارة علاقات العمال والموظفين و زيادة التمويل والمصادر، وقد كانت مصادر الدراسة من البيانات) بيانات الموظفين، ممارسات التنمية البشرية، وقاعدة البيانات الأساسية بتكنولوجيا المعلومات وقد كانت أداة الدراسة الاستبانة وقد أرسلت إلى 134 موظف شرطة بالإضافة إلى جمع الإطار النظري للبحوث وعمل مقابلات وقد اكتمل البحث في مارس 2006 وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ببطء في عمليه التقدم وكان تخطيط الاحتياجات للموارد البشرية تتقدم ببطء وأيضا قدرات تخطيط القوى العاملة والاستقطاب تحسنت بعض الشيء خلال الفترة 2005-2006 وأشارت النتائج أن تخطيط القوى العاملة حتى الآن لم يتكامل مع التخطيط التشغيلي والاستراتيجي والمفاهيم الابتكارية غير كافية لتتلاقى الطلب تهدف هذه الدراسة إلى البحث في " ممارسات إدارة وتنمية الموارد البشرية، كتخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، والتدريب " و ذلك من خلال دراسة صغيرة عن ممارسات الموارد البشرية في قطاع خدمات الشرطة في كندا، وقد قام المجلس بتوزيع 191 استبانة، و جمع منها 118 استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية فإن معظم الضباط المدراء يستخدمون أدوات كنماذج التخطيط وأنظمة المعلومات لتطوير خططهم لأن لديهم خطة أو استراتيجية لتنمية الموارد البشرية مكتوبة، وأما بالنسبة للاستقطاب و الاختيار أكثر من 80 %راضون جدا عن جودة /نوعية مجنديهم و ذلك نتيجة لسياسات استقطاب جيدة.

6. دراسة (Olsson 2005) بعنوان العوامل المسببة لنجاح التطوير في إدارة

الخدمات الصحية السويدية.

" Factors For Successful Improvement Of Swedish Health care "

يكافح نظام الرعاية الصحية في السويد بمحدودية الأموال زيادة الطلب لخدمات الرعاية الصحية، وفي نفس الوقت اقترحت الدراسات من 20-50% من مصاريف الرعاية الصحية نتيجة تكلفة سوء الجودة، وحوالي 30-40% من المرضى لا يحصلوا علي الرعاية الصحية التي تستند إلي أفضل الممارسات.

تقوم منظمات الرعاية الصحية بالعديد من المبادرات التطويرية لمواجهة المشكلات التي تحدث ولكن 20-40% من الجهود التطويرية التي تهدف إلي تحسين الممارسة العملية هي

فقط التي تنجح، ومن هنا فإن الاستثمار الاقتصادي والموارد البشرية تتعرض للضياع وتقل فرصة استعداد المنظمة لتبني مبادرات أخرى.

الهدف من هذه الدراسة هو المساهمة في دعم صانعي السياسات والباحثين لمساعدتهم لتحقيق النجاح في تحسين إدارة الخدمات الصحية في السويد، في هذه الدراسة تم تصميم نموذج بغرض الترويج لمبادرات التحسين والتطوير للخدمات الصحية في السويد ؛ وزيادة احتمالية النجاح، وتم التحقق من أن النموذج يتنبأ بـ 80% من النجاح و 75% من فشل مبادرات التحسين والتطوير ولذلك هو يستخدم لتشخيص الضعف في مبادرات التحسين والتطوير ويتم التوجيه لاتخاذ أفعال تصحيحية.

تم دراسة المراكز والأقسام الصحية في السويد حيث بلغ عدد العاملين فيها (1460) وتم دراسة وجهة نظرهم عن التحسين والتطوير، وظهر في عملية تحليل البيانات أن أكثر المجالات بحاجة إلي تحسين هو الروتين الإداري والتركيز علي احتياجات الطاقم العامل داخل المنظمة وقد كانت المؤثرات من خارج المنظمة مثل تأثير المرضى ذات أهمية قليلة، اعتبر 80% من المدراء في أغلب المنظمات أن هذه الإستراتيجية التي تشمل التحسين الإداري والتركيز علي الطاقم العامل ناجحة.

باستخدام مجموعة البيانات تم التحقق من إدراك المدراء للتغيرات التنظيمية والتحسينية وكان عددهم 845، وقد أظهر التحليل أن هناك عوامل أساسية ميزت إدراك المدراء لمبادرات التحسين والتطوير وهي:

الصعوبة في استخدام الممارسات والتقنيات التحسينية والتطويرية.
الصراع بين العمل التحسيني والتطويري والمنظمة.
الطرق التي تم اعتمادها هي فعالة.

وقد أوصت الدراسة بأن يتم دعم التغيير في المبادرات مع وجود معرفة عملية حول تطبيق مفاهيم التحسين والتطوير، وأكدت بضرورة إيجاد استراتيجيات حتى يتم التعامل مع التعارض بين العمل اليومي والعمل التطويري.

7. دراسة (Yazdi & Others(2004 بعنوان عملية التدريب على مهارات الاتصال وعلاقتها برضا المريض، دراسة تجريبية عشوائية من مدينة مشهد في إيران.

Communication training and patient satisfaction: A randomized trial study from Mashhad, Iran

هدفت الدراسة إلى تقييم برامج التدريب على مهارات الاتصال وعلاقتها بتحسين رضا الزبون.

تم إجراء هذه الدراسة العشوائية على المراكز الصحية التابعة لجامعة مشهد للعلوم الطبية في مدينة مشهد في إيران في الفترة من يوليو - سبتمبر 2004 م.

تم إجراء الدراسة على 35 مركزاً صحياً ، وقد قسمت هذه المراكز عشوائياً إلى مجموعتين المجموعة الأولى عددها 17 مركزاً وهذه هي المجموعة التجريبية أما المجموعة الثانية وهي المجموعة الضابطة وعددها 18 مركزاً، وكان عدد العاملين الصحيين في المجموعة الأولى 24 عاملاً وفي الثانية 27 عاملاً ، وقد تلقى العام لون في المجموعة الأولى تدريباً على مهارات التواصل وتم جمع البيانات بهذا الخصوص، وهي المعرفة بمهارات الاتصالات، اتجاهات الاتصالات ومهارات الاتصالات نفسها، ومعدل الرضا للزبائن، لكلا المجموعتين حيث كان عدد الزبائن 47 لكل مجموعة.

أظهرت نتائج الدراسة أن المعرفة بالاتصالات وكذلك مهارة الاتصالات للعاملين قد تحسنت علاوة على ذلك فإن لها دلالة إحصائية في المجموعة التجريبية عند مستوى دلالة ($P > 0.05$) نقاط الرضا لدى الزبائن قد تحسنت ولها دلالة إحصائية في المجموعة التجريبية بعد شهر واحد .

وخلصت الدراسة إلى أن برامج التدريب على مهارات الاتصالات كانت فعّالة في المجموعة التجريبية وقد تحسن معدل رضا الزبائن .

كانت أهم التوصيات هي ضرورة العمل على توفير برامج تدريبية في مجال الاتصال الإنساني من أجل زيادة رضا المرضى.

8. دراسة (2003) J,Li بعنوان واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين.

Li, J. 2003. "Strategic Human Resource Management and MNEs' performance in china .

استهدفت هذه الدراسة واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين، ومقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ضمن قطاعين أساسيين هما قطاع صناعة المشروبات الغازية وقطاع الإلكترونيات، حيث تم وضع الافتراضات التي تقيس النموذج العام لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث العلاقة بين الإستراتيجية العامة المتبعة وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع كل من بيئة المنظمة وأدائها. وقد ساندت

نتائج الدراسة بعضاً من الافتراضات الأساسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، التي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، كما وبيّنت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر قليل على ربحية الشركات.

9. دراسة (Marthe 2003) بعنوان آلية دعم الخدمات الإدارية الصحية للوصول للأهداف المطلوبة.

"Comprehensive Approaches To School Health Promotion: How To Achieve Broader Implementation"

مبادرات المدارس المعززة بالصحة وبرنامج الصحة المدرسية الشامل تم اقتراحها بعد ما كان هناك نقص وقصور في مبادرات تعزيز الصحة لطلاب المدارس وهذا يتضمن التحول إلى الممارسة والتطبيق العملي وبطرق أكثر تكاملية وشمولية لتحسين الخدمات الصحية لطلاب المدارس، وبالرغم من الإمكانيات لهذه المبادرات في دعم تطوير الخدمات الصحية لكن القليل منها ما يتم وضعه تحت التطبيق العملي.

تتضمن هذه الدراسة خصائص وميزات هذه المبادرات ومدي تطبيقها والمنافع المرجوة منها، حيث أن الهدف من هذه الدراسة المساهمة في ترجمة هذه الطرق والمبادرات إلى ممارسة عملية وواقعية، تمت الدراسة على 27 مدرسة وتم تقييم برامج تطوير الخدمات الصحية فيها، حيث أظهرت النتائج بالقصور في تطبيق برامج تطوير الخدمات الصحية المدرسية.

وأوصي الباحث ببعض الحالات والنقاط التي تساهم في التطبيق العملي لطرق تعزيز وتطوير الخدمات الصحية المدرسية منها:

- التفاوض في التخطيط والتنسيق لدعم طرق شاملة ومتكاملة.
- العمل على تقسيم وتخصيص القطاعات لتحقيق الشراكة بين الطلاب والمجتمع والأهل.

10. دراسة (Lawrence 2000) بعنوان المؤشرات والعوامل التي تساعد على تطوير إدارة الخدمات الصحية في المدارس.

"Developing Indicators To Enhance School Health"

هناك الكثير من المؤشرات والعوامل التي تستخدم لتقييم العمليات والمخرجات لبرامج تطوير إدارة الخدمات الصحية المقدمة لطلاب المدارس، الهدف من هذه الدراسة هو اختبار وتجربة تطوير هذه المؤشرات والعوامل والتركيز على مختلف الجوانب الإدارية والاجتماعية والسلوكية والصحية.

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المعايير تساعد الجهات المعنية لتحديد المؤشرات العملية والحقيقية بطريقة استراتيجية لتزويدهم بالمعلومات التي تمكنهم من تحسين وتطوير الخدمات الصحية المدرسية، حيث تم عمل مقابلات مع 32 مدير في الصحة المدرسية للعمل على تطوير هذه المؤشرات.

وأشارت الدراسة إلى أنه يجب أن تعتمد عملية اختيار المؤشرات على مجموعة من الخطوات العريضة تسهل الحصول على معلومات أكثر دقة بخصوص تقييم برامج تحسين وتطوير الخدمات الصحية المدرسية وهي:

الحصول على معلومات جيدة وذات قيمة: البيانات التي تم جمعها عن برامج الصحة المدرسية من الصعوبة الحصول عليها، حيث أنها تحتاج إلى موافقة. وجمع البيانات يحتاج إلى تعاون من المدراء والأهل والطلاب للاستجابة للمقابلات والاستبانات، يجب أن تحترم المؤشرات التي تم اختيارها والبيانات التي تم جمعها حساسية بعض المواضيع. أن تكون داخل حدود مؤثرات البرنامج: يجب أن تعكس المؤشرات في عددها وتعقيدها حجم ومدي البرنامج وأن تأخذ بعين الاعتبار الالتزام بالوقت والموارد المتاحة. إضافة معلومات عن كيفية تطبيق البرنامج: يجب أن يكون هناك فهم وتصور واضح لكيفية تطبيق البرنامج.

أوصت الدراسة بأن يتم إشراك جميع فئات المجتمع من الأهل والطلبة والطاقم الطبي والإداريين في تحسين جودة الخدمات الصحية المدرسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات سواء العربية أو الأجنبية، يتضح بأن الدراسات تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية في قطاعات واتجاهات مختلفة، فمنها ما تناول موضوع تحليل واقع ودرجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ومنها ما تناولها في قالب آخر وهو القطاع الخاص وداخل منظمات المجتمع المدني، والبعض الآخر اهتم بالتعرف على اثر بعض المتغيرات كالثقافة التنظيمية ونظم المعلومات على درجة ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية، كما وتم تناول موضوع معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في بعض المنظمات وهناك من تناول موضوع معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية من خلال معوقات (إدارية- تقنية - بشرية - مالية) والبعض الآخر اهتم بتقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية والتعرف على مستوى الأداء عند الموظفين وتحديد المقترحات الممكنة وكيفية رفع مستوى

أداء الموظفين وكان من أهم النتائج التي أثرت سلباً على ذلك الأداء هو أن مكافأة الموظفين ليس على اعتمادهم على أدائهم الجيد ولا يوجد نظام للمكافآت والترقية عند القيام بإنجاز عمل جيد، والبعض الآخر اهتم بدور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة وذلك من خلال الوصول ببوامج تدريب مقترحة إلى معالم ومهارات مشتركة للعاملين لتحقيق ما يعرف بمواصفات الموظف الدولي والتوصل إلى نتائج بوجود فجوة في التدريب وعدم حرص الإدارة العليا على تقديم مناهج حديثة للتدريب ، وأن الناظر إلى هذه الدراسات يجد بأنها دراسات ذات أهمية بالغة في إظهار دور إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وأنها سوف تثري الدراسة الحالية والانطلاق من حيث انتهى الآخرون لتناول أبعاد جديدة حول موضوع إدارة الموارد البشرية، وأنماطها في سبيل تطوير أداء المنظمات بصفة عامة، وزيادة قدرتها على البقاء والاستدامة. ومن حيث أداة الدراسة اتفقت الدراسات من حيث استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة وهناك بعض من الدراسات استخدمت المقابلة تم الاستعانة بالدراسات السابقة في صياغة الاستبانة ومحاورها.

كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في معرفة آراء العاملين عن دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية في المؤسسات والقطاعات المختلفة والمستشفيات كما يمكن الاستفادة من النتائج والتوصيات لتلك الدراسات عند مناقشة نتائج وتوصيات هذا ه الدراسة ومقارنتها بنتائج وتوصيات الدراسات السابقة. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، هو تناولها موضوع التدريب والتقييم والتحفيز والاستقطاب من جميع الجوانب لارتباطهم بالموارد البشرية ودورهم في استدامة الخدمات الصحية وتناول الدراسة دور إدارة الموارد البشرية على استدامة الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة ، كونها تركز إلى الخصوصية في طرح موضوع إدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة الفلسطينية بإتباع المنهج العلمي السليم، ومن هنا يأمل الباحث بأن تكون هذه الدراسة ذات نفع وفائدة لوزارة الصحة في فلسطين والباحثين الجدد حول موضوع إدارة الموارد البشرية.

ويعتقد الباحث أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة بأنها تخص الفئة العليا من العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وأهم ما تم الاستفادة من الدراسات السابقة. توضيح مشكلة البحث بشكل واضح وتوضيح أهمية وأهداف البحث وتحديد المنهج الذي سيتبع في استكمال البحث وتحديد متغيرات البحث التي سيتم تناولها أثناء استكماله.

الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
** ركزت الدراسات السابقة على - مهارات الكادر الصحي في التعامل مع الجمهور وأثرها على فاعلية الخدمة الصحية - واقع الاتصال والتواصل بين مقدمي الخدمات الصحية في المراكز الصحية - مدى رضى المرضى على الخدمات في المشافي في منطقة نابلس - معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي - تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية - بعضها تضمن سبل التغلب على بعض التحديات. - تطوير إدارة الخدمات الصحية في البلاد النامية	عدم تطرق الدراسات السابقة إلى موضوع استدامة الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة وتأثير إدارة الموارد البشرية على تلك الاستدامة . - اغلب الدراسات تخص شريحة كبيرة جدا من العاملين في سواء في السلطة الفلسطينية بقطاع غزة او في القطاع الخاص. - لم تتضمن سبل التغلب على التحديات.	- تم التركيز خلال هذه الدراسة علي دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة - تم التركيز علي الفئة العليا والأولي من العاملين في وزارة الصحة بقطاع غزة (مدير وحدة، مدير دائرة، مدير عام، وكيل وزارة مساعد، وكيل وزارة). - تتضمن سبل التغلب على التحديات.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

المقدمة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

صدق وثبات الاستبانة

المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي في إجراء الدراسة لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة (دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة)، كما أنه يساعد على الحصول على وجهات نظر سليمة ودقيقة من قبل عينة الدراسة، ومن ثم يساعد على استخلاص النتائج وتقييمها واختبار فرضيات الدراسة بهدف التوصل إلى توصيات واضحة وعملية، وسيقوم الباحث باستخدام المصادر الثانوية والأولية في الدراسة وتتكون المصادر الثانوية من الكتب والمجلات المتخصصة أما استخدام المصادر الأولية فسيكون من خلال توزيع الاستبانة، حيث تم إعداد استبانة خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الصحة الذين يحملون الدرجات العليا (مدير وحدة - مدير دائرة - مدير عام - وكيل وزارة مساعد - وكيل وزارة) وعددهم 194 .

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
وكيل وزارة	1	0.5
وكيل وزارة مساعد	2	1.03
مدير عام	12	6.2
مدير وحدة	10	5.2
مدير دائرة	169	87.1
المجموع	194	%100

(مقابلة مع مدير دائرة شؤون الموظفين في وزارة الصحة في قطاع غزة بتاريخ 2015/4/8).

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بحجم 129 فرداً من العاملين والعاملات في وزارة الصحة موزعه حسب الخصائص المذكورة لاحقاً.

تم تحديد حجم العينة من خلال معادلة روبيرت ماسون التالية

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

M حجم المجتمع

S قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي بقسمة 1.96 عل معدل الخطأ 0.05

p نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

q النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية: وذلك من خلال الاستبانة بإتباع المنهج الوصفي، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال استجابات المبحوثين من مدراء دوائر، الموارد البشرية لدى مراكز وزارة الصحة في قطاع غزة.

2-البيانات الثانوية: لقد قام الباحث بالاطلاع على الكتب والدوريات والمراجع والدراسات السابقة والمجلات العلمية والانترنت الخاصة او المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي.

أداة الدراسة :

تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات حيث أن استخدام الاستبانة يساعد في توفير الوقت والجهد على الباحث ويعظم حجم العينة في فترة زمنية محددة، حيث راعى الباحث في تصميم الاستبانة الأسئلة ذات النهايات المغلقة وذلك لسهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل المبحوثين ولسهولة تحليلها وسوف يقوم الباحث بتحليل هذه الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 22.

كيفية تصميم الأداة:

قام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وذلك بالاستناد على خبرة الباحث في المجال وبالرجوع إلى المراجع العلمية والدراسات السابقة التي تم الاستفادة منها في وضع الفرضيات في المجال ولقد روعي في تصميمها الدقة وإتباع الأصول والقواعد اللازمة لصياغة أسئلتها، والجدول التالي يوضح أقسام الاستبانة:

جدول (1) - يوضح توزيع فقرات الاستبانة على الأبعاد المختلفة.

الرقم	البعد	عدد الفقرات
1	البيانات الشخصية	8
2	الاستقطاب و الاختبار والتعيين	11
3	التدريب	11
4	التقييم	11
5	الحوافز والتعويضات	11
6	الاستدامة	14
مجموع الفقرات		58

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1

تم اختيار الدرجة (3) للاستجابة محايد وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 60% ويتناسب مع هذه النتيجة (الرأي المحايد).

وقد تم إتباع الإجراءات التالية لإتمام الدراسة:

1. إعداد الاستبانة لدراسة دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة.
2. تنقيح الاستبانة وعرضها على لجنة تحكيم مكونة من مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال العلوم الإدارية وتنمية الموارد البشرية، والذين ابدوا ملاحظاتهم الكريمة عليها ومن ثم تم تعديلها لتلبي هذه الملاحظات.
3. توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية وتكونت العينة الاستطلاعية من (30) استبانة وذلك قبل تعميم استخدامها، كما تم التأكد من سلامة العينة الاستطلاعية.
4. تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، حيث وزعت الاستبانة على (129) شخصاً وطلب منهم الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة.
5. بلغ عدد الاستبيانات المستردة (120) استبانة أي ما يعادل 93% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.
6. كما قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS V22 .

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

- أ - النسب المئوية والتكرارات وتستخدم لتحليل المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.
 - ب - اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 - ج - معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- هذا وقد تم استخدام مستوي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبدرجة ثقة 95% في اختبار الفروض الإحصائية للدراسة، بمعنى أن احتمال الخطأ يساوي 5% وهي نسبة مناسبة لطبيعة البحث وموضوعه.
- ح - معاملات ارتباط سبيرمان و سبيرمان براون .
 - خ - اختبار التجزئة النصفية .

د - الجداول والرسومات البيانية .

ذ - اختبار t للعينات المستقلة

ر - اختبار تحليل التباين ANOVA

تم اختيار الأساليب الإحصائية بناءً على طبيعة المتغيرات التي تم دراستها .

الصدق و الثبات لمجالات الدراسة

1. الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة بغرض التحكيم على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال وكذلك على بعض ذوي الخبرة من العاملين في المؤسسات غير الحكومية و الحكومية وعددهم 8 والملحق رقم (2)، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم القيمة حول مدى ملائمة فقرات الاستبانة ومستوى وضوحها وسلامة صياغتها، وبناءً على هذه الآراء تم إجراء التعديلات اللازمة واعتماد الاستبانة التي تكونت من (58) فقرة موزعة على (5) أبعاد.

2. صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)

تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان للتأكد من مدى وجود ارتباط بين بنود الاستبانة في كل مجال من مجالات الدراسة وبين متوسط الدرجة الكلية لها، حيث تبين من خلال الفحص أن جميع الفقرات في مجالات الاستبانة ذات ارتباط قوي وموجب بالمجموع الكلي للاستبانة.

المجال الأول: الاستقطاب و الاختيار والتعيين

جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين وبين مجالها

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1.	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب	.623**	.000	دال
2.	تتم عملية اختيار المرشحين بنزاهة وشفافية	.935**	.000	دال
3.	يتم اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة	.718**	.000	دال
4.	تمتلك الوزارة نظاماً يحتفظ بطلبات المتقدمين إلى الوظائف خاصة المتميزين للعودة إليها عند الحاجة	.638**	.000	دال
5.	يتم متابعة الخريجين المتفوقين من الجامعات ويتم الاتصال معهم لاستقطابهم إلى الوزارة	.748**	.000	دال
6.	تقوم الوزارة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً تماشياً مع الاحتياجات المتوقعة	.754**	.000	دال
7.	تقيس الاختبارات والمهارات المهنية الواجب توفرها في المرشحين	.690**	.000	دال
8.	تهتم الوزارة بجمع وتبويب البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين من المصادر المختلفة	.602**	.000	دال
9.	تستند عملية التعيين على قواعد ومعايير ثابتة وواضحة تعتمد على الخبرة والكفاءة	.879**	.000	دال
10.	تعتمد الوزارة في تعيين موظفيها على أساس المنافسة	.708**	.000	دال
11.	تعتمد الوزارة على إجراء الامتحانات لتعيين الموظفين المتقدمين للوظائف لديها	.601**	.000	دال

يتضح من الجدول (2) أن جميع فقرات مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مع متوسط الدرجة الكلية للاستبانة، كما اتضح من الجدول أن معامل الارتباط للأسئلة ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0.601 و0.935 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه ويمكن الاعتماد عليها في القياس.

المجال الثاني: التدريب

جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التدريب وبين مجالها

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1.	تعمل دائرة التدريب والتطوير في الوزارة بشكل فعال	.861**	.000	دال
2.	تبذل الوزارة جهداً للتنمية وتطوير موظفيها	.916**	.000	دال
3.	تهتم الوزارة بتحديد الاحتياجات التدريبية في جميع المجالات	.649**	.000	دال
4.	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلب وتصور احتياجات التدريب	.800**	.000	دال
5.	يتم الربط بين طبيعة عمل الأفراد وبين تحديد الاحتياجات التدريبية لهم	.873**	.000	دال
6.	التدريب يهتم بتزويد الأفراد بالمهارات والمعارف الخاصة لتحسين أداءهم	.747**	.000	دال
7.	يستخدم التدوير الوظيفي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لاكتساب مهارات جديدة	.822**	.000	دال
8.	يمكن الاستفادة من قدرات المتدربين الذين اجتازوا برامج تدريبية معينة لتدريب غيرهم من الموظفين في الوزارة	.840**	.000	دال
9.	يوجد تدريب مستمر للكوادر العاملة في الوزارة حسب الاحتياجات	.863**	.000	دال
10.	تؤمن الوزارة بأن التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية	.797**	.000	دال
11.	تتابع الوزارة التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد عملية التدريب	.883**	.000	دال

يتضح من الجدول (3) أن جميع فقرات مجال التدريب مرتبطة ارتباطاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مع متوسط الدرجة الكلية للاستبانة، كما اتضح من الجدول أن معامل الارتباط للأسئلة ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0.649 و 0.916 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

المجال الثالث: التقييم

جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التقييم وبين مجالها

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1.	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة	.874**	.000	دال
2.	يستخدم نظام تقييم الأداء في تعزيز الجوانب الايجابية في مجالات الخدمات التي تقدمها الوزارة	.897**	.000	دال
3.	يستخدم نظام تقييم الأداء في علاج القصور في أداء الموظفين	.880**	.000	دال
4.	نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية	.773**	.000	دال
5.	يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله	.880**	.000	دال
6.	يعمل نظام تقييم الأداء علي تحسين وتطوير أداء الموظف	.903**	.000	دال
7.	يساعد نظام تقييم الأداء علي رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور	.866**	.000	دال
8.	يقدم نظام التقييم المتبع معلومات للعاملين أنفسهم علي جودة وكفاءة أداءهم وأعمالهم لتحسين الأداء نحو الأفضل	.832**	.000	دال
9.	عملية تقييم الأداء تنمي قدرات المدراء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات	.881**	.000	دال
10.	يحقق نظام تقييم الأداء تقدماً ملموساً في تطبيق الخدمات الصحية	.922**	.000	دال
11.	يحدد نظام تقييم الأداء الموظفين الذين يستحقون التقدير والمكافآت التشجيعية	.810**	.000	دال

يتضح من الجدول (4) أن جميع فقرات مجال التقييم مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مع متوسط الدرجة الكلية للاستبانة، كما اتضح من الجدول أن معامل الارتباط للأسئلة ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0.773 و 0.903 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة ويمكن الاعتماد عليها في القياس.

المجال الرابع: الحوافز والتعويضات

جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الحوافز والتعويضات وبين مجالها

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1.	هناك تناسب بين الراتب والدرجة الوظيفية التي يحملها الموظف	.780**	.000	دال
2.	الحوافز التي تقدم من الوزارة تساعد على الارتقاء بأداء الموظفين	.755**	.000	دال
3.	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وترقيات وعلاوات	.748**	.000	دال
4.	يشعر الموظفون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالوزارة	.594**	.001	دال
5.	هناك عدالة وموضوعية في نظام الترقيات	.745**	.000	دال
6.	تقوم الوزارة بمنح الموظفين المتميزين درجات وترقيات	.946**	.000	دال
7.	يسود في الوزارة نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية	.852**	.000	دال
8.	تسعى الوزارة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين أداء العاملين	.773**	.000	دال
9.	يشعر الموظفون بالوزارة بالأمن الوظيفي والاستقرار	.400*	.029	دال
10.	الحوافز تعطي وفق أسس ومعايير وضوابط الوزارة	.877**	.000	دال
11.	الحوافز المقدمة للموظفين تتناسب مع الجهد المبذول	.866**	.000	دال

يتضح من الجدول (5) أن جميع فقرات مجال الحوافز والتعويضات مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مع متوسط الدرجة الكلية للاستبانة، كما اتضح من الجدول أن معامل الارتباط للأسئلة ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0.400 و 0.964 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

المجال الخامس: الاستدامة

جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاستدامة وبين مجالها

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1.	هناك رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية في الوزارة وفقاً للإمكانيات المتوفرة	.721**	.000	دال
2.	توجد علاقة شراكة مع الوزارات الأخرى	.524	.001	دال
3.	تتم صياغة رسالة الوزارة بشكل يعكس أهدافها	.700**	.000	دال
4.	يتم تحقيق رضا الفئات المستهدفة من عمل الوزارة	.755**	.000	دال
5.	هناك قيادة حكيمة للوزارة تمكنها من إدارة شئونها	.860**	.000	دال
6.	للوزارة قدرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة في البيئة الداخلية	.727**	.000	دال
7.	للوزارة قدرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية	.740**	.000	دال
8.	يجري تحقيق الجودة في علاقات الوزارة مع المنتفعين	.811**	.000	دال
9.	تعتمد الوزارة نظام مساءلة يحدد مسؤوليات الموظفين	.831**	.000	دال
10.	تقوم الوزارة بتقييم دوري لمعرفة نقاط قوتها	.823**	.000	دال
11.	تقوم الوزارة بتقييم دوري لمعرفة نقاط ضعفها	.814**	.000	دال
12.	تقوم الوزارة بتقييم دوري للتعرف على الفرص المتاحة لها	.833**	.000	دال
13.	يوجد لدى الوزارة نظام إداري داخلي سليم	.789**	.000	دال
14.	تحديد الوزارة تحديد الأولويات من خلال الخبرات المتوفرة لدى الموظفين	.816**	.000	دال

يتضح من الجدول (6) أن جميع فقرات مجال الاستدامة مرتبطة ارتباطاً ذاتياً دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) مع متوسط الدرجة الكلية للاستبانة، كما اتضح من الجدول أن معامل الارتباط للأسئلة ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0.524 و 0.860 وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه

ثبات بنود الاستبانة:

أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ وذلك للتحقق من ثبات الاستبانة:

طريقة التجزئة النصفية – Split-Half Coefficient:

وتعتمد طريقة التجزئة النصفية على إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية (الرتبة) ومعدل الأسئلة الزوجية (الرتبة) لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (7) معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية:

المجال	البيان	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل (الثبات)
الأول	الاستقطاب و الاختبار والتعيين	0.802	0.891
الثاني	التدريب	0.925	0.961
الثالث	التقييم	0.949	0.974
الرابع	الحوافز والتعويضات	0.822	0.903
الخامس	الاستدامة	0.929	0.963
المجال الكلي		0.972	0.986

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية (الرتبة) ومعدل الأسئلة الزوجية (الرتبة) لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية: معامل الثبات $r = \frac{2r}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (5) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان حيث بلغ معامل الارتباط الكلي 0.972 وبعد التعديل أصبح 0.986 وهو معامل قوي جداً .

1. طريقة الفاكرونباخ:

تم التحقق من مستوى ثبات الاستبانة باستخدام قيمة معامل ألفا كرونباخ للفقرات مع مجالاتها، أي تم إيجاد معامل ألفا بين كل مجال من مجالات الاستبانة والفقرات التي تنتمي لكل مجال على حده كما يتضح من الجدول رقم (8):

جدول (8) - يوضح معامل ألفا كرونباخ بين فقرات كل مجال على حده

المجال	البيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	الاستقطاب والاختبار والتعيين	11	0.899
الثاني	التدريب	11	0.953
الثالث	التقييم	11	0.965
الرابع	الحوافز والتعويضات	11	0.919
الخامس	الاستدامة	14	0.943
المجموع		58	0.981

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ بين كل مجال من مجالات الاستبانة والفقرات التي تنتمي لكل مجال كانت قوية جداً، وهذا يدل على أن فقرات المجال تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما يطمئن الباحث من تطبيقها على عينة الدراسة، حيث كانت جميع معاملات الارتباط أكبر من 89.9% وهذا مؤشر قوي على مستوى ثبات الاستبانة وهذا يدل على أن جميع فقرات الاستبانة مترابطة مع مجالاتها الكلية وهذا مؤشر جيد لقياس الغرض الذي وضعت من أجله الاستبانة.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المقدمة:

قام الباحث بعرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة ، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة:

لقد تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المحاور للأداة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة وهو رقم (3) ويمثل الرأي المحايد. والجدول التالية توضح مدى ارتباط كل فقرة مع مجالها.

تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص مفردات عينة البحث والبالغ عددها (120) مفردة:

1- الوظيفة:

جدول (9) - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير دائرة	93	77.5
مدير وحدة	16	13.3
مدير عام	9	7.5
وكيل وزارة مساعد	2	1.7
المجموع	120	% 100

يتضح من الجدول السابق أن 77.5 % من العينة هم من مديري الدائرة و 13.3 % هم من مدير وحدة ، وكذلك 7.5 % هم مديرون عامون ، بالإضافة إلى 1.7 % هم من وكيلي الوزارة المساعد وهذا يتناسب مع طبيعة العينة التي تم اختيارها وهي من المدراء والمشرفين الذين يقومون باتخاذ القرارات خلال تأديتهم لمهام عملهم ويرى الباحث ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يحملون مسمى مدير دائرة إلى طبيعة بناء الهيكل التنظيمي المتبع في وزارة الصحة.

2- الجنس:

جدول (10) - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	112	93.3
أنثى	8	6.7
المجموع	120	100 %

يتبين من الجدول السابق أن 93.3% من العينة هم من الذكور و 6.7 % هم من الإناث ويعود السبب في ارتفاع عدد الذكور أن شغل هذه المناصب هم من الذكور أكثر و يعزو الباحث نسبة ارتفاع عدد الذكور عن الإناث إلى طبيعة العمل الخاصة بالوزارة و خاصة وجود مراكز صحية منتشرة في جميع محافظات قطاع غزة وهو ما يمنح أهمية لعنصر الذكور في هذا المجال لأنه يحتاج إلى العمل ليلاً أي على مدار الساعة وان المجتمع الفلسطيني مجتمع تقليدي.

3- العمر:

جدول (11) - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
من 30 إلى 35	7	5.8
من 35 إلى 40	35	29.2
أكثر من 40	78	65
المجموع	120	100 %

يوضح الجدول السابق أن 5.8 % تتراوح أعمارهم بين الـ 30 و 35 عاماً، و 29.2% تتراوح أعمارهم بين الـ 35 و 40 عاماً، كذلك 65 % من العينة تفوق أعمارهم الـ 40 عاماً، ويعود

السبب في كون جزء كبير من العينة تزيد أعمارهم عن 40 سنة إلى طبيعة العينة نفسها حيث تم اختيار الوكيل والوكيل المساعد والمدراء حيث يحتاج الموظف إلى وقت ليبلغ مثل هذه المواقع في المؤسسة ويرى الباحث ان هذه الاعمار طموحة مفتوحة ولا تمل من العمل الوظيفي والتي لديها رغبة واقبال في التطوير المستمر في الوظيفة.

4- المؤهل العلمي:

جدول (12) - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
4.2	5	دبلوم فما دون
43.3	52	بكالوريوس
40	48	ماجستير
12.5	15	دكتوراه
100 %	120	المجموع

يظهر الجدول السابق أن 4.2 % من العينة هم من حملة الدبلوم فما دون، و 43.3 % من حملة البكالوريوس في تخصصاتهم، بينما 40 % هم من حملة الماجستير، و 12.5 % هم من حملة الدكتوراه، وهذا طبيعي حيث طبيعة المراكز التي تشغلها العينة تتطلب مؤهلات علمية مثل البكالوريوس والماجستير حيث نلاحظ أن هناك نسبة عالية من حملة الدراسات العليا في الكادر البشري في وزارة الصحة.

5- التخصص:

جدول (13) - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال التخصص

النسبة المئوية	العدد	مجال التخصص
15	18	طبيب
15.8	19	مهندس
25	30	مهن طبية
21.7	26	أعمال إدارية
5.8	7	محاسبة
16.7	20	أخرى
100 %	120	المجموع

يظهر الجدول السابق أن 15% من العينة مجال تخصصهم هو الطب ، و 15.8% هم في مجال الهندسة ، بينما 25 % هم في مجال المهن الطبية ، و 21.7% هم في مجال الأعمال الإدارية ، كذلك 5.8 % هم في مجال المحاسبة ، و 16.7% هم في مجالات أخرى ويظهر أن هناك تنوعاً في تخصصات أفراد العينة ويعود ذلك إلى كونهم يعملون في مؤسسات تتعامل مع مجالات مختلفة ومتنوعة.

6- سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي :

جدول (14) - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	الخبرة في المؤسسة الحالية
9.2	11	أقل من 5
39.2	47	من 5 إلى 10
18.3	22	من 10 إلى 15
33.3	40	أكثر من 15
100 %	120	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن 9.2 % من العينة خبرتهم في المؤسسة الحالية تقل عن 5 أعوام، بينما 39.2 % تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، كذلك 18.3 % تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، و 33.3 % لديهم أكثر من 15 سنة خبرة في المؤسسة الحالية، وهذا يعود مرة أخرى إلى طبيعة مفردات العينة حيث الأغلب منهم قضى فترة ليست بالقصيرة نسبياً في المؤسسة للوصول إلى المراكز التي يشغلونها.

ويرى الباحث أن التباين لصالح الفئة الوظيفية من 5-10 ذلك لامتلاك هذه الفئة الحماسة والدافعية ومواكبتها تكنولوجيا المعلومات وقناعتهم بضرورة تطوير الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية.

عرض لتحليل فقرات الاستبانة حسب كل مجال
1. المجال الأول: الاستقطاب والاختيار والتعيين

الجدول (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات العينة الدراسية لكل فقرة من فقرات مجال الاستقطاب والتعيين والاختبار

الرقم	فقرات المحور الأول	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب	3.7000	.74020	74.0	10.359	.000
2	تتم عملية اختيار المرشحين بنزاهة وشفافية	3.7083	.87347	74.2	8.883	.000
3	يتم اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة	3.6750	.89970	73.5	8.219	.000
4	تمتلك الوزارة نظاماً يحتفظ بطلبات المتقدمين إلى الوظائف خاصة المتميزين للعودة إليها عند الحاجة	3.3083	.92397	66.2	3.656	.002
5	يتم متابعة الخريجين المتفوقين من الجامعات ويتم الاتصال معهم لاستقطابهم إلى الوزارة	2.7083	.99912	54.2	-3.198	.000
6	تقوم الوزارة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً تماشياً مع الاحتياجات المتوقعة	3.5167	.96130	70.3	5.888	.000
7	تقيس الاختبارات والمهارات المهنية الواجب توفرها في المرشحين	3.5500	.73164	71.0	8.235	.005
8	تهتم الوزارة بجمع وتبويب البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين من المصادر المختلفة	3.2250	.86445	64.5	2.851	.000
9	تستند عملية التعيين على قواعد ومعايير ثابتة وواضحة تعتمد على الخبرة والكفاءة	3.5667	.93245	71.3	6.657	.000
10	تعتمد الوزارة في تعيين موظفيها على أساس المنافسة	3.7417	.93930	74.8	8.650	.000
11	تعتمد الوزارة على إجراء الامتحانات لتعيين الموظفين المتقدمين للوظائف لديها	4.2000	.71714	84.0	18.330	.000
	جميع الفقرات	3.5364	.55234	70.7	10.638	.000

يوضح الجدول السابق رقم (15) أن أراء أفراد الدراسة في جميع الفقرات كانت ايجابية ما عدا الفقرة رقم (5) حيث كانت سلبية و حصلت على وزن نسبي أقل من 60% ، في حين أن الفقرات الايجابية حصلت على وزن نسبي أعلى من 60% حيث ما بين 64.5% و 84% ، و بالتالي يمكن أن نستنتج أن هناك اتجاه ايجابياً حول الاستقطاب و الاختيار والتعيين ودور إدارة الموارد البشرية حيث كانت مستوى المعنوية لهذه الفقرة دال إحصائياً و كانت قيمة sig أقل من 5% حيث يعتبر الجدول السابق في الفقرة الأولى أن أفراد الدراسة يرون أنه تم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب بوزن نسبي 74% ، في حين أن عملية اختيار المرشحين بنزاهة وشفافية حصلت على وزن نسبي 74.2% و أن اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة حصلت على وزن نسبي 73.5% .

بينما يرى أفراد الدراسة أن الوزارة تمتلك نظاماً يحتفظ بطلبات المتقدمين إلى الوظائف خاصة المتميزين للعودة لهم عند الحاجة بوزن نسبي 66.2% ، في حين أن هناك عدم موافقة متابعة الخريجين المتفوقين من الجامعات و الاتصال معهم لاستقطابهم إلى الوزارة حيث حصلت على وزن نسبي 54.2% وهي العبارة السلبية الوحيدة في هذا المجال ، كما أن هناك تخطيطاً للأعداد المراد تعيينهم سنوياً تماشياً مع الاحتياجات المتوقعة حيث حصلت هذه الفقرة على 70.3% ، كما أن أفراد الدراسة يرون أن الاختبارات تقيس المهارات في المرشحين بوزن نسبي 71% كذلك الموافقة على اهتمام الوزارة بجمع البيانات و المعلومات عن المتقدمين للتعيين من المصادر المختلفة حصلت على وزن نسبي 64.5% ، و أن عملية التعيين تستند على قواعد و معايير ثابتة وواضحة حصلت على وزن نسبي 71.3% ، في حين تعتمد الوزارة في تعيين موظفيها على أساس المنافسة حصلت على وزن نسبي 74.8% ، كذلك نلاحظ أن اعتماد الوزارة على إجراء الامتحانات لتعيين الموظفين حصلت على وزن نسبي 84% ، في حين كان الوزن النسبي الكلي لهذا المجال يساوي 70.2% ، بالتالي نلاحظ أن هناك اتجاه ايجابياً بين أفراد الدراسة حول موضوع الاستقطاب و الاختيار والتعيين .

ويري الباحث أن دور الوزارة في متابعة الخريجين الجامعيين المتفوقين يكاد يكون معدوماً وهذا لا يسهل عليها الحصول علي الكفاءات المطلوبة. ويري الباحث أن فقرات الجدول السابق كانت ايجابية مما يعزز دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية حيث أن هذه الوظائف تثري الوزارة في إرفادها بالكوادر البشرية اللازمة لعملية الاستدامة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة زيد، 2010 بعنوان مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية والتي أظهرت نتائجها بان وظائف إدارة الموارد البشرية ساهمت بدرجة كبيرة في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

2. المجال الثاني: التدريب

الجدول (16) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات العينة الدراسية لكل فقرة من فقرات مجال التدريب .

#	فقرات المحور الثاني	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تعمل دائرة التدريب والتطوير في الوزارة بشكل فعال	3.3833	1.03049	67.7	4.075	.000
2	تبذل الوزارة جهداً لتنمية وتطوير موظفيها	3.4667	1.01197	69.3	5.052	.000
3	تهتم الوزارة بتحديد الاحتياجات التدريبية في جميع المجالات	3.4833	.91655	69.7	5.777	.000
4	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلب وتصور احتياجات التدريب	3.4583	.98643	69.2	5.090	.000
5	يتم الربط بين طبيعة عمل الأفراد وبين تحديد الاحتياجات التدريبية لهم	3.5250	.89783	70.5	6.406	.000
6	التدريب يهتم بتزويد الأفراد بالمهارات والمعارف الخاصة لتحسين أداءهم	3.7417	.89345	74.8	9.093	.000
7	يستخدم التدوير الوظيفي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لاكتساب مهارات جديدة	3.0250	.99968	60.5	.274	.785
8	يمكن الاستفادة من قدرات المتدربين الذين اجتازوا برامج تدريبية معينة لتدريب غيرهم من الموظفين في الوزارة	3.1667	1.01529	63.3	1.798	.075
9	يوجد تدريب مستمر للكوادر العاملة في الوزارة حسب الاحتياجات	3.2583	1.02487	65.2	2.761	.007
10	تؤمن الوزارة بأن التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية	3.5833	1.00906	71.7	6.333	.000
11	تتابع الوزارة التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد عملية التدريب	2.9667	1.01197	59.3	-.361	.719
	جميع الفقرات	3.3689	.71740	67.4	5.634	.000

يوضح الجدول السابق أن الفقرات (10،1،2،3،4،5،6،9) حصلت على اتجاه ايجابي بمعنى حصلت على وزن نسبي أعلى من 60% ويمكن أن نفصل هذه الفقرات على النحو الآتي:

تعمل دائرة التدريب و التطوير في الوزارة بشكل فعال بوزن نسبي 67.7% ، و يرى أفراد الدراسة أن الوزارة تبذل جهدا لتنمية موظفيها بوزن نسبي 69.3% ، و أن الوزارة تهتم بتحديد احتياجات التدريب في جميع المجالات بوزن نسبي 69.7% ، كذلك يتم توفير برامج تدريبية بناءً على طلب و تصور احتياجات التدريب بوزن نسبي 69.2% ، كذلك تم الربط بين طبيعة عمل الأفراد و تحديد الاحتياجات التدريبية بوزن نسبي 70.5% ، و أن التدريب يهتم بتزويد الأفراد بالمهارات و المعارف لتحسين أدائهم وحصلت على وزن نسبي 74.8% ، في حين أن أفراد الدراسة يرون انه يوجد تدريب مستمر للكوادر العاملة بالوزارة حسب الاحتياجات بوزن نسبي 65.2% ، تؤمن الوزارة بأن التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية بوزن نسبي 71.7% ، في حين نلاحظ أيضا في الجدول السابق أن الفقرات (11،8،7) حصلت على الرأي المحايد حيث أن مستوى المعنوية لهذه الفقرات كان أكبر من 5% ، بمعنى أن أفراد هذه العينة لم يكن لهم رأي في تلك الفقرات حيث كان مستوى الموافقة لهم من يستخدم التدوير الوظيفي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لاكتساب مهارات جديدة حصلت على وزن نسبي 60.5% ، أما عن إمكانية الاستفادة من قدرات المتدربين الذين اجتازوا برامج تدريبية معينة لتدريب غيرهم من الموظفين في الوزارة فكان الوزن النسبي 63.3% ، في حين كانت الفقرة تتابع الوزارة التقدم الحاصل في أداء الموظفين بعد عملية التدريب حصلت على وزن نسبي 59.3% وهنا لا يوجد دلالة.

ويري الباحث من خلال التحليل أن التدريب الكوادر يحظى بأهمية جيدة لدى وزارة الصحة حيث تدرك الوزارة أن التدريب عامل مهم في تطوير الكادر البشري والذي سينعكس ايجابيا علي استدامة الخدمات الصحية الحكومية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العزوني ، 2001 بعنوان دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة.

المجال الثالث: التقييم

الجدول (17) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات العينة الدراسية لكل فقرة من فقرات مجال التقييم .

الرقم	فقرات المحور الثالث	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة	3.3500	.93170	67.0	4.115	.000
2	يستخدم نظام تقييم الأداء في تعزيز الجوانب الايجابية في مجالات الخدمات التي تقدمها الوزارة	3.3083	.91482	66.2	3.692	.000
3	يستخدم نظام تقييم الأداء في علاج القصور في أداء الموظفين	3.0167	.93470	60.3	.195	.845
4	نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية	3.2667	.95031	65.3	3.074	.003
5	يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله	3.1667	.98162	63.3	1.860	.045
6	يعمل نظام تقييم الأداء علي تحسين وتطوير أداء الموظف	3.2000	1.04198	64.0	2.103	.038
7	يساعد نظام تقييم الأداء علي رفع مستوي أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور	3.1000	1.04841	62.0	1.045	.298
8	يقدم نظام التقييم المتبع معلومات للعاملين أنفسهم علي جودة وكفاءة أداءهم وأعمالهم لتحسين الأداء نحو الأفضل	3.4583	.96924	69.2	5.180	.000
9	عملية تقييم الأداء تنمي قدرات المدراء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات	3.4250	.86639	68.5	5.374	.000
10	يحقق نظام تقييم الأداء تقدماً ملموساً في تطبيق الخدمات الصحية	3.1083	.88684	62.2	1.338	.183
11	يحدد نظام تقييم الأداء الموظفين الذين يستحقون التقدير والمكافآت التشجيعية	3.1500	1.08968	63.0	1.508	.134
	جميع الفقرات	3.2318	.77147	64.6	3.292	.000

يوضح الجدول السابق أن الفقرات (9،1،2،4،8) حصلت على اتجاه ايجابي بمعنى حصلت على وزن نسبي أعلى من 60% و يمكن أن نفصل هذه الفقرات على النحو الآتي :

يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة بوزن نسبي 67% ، و يرى أفراد الدراسة أن نظام تقييم الأداء يستخدم في تعزيز الجوانب الايجابية في مجالات الخدمات التي تقدمها الوزارة بوزن نسبي 66.2% ، و أن نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية حصلت على وزن نسبي 65.3% ، و يرى أفراد الدراسة أن نظام التقييم المتبع يقدم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة و كفاءة آدائهم و أعمالهم لتحسين الأداء نحو الأفضل حصلت على وزن نسبي 69.2% ، أما تقييم الأداء عملية تنمي قدرات المدراء في مجال الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات حصلت على وزن نسبي 68.5% .

في حين نلاحظ أيضا في الجدول السابق أن الفقرات (3،6،7،10،11) حصلت على الرأي المحايد حيث أن مستوى المعنوية لهذه الفقرات كان أكبر من 5% .

يرى أفراد الدراسة أن نظام تقييم الأداء يستخدم في علاج القصور في أداء الموظفين حصلت على وزن نسبي 60.3% ، وأما نظام تقييم الأداء يحقق الغرض الذي وضع من أجله حصلت على وزن نسبي 63.3% ، و أن نظام تقييم الأداء يعمل على تحسين و تطوير أداء الموظف بوزن نسبي 64% ، و يرى أفراد الدراسة أن نظام تقييم الأداء يساعد على رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور بوزن نسبي 62% ، و يحقق نظام تقييم الأداء تقدم ا ملموساً في تطبيق الخدمات الصحية 62.2% ، و يرى أفراد الدراسة أن نظام تقييم الأداء يجدد الموظفين الذين يستحقون التقدير و المكافآت التشجيعية بوزن نسبي 63%.

ويري الباحث أن استخدام الوزارة للتقييم وحصول فقرات الاستبانة علي اتجاه ايجابي يعزز من إجراءات المبحوثين علي أهمية التقييم وأثره الايجابي علي الأداء والذي يسهم في تعزيز استدامة الخدمات الصحية الحكومية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة صيام، 2007 بعنوان فاعلية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة.

3. المجال الرابع: الحوافز والتعويضات

الجدول (18) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات العينة الدراسية لكل فقرة من فقرات مجال الحوافز والتعويضات .

الرقم	فقرات المحور الرابع	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	هناك تناسب بين الراتب والدرجة الوظيفية التي يحملها الموظف	2.7250	1.01222	54.5	-2.976-	.004
2	الحوافز التي تقدم من الوزارة تساعد على الارتقاء بأداء الموظفين	2.2750	1.05291	45.5	-7.543-	.000
3	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وترقيات وعلاوات	2.0500	.85847	41.0	-12.122-	.000
4	يشعر الموظفون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالوزارة	2.6833	1.33463	53.7	-2.599-	.011
5	هناك عدالة وموضوعية في نظام الترقيات	2.5583	.96837	51.2	-4.996-	.000
6	تقوم الوزارة بمنح الموظفين المتميزين درجات وترقيات	2.2583	1.03303	45.2	-7.865-	.000
7	يسود في الوزارة نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية	2.2750	.89783	45.5	-8.846-	.000
8	تسعى الوزارة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين أداء العاملين	2.1167	.99734	42.3	-9.702-	.000
9	يشعر الموظفون بالوزارة بالأمن الوظيفي والاستقرار	2.3333	1.07947	46.7	-6.765-	.000
10	الحوافز تعطي وفق أسس ومعايير وضوابط الوزارة	2.3917	1.07137	47.8	-6.220-	.000
11	الحوافز المقدمة للموظفين تتناسب مع الجهد المبذول	2.1250	.98358	42.5	-9.745-	.000
	جميع الفقرات	2.3447	.75048	46.9	9.565	.000

يوضح الجدول السابق أن جميع الفقرات حصلت على اتجاه سلبي بمعنى حصلت على وزن نسبي أقل من 60% ويمكن أن نفصل هذه الفقرات على النحو الآتي:

هناك تناسب بين الراتب و الدرجة الوظيفية التي يحملها الموظف حصلت على وزن نسبي 54.5% ، ويرى أفراد الدراسة أن الحوافز التي تقدم من الوزارة تساعد على الارتقاء بأداء الموظفين بوزن نسبي 45.5% ، و أن الموظفين يشعرون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب و ترقيات و علاوات حصلت على وزن نسبي 41% ، أما شعور الموظفين بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالوزارة بوزن نسبي 53.7% ، و هناك عدالة و موضوعية في نظام الترقيات حصلت على وزن نسبي 51.2% ، و أن الوزارة تقوم بمنح الموظفين المتميزين درجات و ترقيات بوزن نسبي 45.2% ، أما الوزارة يسودها نوع من العدالة في نظام الحوافز و المكافآت الإضافية بوزن نسبي 45.5% ، و يرى أفراد الدراسة بأن الوزارة تسعى إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين أداء العاملين حصلت على وزن نسبي 42.3%، أما شعور الموظفين بالأمن الوظيفي و الاستقرار في الوزارة حصلت على وزن نسبي 46.7% ، في حين أن أفراد الدراسة يرون الحوافز التي تعطى وفق أسس و معايير و ضوابط الوزارة حصلت على وزن نسبي 47.8% ، و أن الحوافز المقدمة للموظفين تتناسب مع الجهد المبذول بوزن نسبي 41.5% .

ويري الباحث أن آثار الانقسام واضحة في ايجابيات المبحوثين حول عملية الحوافز حيث حصلت علي اتجاه سلبي وذلك من خلال عدم حصول بعض الموظفين علي رواتبهم بشكل كامل إضافة إلي عدم الحصول علي الحوافز أدي إلي وجود حالة من عدم الرضا لدي المبحوثين.

ويري الباحث أن تفعيل هذه الحوافز سوف يؤدي بأثر إيجابي علي استدامة الخدمات الصحية الحكومية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة المسعودي ، 2010 بعنوان معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية والتي من أهم نتائجها ضعف التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي.

4. المجال الخامس: الاستدامة

الجدول (19) المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات العينة الدراسية لكل فقرة من فقرات مجال الاستدامة

الرقم	فقرات المحور الخامس	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	هناك رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية في الوزارة وفقا للإمكانيات المتوفرة	3.2333	.93245	64.7	2.741	.007
2	توجد علاقة شراكة مع الوزارات الأخرى	3.3833	.79053	67.7	5.312	.000
3	تتم صياغة رسالة الوزارة بشكل يعكس أهدافها	3.4333	.77496	68.7	6.125	.000
4	يتم تحقيق رضا الفئات المستهدفة من عمل الوزارة	3.0000	.83011	60.0	.000	1.000
5	هناك قيادة حكيمة للوزارة تمكنها من إدارة شئونها	3.1750	1.02623	63.5	1.868	.064
6	للوزارة قدرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة في البيئة الداخلية	3.6583	.77238	73.2	9.337	.000
7	للوزارة قدرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية	3.6000	.90191	72.0	7.287	.000
8	يجري تحقيق الجودة في علاقات الوزارة مع الملتفيعين	3.2833	.89989	65.7	3.449	.001
9	تعتمد الوزارة نظام مساءلة يحدد مسؤوليات الموظفين	3.2667	.94142	65.3	3.103	.002
10	تقوم الوزارة بتقييم دوري لمعرفة نقاط قوتها	3.0417	.83410	60.8	.547	.585
11	تقوم الوزارة بتقييم دوري لمعرفة نقاط ضعفها	2.9917	.83511	59.8	-.109	.913
12	تقوم الوزارة بتقييم دوري للتعرف على الفرص المتاحة لها	3.0250	.81439	60.5	.336	.737
13	يوجد لدى الوزارة نظام إداري داخلي سليم	3.2500	.93710	65.0	2.922	.004
14	تجيد الوزارة تحديد الأولويات من خلال الخبرات المتوفرة لدى الموظفين	3.2500	.92809	65.0	2.951	.004
	جميع الفقرات	3.2565	.61351	65.1	4.581	.000

يوضح الجدول السابق أن الفقرات (1.2.3.4.6.7.8.9.13.14) حصلت على اتجاه ايجابي بمعنى حصلت على وزن نسبي أعلى من 60% و يمكن أن نفصل هذه الفقرات على النحو الآتي :

هناك رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية في الوزارة وفقا للإمكانيات المتوفرة حصلت على وزن نسبي 64.7% ، و نلاحظ وجود علاقة شراكة مع الوزارات الأخرى 67.7% ، صياغة رسالة الوزارة يعكس أهدافها 68.7% ، و تحقيق رضا الفئات المستهدفة يتم من عمل الوزارة 60% ، ، أما قدرة الوزارة على التأقلم مع الظروف المتغيرة في البيئة الداخلية 73.2% ، و نلاحظ أن قدرة الوزارة على التأقلم مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية 72% ، و أن يجري تحقيق الجودة في علاقات الوزارة مع المنتفعين 65.7% ، و يرى أفراد الدراسة أن الوزارة تعتمد نظام مساءلة يحدد مسؤوليات الموظفين 65.3%، و يوجد لدي الوزارة نظام إداري داخلي سليم 65% ، و الوزارة تجيد تحديد الأولويات من خلال الخبرات المتوفرة لدي الموظفين حصلت على وزن نسبي 65% .

نلاحظ من الجدول السابق أن فقرة رقم (11) حصلت على اتجاه سلبي بمعنى حصلت على وزن نسبي أقل من 60% وهي أن الوزارة تقوم بتقييم دوري لمعرفة نقاط ضعفها 59.8% . في حين نلاحظ أيضا في الجدول السابق أن الفقرات (4، 10، 12، 5) حصلت على الرأي المحايد

يرى أفراد الدراسة أنه يتم تحقيق رضا الفئات المستهدفة من عمل الوزارة بوزن نسبي 60% ،وان هناك قيادة حكيمة للوزارة تمكنها من إدارة شئونه ا حصلت على وزن نسبي 63.5% ، و أن الوزارة تقوم بتقييم دوري لمعرفة نقاط قوتها حصلت على وزن نسبي 60.8% ، أما الوزارة تقوم بتقييم دوري للتعرف على الفرص المتاحة لها 60.5% .

ويري الباحث أن إدارة الموارد البشرية تتم بصورة جيدة حسب ما جاء في ايجابيات المبحوثين، ويرى الباحث أن عدم قيام الوزارة بالتقييم الدوري لمعرفة نقاط الضعف قد يرجع لسبب تكرار الأزمات والحروب التي تواجهها الوزارة مما ينعكس سلبا علي إجراء التقييم. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة زيد، 2010 بعنوان مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية.

حيث حصلت على اتجاه ايجابي من خلال مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية وكانت بدرجة كبيرة .

اختبار الفرضيات:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية.

جدول (20) معامل الارتباط بين استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية.

		استدامة الخدمات الصحية	استقطاب واختيار وتعيين
استدامة الخدمات الصحية	Pearson Correlation	1	0.598**
	Sig. (2-tailed)	-	.000

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون حيث تبين من خلال هذا الاختبار أنه يوجد علاقة طردية قوية بين استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية. حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي $R=0.598$ و قيمة $\text{sig}=0.00$ وهذا دال إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha=0.01)$ بمعنى أن الزيادة في دقة الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية تؤدي إلى زيادة في استدامة الخدمات الصحية .

ويعزى الباحث هذه الدرجة الموجبة إلى أن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين في الوزارة يعزز من قدراتها على الانجاز ويزيد من إمكانياتها لتقديم الخدمات الصحية للجمهور وهذا الأمر يزيد تمكنها من تلبية احتياجاتها والقدرة على البقاء والاستدامة وتتفق هذه الدراسة مع دراسة زقوت، (2013) بعنوان واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تدريب الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية.

جدول (21) معامل الارتباط بين تدريب الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية.

		استدامة الخدمات الصحية	التدريب
استدامة الخدمات الصحية	Pearson Correlation	1	0.647**
	Sig. (2-tailed)	-	.000

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون حيث تبين من خلال هذا الاختبار أنه يوجد علاقة طردية قوية بين تدريب الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية. حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي $R=0.647$ و قيمة $\text{sig}=0.00$ وهذا دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$) بمعنى أن الزيادة في تدريب الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة في استدامة الخدمات الصحية وذلك كلما كانت نظرة الوزارة ايجابية لمواردها البشرية واعتبرتهم أهم موارد لديها وإتاحة فرص التعلم والتدريب لهم يؤدي ذلك إلى تطوير أدائهم وبذلك تحقيق الاستدامة في تقديم الخدمات الصحية وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عمار، (2012) بعنوان مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم أداء الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية.

جدول (22) معامل الارتباط بين التقييم الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية.

		استدامة الخدمات الصحية	التقييم
استدامة الخدمات الصحية	Pearson Correlation	1	0.643**
	Sig. (2-tailed)	-	.000

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون حيث تبين من خلال هذا الاختبار أنه يوجد علاقة طردية قوية بين تقييم الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية. حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي $R=0.643$ و قيمة $\text{sig}=0.00$ وهذا دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$) بمعنى أن الزيادة في التقييم للموارد البشرية تؤدي إلى زيادة في استدامة الخدمات الصحية حيث أن التقييم العادل لمستويات الأداء والانجاز وتقديم الخدمات الصحية يعزز من الايجابيات ويطورها ويحد ويقلل من الأخطاء ونقاط الضعف ويساعد الوزارة في سيرها باتجاه صالح وهذا يعزز قدرتها على تلبية الاحتياجات للجمهور وتقديم الخدمات الصحية لهم على أكمل وجه ويمكنها من الاستدامة وتتفق هذه الدراسة مع دراسة زيديه ، 2015 بعنوان دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام على تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديم الحوافز والتعويضات للموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية .

جدول (23) معامل الارتباط بين الحوافز والتعويضات للموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية.

		استدامة الخدمات الصحية	الحوافز والتعويضات
استدامة الخدمات الصحية	Pearson Correlation	1	0.636**
	Sig. (2-tailed)	-	.000

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون حيث تبين من خلال هذا الاختبار أنه يوجد علاقة طردية قوية بين الحوافز والتعويضات للموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية. حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي $R=0.636$ و قيمة $\text{sig}=0.00$ وهذا دال إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha=0.01)$ بمعنى أن الزيادة في الحوافز والتعويضات للموارد البشرية تؤدي إلى زيادة في استدامة الخدمات الصحية وذلك لوجود اهتمام من الوزارة في غرس القيم الإيجابية لدى العاملين في الوزارة وذلك لتمكينهم من التعبير عن مشاعرهم وأرائهم في العمل وتنمية روح التحدي لمواجهة المشكلات وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم وذلك من خلال تحفيزهم وتنفق هذه الدراسة مع دراسة شبير، 2006 بعنوان تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره.

5. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس - نوع الوظيفة - المؤهل العملي - سنوات الخبرة)

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين تعزى للجنس .

جدول رقم (24) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة مجالات الاستبانة لدى موظفي وزارة الصحة في قطاع غزة تعزى لمتغيرات الجنس (ذكور وإناث)

مجالات الدراسة	N	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	قيمة المعنوية sig
الاستقطاب والاختيار والتعيين	112	3.5438	.56897	.553	.582
	8	3.4318	.19888		
التدريب	112	3.3839	.72919	1.668	.098
	8	3.1591	.51369		
التقييم	112	3.2630	.76746	.968	.335
	8	2.7955	.73815		
الحوافز والتعويضات	112	2.3709	.74977	.855	.394
	8	1.9773	.70376		
الاستدامة	112	3.2710	.62595	1.440	.153
	8	3.0536	.36770		

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة "sig" اكبر من 0.05 في جميع المجالات، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كلٍ من الاستقطاب و الاختيار والتعيين، والتدريب، والتقييم، والحوافز والتعويضات، والاستدامة تعزى لمتغير الجنس أي أن الجنس ليس له أي تأثير على مجالات الدراسة ويعزى الباحث أن الجنس لا يؤثر على عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز والتعويضات والتي أيضا لا تأثير لها مباشر في استدامة الخدمات الصحية، وهذا يدل على أن الفرصة بين الجنسين في كافة وظائف إدارة الموارد البشرية متكافئة وهذا بدوره يعطي انطباعات بأن الوزارة لا تفرق بين الجنسين مما يعزز النظرة الايجابية تجاه الوزارة.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين تعزى للمتغيرات لنوع الوظيفة .

جدول رقم (25) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في استجابات المبحوثين في محاور الدراسة وبين نوع الوظيفة

المعنوية Sig .	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	نوع الوظيفة	
.621	.593	.183	3	.549	بين المجموعات	الاستقطاب والاختيار والتعيين
		.308	116	35.756	داخل المجموعات	
			119	36.304	الكلي	
.633	.574	.299	3	.896	بين المجموعات	التدريب
		.520	116	60.349	داخل المجموعات	
			119	61.245	الكلي	
.544	.717	.430	3	1.289	بين المجموعات	التقييم
		.599	116	69.535	داخل المجموعات	
			119	70.824	الكلي	
.575	.666	.378	3	1.134	بين المجموعات	الحوافز والتعويضات
		.568	116	65.889	داخل المجموعات	
			119	67.023	الكلي	
.375	1.047	.394	3	1.181	بين المجموعات	الاستدامة
		.376	116	43.610	داخل المجموعات	
			119	44.791	الكلي	

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة "sig" أكبر من 0.05 في جميع المجالات، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كلٍ من الاستقطاب و الاختيار والتعيين، والتدريب ، والتقييم ، والحوافز والتعويضات ، والاستدامة تعزى لمتغير نوع الوظيفة ويعزى الباحث أن نوع الوظيفة لا تؤثر على عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز والتعويضات والتي أيضا لا تأثير لها مباشر في استدامة الخدمات الصحية.

ويري الباحث أن الوزارة تعتبر كافة الوظائف مهمة بالنسبة إليها ولا فرق بين أي وظيفة وأخرى.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابة المبحوثين تعزى للمتغيرات المؤهل العلمي.

جدول رقم (26) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في استجابات المبحوثين في محاور الدراسة وبين نوع المؤهل

المؤهل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية Sig.
الاستقطاب والاختيار والتعيين	بين المجموعات	3	.161	.523	.667
	داخل المجموعات	116	.309		
	الكلي	119			
التدريب	بين المجموعات	3	.314	.604	.613
	داخل المجموعات	116	.520		
	الكلي	119			
التقييم	بين المجموعات	3	.488	.817	.487
	داخل المجموعات	116	.598		
	الكلي	119			
الحوافز والتعويضات	بين المجموعات	3	.212	.371	.774
	داخل المجموعات	116	.572		
	الكلي	119			
الاستدامة	بين المجموعات	3	.767	2.095	.105
	داخل المجموعات	116	.366		
	الكلي	119			

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة "sig" اكبر من 0.05 في جميع المجالات، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كلٍ من الاستقطاب و الاختيار والتعيين، والتدريب ، والتقييم ، والحوافز والتعويضات ، والاستدامة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويعزى الباحث أن المؤهل العلمي لا يؤثر على عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز والتعويضات والتي أيضا لا تأثير لها مباشر في استدامة الخدمات الصحية وذلك لقناعة المبحوثين مع اختلاف صفاتهم الشخصية والمهنية بذلك.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين تعزى للمتغير سنوات الخبرة .

جدول رقم (27) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في استجابات المبحوثين في محاور الدراسة وبين سنوات الخبرة

المعنوية Sig .	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	سنوات الخبرة	
.511	.774	.238	3	.713	بين المجموعات	الاستقطاب
		.307	116	35.592	داخل المجموعات	والاختيار
			119	36.304	الكلي	والتعيين
.814	.316	.165	3	.496	بين المجموعات	التدريب
		.524	116	60.749	داخل المجموعات	
			119	61.245	الكلي	
.912	.177	.107	3	0.322	بين المجموعات	التقييم
		.608	116	70.502	داخل المجموعات	
			119	70.824	الكلي	
.281	1.291	.722	3	2.166	بين المجموعات	الحوافز والتعويضات
		.559	116	64.857	داخل المجموعات	
			119	67.023	الكلي	
.539	0.725	.275	3	0.824	بين المجموعات	الاستدامة
		.379	116	43.967	داخل المجموعات	
			119	44.791	الكلي	

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة "sig" اكبر من 0.05 في جميع المجالات، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الاستقطاب و الاختيار والتعيين، والتدريب ، والتقييم ، والحوافز والتعويضات ، والاستدامة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ويعزى الباحث أن سنوات الخبرة لا تؤثر على عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز والتعويضات والتي أيضا لا تأثير لها مباشر في استدامة الخدمات الصحية مما يدل على قناعة المبحوثين علي اختلاف صفاتهم الشخصية والمهنية بذلك .

6. لا يوجد اثر لإدارة الموارد البشرية على استدامة الخدمات الصحية الحكومية عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

وللإجابة على هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام نموذج الانحدار البسيط وذلك بهدف ايجاد أثر المتغير المستقل بأبعاده الأربعة وهي (الاستقطاب ، التدريب ، التقييم ، الحوافز) على المتغير التابع (استدامة الخدمات الصحية) حيث تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لإيجاد تأثير كل متغير مستقل (بعد) على حدى و ذلك لمعرفة تأثير كل بعد (متغير) على استدامة الخدمات الصحية حيث تم الاعتماد في ايجاد هذا الأثر على قيمة F المحسوبة و كذلك قيمة معامل التحديد لمعرفة مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع ، حيث تم صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط بالشكل الرياضي التالي :

$$y = \alpha + \beta x$$

جدول رقم (28) تأثير إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة على استدامة الخدمات الصحية في وزارة الصحة

الاستدامة الخدمات الصحية (متغير تابع)	α	B	R^2	F	Sig	الأثر
الاستقطاب	0.907	0.664	0.358	65.71	0.00	يوجد تأثير
التدريب	1.394	0.553	0.418	0.84.8	0.00	يوجد تأثير
تقييم الأداء	1.604	0.511	0.143	83.16	0.00	يوجد تأثير
الحوافز	2.038	0.520	0.404	80.07	0.00	يوجد تأثير
المجال الكلي إدارة الموارد البشرية	0.691	0.822	0.592	171.32	0.00	يوجد تأثير

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار تحليل الانحدار بين إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل و استدامة الخدمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية كمتغير تابع حيث تم الاعتماد على عدة مقاييس لتقييم جودة النموذج من هذه المقاييس اختبار F و قيمة المعنوية sig و كذلك معامل التحديد R^2 ، حيث يمكن ترتيب أبعاد إدارة الموارد البشرية من حيث درجة تأثيرها على مدى استدامة الخدمات الصحية في وزارة الصحة من خلال قيمة F و قيمة R^2 حيث كانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرا على استدامة الخدمات المقدمة هو التدريب حيث كانت قيمة اختبار F تساوي 84.8 و قيمة R^2 تساوي 41.8% و هي أعلى قيم من بين القيم الموجودة في الجدول ، يليها تقييم الأداء حيث حصل على قيمة $F=83.16$ و قيمة معامل التحديد تساوي $R^2=41.3\%$ يليها متغير الحوافز حيث

كانت قيمة F تساوي 80.07 وقيمة معامل التحديد $R^2 = 40.4\%$ و أخيرا الاستقطاب حيث كانت قيمة F تساوي 56.71 وقيمة معامل التحديد $R^2 = 35.8\%$.

كما يوضح الجدول أيضا انحدار الموارد البشرية كمتغير مستقل على استدامة الخدمات الصحية المقدمة كمتغير تابع حيث كانت قيمة F تساوي 171.32 وقيمة معامل التحديد الذي يغير العلاقة بين المتغير المستقل و التابع يساوي 59.2% و هذا يعني أن 59.2% من التغير في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال المتغير المستقل و التمثيل في إدارة الموارد البشرية كما يمكن صياغة نموذج الانحدار الذي يمثل العلاقة بين هذين المتغيرين كما في الشكل التالي

$$y = 0.691 + 0.822x$$

حيث :

y تمثل المتغير التابع لاستدامة الخدمات الصحية المقدمة

x تمثل المتغير المستقل لإدارة الموارد البشرية

حيث يمكن شرح النموذج السابق بشكل أوضح من خلال الميل الحدي لإدارة الموارد البشرية .

حيث ان تغير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في استدامة الخدمات الصحية المقدمة بمقدار 82.2% ، أما الجزء الثابت في النموذج (0.691) فهو يمثل استدامة الخدمات المقدمة في ظل عدم وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية أي عندما تكون صفر .

ويري الباحث من خلال اختبار تحليل الانحدار أن التدريب عامل مهم جدا في استدامة الخدمات الصحية وأن الاهتمام بالتدريب سوف يعمل على زيادة كفاءة المتدربين وإعطائهم الخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه والذي سينعكس إيجابيا على استدامة الخدمات الصحية، إضافة إلى أن تقييم الأداء وهو الشق المعنوي من الحوافز والذي بدوره يعطي صورة واضحة للمقيم حول انجازاته وإخفاقاته ومن خلاله يتم الوقوف على الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظف والذي سيؤدي إلى تفعيل التدريب بشكل مهني ويغطي الجوانب السلبية في جوانب عمل الموظف.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

مقدمة

نتائج الدراسة

التوصيات

الدراسات المقترحة

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخصاً لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث خلال هذه الدراسة، وبرز التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة والتي يأمل الباحث أن يكون لها أثر ملموس في إبراز أهمية دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة، كذلك سيتم استعراض بعض الدراسات المقترحة التي من الممكن لها أن تثري الموضوع أو مواضيع مشابهة لموضوع الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة

توصل الباحث بعد إجراء تحليل المحاور والفرضيات إلى مجموعة النتائج التالية:

أ - النتائج المتعلقة باستدامة الخدمات الصحية

- 1 تتم صياغة رسالة الوزارة بشكل يعكس أهدافها .
- 2 قدرة الوزارة على التأقلم مع الظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية.
- 3 يرى أفراد الدراسة وجود نظام إداري داخلي سليم لدى الوزارة.

ب - النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز)

- 1 إن الاستقطاب والاختيار والتعيين حصل على نسبة وزن 70.7% وهذا يدل على أن هناك اتجاه إيجابياً حول الاستقطاب والاختيار والتعيين وهذا يؤكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب وهذا يضمن بقاءها واستدامتها.
- 2 أن عملية التدريب حصلت على نسبة وزن 67.4% وهذا يدل على أن هناك اتجاه إيجابياً نحو عملية التدريب وهذا يؤكد أن الوزارة تبذل جهداً لتنمية توظيفها واهتمامها بتجديد احتياجات التدريب في جميع المجالات وهذا يؤدي إلى تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف لتحسين أدائها.
- 3 أن عملية التقييم حصلت على نسبة وزن 64.6% وهذا يدل على أن هناك اتجاه إيجابياً حول عملية التقييم وذلك لاعتبارها أساساً لتنمية المورد البشري ويتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية ويستخدم في تعزيز الجوانب الإيجابية في مجالات الخدمات التي تقدمها الوزارة ويقاس أيضاً قدرات الموظف الفعلية ويقدم

معلومات للعاملين أنفسهم ذات جودة وكفاءة عالية في أدائهم وأعمالهم لتحسين ذلك نحو الأفضل، وتنمي قدرات المدراء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات.

4 إن الحوافز والتعويضات حصلت علي نسبة وزن 46.9% وهذا يدل علي أن الفقرات حصلت علي اتجاه سلبي بمعنى حصلت علي وزن نسبي أقل من 60% ويرى أفراد العينة أن الحوافز التي تقدم من الوزارة لا ترتقي إلي المستوى المطلوب وعدم رضا الموظفين علي ما يتقاضوه من رواتب وترقيات وعلاوات ويرى الموظفون أن الوزارة لا يسودها نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية.

- 5 عملية التعيين تستند على قواعد و معايير ثابتة وواضحة.
- 6 التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.
- 7 اهتمام الوزارة بتحديد احتياجات التدريب في جميع المجالات وتوفير برامج تدريبية بناء على طلب و تصور احتياجات التدريب.
- 8 أن نظام تقييم الأداء يساعد على رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور و يحقق نظام تقييم الأداء تقدماً ملموساً في تطبيق الخدمات الصحية.
- 9 أن نظام تقييم الأداء يجدد الموظفين الذين يستحقون التقدير و المكافآت التشجيعية.
- 10 أن الحوافز المقدمة من الوزارة للموظفين لا تتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم.
- 11 عدم شعور الموظفين بالأمن الوظيفي والاستقرار في الوزارة.
- 12 يرى أفراد الدراسة أن الوزارة تمتلك نظاماً يحتفظ بطلبات المتقدمين إلى الوظائف خاصة المتميزين للعودة لهم عند الحاجة.

ج - النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- 1 إن الغالبية من العينة تفوق أعمارهم الـ 40 عاماً والسبب جزء كبير من العينة تزيد أعمارهم عن 40 سنة وذلك لان الموظف يحتاج إلى وقت ليصل إلي مثل هذه المواقع
- 2 أن نسبة 43% من حملة البكالوريوس من العينة وهذا طبيعي لما تتطلب مؤهلات علمية مثل البكالوريوس

- 3 أن الفروق في سنوات الخبرة كان لصالح (5-10) وهذا يعود إلى طبيعة مفردات العينة حيث تبين أن الأغلب منهم قضى فترة ليست قصيرة نسبياً في الوزارة للوصول إلى المراكز التي يشغلونها.
- 4 وجود علاقة شراكة مع الوزارات الأخرى.
- 5 وجود علاقة طردية قوية بين استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية
- 6 وجود علاقة طردية قوية بين تدريب الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية.
- 7 وجود علاقة طردية قوية بين تقييم الموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية.
- 8 وجود علاقة طردية قوية بين الحوافز والتعويضات للموارد البشرية واستدامة الخدمات الصحية الحكومية.
- 9 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.
- 10 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الوظيفة.
- 11 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 12 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانياً التوصيات

بناء على نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات التالية التي يأمل أن تسهم في تحسين دور الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة:

التوصيات المتعلقة باستدامة الخدمات الصحية

1. الاهتمام أكثر بعملية التقييم للموارد البشرية داخل وزارة الصحة الأمر الذي ينعكس ايجابياً على استدامة الخدمات الصحية الحكومية وزيادة الاهتمام بها بحيث تكون مبنية على معايير تراعي متطلبات العمل في الوظائف المختلفة ويصاحب ذلك آليات للتغذية الراجعة.
2. ضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطويرها والاهتمام بتنمية قدرات العاملين في وزارة الصحة ليصبحوا قادرين على المشاركة الفعالة في استدامة الخدمات الصحية.

التوصيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

1. نوصي القائمين على الاستقطاب والاختيار والتعيين بقسم الموارد البشرية بالدقة في اختيار وتعيين العاملين كل حسب مجاله في الخدمات الصحية وغيرها.
2. العمل على تدريب وتأهيل الطواقم الفنية والطبية والإدارية العاملة في وزارة الصحة وتزويدهم بكفاءات عالية من أجل زيادة استدامة الخدمات الصحية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وذلك ليؤدي إلى تحقيق الاستقرار في الوزارة وتعزيز قدراتها في تنفيذ أنشطتها وتحقيق الاستدامة.
3. نوصي وزارة الصحة الاهتمام بالحوافز للعاملين وذلك لما لها تأثير إيجابي على استدامة الخدمات الصحية (مع العلم أن العاملين في الوزارة في الوضع الحالي لن يتمكنوا من أخذ أي نوع من الحوافز على الإطلاق مع العلم أنهم لم يحصلوا على رواتب كاملة).
4. ضرورة الاهتمام بعملية الاستقطاب والتدريب والتقييم والحوافز في أنظمة الموارد البشرية وذلك من خلال تحديد الاحتياجات اللازمة من القوي العاملة وذلك بناء على وصف الوظائف ومواصفاتها ووضع أهداف شاملة للوزارة حتى تتمكن من تحديد الرؤيا المستقبلية في ظل الظروف الصعبة والغير مستقرة.
5. وضع سياسات واضحة تعتمد عليها من خلال عمليات الاختيار وتعزيز وتطوير نظام الحوافز بجانبه المادي والمعنوي بما يتناسب مع الموظفين وذلك من خلال المساواة بينهم والاهتمام بنظام التقييم بحيث يكون مبني على معايير وأسس تراعي متطلبات العمل للوظائف المختلفة.
6. ضرورة الاهتمام بنقل الخبرات والتجارب الخاصة بإدارة الموارد البشرية بين الوزارة والمؤسسات الحكومية بهدف تحسين تقديم الخدمات وتغيير النمط التقليدي في الإدارة.
7. ضرورة مراجعة برامج التدريب والتقييم والحوافز لدى الوزارة بما يتماشى مع طبيعة الظروف والمتغيرات والمستجدات والمناهج الإدارية الحديثة لتحسين جودة الأداء والتعلم.

ثالثا : خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة:

م.	الهدف (التوصية)	البرامج والأنشطة	الجهة المخولة	مؤشرات القياس
1.	نوصي القائمين علي الاستقطاب والاختيار والتعيين بقسم الموارد البشرية بالدقة في اختيار وتعيين العاملين كل حسب مجاله في الخدمات الصحية وغيرها	ورش عمل - دورات تدريبية دورات في معايير الاستقطاب والاختيار والتعيين	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية-الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية	وضوح الرؤية بخصوص معايير اختيار وتعيين العاملين
2.	العمل على تدريب وتأهيل الطواقم الفنية والطبية والإدارية العاملة في وزارة الصحة وتزويدهم بكفاءات عالية من اجل زيادة استدامة الخدمات الصحية	دورات تدريبية - برنامج تدريبي كامل	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية قسم التدريب	تنفيذ البرامج التدريبية المقترحة
3.	الاهتمام أكثر بعملية التقييم للموارد البشرية داخل وزارة الصحة الأمر الذي ينعكس ايجابيا علي استدامة الخدمات الصحية الحكومية وزيادة الاهتمام بها	ورشات عمل تنظمها الوزارة لمعرفة الاحتياجات ندوات - عصف ذهني	الإدارة العامة للسياسات - الشؤون الإدارية والمالية	توافر آلية واضحة لاحتياجات التقييم
4.	نوصي وزارة الصحة الاهتمام بالحوافز للعاملين وذلك لما لها تأثير ايجابي على استدامة الخدمات الصحية	ورش عمل - تعاميم و نشرات	الإدارة العامة للسياسات الشؤون الإدارية والمالية	الاهتمام بالموظفين - توفير البدائل والاحتياجات للموظفين
5.	ضرورة الاهتمام بعملية الاستقطاب والتدريب والتقييم والحوافز في أنظمة الموارد البشرية وذلك من خلال تحديد الاحتياجات اللازمة من القوي العاملة	ندوات - عصف ذهني - ورش عمل- تشكيل لجان من مختلف الوزارة- تجهيز نظام محوسب أكثر فاعلية	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية -الإدارة العامة للسياسات-الشؤون الإدارية والمالية	زيادة نسبة الأفكار الإبداعية بخصوص معايير الاستقطاب والتدريب والتقييم والحوافز
6.	وضع سياسات واضحة تعتمد عليها من خلال عمليات الاختيار وتعزيز وتطوير	دورات بأهمية التحفيز للمسؤولين -تشكي لجان من	الإدارة العامة للسياسات الشؤون الإدارية والمالية	تغطية نماذج ووضوح في الرؤية لمعايير وآليات

نظام الحوافز بجانبه المادي والمعنوي بما يتناسب مع الموظفين	داخل الوزارة والإدارات المختلفة	التدقيق	
7. ضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطويرها والاهتمام بتنمية قدرات العاملين في الصحة ليصبحوا قادرين على المشاركة الفعالة في استدامة الخدمات الصحية	ورش عمل - دورات - ندوات توضح أهمية زيادة المهارات	الإدارة العليا للوزارة - الشؤون الإدارية والمالية	توفر آلية واضحة لقياس معايير قدرة العاملين - توافر قاعدة بيانات لاحتياجات العاملين
8. ضرورة الاهتمام بنقل الخبرات والتجارب الخاصة بإدارة الموارد البشرية بين الوزارة والمؤسسات الحكومية بهدف تحسين تقديم الخدمات وتغيير النمط التقليدي في الإدارة	ورش عمل - دورات - ندوات توضح أهمية زيادة المهارات	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية - الإدارة العامة للسياسات	توفر خدمة أفضل للجمهور - توافر قاعدة بيانات للاحتياجات التدريبية
9. ضرورة مراجعة برامج التدريب والتقييم والحوافز لدى الوزارة بما يتماشى مع طبيعة الظروف والمتغيرات والمستجدات والمناهج الإدارية الحديثة لتحسين جودة الأداء والتعلم	ورش عمل - تشكيل لجان من مختلف الوزارات - تجهيز نظام محوسب أكثر فاعلية لآليات التدقيق	الإدارة العليا لكل للوزارة - الإدارة العامة للسياسات الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية	وضوح في الرؤية لمعايير وآليات التدقيق - زيادة مستوى المقدمة للجمهور

الدراسات المقترحة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات التي يرى الباحث أنها يمكن أن تساهم في إثراء الموضوع أو البحث العلمي بشكل عام:

- 1- ربط وظائف التخطيط والتدريب والتقييم والحوافز بالاستدامة المالية والمعنوية واستدامة الخدمات الصحية.
- 2- قياس مدى فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق استدامة المؤسسات الصحية في قطاع غزة.

- 3- أثر التمويل على إمكانية تحقيق الاستدامة في مؤسسات المجتمع المدني في قطاع غزة.
- 4- طبيعة العلاقة بين وزارة الصحة والمنظمات الدولية العاملة في القطاع الصحي في قطاع غزة.
- 5- لتقييم الدور الحكومي كسلطة عليا في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة.
- 6- اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج التدريب في القطاع الصحي في محافظات غزة.

مراجع الدراسة

المراجع:

- أبو شيخة، نادر، (2010): إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البكري، ثامر ياسر، (2005): إدارة المستشفيات، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العتيبي، حزام، (2008): إدارة المستشفيات والخدمات الصحة، الرياض، دار النحو للنشر والتوزيع.
- المعشوق، منصور، (2011): المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، الرياض.
- الكلاله، طاهر، (2011): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المدهون، محمد،(2005) :إدارة وتنمية الموارد البشرية"الطبعة الأولى، غزة، إبداع للطباعة.
- المساعد، زكي، (2003): تسويق الخدمات وتطبيقاتها، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المغربي ، عبد الحميد ، (2007) : دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، ط 1 ، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة.
- الهيتي ، خالد عبدالرحيم، (2003) :إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- برنوطي، سعاد، (2004) :إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بلوط، حسن، (2002): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- جاد الرب، سيد، (2009) :إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية.

- حجازي، محمد ،(2005): إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- حسن، راوية،(2001) :إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- درة ، عبد الباري ، والصباغ ، زهير نعيم ،(2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ،ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- ديري ، زاهد محمد، (2011) : إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- زويلف ، مهدي حسن ، (2003) : إدارة الأفراد ، ط 1 ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان .
- رشيد، مازن،(2001): إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى الرياض.
- سلطان ،محمد سعيد أنور،(2003):إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ،الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر .
- شحادة ، نظمي ، وآخرون ، (2000) :إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن.
- شاويش ، مصطفى ، (2005) : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- عباس ، سهيلة محمد ،(2003) :إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن.
- عقيلي، عمر وصفي،(2006) :إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عنتر، عبد الرحمن ،(2010) :إدارة الموارد البشرية ،،الطبعة العربية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- غنيم ،عثمان محمد، أبو زنت، ماجدة،(2010):الانتمية المستديمة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها ، الطبعة الأولى .

- كشواي، باري، (2006) :إدارة الموارد البشرية، ط2 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ماهر ، أحمد ، (2006) : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الاسكندرية.
- مصطفى ،نادر احمد،(2004): ادارة الموارد البشرية ،الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، القاهرة ، مصر .
- نصرالله ، حنا ، (2002) : إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- يوسف، درويش، (2000): إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتطبيقية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الأربعون العدد 3 ص 575 - 607.
- يوسف، ردينة عثمان، (2008):التسوق الصحي والاجتماعي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- نعيم، محمد،(2012): واقع تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوي الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.

المراجع الأجنبية:

- Dessler, Gary. (2003). Human Resource Management. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 9th edition.
- R.Wayne Mondy , Robert M.Noel. (2005). Human Resource Management. Pearson , New Jersey , USA , 9th ed.
- (Denisi & Griffin, 2001: 125) DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001). Human Resource Management. 2nd , Houghton Mifflin Company.
- Diakoni org, "Group Maturity Index" Published By Diakoni Org Gernay,2014.
- Pathfinder international "Organizational sustainability " Published by Pathfinder international , USA,2013.
- Ingle, Marcus, "How to incorporate sustainability into the project cycle" Published by Executive Leadership Institute,USA,2005.

الرسائل العلمية العربية:

- أبو ريالة، علي (2006): "الاتصال والتواصل بين الممرضين في قطاع غزة: الثغرات والتحديات"، رسالة ماجستير، جامعة القدس أبو ديس - فرع غزة.
- الشريف، بشائر فتحي. (2008): "مدى رضا المرضى عن الخدمات في المشافي في منطقة نابلس، الضفة الغربية، فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس.
- أبو دولة، جمال، عبيدات، شذى. (2007): واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 27، عدد 2، الأردن.
- العزوني، فؤاد عبد الهادي (٢٠٠١) : دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة - دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس.
- الغامدي، عبد الله بن درويش (2005): "تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية-دراسة تطبيقية على المستشفى العسكري بالرياض و الخرج"، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- القرشي، زين (2008): التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى)، صحيفة الرياض، العدد 14606، السعودية.
- المسعودي، سميرة. (2008): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية. "رسالة ماجستير. الجامعة الافتراضية الدولية: المملكة المتحدة.
- بشير، رحاب. (2006): واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حتاملة، محمد. (2001): "رضا المرضى المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة لهم في مدينة أريد بعمان" عمان، رسالة ماجستير، جامعة الأردن، 2001 م.

- رمضان، محمد. (2010): "واقع الاتصال والتواصل بن مقدمي الخدمات الصحية في المراكز الصحية التابعة لوكالة الغوث في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، جامعة القدس أبو ديس - فرع غزة.
- زقوت، خليل. (2013): واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- زيد، أحمد (2010): مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- زيدية، رياض. (2015) : دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة.
- شلتوت، أماني. (2009): تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري . دراسة على موظفي الوكالة بقطاع غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- صيام، محمد. (2007): فاعلية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة.
- عمار، رهام. (2012): مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عنان، هدى حيدر. (2011): "تمحور خدمات الرعاية الصحية حول المستفيدين من مراكز الرعاية الصحية الأولية الحكومية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، جامعة القدس أبو ديس - فرع غزة.
- كردية، أيمن. (2011): مهارات الكادر الصحي في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية الخدمة الصحية - من وجهة نظر المراجعين ، (دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية بوزارة الصحة الفلسطينية) ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية محافظات غزة.

- Albert, L. (2011): Evaluating Health-Management In Schools In Hong Kong: Development Of A framework, School of Public Health, the Chinese University.
- Andersson, A. (2010): Practice-Based Improvement Ideas In Healthcare Services In Sweden, Linkoping University, Sweden.
- Lawrence, L. (2000):Developing Indicators To Enhance School Health, oxford University.
- Li, J. 2003. "Strategic Human Resource Management and MNEs' performance in China", International Journal of Human Resource Management, Vol. 14, No. 2, PP. 157-173.
- Marthe, D. (2003): Comprehensive Approaches To School Health Promotion: How To Achieve Broader Implementation, Oxford University.
- Olsson (2005): Factors For Successful Improvement Of Swedish Health care
- Police Sector Council (PSC-CSP) Policing Environment 2005. "Update of the 2000 sector study and implications for HR planning and management to day and to the future (Canada, 2006).
- Sustainability of rural development projects , Best practices and lessons learned by IFAD in Asia, Tango International" (2009)The eighth in a series of discussion "
- Yazdi &Others (2004): Communication training and patient satisfaction: A randomized trial study from Mashhad ,Iran
- Yoshimura, N. & et,al (2011): Health Promoting Schools In Urban, Semi-Urban And Rural, Graduate School of Medicine, University of Tokyo.
- Zolnierrek, Dimatteo (2008): Physician communication& patient Adherence to Treatment

التقارير والمنشورات:

الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، تقرير حول مستقبل الاستدامة في الوطن العربي، الإسكندرية، مصر، 2008 م.

المجلات:

-المدھون، محمد، وأبو رحمة، أمل، (2007): مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد السادس عشر، العدد الثاني .الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

- عبد الرزاق، آلاء نبيل،(2011): استخدام تقانة المعلومات من اجل ضمان جودة الخدمة الصحية(حالة دراسية في عينة من مستشفيات مدينة بغداد)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد90.

- عبد القادر، ديون،(2012): دور التحسين المستمر في تفضيل جودة الخدمات الصحية (حالة المؤسسة الاستثنائية، محمد بوضياف ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد11.

-العزاوي، سحر احمد كرجي، وآخرون (2009): الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي(دراسة في الشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات العامة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد76.

المراجع الالكترونية:

بدري، هالة، " الاستدامة المؤسسية، ما هي وكيف نحققها؟"، تم الاطلاع عليها علي الرابط

www.alkhaleej.ae/analyzesandopinions/ بتاريخ 2015/11/16

www.wata.cc/forums/showthread.php بتاريخ 2015/11/16

www.eaaa.gov.eg/arabic/main/sustain_dev_def.asp بتاريخ 2015/11/16

مقابلة مع (مدير دائرة شؤون ن الموظفين في وزارة الصحة في قطاع غزة بتاريخ 2015/11/4

مقابلة مع (مدير التدريب في الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بتاريخ 2015/11/9



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى
برنامج القيادة والإدارة



السيد / الدكتور حفظه الله

التخصص:

مكان العمل:

تحكيم أداة الدراسة

يقوم الباحث بدراسة تحت عنوان

"دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في

محافظات غزة

وذلك لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

لذا يرجى من سيادتكم تحكيما لاستبانته بالحذف أو الإضافة أو التعديل وما ترونه مناسباً
إبداء آرائكم وملاحظاتكم حول:

1. مدى مجال مناسبة الفقرة للمجال الذي تنتمي إليه.

2. حذف أو إضافة أو تعديل ما ترونه مناسباً

3. الصياغة اللغوية لل فقرات.

وتفضلوا بجزيل الشكر والاحترام

الباحث

محمد سالم الخضري

الملاحق

الملحق رقم (1)

دولة فلسطين

وزارة التربية والتعليم العالي

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى

برنامج القيادة والإدارة



بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم/ة

السيد / السيدة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أقدم هذه الاستبانة والتي صممت للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي الذي أقوم بإعداده حول موضوع دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة وأملّي كبير في أنكم لن تدخروا جهداً في تقديم المعلومات اللازمة، علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتجاوبكم،،،

الباحث

محمد سالم الخضري

أولاً : البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المناسب :

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30-أقل من 35 سنة ☐ 35-أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة فما فوق
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- المسمى الوظيفي ☐ مدير دائرة ☐ مدير وحدة ☐ مدير عام ☐ وكيل وزارة مساعد ☐ وكيل وزارة
- 5- سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-أقل من 10 سنوات ☐ 10-أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
- 6- التخصص ☐ طبيب ☐ مهندس ☐ مهن طبية ☐ إدارة أعمال ☐ محاسبة ☐ أخرى حددها

ثانياً:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاستقطاب والاختيار والتعيين						
1.	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب					
2.	تتم عملية اختيار المرشحين بنزاهة وشفافية					
3.	يتم اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة					
4.	تمتلك الوزارة نظاماً يحتفظ بطلبات المتقدمين إلى الوظائف خاصة المتميزين للعودة إليها عند الحاجة					
5.	يتم متابعة الخريجين المتفوقين من الجامعات ويتم الاتصال معهم لاستقطابهم إلى الوزارة					
6.	تقوم الوزارة بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنوياً تماشياً مع الاحتياجات المتوقعة					
7.	تقيس الاختبارات المهارات المهنية الواجب توفرها في المرشحين					
8.	تهتم الوزارة بجمع وتبويب البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين من المصادر المختلفة					
9.	تستند عملية التعيين على قواعد ومعايير ثابتة وواضحة تعتمد على الخبرة والكفاءة					
10.	تعتمد الوزارة في تعيين موظفيها على أساس المنافسة					
11.	تعتمد الوزارة على إجراء الامتحانات لتعيين الموظفين المتقدمين للوظائف لديها					
التدريب						
12.	تعمل دائرة التدريب والتطوير في الوزارة بشكل فعال					
13.	تبذل الوزارة جهداً لتنمية وتطوير موظفيها					
14.	تهتم الوزارة بتحديد الاحتياجات التدريبية في جميع المجالات					
15.	يتم توفير برامج تدريبية بناء على طلب وتصور احتياجات التدريب					
16.	يتم الربط بين طبيعة عمل الأفراد وبين تحديد الاحتياجات التدريبية					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	لهم					
17.	يستخدم التدوير الوظيفي بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لاكتساب مهارات جديدة					
18.	يمكن الاستفادة من قدرات المتدربين الذين اجتازوا برامج تدريبية معينة لتدريب غيرهم من الموظفين في الوزارة					
19.	يوجد تدريب مستمر للكوادر العاملة في الوزارة حسب الاحتياجات					
20.	تؤمن الوزارة بأن التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية					
21.	تتابع الوزارة التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد عملية التدريب					
التقييم						
22.	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية والموضوعية والعدالة					
23.	يستخدم نظام تقييم الأداء في تعزيز الجوانب الايجابية في مجالات الخدمات التي تقدمها الوزارة					
24.	يستخدم نظام تقييم الأداء في علاج القصور في أداء الموظفين					
25.	نموذج تقييم الأداء الحالي يقيس قدرات الموظف الفعلية					
26.	يحقق نظام تقييم الأداء الغرض الذي وضع من أجله					
27.	يعمل نظام تقييم الأداء علي تحسين وتطوير أداء الموظف					
28.	يساعد نظام تقييم الأداء علي رفع مستوي أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور					
29.	يقدم نظام التقييم المتبع معلومات للعاملين أنفسهم علي جودة وكفاءة أداءهم وأعمالهم لتحسين الأداء نحو الأفضل					
30.	عملية تقييم الأداء تنمي قدرات المدراء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات					
31.	يحقق نظام تقييم الأداء تقدماً ملموساً في تطبيق الخدمات الصحية					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
32.	يحدد نظام تقييم الأداء الموظفين الذين يستحقون التقدير والمكافآت التشجيعية					
الحوافز والتعويضات						
33.	هناك تناسب بين الراتب والدرجة الوظيفية التي يحملها الموظف					
34.	الحوافز التي تقدم من الوزارة تساعد على الارتقاء بأداء الموظفين					
35.	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وترقيات وعلاوات					
36.	يشعر الموظفون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالوزارة					
37.	هناك عدالة وموضوعية في نظام الترقيات					
38.	تقوم الوزارة بمنح الموظفين المتميزين درجات وترقيات					
39.	يسود في الوزارة نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية					
40.	تسعى الوزارة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين أداء العاملين					
41.	يشعر الموظفون بالوزارة بالأمن الوظيفي والاستقرار					
42.	الحوافز تعطى وفق أسس ومعايير وضوابط الوزارة					
43.	الحوافز المقدمة للموظفين تتناسب مع الجهد المبذول					
الاستدامة						
44.	هناك رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية في الوزارة وفقا للإمكانيات المتوفرة					
45.	توجد علاقة شراكة مع الوزارات الأخرى					
46.	تتم صياغة رسالة الوزارة بشكل يعكس أهدافها					
47.	يتم تحقيق رضا الفئات المستهدفة من عمل الوزارة					
48.	هناك قيادة حكيمة للوزارة تمكنها من إدارة شئونها					
49.	للوزارة قدرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة في البيئة الداخلية					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
50.	للوزارة قدرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية					
51.	يجري تحقيق الجودة في علاقات الوزارة مع المنتفعين					
52.	تعتمد الوزارة نظام مساءلة يحدد مسئوليات الموظفين					
53.	تقوم الوزارة بتقييم دوري لمعرفة نقاط قوتها					
54.	تقوم الوزارة بتقييم دوري لمعرفة نقاط ضعفها					
55.	تقوم الوزارة بتقييم دوري للتعرف على الفرص المتاحة لها					
56.	يوجد لدى الوزارة نظام إداري داخلي سليم					
57.	تجيد الوزارة تحديد الأولويات من خلال الخبرات المتوفرة لدى الموظفين					

شكرا لكم لحسن تعاونكم ،،،،

الملحق رقم (2)
قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة / مكان العمل
1.	أ. د. سمير صافي..	أستاذ.	الجامعة الإسلامية.
2.	د. عبد المنعم لبد.	أستاذ مشارك.	الجامعة الإسلامية.
3.	د. وسيم الهبيل.	أستاذ مشارك.	الجامعة الإسلامية.
4.	د. يوسف الجيش.	أستاذ مشارك.	الجامعة الإسلامية.
5.	د. يوسف بحر.	أستاذ مشارك.	الجامعة الإسلامية.
6.	د. محمد فارس.	أستاذ مساعد.	جامعة الأزهر.
7.	د. وفيق الأغا.	أستاذ مساعد.	جامعة الأزهر.
8.	سعيد نشوان.	ماجستير.	وزارة الصحة- عيادة الرمال.



التاريخ: 2015/06/28م

الرقم:

الإخوة / الوكلاء المساعدون
الإخوة / المدراء العامون
الإخوة / مدراء الوحدات
الإخوة / مدراء الدوائر
المحترمون،،،
المحترمون،،،
المحترمين،،،
المحترمين،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

بخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث/ محمد سالم الخضري
الملتحق ببرنامج ماجستير القيادة والادارة - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات
العليا بغزة في إجراء بحث بعنوان :-

" دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية

في محافظات قطاع غزة "

حيث الباحث بحاجة لتعبئة استبانته من الفئتين العليا والأولى في وزارة الصحة، بما لا يتعارض مع
مصلحة العمل وضمن أخلاقيات البحث العلمي، و دون تحمل الوزارة أي أعباء أو مسؤولية.

وتفضلوا بقبول التحية والتقدير،،،

د. ناصر رأفت أبو شعبان
مدير عام تنمية القوى البشرية



صورة/
- الإدارة العامة للرقابة الداخلية
- صاحب/ة العلاقة