

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

دور الموارد البشرية وأثرها في دوران الأطباء وهجرتهم

في محافظتي الخليل وبيت لحم

إعداد

سعاد شاهين

إشراف

الدكتور طلعت أبو رجب التميمي

قُدِّمَتْ هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال (MBA) بجامعة الخليل

2011

دور الموارد البشرية وأثرها في دوران الأطباء وهجرتهم
في محافظتي الخليل وبيت لحم

إعداد

سعاد طه شاهين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في

يوم الأربعاء ، بتاريخ: 2/9/ 2011 م ، الموافق: 5 ربيع الأول 1432 هجرية

وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....

1. الدكتور طلعت أبو رجب (مشرفاً ورئيساً)

.....

2. الدكتور راتب الجعبري (عضواً داخلياً)

.....

3. الدكتورة أسماء إمام (عضواً خارجياً)

الإهداء

إلى أُمي الغالية رفيقة دربي في ليالي السهر الطوال.....
إلى أبي رمز العطاء الدائم المغني عن السؤال.....
إلى زوجي مأمون الذي دعمني وصبر.....
إلى أبنائي أحمد ومحمد ويوسف الذين انشغلت عنهم.....
إلى إخوتي أمل المستقبل ومثال الرجال.....
إلى أخواتي وأهل زوجيالذين يساندونني دائما ويدعون لي
إلى أحبائي..... أهدي هذا الجهد.

سعاد طه شاهين

الشكر والتقدير

الحمد لله الهادي إلى الصواب. وأشهد أن لا إله إلا الله الكريم الوهاب، وأشهد أن سيدنا محمداً رسول الله، من آتاه الله الحكمة وفصل الخطاب. اللهم صلّ وسلم وبارك عليه وعلى آله وأصحابه ومن أحيا سنته إلى يوم الدين، أما بعد،

فتدعوني فروض الأمانة والوفاء إلى أن أتقدم بجلّ امتناني لكلّ من غمرني بعطائه:

أستاذي الفاضل المشرف الدكتور طلعت أبو رجب التميمي لمساندته وإرشاداته القيمة التي كانت مثار اهتمام الباحثة.

الأستاذ الدكتور عوني الخطيب (رئيس جامعة الخليل) عرفاناً وتقديراً، فجزاه الله خير الجزاء.

الدكتور محمد الجعبري (عميد كلية الإدارة والتمويل) تقديراً.

الدكتور الشيخ حافظ الجعبري احتراماً و تقديراً.

السادة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتحملهم عناء المناقشة، ولما أبدوه من ملاحظات علمية وموضوعية قيمة، هدفها التقويم والإغناء للبحث فجزاهم الله عز وجل خير الجزاء.

الدكتور يحيى شاور، لكرمه العلمي معي أدامه الله عز وجل.

السادة محكمي الاستبانة الذين أغنوا الاستبانة بملاحظاتهم السديدة بعد التفريح والتدقيق.

الثناء على من راجع ودقق هذا الجهد لغويًا، وأرجو من الله أن يديم نعمة طلب العلم والمعرفة والفضيلة لخدمة المجتمع.

" ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا "

(البقرة من الآية 2)

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
ذ	فهرس الجداول
ز	الملخص باللغة العربية
ش	Abstract
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	المقدمة
4	مشكلة البحث
5	أهداف البحث
5	أهمية البحث
6	فرضيات البحث
7	منهجية البحث
7	عينة البحث
7	وصف عينة الدراسة
8	أدوات جمع المعلومات والبيانات
9	حدود البحث
10	هيكلية البحث
10	نموذج البحث
12	مصطلحات البحث

رقم الصفحة	الموضوع
14	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
15	المبحث الأول: الإطار النظري
15	مقدمة
16	مفهوم إدارة الموارد البشرية
17	تعريف الموارد البشرية
18	مفهوم الموارد البشرية
18	المنظور العام الشامل
19	المنظور الضيق
19	الموارد البشرية مدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة
20	التكامل في إدارة الموارد البشرية
20	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
26	أهمية الموارد البشرية
27	عوامل إبراز أهمية دور الموارد البشرية
28	أهمية إدارة الموارد البشرية
29	أهداف إدارة الموارد البشرية
30	أهمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة
31	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
33	بيئة الموارد البشرية
37	الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية
41	التنمية والتخطيط للموارد البشرية
41	التنمية البشرية في المجتمع الفلسطيني
43	العلاقة بين السكان والتنمية
44	مفهوم التنمية
46	ماهية الإنتاجية

رقم الصفحة	الموضوع
47	أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد (العامل)
48	أهمية الإنتاجية على مستوى الشركة أو المنظمة
49	أهمية الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني
49	أهمية الإنتاجية على مستوى المجتمع
50	التدريب والتنمية البشرية والاقتصادية
52	وظائف إدارة الموارد البشرية
53	تعريف تحليل الوظائف
53	مفهوم تحليل الأعمال والوظائف
55	تخطيط الموارد البشرية
56	دراسة الظروف وتحليلها
56	مفاهيم وأبعاد
57	الاختيار
58	أهمية سياسة الاختيار والتعيين
58	مصادر الاختيار للقوى العاملة
65	أهداف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية
71	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
71	الدراسات العربية
100	الدراسات الأجنبية
109	الفصل الثالث: منهجية البحث
110	منهجية البحث
11	عينّة البحث
111	وصف عينّة البحث
116	أدوات جمع المعلومات والبيانات
119	صدق أداة البحث

رقم الصفحة	الموضوع
120	ثبات أداة البحث
121	المعالجة الإحصائية
122	الفصل الرابع: تحليل النتائج
123	المبحث الأول: تحليل أسئلة البحث
139	المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث
141	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
142	المبحث الأول: ملخص النتائج
145	المبحث الثاني: التوصيات
149	المصادر والمراجع
149	المراجع العربية
156	المراجع الأجنبية
157	مواقع الإنترنت
158	الملاحق
167	قائمة بأسماء المحكمين

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس	111
2.3	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير العمر	112
3.3	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الحالة الاجتماعية	113
4.3	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير التخصص	114
5.3	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الدراسة	115
6.3	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير دولة التخرج	116
7.3	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة البحث مع الدرجة الكلية للأداة.	119
8.3	نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة البحث.	121
9.3	قراءة المتوسطات الحسابية	121
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر الاختيار والتعيين مُرتبة حسب الأهمية	124
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر التدريب مُرتبة حسب الأهمية	126
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر الأجور والحوافز مُرتبة حسب الأهمية	129

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
4.4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمّ عناصر الترقية مُرتّبة حسب الأهميّة	133
5.4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمّ الأسباب التي تعمل على هجرة أطباء المستشفى مُرتّبة حسب الأهميّة	135
6.4	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمّ الاقتراحات لتنمية الأطباء وتطويرهم لتقليل هجرة الكفاءات وتحسين الوضع العام مُرتّبة حسب الأهميّة	136
7.4	معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اختيار الأطباء وتعيينهم وبين دوران الأطباء وهجرتهم.	139
8.4	معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تدريب الأطباء وبين دوران الأطباء وهجرتهم.	139
9.4	معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين أجور الأطباء وحوافزهم وبين دوران الأطباء وهجرتهم.	140
10.4	معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين ترقية الأطباء وبين دوران الأطباء وهجرتهم.	140

المخلص

دور الموارد البشرية وأثرها في دوران الأطباء وهجرتهم

في محافظتي الخليل وبيت لحم

إعداد

سعاد شاهين

إشراف

الدكتور طلعت أبو رجب

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن دور الموارد البشرية من حيث تأثيرها على الأطباء وتعيينهم، التعرف على دور الموارد البشرية من حيث تأثيرها على تدريب الأطباء، الكشف عن دور الرواتب والحوافز من حيث تأثيرها على دوران الأطباء وهجرتهم، التعرف على عناصر الترقية المطبقة في المستشفيات، وتأثيرها على دوران الأطباء وهجرتهم، التعرف على الأسباب التي تُسبب الأطباء على الانتقال أوالبقاء في المستشفيات، الكشف عن المقترحات للموارد البشرية في القطاع الصحيّ لتقليل دوران الأطباء وهجرتهم.

ولتحقيق هدف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ لمواءمته لطبيعة هذا البحث، حيث إنّ الأسلوب يعتمد على دراسة الواقع. ويهتمّ هذا الأسلوب بوصف الواقع والتعبير عنه كماو كيفاً، وقد جمعت الباحثة المعلومات واختبار الفرضيات بالاستعانة بالاستبانة، كما قامت الباحثة أيضاً بتحليل مخرجات الاستبانة ومعالجتها إحصائياً، وتمّ عرضها ومعالجتها بواسطة حزمة SPSS الإحصائية، وصولاً إلى استنتاجات خاصّة بتعزيز دور الموارد البشرية في دوران الأطباء وهجرتهم في محافظتي الخليل وبيت لحم.

وتكونت عينة البحث الأصلية من (138) طبيباً وطبيبةً، ولكنّ الاستثمارات التي استُعيدت هي (100) حيث اعتمد (96) استمارة، وبالتالي أصبحت عينة البحث التي تمّ التعامل معها إحصائياً هي (96) استمارة.

وتمّ التّحقّق من صدق أداة البحث بعرضها على مجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص والخبرة، الذين أبدوا بعض الملاحظات عليها، وبناءً عليه أُخرجت الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تمّ التّحقّق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، وتمّ التّوصّل إلى أهمّ النتائج الآتية:

- أنّ أهمّ عناصر الاختيار والتعيين لدى الأطباء كانت أن الطريقة التي اختيروا بها للعمل الذي يشغلونه الآن مناسبة.

- وأنّ أكثر عناصر التدريب شيوعاً لدى المبحوثين كانت لديهم رغبة شديدة في حضور البرامج التدريبية التي تعقدها المستشفيات.

- وأنّ الحوافز تساعد في تفعيل الإنجاز المتميز، وتقلّل أيضاً من الشكوى والتذمّر في كلّ موقف وحالة.

- و أنّ أهمّ الأسباب التي تعمل على هجرة الأطباء هي انخفاض مستوى الراتب والامتيازات.

- وأنّ أهمّ الاقتراحات للتقليل من دوران الأطباء وهجرتهم هي تحسين ظروف العمل، تبعها الاهتمام بالبرامج التدريبية وتحسين مستوى الراتب، ثمّ الاستماع إلى المطالب وحلّ المشاكل المعروضة.

Abstract

HR Role and influence on the Turnover and Migration of Doctors in Hebron and Bethlehem Governorates

Prepared by

Suad Shaheen

Supervised by

Dr. Talaat Abu Rajab

This study aims to investigate HR impact on the selection and recruitment of physicians, to identify HR role in training doctors, to reveal the role of salaries and incentives in the turnover and migration of doctors, to identify the elements of promotion employed in hospitals and their impact on the turnover and migration of doctors, to identify the reasons that encourage doctors to leave or stay at hospitals, to supply some proposals for HR health sector to diminish the turnover and migration of doctors.

To achieve the research objectives, the researcher used the descriptive approach due to its appropriateness to the nature of this research. This approach depends on studying, describing and expressing the reality qualitatively and quantitatively. Using a questionnaire, the researcher collected the data and tested the hypotheses. The researcher also analyzed, processed and presented the questionnaire output statistically by means of SPSS. Then, she made the conclusions pertaining to the

enhancement of HR role in the turnover and migration of doctors in Hebron and Bethlehem governorates.

The research sample originally consisted of 138 doctors, but the retrieved questionnaire forms were 100, of which 96 forms were adopted, and thus became the research sample, which was statistically processed.

The authenticity of the research instrument was verified by a jury of specialists and experts in field. In the light of their notes and remarks, the questionnaire was produced in its current form. The authenticity of the instrument was also verified by calculating Pearson correlation coefficient for the questionnaire paragraphs with the total score of the instrument.

Following are the main results. The most important element in the selection and recruitment of doctors was that they considered the method whereby they were selected for their current jobs as appropriate. The most important and common training factor among the respondents was their strong desire to attend training programs held by hospitals. Incentives were found helpful in activating the outstanding achievement, and in reducing complaints in every position and situation. The most important reason behind the migration of doctors was found to be the low salary and privileges. The most important proposals to lessen the turnover and migration of doctors are improvement of their working conditions, followed by their interest in training programs, improvement of salaries, and finally having their demands answered and their persistent problems solved.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة

إنّ الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما؛ إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرب والمعدّ إعداداً جيداً لن يكون لهما قيمة؛ وذلك لأنّ البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن، وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسّع من إمكانات المجتمع الإنتاجية. (1)

ومما لا شكّ فيه أنّ الموارد البشرية تمثل شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية الشاملة، فالدولة التي تعجز عن تنمية مواردها البشرية لا يمكنها أن تحقق أهدافها المرجوة، فقد ثبت أنّ العقل والجهد البشريّ هو الذي يؤدي إلى التطوّر والتقدّم ، فهو ضروري لتوفير رأس المال واستغلال الموارد الطبيعية وخلق الأسواق والقيام بعمليات التبادل التجاري... إلخ ، فهناك دول تمتلك موارد بسيطة، ومع ذلك فهي دول متطورة ، فبريطانيا مثلاً كانت أكبر قوة اقتصادية في العالم، ولم تكن تملك أية مصادر طبيعية قبل اكتشاف بحر الشمال ، وسويسرا التي لا تمتلك سوى الشلالات المائية المولدة للطاقة

1- عمار، حامد، دراسات في التربية والثقافة وفي التنمية البشرية وتعليم المستقبل، دار العربية، القاهرة، 1999، الصفحة: 1.

الكهربائية واليابان لا تمتلك سوى كميات متواضعة من الفحم ومع هذا فإنّ هذه الدول حققت تنمية

كبيرة جعلتها في مصافّ الدول المتقدمة؛ وذلك بسبب اهتمامها بالعنصر البشري (1).

فثروة المجتمع الحقيقية تكمن أساساً في قدرات مواطنيه ومدى إدراكهم وقدراتهم العلمية والتكنولوجية، الأمر الذي يدفع المجتمع إلى وضع مسألة تنمية الموارد البشرية في مقدمة أولوياته في أثناء القيام بعملية التخطيط، وذلك باعتبارها من أهمّ العوامل التي تساهم في الإسراع بعملية التنمية الاقتصادية الشاملة ، ومن الأمثلة على ذلك أيضاً أنّه بعد أن أتت الحرب العالمية الثانية على الصّرح الاقتصادي لمعظم دول أوروبا توقع العديد من الاقتصاديين أنّ إعادة بناء هذه الدول سيأخذ وقتاً طويلاً، إلّا أنّ دهشتهم كانت كبيرة عندما وجدوا أنّ الفترة الفعلية التي استغرقتها عملية البناء كانت أقلّ بكثير ممّا توقّعه، حيث إنهم أهملوا أهميّة رأس المال المادي وركزوا على رأس المال البشري فقط. (2)

إنّ الزيادة في رأس المال المادي لا توتي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتمّ زيادة الخبرات والمعرفة بالمعدل نفسه على الأقل، لذا فإنّ النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتّسع! لتشمل الاستثمار في الموارد البشرية ، إذ أنّ الاستثمار الأمثل يتمثّل استثمار العقول والكفاءات البشرية، خاصّة في الدول النامية التي تحتاج كثيراً إلى هذا النوع من الاستثمار، حتّى يمكنها استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاءة اقتصادية ممكنة ، وتوفير الخبراء المحليين بدل الاستعانة بالخبراء الأجانب؛ للمساعدة في تشغيل أحدث ما توصلت إليه اختراعات الدول المتقدمة.

1- عمار، حامد، مصدر سابق، القاهرة، 1999، الصفحة:1.

2 - الريمي، حميد صغير، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر العمالة اليمنية ومتطلبات سوق العمل الخليجي الذي أقامه

مركز سبأ للدراسات في الفترة 22-32 فبراير 2010م، ص 1.

فالعلة في عصرنا الحالي للإنسان القوي نشأةً وتعلماً وتأهلاً وتدريباً ؛ الإنسان الذي يستطيع من خلال قدرته وكفاءته التغلب على معوقات التنمية التي تواجهه، فمنطقنا تتمتع بالوفرة النسبية في الموارد الطبيعية، و في الموارد البشرية أيضاً - من حيث الكم - وندرته النسبية من حيث النوع، ولكي نلحق بركب الدول المتقدمة - التي استفادت خير استفادة من العنصر البشري - يجب أن نقوم بالتخطيط والاستثمار الجيد في العنصر البشري، حتى نحقق ما نصبو إليه من التقدم والازدهار . (1)

2.1 مشكلة البحث:

إن القطاع الصحي عامة يعاني من ضعف في الإعداد البشري لكافة المجالات والتخصصات التي تعتبر أمراً ضرورياً للتقليل من دوران الأطباء وهجرتهم. كذلك يواجه القطاع الصحي في مدن جنوب الضفة الغربية في فلسطين العديد من الاختلالات والمشكلات التي تحد من إمكانية تقديم الخدمات الصحية الملائمة والمناسبة من حيث النوعية أو التكاليف بسبب عدم وجود برامج تدريبية أو تطويرية، وعدم الاهتمام بها بشكل كافٍ، وعليه فإن المشكلة الرئيسية التي يطرحها البحث هي "دور الموارد البشرية وأثرها في دوران الأطباء وهجرتهم في محافظتي الخليل وبيت لحم"، حيث سيتم تسليط الضوء على الأسباب التي تمنع الاستفادة الجيدة من الأطباء كأحد أهم الموارد البشرية العاملة في المستشفيات في فلسطين، وذلك لتقديم الخدمات الصحية بشكل أفضل، وتجعلهم يستمرون في عملهم في هذه المستشفيات بدل تركهم للعمل أو

1- أبو النور، أحمد، عنوان الحلقة القوى البشرية والبطالة في العالم العربي، تاريخ الحلقة: 2010/8/2

الانتقال الى مستشفيات أخرى، أو الهجرة إلى الخارج و بالتالي عدم الاستفادة من هذا المورد البشري المهمّ.

3.1 أهداف البحث:

يسعى هذا البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي على النحو الآتي:

1. التّعرف على أثر الموارد البشرية من حيث تأثيرها على اختيار الأطباء وتعيينهم.
2. التّعرف على دور الموارد البشرية من حيث تأثيرها على تدريب الأطباء.
3. الكشف عن دور الرواتب والحوافز من حيث تأثيرها على دوران الأطباء وهجرتهم.
4. التّعرف على عناصر الترقية المطبقة في المستشفيات، وتأثيرها على دوران الأطباء وهجرتهم.
5. التّعرف على الأسباب التي تُسبب الأطباء على الانتقال أوالبقاء في المستشفيات.
6. الكشف عن المقترحات للموارد البشرية في القطاع الصحيّ لتقليل دوران الأطباء وهجرتهم.

4.1 أهمية البحث:

1. تكمن أهمية البحث في معرفة الأسباب التي تؤدي إلى دوران الاطباء وهجرتهم في المستشفيات.
2. تصور كيف يمكن الحدّ من دوران الأطباء وهجرتهم.
3. التوصل الى مدى كفاءة عمل الأطباء في المستشفيات والإفادة من امكاناتهم قدر المستطاع.
4. يساهم هذا البحث في إثراء المكتبات الوطنية بمثل هذه الدراسات حتّى تكون مرجعاً للمهتمين والباحثي، ممّا ينعكس بشكل إيجابي على المجتمع .

5. زيادة معرفة الباحثة واتساع مداركها المعرفية حول الموارد البشرية بشكل عام والموارد البشرية في القطاع الصحي بشكل خاص، وتمكينها من الخوض في دراسات أوسع نطاقاً وأكثر دقة استناداً إلى المعلومات التي تحصل عليها في هذا البحث .

5.1 فرضيات البحث:

في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة التي ناقشت موضوع البحث(دور الموارد البشرية وأثرها في دوران الأطباء وهجرتهم) وبناءً على متغيرات البحث، فقد تمّ تحديد مجموعة من الفرضيات التي يحاول البحث إثبات مدى صحتها وهي كالآتي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.000$ بين اختيار الأطباء وتعيينهم وبين دوران الأطباء وهجرتهم .

- لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.000$ بين تدريب الأطباء وبين دوران الأطباء وهجرتهم .

- لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.000$ بين أجور وحوافز الأطباء وبين دوران الأطباء وهجرتهم.

- لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.000$ بين ترقية الأطباء وبين دوران الأطباء وهجرتهم.

6.1 منهجية البحث:

1- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ لمناسبته لطبيعة هذا البحث؛ لأنّ الأسلوب يعتمد على دراسة الواقع؛ إذ يهتمّ هذا الأسلوب بوصف الواقع والتعبير عنه كيفاً وكماً. وقد قامت الباحثة بجمع المعلومات واختبار الفرضيات بالاستعانة بالاستبانة.

كما قامت الباحثة بتحليل مخرجات الاستبانة معالجتها إحصائياً وعرضها ومعالجتها بوساطة حزمة SPSS الإحصائية، وصولاً إلى استنتاجات خاصّة بتعزيز دور الموارد البشرية في دوران الأطباء وهجرتهم في محافظتي الخليل وبيت لحم.

2 - عينة الدراسة:

ورّعت الباحثة الاستبانة على عينة البحث والتي تكونت من أطباء المستشفيات الحكومية والخاصة وطبيباتها في محافظتي الخليل وبيت لحم.

وتكونت عينة البحث الأصلية من (138) طبيباً وطبيبة، ولكنّ الاستمارات التي استُعيدت (100) حيث اعتمدت (96) استمارة، وبالتالي أصبحت عينة البحث التي تمّ التعامل معها إحصائياً هي (96) استمارة.

3- وصف عينة الدراسة:

لقد شملت خصائص العينة الديمغرافية للدراسة كلاً من المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصّص، عدد سنوات الدراسة، التخرّج من أيّ دولة).

4- أدوات جمع المعلومات والبيانات:

البيانات والمعلومات الثانوية: التي اعتمد فيها على الكتب والمقالات والأدبيات والدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة.

البيانات والمعلومات الأولية: التي اعتمدت الباحثة فيها على أسلوب الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات الأولية.

5- صاغت الباحثة الاستبانة التي تقيس دور الموارد البشرية في دوران الأطباء وهجرتهم لمحافظة الخليل وبيت لحم، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: ويشتمل على المعلومات العامة ضمت متغيرات الدراسة المستقلة، وهي التغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التخصص، عدد سنوات الدراسة، التخرج من أي دولة).

الجزء الثاني: ويشمل الأسئلة المتعلقة بوظائف الموارد البشرية التي تكونت من (44) فقرة وُرعت على أربعة أقسام رئيسية، هي:

القسم الأول: عناصر الاختيار والتعيين وتكونت من (5) فقرات.

القسم الثاني: عناصر التدريب وتكونت من (17) فقرة.

القسم الثالث: عناصر الأجور والحوافز وتكونت من (10) فقرات.

القسم الرابع: عناصر الترقية وتكونت من (12) فقرة .

وتجدر الإشارة إلى أنّ طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركّزت في الاختيار من سلّم خماسيّ على نمط ليكرت، وذلك كما يأتي: موافق بشدّة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدّة.

الثالث: اشتمل هذا القسم على سؤال مفتوح:

السؤال : معرفة سبب الترك أو الانتقال من هذا المستشفى إلى مستشفى آخر

: أو من هذا المستشفى إلى خارج الوطن.

إذا كانت الإجابة (بلا)، فما هي أهم ثلاثة أسباب تشجعك على البقاء؟

إذا كانت الإجابة (بنعم)، فما هي أهم ثلاثة أسباب تجعلك تُفكر بالانتقال؟

لذلك اشتمل هذا القسم على جدول مُكوّن من (10) فقرات يُبيّن فيها الطبيب مدى موافقته أو عدم

موافقته على الأسباب التي تعمل على هجرة أطباء المستشفيات.

وكذلك اشتمل على (7) فقرات تُبيّن مدى موافقة الطبيب أو عدم موافقته على الاقتراحات للقطاع

الصحيّ (المستشفيات) لتحسين ظروف العمل وللتقليل من هجرة الكفاءات .

الجزء الرابع: ويشتمل على سؤال مفتوح يتعلق برغبة دور الموارد البشرية في دوران الأطباء

وهجرتهم.

7.1 حدود البحث :

- الحدود الزمنية لهذا البحث: اقتصرت على الفترة الممتدة من 2008-2009 .
- الحدود البشرية: اقتصرت على الأطباء في المستشفيات في الخليل وبيت لحم.
- الحدود الموضوعية: وتتمثل بالمتغيرات المستقلة والتابعة التي ستتحقق الغاية من البحث.
- الحدود المكانية هي المستشفيات الموجودة في جنوب الضفة الغربية في فلسطين (الخليل وبيت لحم).

8.1 هيكلية البحث:

تقتضي طبيعة دراسة هذا الموضوع تقسيمه الى خمسة فصول، هي:

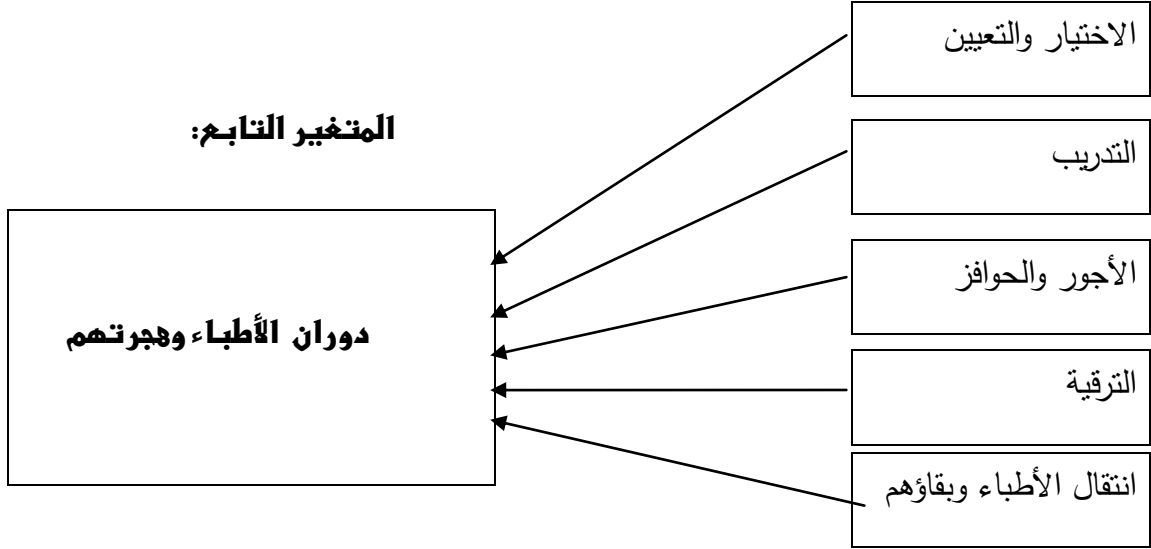
- مقدمة البحث.
- الفصل الأول- الإطار العام للبحث.
- الفصل الثاني - الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث- منهجية البحث و إجراءاته.
- الفصل الرابع- التحليل الاحصائي لنتائج البحث.
- الفصل الخامس- الاستنتاجات والتوصيات.

9.1 نموذج البحث:

في ضوء ما تقدم، سعت الباحثة إلى وضع تصميم لنموذج البحث يعكس المتغيرات المستقلة والتابعة بحيث يكون متناغماً مع الفرضيات المعتمدة، كما يعكس الاستراتيجيات الأساسية الخاصة للموارد البشرية ومتغيراتها، علماً بأنه تم اختيار عناصر الاختيار والتعيين، وتدريب الأطباء، وأجور الأطباء وتحفيزهم، وعناصر الترقية، وانتقال الأطباء وبقاؤهم في المستشفيات، كمتغيرات مستقلة لغايات هذا البحث، وعلاقتها بدوران الأطباء وهجرتهم وقد تكون من الإعداد البشري، وجود المتخصصين، تقديم الخدمات الصحيّة، رضا الأطباء، درجة الكفاءة.

المتغيرات المستقلة

دور الموارد البشرية



10.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

دور: (1)

ما يقوم به الإنسان، أدى دوراً، وهذا ما تقصد به الباحثة.

الموارد البشرية: (2)

الموارد البشرية: هي كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف الأصناف والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوّعت مستويات مهاراتهم وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل هيئة الإدارة، والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة، وتقصد الباحثة بكلّ ما يتعلق بالطبيب من حيث التدريب والتعويض والتحفيز ورفع الكفاءة لهذا الطبيب للوصول إلى أقصى درجة الاستفادة منه.

أثر:

تقصد الباحثة بمصطلح الأثر، الدور الإيجابي أو السلبي الذي تؤثر من خلاله الموارد البشرية على دوران الأطباء وهجرتهم في محافظتي الخليل وبيت لحم.

دوران: (3)

دوران العمل قد يكون داخلياً أي الانتقال من قسم إلى آخر، أي ما يطلق عليه التسرّب الداخلي وقد يكون خارجياً، أي ترك الشركة والانتقال إلى شركة أخرى.

1 المعجم العربي.

2 عبد الفتاح، دياب حسين، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، شركة البراء للتوزيع، 1997، ص: 13

3 عبد الفتاح، يسري، دوران العمالة وأثره على الإنتاجية، 2007، ص: 22.

هجرة: (1)

أولئك الأفراد الذين حصلوا على شهادة جامعية، ثم غادروا بلدهم ولم يعودوا، وكذلك مَنْ لديهم الخبرة والكفاءة غادروا أوطانهم للعمل في الخارج .

الطبيب: (2)

هو الذي يتخرّج من كلية الطبّ فيحصل على درجة علمية تؤهّله لمعالجة المرضى، وهو الشخص العالم المتمكن الحاذق بالصنّاعة الطبية، ولديه إلمام بعلم الأمراض وعلم الأدوية، ويستطيع أن يعالج الناس بحكم خبرته وعلمه، حيث يعتبر مسؤولاً عن ذلك أمام الله وأمام الناس.

التعريف الإجرائي للبحث:

هو التأثير الإيجابي أو السلبي لمختلف الأعمال الإدارية للموظفين في المستشفيات والقطاع الصحيّ ، في اختيار الأطباء وتعيينهم وتدريبهم و تحفيزهم وترقيتهم ، وما لها من دور في التسرّب الداخلي في المستشفى نفسه أو التسرّب الى خارج المستشفى، والهجرة إلى خارج البلاد.

1 . مرسي، محمد عبد الحليم، هجرة العلماء، الرياض، 1994، ص:8

2 www.sihat.net

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تقتضي طبيعة دراسة هذا الفصل تقسيمه إلى مبحثين، يكون الأول مخصصاً للإطار النظري والثاني للدراسات السابقة.

1.2 المبحث الأول: الإطار النظري للبحث.

1.1.2 مقدمة

أصبح عالمنا اليوم لا يعترف إلا بالدولة القوية، لا من حيث القوة العسكرية فحسب، وإنما من حيث قوتها الاقتصادية، وإذا كانت القوة العسكرية ضرورةً لأية دولة لكي تحمي بها سيادتها، فإن القوة الاقتصادية أصبحت ضرورةً أيضاً؛ تحمي بها قرارها، فالدولة التي تعتمد في مأكليها، وصناعاتها، وتجارتها على الغير فإنها تفقد الكثير من عناصر التَّحكُّم في قراراتها - إن كان بيدها قرارٌ في الأصل - وقدماً قالوا: "مَنْ أكل من فأسه، قراره من رأسه"؛ وهذا لا يتعارض مع التبادل التجاري، والتقني، والتكنولوجي، والزراعي بين الدول، والقائم على أساس المشاركة لا التبعية؛ فالدولة الحرّة لا تكون عاليةً على غيرها، سواء كانت دولةً أو اقتصاداً عالمياً. واعتمدت الدول المتقدمة في نهضتها العلمية والعملية على ما تمتلكه من ثروة بشرية، فوجهت جلّ استثماراتها نحو تنمية هذه الثروة البشرية وتمكينها، من أدوات العلم النظري ووسائله، والتطبيق العملي المتقدم..! وهدفت من وراء ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتميّز هذه الثروة البشرية، وقد حققت هدفها، والواقع خير دليل على ذلك.⁽¹⁾

1 محمود، حسين عيسى، أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، مجلة المعلم، 2007\3\31، ص11.

وإن كان تقدم الولايات المتحدة، وبريطانيا، وفرنسا - وهي الدول المنتصرة في الحرب العالمية الثانية - طبيعياً، فإن من غير الطبيعي أن نجد من بين الدول المتقدمة (ألمانيا، واليابان) وهما الدولتان الخاسرتان في الحرب! وهما خير نموذج للاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وخاصةً اليابان، التي لديها ندرة شديدة في الموارد الطبيعية، وبالرغم من ذلك؛ فقد استطاعت هذه الدول الآنفة الذكر بما تمتلكه من ثروة بشرية أن تبني اقتصاداً قوياً.⁽¹⁾

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأة وهو المورد البشري الذي يُعتبر المورد الأول والأهم في التنمية الاقتصادية؛ لأن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الموارد، لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة : وهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات، فمتى توفّر لها العنصر البشري المميز، يكون قد تحقّق أهم أدوات النّجاح ، ينبغي الإشارة أيضاً إلى أنّ الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية، وبذلك، فإنّ إدارة الموارد البشرية تدعم الصفات القيادية وتوفّر البيئة المناسبة للعمل من نُظْم وقوانين وإجراءات وعناصر تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة، و بذلك نكون توجّهنا نحو الهدف الأساسي لوجود إدارة الموارد البشرية.²

2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم مُوحّد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وثمة وجهتا نظر بخصوص هذه المسألة، وهما:

1 - محمود، حسين عيسى، مصدر سابق، ص2.

2 - (www.hrm-group.com)

أولاً: وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أنّ إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية: مثل حفظ ملفات العاملين، وضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح المنشآت وكفاءتها.

ثانياً: وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أنّ إدارة الموارد البشرية تُعتبر من أهمّ الوظائف الإدارية في المنشآت، ولا تقلّ أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية، لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت. وشملت أنشطة رئيسية، من أهمّها: توصيف الوظائف -تخطيط الموارد البشرية- جذب الموارد البشرية المناسبة للعمل واستقطابها- تدريب الموارد البشرية وتنميتها بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلّق بشئون الموارد البشرية في المنشآت.⁽¹⁾

1.2.1.2 تعريف الموارد البشرية:

عرض الكثير من العلماء لتعريف الموارد البشرية، وونكتفي ها هنا بعرض جزء منها على سبيل المثال، وليس على سبيل الحصر:

فقد عرّفها FRENCH: أنها عملية اختيار الموارد البشرية بالمنظمة واستخدامها وتنميتها وتعويضها.

1 - الخزامي، عبد الحكم أحمد، 2003، مرجع سابق، ص:14.

وعرفها - SIKULA: أنها استخدام القوى العاملة بالمنشأة، وتشتمل على: عمليات التعيين، وتقييم الأداء والتنمية، والتعويض، والمرتببات، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وبحوث الأفراد.

أما GLUECK.W: فبين أنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، والبحث عنها، وتشغيلها، والاستغناء عنها.

في حين يرى SHERMAN & CHRUDEN: أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وعلى قواعد يجب اتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد: هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.

ويذهب كل من GRANT.J&SMITH إلى القول: إنها مسئولية كافة المديرين في المنشأة، وتوصيف لما تقوم به الموارد البشرية المتخصصة في إدارة الأفراد.⁽¹⁾

2.2.1.2 مفهوم الموارد البشرية:

1.2.2.1.2 المنظور العام الشامل:

ويقصد بها من خلال هذا المنظور مجموع القوى أو اليد العاملة القادرة على العمل والإنتاج في بلد ما، سواء أكانت تحمل شهادة جامعية، أو معاهد متوسطة، أم مدارس مهنية، متعلمة تجيد القراءة والكتابة، أم أمية لا تلم بها، سواء أكان لديها خبرة سابقة أم لا. وهذه القوى البشرية تنقسم إلى

1- الخزامي، عبد الحكم احمد، 2003، مرجع سابق، ص16.

قسمين: الأول من وجد فرصة عمل، والقسم الآخر مَنْ لم يجد فرصة عمل رغم وجودها في السوق.

2.2.2.1.2 المنظور الضيق:

ويقصد به من خلال هذا المنظور أنه العنصر البشري أو اليد العاملة المتوفرة، التي تعمل في جميع الأنشطة والأعمال، والتي تمارسها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.⁽¹⁾

3.2.2.1.2 الموارد البشرية مدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة:

الموارد البشرية الفاعلة لأيّ دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل، والراغبين في هذا الأداء بشكل جادّ وملتزم. وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم. وتزيد فرص الاستغلال الفاعل لهذه الموارد عندما تتوافر نُظُم يحسن تصميمها، وتطويرها للتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة.⁽²⁾

و على مستوى المنظمة فإنّ الموارد البشرية: هي مدخل استراتيجي لإدارة أهمّ أصول المنظمة، وهو العاملون بها الذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها.⁽²⁾

وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام، في بيئة ديناميكية سريعة التغيّر.

1- عاشور، احمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، الصفحة:8.

2-مصطفى سيد، أحمد، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر غير معروف، القاهرة، 2004، ص:19.

2- مصطفى سيد، أحمد، مرجع سابق، القاهرة، 2004، ص:19.

ويمكن النظر لإدارة الموارد البشرية كمجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المدبرون، وقادة فريق العمل واختصاصو الموارد البشرية، بحيث يسهم كلّ منهم بدور فاعل في نجاح هذه السياسات والأنشطة.⁽¹⁾

4.2.2.1.2 التكامل في إدارة الموارد البشرية:

هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنشأة، فهي ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى، حيث تساعد على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية ، والترقية، والنقل، وتقييم الأداء.

وهناك أيضا تكامل بين الأنشطة التي تشتمل عليها إدارة الموارد البشرية :مثل التكامل بين أنشطة التوصيف، وتخطيط القوى العاملة، والبحث، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وقياس الكفاءة.⁽²⁾

5.2.2.1.2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إنّ إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها ،إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شئون الموارد البشرية في المنشأة.

وهناك أسباب عديدة تُفسّر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة، وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

1-عاشور، أحمد صقر، 1993، مرجع سابق، ص:20.

2 - عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 1999 ، ص43.

1- التوسُّع والتطوُّر الصنَّاعيّ في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، ممّا أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

2- التوسُّع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، حيث أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، وهذا أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3- زيادة التدخُّل الحكومي في العلاقات بين العمّال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، ممّا أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنُّب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، ممّا أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية. (1)

و أهمّ المراحل التاريخية التي مرّت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن، هي:

المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية: كانت الصناعات قبل ذلك محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان الصنّاع مثلاً يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية، حيث:

1- عباس، سهيلة محمد، مرجع سابق، ص 43 .

❖ نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تُباع وتُشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

❖ نشأة الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك، فإنّ الثورة الصناعيّة حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع. المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية: إنّ من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصّل إلى الأسس الأربعة للإدارة، وهي:

1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط الأعمال المطلوبة واختصارها اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.⁽¹⁾

2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة- يتم اختيارهم.

3- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتطويرهم وتعليمهم: حيث يؤكد تاييلور أنّ العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

1- عبد الغفار، حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي، 1993، ص: 120 .

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور معايير العمل ولكنه قوبل بهجوم حاد لأنه ركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.⁽¹⁾

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول، خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمّال وخفض ساعات العمل، ويُعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) عاملاً أساسياً ساعد في ظهور النقابات العمالية.⁽²⁾

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طُرُقٍ جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، مثل (ألفا وبيتا) وطُبِّقت بنجاح على العمل، تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصنّاعي بدأ بعض المتخصّصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف، والتدريب، والرعاية الصّحيّة، والأمن الصنّاعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية

1- عبد الغفار، حنفي، مرجع سابق ، 1993، ص: 121 .

2 - الصباب، أحمد عبدالله و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، 2002 بيانات النشر غير معروفة، ص: 25 .

للعمّال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعدّ أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقدمت (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919. وفي عام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية. (1)

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أُجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت: تدريب العاملين وتنميتهم ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والإنثروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، وهو

1 - حسن، راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 30.

أكثر شمولاً؛ لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة العمل وظروفهما والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أنّ العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية: مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية. (1)

يمكن النظر في المستقبل إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نموّ متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، إضافة إلى الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة، والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية. (2)

1 - حنفي، عبد الغفار، الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص:26.

2 حنفي، عبد الغفار، مرجع سابق، 2000، ص:26.

3.2.1.2 أهمية الموارد البشرية:

مقدمة:

الموارد البشرية وفلسفة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية وإدارة الأفراد هي مفاهيم واسعة متعددة المستويات ومتطورة باستمرار، لكنها غير مألوفة وغير معروفة كثيرا في فلسطين. ومن الصعب أن نعرفها بكلمات قليلة؛ إذ لها مسميات أخرى في مؤسساتنا العامة، وفي الإدارة العامة، وبشكل عام تحل محلها عبارة الشؤون الإدارية أو الذاتية أو شؤون الموظفين. ومهما يكن من أمر، فإن تنمية الموارد البشرية تعني باختصار شديد :

الجهود والنشاطات والمهام التي تهدف إلى تكوين قدرات الأفراد المختلفة وتنميتها، وتطويرها بطريقة عقلانية وعلمية ومنظمة، تؤدي إلى تحسين أدائهم في الأعمال التي يقومون بها. وهي عملية ضرورية جدا للموظفين في الإدارات العامة، وخاصة لقادة الصف الأول والثاني والثالث. ولا بد من الأخذ بها إذا أردنا للإدارة أن تحقق أهدافها وتلبّي حاجات المجتمع . (1)

وتتبع أهمية تنمية الموارد البشرية من أهمية دور العنصر البشري في استخدام الثروة بفاعلية وكفاءة. لما فيه من مصلحة ومنفعة لأبناء المجتمع، ولهذا تُعتبر مسألة تنمية الموارد البشرية مسألة هامة جدا على مستوى الدولة، وعلى مستوى المنظمات الإدارية. وهي وظيفة مهمة من وظائف الدولة ومن وظائف الإدارة العامة، لأنّ كلّ مدير في الإدارات العامة يقوم بجميع النشاطات الإدارية ويقوم بوظائف الإدارة الكاملة، مهما كان موقعه في المستويات الإدارية لذا لا يمكن إجراء أيّ عملية إصلاح قبل توفير الأداة، وهذه الأداة هي الموارد البشرية.

1- تشوري، عبد الرحمن، صحيفة الحوار المتمدن، العدد 1403، 2005/12/18، ص:28.

وهكذا نلاحظ أهمية تنمية الموارد البشرية وتدريبها، وخاصّة في عصرنا في عصر العولمة وعصر المنافسة، حيث يُعدّ الأفراد المؤهلون أحد المقومات الأساسية لامتلاك الدولة والإدارة للمزايا التنافسية؛ لأنّ الميزة التنافسية اليوم هي من صنع عقل الإنسان، وقدراته وهي في الجماعم وليست في المناجم. (1)

وتتبع أهمية الموارد البشرية في المنظمة من كونها أهمّ عناصر العملية الإنتاجية فيه، فالتنظيمات التي يتوفر فيها طرق عمل وأساليب جيدة وتجهيزات رأسمالية ذات مستوى تقنيّ عالٍ، لا يمكن عن طريقها تحقيق أهدافها الإنتاجية بدون وجود القوى البشرية العاملة ذات الكفاءة الجيدة القادرة على الأداء والعطاء.

1.3.2.1.2 عوامل إبراز أهمية دور الموارد البشرية: (2)

- ❖ اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل.
- ❖ كِبَر حجم المنظمة ونموه وكثرة عدد العاملين فيها، ومشاكلهم المتزايدة، وحاجة المنظمة لإدارة القوى البشرية؛ لتتعاامل مع هذه المشاكل.
- ❖ ظهور النقابات العمالية وحاجة المنظمة لإدارة القوى البشرية؛ لتتفاوض معها وعمل اتفاقيات تتعلّق بأمر المنظمة ترضي الطرفين، بالرغم من أنّ الكثير من القيادات العليا لا يعيرون اهتماماً كافياً إلى القوى البشرية، خصوصاً في التقارير السنوية التي تصدر عن أعمال منظماتهم، ويكون التركيز منصباً على الأداء الاقتصادي أو النتائج الاقتصادية، ومقدار ما

1- تشوري، عبد الرحمن، مصدر سابق، ص 28.

2- عاشور، أحمد صقر، مصدر سابق، ص: 9

حققت المنشأة من أرباح أو مقدار الخدمات التي قدمتها وإضافة إلى الأعداد الهائلة التي استفادت من تلك الخدمات.

❖ الدراسات والأبحاث العملية التي أجريت على بعض الشركات الأجنبية قد أوضحت أن الشركات التي استمرت على مرّ السنين وحققت نجاحاً كبيراً لديها سياسات قوى بشرية جيدة، وأنّ تلك التي لم تستمرّ وفشلت في تحقيق أهدافها إنما كان ذلك لضعف سياساتها في مجال القوى البشرية وأنّ علاقات العمل فيها سيئة وغير سليمة. (1)

2.3.2.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

يمكن تلخيص أهمية الإدارة الجيدة للموارد البشرية بما يلي:

- 1- تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة للموارد البشرية، عن طريق تحليل التكلفة والعائد، وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الأصول البشرية
- 2- تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الموظفين، أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات.
- 3- التواءم والتكيف مع القيود أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، التي من أهمّها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.
- 4- خلق قوة عمل راغبة في العمل.
- 5- مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين.

1- عاشور، أحمد صقر، مرجع سابق، ص:9.

نستنتج من ذلك كلّه أنّ من أبرز المهام المنوطة بالموارد البشرية هي الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالمنظمة، باعتباره مورداً مهماً وحيوياً، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، وبالتالي تعظيم العائد أو المردود المالي المتوقع من ورائه، وحسبنا أن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إعداد العاملين وتأهيلهم ببرامج تدريبية توجه لهذه الغاية⁽¹⁾

ويمكن أن نضيف النقاط التالية لبيان أهمية الموارد البشرية :

- لا توجد مؤسّسة دون إدارة موارد بشرية
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تدرس مشاكل الأفراد وتعالجها وتقوّمها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف. (2)

3.3.2.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

1. المشاركة، وتتمثّل فيما يلي:

- استقطاب الموارد البشرية واختيارها لتكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم، إذ يرغب طالبو العمل في الانضمام إليها.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.

1 - www.moh.gov.ae/moh_site/admin_develop/human_resources.htm - 14k

2- www.moh.gov.ae/moh_site/admin_develop/human_resources.htm - 14k

- استقرار اليد العاملة في المنظمة . (1)

الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة، وهي مرتبطة بعدة عوامل،
منها:

- تحفيز الأفراد
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم
- إمدادهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على الوصول إلى الأداء المرغوب فيه. (2)

4.3.2.1.2 أهمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة:

وتجدر الإشارة إلى أنه مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات، وتعزيز القدرة التمويلية، وحددت أهدافا طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، فإنّ كلّ هذا لن يتسنى تحقيقه دون موارد بشرية قادرين محفزين يعملون بروح الفريق.

وتشير بعض الخبرات لشركات تزودت بآلات تلقائية الأداء، أي كاملة الأوتوماتية، لكنها لم تقوَ على استغلالها لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة. فعلى سبيل المثال اشترت إحدى شركات الغزل والنسيج الكبرى آلات تلقائية الأداء مبرمجة بالحاسب، كلفتها ملايين كثيرة، لكن

1 - www.moh.gov.ae/moh_site/admin_develop/human_resources.htm - 14k

2- ناصر، دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، الصفحة:236.

أمية الحاسب لدى بعض العُمال وتواضع قدرات التشغيل والصيانة لدى البعض الآخر حال دون استخدام هذه التجهيزات، فكان مصيرها المخازن بدلا من عنابر الإنتاج.⁽¹⁾

وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت، تتناقص قيمة الموارد المادية، مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقدم. لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة. فبينما تبلى الآلات بالوقت، تتوهج العقول. وبالتالي فالموارد البشرية تمثل أصلا تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه.⁽²⁾

و من ناحية أخرى هناك علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة. فإدارة الموارد البشرية أو وظيفتها تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشئون المالية والبحوث والتطوير، كلاً باحتياجاته من الإعداد والتخصّصات المتناسبة مع طبائع الأعمال المؤداة أو خصائصها ومع أعباء العمل بكلّ إدارة، ومع جداول التنفيذ (أي في التوقيتات المتناسبة).⁽²⁾

4.3.2.1.2 موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إنّ الهيكل التنظيمي يعني الصّرح الرسميّ المقرر من الإدارة، إذ إنها تبيّن جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي تُوكل إلى أعضاء المؤسسة. ومن هنا، فإنّ كلّ زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحيانا تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج إلى هيكلية إدارية؛ لأنه باستطاعته أن يقوم وحده بكافة

1- ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص:236.

2- مصطفى سيد، أحمد، مصدر سابق، 2004، الصفحة:20.

الأعمال الإدارية، التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج، يتعدّد على صاحب العمل أن يؤدّي وحده الوظائف الإدارية، ومنها وظيفة إدارة الأفراد.⁽¹⁾

ومن هنا بدأ التفكير جدياً في تحدي إدارة الأفراد وخلقها وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات، وتعدّد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كلّ مكان، ثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطوّر في صلاحياتها، وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة .

وبالرغم من تعدّد الهياكل في المؤسسة، فإنني أجد أنّ المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعمد إلى تجميع الوظائف وتقسيمها ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية، سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حقّ الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع، أو عن طريق اعتماد جهاز لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية .⁽²⁾

5.3.2.1.2 بيئة الموارد البشرية

تتكون بيئة الموارد البشرية من عنصرين أساسيين، هما: البيئة الداخلية و البيئة الخارجية:

1 شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الطبعة الثالثة، الإصدار الثاني، عمان، الأردن، 2004، الصفحة: 27.

2 - ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص: 236.

أولاً : البيئة الداخلية:

وتتكون هذه البيئة من:

- 1- موارد المؤسسة المادية
- 2- أهداف المؤسسة العامة والخاصة.
- 3- خصائص الوظيفة وتشمل: عبء العمل من الناحية الكمية والكيفية، التنوع في العمل، ظروف العمل المتوفرة من الناحية المادية والاجتماعية والنفسية.
- 4- الجماعات في المؤسسة وتشمل: العاملين في الأقسام والوحدات التنظيمية ذات الطبيعة الواحدة وتأخذ شكلاً دائماً، التنظيمات غير الرسمية السائدة و الجماعات الصغيرة التي يتم تشكيلها لأداء مهمة معينة، ثم تُحلّ بعد أن تنتهي المهمة التي شكّلت من أجلها.
- 5- خصائص العاملين وتشمل: طاقاتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيّمهم.
- 6- الخصائص الهيكلية و تشمل: المستويات الإدارية في المؤسسة، الإشراف، حجم المؤسسة، درجة المركزية واللامركزية، وقنوات الاتصال.⁽¹⁾

ثانياً: البيئة الخارجية: وتشمل نوعين، هما:

أ- البيئة الخارجية القريبة وتتكون من:

- 1- الزبائن أو الجمهور
- 2- الموردون و يقصد بهم تلك الفئات أو المجموعات التي تقوم بتزويد المؤسسة بالموارد المادية والبشرية.

1- شاويش، مصطفى، مرجع سابق، 2004، ص:33.

3- المنافسين

ب- البيئة الخارجية البعيدة:

1- النظام الاقتصادي

2- النظام السياسي

3- النظام الحضاري والاجتماعي

4- النظام التكنولوجي

5- النظام التربوي

وينبغي لنجاح أية مؤسسة أن تقوم بدراسة مفصلة للبيئة الداخلية والخارجية الخاصة بها، وتحليلها بدقة فائقة، وهذه الدراسة تتكون من:

1- دراسة شاملة للبيئة الداخلية للمنظمة والقيام بتحليلها، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف

في إمكانات الموارد البشرية العاملة بالفعل داخل المنظمة، لتتمكن إدارة الموارد البشرية من

تحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية على تلبية احتياجات استراتيجية المنظمة العامة

وإنجازها، وتحقيق رسالتها المستقبلية.⁽¹⁾

2- دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمنظمة والقيام بتحليلها - تساعد إدارة الموارد البشرية بدور في

ذلك من خلال منظومة العمل داخل المنظمة - وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية

الحقيقية المتاحة للمنظمة، فضلاً عن معرفة طبيعة هذه الفرص، التي يمكن للمنظمة أن

تستغلها مستقبلاً، ولكي تكتمل منظومة الدراسة وتحقق الغرض منها، لا بد من معرفة

1- شاويش مصطفى، مرجع سابق، ص:34.

المخاطر التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، التي توجب على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى.

و لكي تتمكن المنظمة من تجنب هذه المخاطر لا بد لها من الحصول على إجابات واضحة ومحددة لهذه الأسئلة:

1- ما هي المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها عامة، وإدارة الموارد البشرية خاصة؟

2- ما مدى حركة هذه المتغيرات البيئية الخارجية وتأثيرها؟

3- ما الاستراتيجية التي يجب أن تبنيها المنظمة، والاستراتيجيات التي تبنيها إدارتها المكونة لهيكلها التنظيمي، للتعامل والوقوف في وجه تأثير هذه المتغيرات الخارجية؟

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إجابات محددة لهذه التساؤلات، لا بد لها من القيام بدراسات ومساحات ميدانية بصفة مستمرة، لمتابعة مدى تطور هذه المتغيرات البيئية الخارجية، وما تحمله من مخاطر مباشرة وغير مباشرة على المنظمة ككل، وعلى إدارة الموارد البشرية تحديداً، وجمع بيانات صحيحة، عن هذه المتغيرات وتوصيفها وتصنيفها وتحليلها، ومن استخلاص النتائج تضع إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها، وتعمل على توافق ممارساتها ونشاطاتها المستقبلية وتكييفها معها. (1)

و من الوسائل التي تستخدمها المنظمات في دراسة البيئة الخارجية ما يلي:

1- شاويش مصطفى، مرجع سابق، ص: 35.

1- تحديد أقرب إلى الشُّمول لكلِّ المتغيرات البيئية الخارجية من فرص ومخاطر (تهديدات)، وحركتها واتجاهاتها المؤثرة، وتحديد احتمالات تأثر المنظمة بها.

2- تحديد نتائج الاحتمالات والتوقُّعات التي توصلت إليها المنظمة لكلِّ الفرص والمخاطر البيئية الخارجية.

3- تصنيف هذه الاحتمالات، وترتيبها من حيث الأهمية.

4- التحديد الواضح للاستراتيجيات الواجب اتِّباعها (تنفيذها) مع كلِّ احتمال من الاحتمالات بغض النظر عن كونه احتمالاً سلبياً أو إيجابياً من وجهة نظر المنظمة.

5- الفحص الدقيق والتوثيق للبيانات والمعلومات المُجمَّعة .

وبناء على نتائج الدراسة الخاصَّة بالبيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، تتمكن المنظمة من تحديد ما إذا كانت هناك فجوة استراتيجية خاصَّة بالموارد البشرية، حيث تظهر الفجوة بصورة جلية في حال ما إذا كانت إمكانات الموارد البشرية الحالية وقدراتها ومهاراتها الموجودة في المنظمة أقل بكثير ممَّا هو مطلوب؛ لإنجاز الاستراتيجية العامة للمنظمة، والتحديد الواضح لهذه الفجوة يمكِّن إدارة الموارد البشرية من بناء استراتيجيتها على أساس معلوماتي واضح وسليم مستمدَّ من قاعدة معلوماتية موثقة ودقيقة، ومن ثمَّ تتمكن إدارة الموارد البشرية من الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، وتلافي المخاطر والتهديدات المحيطة بها. (1)

إنَّ دور إدارة الموارد الاستراتيجية في المرحلة الثانية، يتركز حول معرفة المهارات والقدرات والإمكانات والمواهب البشرية المطلوبة، و لكي تتمكن المنظمة من استغلال الفرص الاستثمارية

1- محمود، عيسى حسين، إدارة الموارد البشرية وبناء استراتيجيتها، مقالة، مجلة المعلم، 31 / 7 / 2007، ص20.

المتاحة في البيئة الخارجية، وفي خطّ متوازٍ لتلاقي المخاطر والتهديدات المحتملة أو المتوقّعة وتجنّبها، تطرح إدارة الموارد البشرية هذه الأسئلة:

هل إمكانيات الموارد البشرية وقدراتها ومهاراتها المتاحة حالياً داخل المنظمة تستطيع أن تُمكن المنظمة من استغلال الفرص وتجنّب المخاطر؟

وإذا لم تستطع هذه الموارد البشرية المتاحة حالياً للمنظمة من تمكينها من استغلال الفرص وتجنّب المخاطر، وكانت هناك فجوة استراتيجية **strategic gap** عميقة. فما الاستراتيجية التي سوف تبنيها وتنتهجها إدارة الموارد البشرية لتأمين الموارد البشرية الماهرة والقادرة على تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها؟

وكيف تتمكن إدارة الموارد البشرية -بعد تأمين هذه الموارد البشرية- من تجهيز هذه الموارد البشرية وتأهيلها وجعلها قادرة على تحمّل تبعات العمل داخل المنظمة، فضلاً عن مساهمتها الفعّالة في تحسين جودة منتجات المنظمة وتطويرها؟⁽¹⁾

4.2.1.2 الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية:

تلعب الموارد البشرية الوطنية دوراً بارزاً في التنمية الاقتصادية، حيث تؤثر تأثيراً مباشراً في معدل الناتج القومي الإجمالي الذي يعتمد على قيمة السلع والخدمات التي تمّ إنتاجها بواسطة العناصر الوطنية فقط دون أيّ دور للعناصر العاملة الأجنبية داخل حدود الدولة، وهو الأمر الذي يعطينا دلالة واضحة على أهمية إعداد خطة وطنية شاملة تركز على تدريب الموارد البشرية

1- محمود، عيسى حسين، إدارة الموارد البشرية وبناء استراتيجيتها، مقالة، مجلة المعلم، 31 / 7 / 2007، ص20.

الوطنية وتأهيلها ورفع كفاءتها ومهارتها المهنية في سبيل تلبية المتطلبات الآنية والمستقبلية للاقتصاد الوطني الفلسطيني.

ولهذا السبب يجب أن نسعى إلى العمل بجد لجعل هذه التنمية مستدامة ومستمرة، بحيث لا تتأثر بمجمل المتغيرات التي تحدث في العالم، أو من حولنا، ولا تتأثر كذلك بالدورات الاقتصادية القصيرة والطارئة، وذلك باتخاذ مجموعة من الوسائل والتدابير التي تعزز مكانة الاقتصاد الوطني وتحصّنه ضدّ التأثيرات التي قد تطرأ بين الفينة والأخرى، وتأتي مسألة تدريب الموارد البشرية الوطنية وتطويرها وتأهيلها في مقدمة العوامل التي تدعم استمرارية التنمية الاقتصادية المستدامة، وتمدّها بقدر كبير من الأمان لما لها من أهمية كبيرة في تلبية متطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية من الكوادر البشرية المدربة. (1)

لقد ظهر واضحاً لدى الدول التي تعتمد على الموارد البشرية الأجنبية أنها بنت قاعدة هشةً لاقتصادياتها وأنها غير قادرة على الصمود في وجه التأثيرات والمتغيرات المختلفة التي تحدث بشكل مستمرّ لأسباب سياسية أو اجتماعية قد تتسبب في قلب الموازين وإحداث مشاكل اقتصادية واجتماعية غير متوقّعة. لذلك سعت هذه البلدان إلى انتهاج سياسة جديدة تجاه هذه القضية تعتمد على تبني خطط وبرامج تُسهم في تأهيل المواطنين وإعدادهم؛ لتولّي قيادة المنشآت الخاصّة والهيئات الحكومية العامة، الأمر الذي خلق توازناً ملحوظاً في هذه الدول، كانت ثمرته رفع مساهمة المواطن في الناتج القومي الإجمالي وانخفاض كمية الأموال المهاجرة بنسب معقولة.

إنّ برامج تأهيل الكوادر الوطنية وتدريبها تتعدى الأهداف الاقتصادية؛ لتكون ذات تأثيرات سياسية واجتماعية وبيئية، حيث تلعب دوراً بارزاً في تطوير طريقة تفكير الفرد وتصوراتهِ للأمر من حوله، ممّا

1- الروق، عبد الملك عبد الله، جريدة الرياض، 16/3/2007، ص: 26.

يؤثر إيجابياً في إحداث تغيير كبير في سلوكه وتصرفاته، حيث تتوسّع مداركه الذهنية ومعارفه العلمية، ويبدو أكثر ثقة وفاعلية ويصبح ميّالاً إلى العقلانية والمنطقية، ممّا يفجّر طاقاته وإبداعاته التي تنعكس على المجتمع بشكل عام، بحيث يصبح النسيج الاجتماعي أكثر تكاملية وفاعلية، وتندثر العادات الاجتماعية السيئة، وتقل معدلات الجريمة، وتظهر مؤشرات مدنية حديثة، مثل الاهتمام بالبيئة والصحة العامة والنظافة والمحافظة على الممتلكات العامة . (1)

ولعلّ هذه العوامل مجتمعة تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية بوضوح وتدعونا إلى إعادة النظر في قضايا الموارد البشرية المحلية ومشكلاتها، بحيث توضع خطط وطنية واضحة تهدف إلى المضيّ قدماً في مراجعة برامج التدريب والتأهيل وتطويرها وجعلها أكثر ملاءمة وتطابقاً مع احتياجات القطاعات العامة والخاصة المختلفة، بحيث تتنفي الحاجة لوجود العناصر الأجنبية العاملة ويكون المستفيد من هذا الإجراء الوطن والمواطن، كما أنه يجب أن لا يغيب عن أذهاننا الحاجة الملحة لاستقراء متطلبات المستقبل، والمتغيرات التي قد تحدث في المستقبل القريب أو البعيد، بحيث نكون على استعداد تامّ متى ما دعت الحاجة إلى ذلك، لاسيما ونحن في عصر ثورة هائلة في مجال المعلومات تسير بشكل سريع، وليس لديها الوقت لانتظار مَنْ يتخلف عن ركبها. وإن مسؤولية تنمية الموارد البشرية الوطنية وتطويرها مسؤولية مشتركة بين الهيئات الحكومية والهيئات الخاصة، إذ إنّ هذه الجهات مخولة برسم السياسات التي تتعلّق ببناء الإنسان وتعليمه لما يملكون من خبرة ومعلومات ووسائل في هذا المجال، لذلك فهم مسئولون مسؤولية مباشرة أمام الوطن والمواطنين لاتخاذ خطوات مهمة في هذا المجال، ممّا يحتمّ عليهم استشعار أهمية هذه القضية الوطنية الحيوية والاعتناء بها، وجعلها في مقدمة اهتماماتهم. ينبغي لهم أن يبادروا إلى تصميم برامج تأهيلية وتدريبية عصريّة تتوافق مع متطلبات الحاضر، وتلبي

1- الروق، عبد الملك عبد الله، مصدر سابق، ص: 26.

احتياجات المستقبل وتقديمها للشباب، وحثهم على المُضيّ قدماً في تطوير أنفسهم ومهاراتهم، وأن يعُوا واجبهم الوطني ويساهموا في المشاركة في تنمية وطنهم .

إنّ قضية تدريب الأفراد وتأهيلهم قضية مشتركة يجب أن تساهم جميع قطاعات الدولة المختلفة في حلّها، واتخاذ التدابير اللازمة لإزالة العراقيل التي تواجهها، وتقلّل من أهميتها بحيث تقوم جميع المنشآت الوطنية بإنشاء مراكز داخلية لتدريب قواها العاملة، ومساعدة مراكز التدريب العامة في استيعاب الأفراد والمجموعات، ولكي تتحقّق الأهداف المنشودة من العملية التدريبية، فلا بد من اتخاذ عدة إجراءات مُهمّة كفيّلة بإذن الله تعالى في إعداد أجيال منتجة تحمل العلم والمعرفة، وتؤثر بشكل جوهري في مسيرة التنمية والبناء والتطوير المستمر.⁽¹⁾

ومن هذه الإجراءات ما يلي :

- 1- استحداث مراكز تدريبية حديثة .
- 2- مراعاة تطبيق معايير الجودة والنوعية في التدريب.
- 3- تزويدها بالوسائل التعليمية المساعدة عالية المستوى بحيث تواكب العصر .
- 4- استقطاب الكفاءات التدريبية المؤهلة تأهيلاً عالياً .
- 5- تصميم برامج تدريبية حديثة تضاهي نظيراتها في الدول الصنّاعية المتقدمة .
- 6- التركيز على البرامج التدريبية التي تُلبّي حاجة السوق المحليّ .
- 7- تشجيع الأفراد على التعلّم الذاتي، وتوضيح أهميته في زيادة التأهيل وتوفير مصادر التعلّم المفتوحة .

1- الروق، عبد الملك عبد الله، مصدر سابق، ص: 26.

8- التقييم المستمر لمراكز التدريب والبرامج التدريبية والمدربين وقياس مدى التغذية الراجعة.

9- الاستفادة من تجارب الدول التي سبقتنا في هذا المجال وأخذ النصح والمشورة .

10- توفير التدريب لجميع المواطنين دون استثناء . (1)

5.2.1.2 التنمية والتخطيط للموارد البشرية:

1.5.2.1.2 التنمية البشرية في المجتمع الفلسطيني:

مرّت التنمية في فلسطين بعدة مراحل كما يراها (لبد، 2001):

أولاً: مرحله ما قبل اتفاق أوسلو: شكّلت التجربة الفلسطينية تحت الاحتلال تجربة فريدة، ففي بداية الثمانينيات ظهر شعار "التنمية من أجل الصمود" حيث لعبت مبادرات الأحزاب السياسية والاتحادات والجمعيات والمعاهدات الذاتية دوراً أساسياً في بناء المؤسسات الوطنية. وذلك من أجل الصمود، والتنمية المقاومة، والاقتصاد المنزلي، والعمل التطوعي والتنمية المحلية. وكانت هناك المبادرات التنموية الخارجية عبر نشاطاتها المتعددة، والتي اعتمدت في تحويلها على مصادر حكومية أو غير حكومية، وكانت مدفوعة للعمل في فلسطين بدوافع إنسانية، عقائدية.

ثانياً: ما بعد اتفاقية أوسلو: مجموعة من الأكاديميين والمؤسسات الفلسطينية (1993) إذ تمّ وضع خطة إنمائية طموحة بهدف إعادة بناء المجتمع الفلسطيني، وتصحيح التشوهات التي سببها الاحتلال. وخلق فرص عمل وتطوير البنية التحتية وتشجيع قطاع التصدير والإسكان، وتنمية الموارد البشرية وتحسين الأوضاع الاجتماعية، إلا أنّ تطبيق هذا البرنامج اصطدم بعقبة التمويل، وبعد ذلك كانت هناك خطط تنموية أخرى ركّزت على التنمية الاقتصادية والريفية، وهي: تطوير المؤسسات المختلفة، تنمية الموارد البشرية، تحسين الأوضاع الاجتماعية وترسيخ مفاهيم

1 - حمودي، أحمد جميل، مجلة الحوار المتمدن، العدد: 2425 ، 2008 / 10 / 5 ، ص: 34.

الديمقراطية وحقوق الإنسان، ولكن اصطدمت تلك الخطط بالممارسات اليومية للاحتلال الإسرائيلي في الضفة الغربية وقطاع غزة التي انعكست آثارها السلبية بشكل مباشر على المجتمع الفلسطيني من كافة النواحي. (1)

انتفاضة الأقصى: تعجز الأرقام عن تحديد ما ألحق ببنية المجتمع الفلسطيني المؤسسية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية من دمار، نتيجة السياسة المنهجية التي يمارسها الجيش الإسرائيلي في الأراضي الفلسطينية، لقد دمّر ما تحقّق من تنمية بشرية خلال السبع سنوات الماضية، ومما لاشكّ فيه أنّ آثار هذا الدمار ستؤثّر على خطط التنمية البشرية المستقبلية، وإنّ تدنّي مستوى المعيشة نتيجة الحصار وتقطيع أواصر الوطن إلى كتّونات، وانخفاض الدخل لأدنى مستوى والتراجع الملموس في الخدمات، وخاصة الصّحيّة منها، والقهر النفسي والإذلال الذي يتعرض له المواطن الفلسطيني ستؤثّر سلباً على خطط التنمية البشرية التي نطمح لها. وإنّ تحقيق تنمية بشرية حقيقية في فلسطين يتطلّب العمل بشكل حاسم لإنهاء الاحتلال الإسرائيلي وسيطرته على إمكانات الشعب الفلسطيني وتمكينه من استرجاع حقوقه. (2)

2.5.2.1.2 العلاقة بين السّكان والتنمية:

هناك علاقة قوية بين السّكان والتنمية (أي بين السّكان وخصائصهم و واقعهم الديمغرافي ونوعية حياتهم من جهة والبرامج والخطط التنموية التي تهدف إلى تحقيق التقدم الاقتصادي والتطور الاجتماعي من جهة أخرى)؛ ذلك لأنّ المتغيّرات السكانية ترتبط بصورة عضوية بعناصر التنمية

1- لبد، عماد، التنمية الاقتصادية في فلسطين، العدد 11 الهيئة العامة للاستعلامات، غزة، فلسطين، ص:25.

2- لبد، عماد، مصدر سابق، 2001، ص25.

الشاملة باعتبارها تمثل التغيير الهيكلي في مكونات النسق الاجتماعي-الاقتصادي في أي مجتمع. وهذا يعني أنّ مفهوم التنمية قد تعدّى مجرد "النمو الاقتصادي" الذي كان دائماً محور الاهتمام؛ ليشمل تحولات أساسية أخرى على الصعيد الاجتماعي والثقافي إلى جانب النمو الاقتصادي.⁽¹⁾

وقد رافق هذا التغيّر في مفهوم التنمية الشاملة تغيير جذري في نوعية الخطط والبرامج التنموية، حيث كان تركيز هذه الخطط على النواحي الكمية الاقتصادية بالدرجة الأولى، واهتمت بزيادة الإنتاج والاستهلاك والتراكم والاستثمار، ومع المفهوم الجديد أضحت الخطط أكثر شمولاً؛ لتضفي جوانب اجتماعية وثقافية وسياسية، حيث أصبحت تركز أيضاً على النواحي الكيفية في تحسين مكانة المرأة ورفعها والاهتمام بصحة الأم والطفل معاً، ورعاية الشباب وقضايا الديمقراطية، والبرامج الترفيهية، وغيرها من المجالات التي ترتبط بتحسين نوعية الحياة لمجموع السكان. ولم يعد تقويم نتائج الخطط والبرامج التنموية وتأثيراتها مقتصرًا على المؤشرات الاقتصادية فقط، وإنما امتدّ ليشمل مؤشرات اجتماعية وثقافية وسياسية تعكس مدى التغيّر في نوعية الحياة والمجتمع.⁽²⁾

وإذا كانت تنمية الموارد البشرية تمثل حلقة الربط بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية، من حيث القاسم المشترك بينهما هو (السكان) باعتبار العنصر البشري هو الهدف النهائي والوسيلة الرئيسية في الوقت نفسه، فإنّ تناول الأبعاد السكانية لتنمية الموارد البشرية في هذا الإطار يصبح أمراً بالغ الأهمية؛ لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولم يعد تقويم نتائج الخطط والبرامج التنموية وتأثيراتها مقتصرًا على المؤشرات الاقتصادية فقط، وإنما امتدّ ليشمل مؤشرات اجتماعية وثقافية وسياسية تعكس مدى التغيير في نوعية الحياة والمجتمع.⁽²⁾

1- ليد، عماد، مصدر سابق، 2001، ص:25.

2 - ليد، عماد، مصدر سابق، 2001، ص:25.

2- ليد، عماد، مصدر سابق، 2001، ص:25.

3.5.2.1.2 مفهوم التنمية

للتنمية مفاهيم عدة، تختلف هذه المفاهيم باختلاف المجال الذي تنشده التنمية، فهناك مفهوم خاص بـ (التنمية الاقتصادية)، يهتم بإحداث تغييرات اقتصادية تساعد على إكساب المجتمع القدرة على إشباع حاجاته الأساسية (الفسولوجية)؛ من مأكّل، ومشرب، ومسكن، تتبعها مراحل أخرى تصل بهذا المجتمع إلى درجات متزايدة من الرفاهية، وذلك عن طريق الترشيد اليقظ والمستمر في استغلال هذا المجتمع لثرواته البشرية، وموارده الاقتصادية المتاحة.

وهناك مفاهيم خاصة بـ (التنمية السياسية)، و(التنمية الثقافية)، و(التنمية الاجتماعية).. وغيرها. وما يهمننا في هذا المقام هو مفهوم (التنمية البشرية)؛ حيث اهتم هذا المفهوم بدعم القدرات الخاصة بالفرد الذي يتكون منه المجتمع، وقياس درجة مستوى معيشة هذا الفرد، ومدى تحسن أوضاعه المعيشية في المجتمع الذي ينتمي إليه.

وبالنظر إلى مفهوم التنمية البشرية - كما ذكرنا - نجده أكثر شمولاً عن مفهوم التنمية البشرية الذي سيطر على فكر الدول بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، وحتى بداية التسعينيات من القرن الماضي (القرن العشرين)، والمفهوم القديم للتنمية البشرية كان مقتصرًا على كمية ما يحصل عليه الفرد من سلع وخدمات مادية (فسولوجية)، أي: كلما استطاع الفرد أن يحصل على المزيد من تلك السلع والخدمات؛ ارتفع مستوى معيشته؛ ومن ثمَّ زادت رفاهيته، وهنا تتحقق التنمية البشرية.⁽¹⁾

ويرجع الاهتمام العالمي بتنمية الموارد البشرية إلى أنّ البشر هم الثروة الحقيقية لأيّة دولة، ولأيّة أمة، وكلّما تمكنت الأمة من الحفاظ على ثروتها البشرية، وعملت على تنمية قدراتها عن طريق

1- إسماعيل، أحمد محمد، الاستثمار في الوارد البشرية، مصر، 2008، ص:105.

التأهيل والتدريب المستمر، لإكسابها القدرة على التعامل مع الجديد الذي يظهر على الساحة الدولية بين الحين والآخر؛ تقدمت هذه الأمة اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً بين الأمم الأخرى.⁽¹⁾

فالتنمية البشرية تهدف إلى توسيع مدارك الفرد، وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، كما تهدف إلى تحسين المستويات الصحيّة، والثقافية، والاجتماعية، وتطوير معارف الفرد ومهاراته، فضلاً على توفير فرص الإبداع، واحترام الذات، وضمان الحقوق الإنسانية، وضمان مشاركته الإيجابية في جميع مناحي الحياة.

فالاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هامّ وضروري، لما للموارد البشرية من أهمية قصوى؛ فهي الثروة الحقيقية والرئيسة للأمم، والأمم المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة؛ فأحسنّت التخطيط الاستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عقود من الزمان، ونجحت فيما خطت ونفذت، وها هي اليابان خير شاهد على نجاح الاستثمار، وها هي الصين - صاحبة المليار ونصف المليار من البشر - تخطو بخطى ثابتة ومدروسة نحو قيادة العالم، من خلال هذه الثروة البشرية الهائلة، التي جعلت منها ميزة تميزها عن سائر الأمم، ولم تجعل منها عبئاً ثقيلاً أو شماعة تلقى عليها فشلها، كما تفعل كثير من حكومات العالم الثالث أو العالم النامي - كما يسمونه.⁽²⁾

ومما لا شكّ فيه أنّ الدولة التي لا تستطيع - أو تعجز عن - تنمية مواردها البشرية لا يمكنها أن تحقق غاياتها وأهدافها المخططة والمأمولة، مهما ابتكرت من وسائل، وإنما يمكنها أن تحقق

1 - إسماعيل، أحمد محمد، مرجع سابق، 2008، ص:106.

2- شاعر، إبراهيم، الإعلام و التنمية، المنشأة الشعبية، طرابلس، الطبعة الثانية، 1980، ص:147.

غاياتها وأهدافها عن طريق تضافر جميع عناصر الإنتاج: (الأرض، والعمل، ورأس المال، والإدارة).

ونلاحظ: أنّ العنصر البشري بما حباه الله - سبحانه - من عقل وطاقات وجهد بشري يمثل عنصرين من عناصر الإنتاج، هما العمل والإدارة، وهذا التضافر يؤدي - بلا ريب- إلى التطوُّر والتقدُّم المنشودين، واستغلال الموارد الطبيعية المتاحة الاستغلال الأمثل، وفتح الأسواق، والقيام بعمليات التبادل التجاري، فهناك دول تمتلك موارد بسيطة، ومع ذلك فهي دول متطورة، مثل اليابان - كما ذكرنا سابقاً⁽¹⁾.

6.2.1.2 ماهية الإنتاجية:

الإنتاجية: هي كمية الإنتاج من السلع أو الخدمات، التي تتحقق خلال مدة زمنية محددة، عن طريق وحدة معينة من وحدات العمل.

1.6.2.1.2 أهمية الإنتاجية على مستوى الفرد (العامل):

إنتاجية الفرد العامل ما هي إلا انعكاس حقيقي لمدى مساهمته في العمل - ككلّ - بالجزء المكافئ به، والذي يستخدم جهده، وعلمه، ومهارته في أدائه، وتحسب مساهمة الفرد العامل بمقدار القيمة المضافة إلى المنتج النهائي.⁽²⁾

ومن الطبيعي أنه كلما زادت إنتاجية الفرد؛ زادت مساهمته في القيمة المضافة إلى المنتج النهائي، فضلاً عن زيادة أهمية دوره الوظيفي، ممّا ينعكس على شعوره بمدى أهميته في مكان عمله، وما يحصل عليه من مزايا معنوية، متمثلة في شهادة تقدير، أو ثناء رؤسائه على عمله وتقديرهم له،

1- شاكر، إبراهيم، مرجع سابق، 1980، ص:147.

1-رداوي، تيسير، الإنتاجية، الجزائر، 2003، ص:44.

وهذا يزيد من روحه المعنوية، التي تدفعه إلى بذل المزيد من الجهد، ومن ثمَّ الحصول على المزيد من التقدم على المستوى الفردي، وعلى مستوى العمل، ومن ثمَّ شعوره بمدى أهميته داخل مجتمعه، فضلاً عن المزايا المادية، المتمثلة في زيادة الدخل، والمزايا العينية الأخرى.

وعلى النقيض من ذلك: كلما انخفضت إنتاجية الفرد؛ انخفضت - وقد تتلاشى - مساهمته في القيمة المضافة إلى المنتج النهائي، فضلاً عن انخفاض أهمية دوره الوظيفي، مما ينعكس على شعوره بمدى عدم أهميته في مكان عمله - والذي قد يتعرض لفقده - وما يترتب على ذلك من آثار نفسية سلبية ومؤلمة، تؤدي بلا شك إلى المزيد من انخفاض الروح المعنوية، فضلاً عن العقوبات المادية التي قد يتعرض لها، من خصومات تؤدي في النهاية إلى انخفاض دخله، ومن ثمَّ شعوره بمدى عدم أهميته داخل مجتمعه. (1)

2.6.2.1.2 أهمية الإنتاجية على مستوى الشركة أو المنظمة:

إنَّ استمرار الإنتاجية يعبر عن وجود إدارة تؤدي دورها، وزيادة الإنتاجية وجودتها وكفاءة عملياتها تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد الطبيعية والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لها على الوجه الأمثل، وهذا يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة - وليست المطلوبة فقط - من العملية الإنتاجية. (2)

ومن المسلم به أنَّ زيادة الإنتاجية لا تأتي فقط نتيجة كفاءة الإدارة في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارتها للعملية الإنتاجية؛ بل يتوكل مع ذلك استخدام التكنولوجيا المتطورة والحديثة في تطوير المنتج بشكل مستمر، فضلاً عن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، وتطويرها المستمر،

1- رداوي، تيسير، الإنتاجية، الجزائر، 2003، ص: 45.
2- محمود، حسين عيسى، أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، مقالة، مجلة المعلم، 27 أغسطس 2010، ص: 30.

عن طريق وضع البرامج التدريبية المدروسة على أسس علمية؛ للنهوض الدائم والمستمر بالقوى العاملة المتاحة للشركة أو المنظمة، وحرص الإدارة الدؤوب على جودة المنتج وتميزه.⁽²⁾

وهذا يتطلب التخطيط السليم، والمتابعة المستمرة للعملية الإنتاجية؛ منذ البداية، وحتى الوصول إلى المنتج النهائي في الصورة المرجوة، ويتطلب ذلك من الإدارة أن تكون حريصة على كفاءة الخامات المكوّنة للمنتج، والآلات والمعدات التي يمرّ بها المنتج، فضلاً عن كفاءة العمالة الماهرة التي تقوم بالعملية الإنتاجية.⁽¹⁾

3.6.2.1.2 أهمية الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني:

إن استمرار الإنتاجية يعبر عن وجود إدارة تؤدي دورها، وزيادة الإنتاجية وجودتها وكفاءة عملياتها يعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد الطبيعية والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لها على الوجه الأمثل، وهذا يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة - وليست المطلوبة فقط - من العملية الإنتاجية - هذا على مستوى الشركة أو المنظمة - وكذلك ينطبق الحال على أهمية الإنتاجية على مستوى الاقتصاد الوطني - مع الاحتفاظ بالفوارق بين اقتصاد الشركة أو المنظمة والاقتصاد الوطني ككل - فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الدولة ككل في إنتاج سلعها وخدماتها، فالعملية الإنتاجية - على مستوى الدولة - تعكس مستوى أداء كافة أجهزة الدولة ومؤسساتها، ومدى نجاح هذه الأجهزة وتلك المؤسسات في تحقيق غايات خطة الدولة وأهدافها في مجال إنتاج السلع والخدمات بالجودة والكفاءة المرجوة.⁽²⁾

1- محمود، حسين عيسى، مصدر سابق، 27 أغسطس 2010، ص:30.

2- رداوي، تيسير، مرجع سابق، 2003، ص:45.

4.6.2.1.2 أهمية الإنتاجية على مستوى المجتمع:

إذا لم تُزد العملية الإنتاجية في القيمة المضافة للمجتمع، ولم يكن تأثيرها إيجابياً ومباشراً ولموسماً على رفاهيته؛ فإنّ العملية الإنتاجية في هذه الحالة تكون قد انحرفت عن المسار الطبيعي لها. فالمسار الطبيعي للعملية الإنتاجية هو: توفير السلع والخدمات - بالجودة والكفاءة العالية - لجميع أفراد المجتمع، وأن تعمل هذه السلع المنتجة والخدمات المقدّمة على إشباع أذواق المستهلكين ورغباتهم لها، فضلاً عن توافر كميات مناسبة من هذه السلع وتلك الخدمات لمواجهة حاجات المستهلكين.⁽¹⁾

5.6.2.1.2 التدريب والتنمية البشرية والاقتصادية:

تتجه غالبية دول العالم الآن نحو الأخذ بوسائل التدريب المتقدّمة؛ لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادتها؛ والتي تمثل أحد الأهداف الرئيسية للتنمية البشرية، وإن اختلفت درجات هذا التوجّه بين العالم المتقدم، والعالم الذي يقف على أبواب التقدّم، والعالم النامي. فمعظم الدول أصبحت تعي أهمية التدريب؛ لما له من دور فعّال في المحافظة على مكتسباتها الحالية، والمساعدة في تحقيق استراتيجياتها المستقبلية. وهناك علاقة وطيدة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية؛ حيث تركز تنمية الموارد البشرية فيما تركز على:

1- وجود كفاءات منتقاة من المديرين، تمّ صقلها بأساليب تدريبية عالية، أكسبتهم مهارات خاصّة، وخبرات كبيرة. وهؤلاء المديرين تعقد عليهم شركاتهم آمالاً عريضة في الانتقال بها نحو

1- محمود، حسين عيسى، مصدر سابق، 27 أغسطس 2010، ص:33.

2 - رداوي، تيسير، مرجع سابق، 2003، ص:46.

مصافي الشركات الناجحة؛ بل والتميزة، فالمدير الناجح يعمل دائماً على رفع مستوى أدائه، ورفع مستوى أداء مهارات العاملين وتنميتها معه تحت إدارته.(2)

وتظهر كفاءة المديرين من خلال :

استمرار جودة المنتج وتطوره، مع خفض التكاليف، وخلق أسواق جديدة للمنتج، مع المحافظة على حصة شركاتهم، والعمل على زيادتها في الأسواق الموجودة بها، مما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية فيها، ويكون له مردوده الإيجابي والمباشر على التنمية البشرية للعاملين في هذه الشركات، وعلى التنمية الاقتصادية للصناعة التي تنتمي إليها، فضلاً عن التنمية الاقتصادية للمجتمع والدولة ككل.

2- العمل على توافر المهارات المكتسبة وامتلاكها، عن طريق التدريب، وتنمية هذه المهارات واستغلالها الاستغلال الأمثل، فالمهارات يمكن إكسابها للأفراد عن طريق الخطط التدريبية ذات الكفاءة العالية، والمخطط لها بشكل علمي سليم، مع الحفاظ - في ذات الوقت - على المهارات الموهوبة للأفراد بعد اكتشافها، بالعمل على تنميتها وصقلها ببرامج تدريبية خاصة، وتوفير البيئة الصحيحة المساعدة على تأصيل هذه الموهبة.

3- إيجاد خطط تدريبية عامة وخاصة؛ فتدريب العاملين أمر مهم وضروري، خاصة العاملين أصحاب المهن الفنية المعقدة، باتباع طرق التدريب الأساسي، والتدريب التخصصي.

فالمهن الدقيقة والمعقدة تتطلب دائماً عمالة فنية ذات مهارات عالية، وهذه العمالة تحتاج أيضاً - وبشكل مستمر - برامج تدريبية متخصصة؛ لكي تؤهلهم وتمكنهم من التعامل مع المهن القائمة، وما يستجد عليها من تطور وتقنيات حديثة.⁽¹⁾

ولا يخفى على أحد أنّ العمالة الماهرة المدربة، تنهات عليها كبريات الشركات العالمية، ولها كادر مميز من حيث الرواتب والمكافآت والحوافز لا يتوافر لغيرها، فالتدريب المتخصص يساعد على تنمية الموارد البشرية.

4- انفتاح العمالة (المدرب والمتدرب) على العلم في مجال التخصص، والثقافة بشكل عام، والعمل على اكتساب لغات الدول المتقدمة صناعياً وتكنولوجياً؛ حتى تتمكن هذه العمالة من مسايرة كلّ جديد في مجال تخصصها، فضلاً عن فتح فرص عمل ذات مزايا خاصة لها، عن طريق الالتحاق بالوظائف المميزة في الشركات متعددة الجنسيات، التي أصبحت منتشرة حول العالم كمظهر من مظاهر العولمة، أو ترغيب هذه الشركات في الاستثمار في بلدان هذه العمالة الماهرة، ممّا ينعكس بدوره على إنعاش اقتصاديات أوطان هذه العمالة، وخلق فرص عمل جديدة، وبالتالي تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها، وهذا كلّه يصبّ في تقدم بلدانهم صناعياً، واجتماعياً، وثقافياً.

1- رداوي، تيسير، مرجع سابق، 2003، ص:47.

إنَّ الاهتمام بالفكر والتخطيط الاستراتيجي يساعد كلاً من الشركة أو المنظمة أو الدولة على الوصول إلى ما تصبو إليه من تقدم، ونموٍّ مطَّرد؛ ومن ثمَّ الازدهار والرفاهية، وصولاً إلى الحياة الكريمة.

ويعد الاهتمام بالتنمية البشرية حجر الزاوية، وأساساً جوهرياً لتأكيد التنمية بمفهومها الشامل لكل المجالات، سواء أكانت اقتصادية، أم اجتماعية، أم سياسية، أم ثقافية. (1)

7.2.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية:

1- التحليل الوظيفي Job Analysis :

هناك الكثير من الطُّرق والمداخل، والأساليب والوسائل الإدارية الهامة التي تأخذ بها الإدارات الناجحة في منظمات الأعمال، والشركات، والمؤسسات. وإنَّ إدارة الموارد البشرية، وهي من الإدارات الهامة والرئيسة في منظمة الأعمال، تأخذ بأسلوب "تحليل الأعمال والوظائف" وتجعله من أحد مهامها الرئيسية.

وأسلوب التحليل الشامل والدقيق أو وظيفته أو مجاله للوظائف والأعمال يوفّر لإدارة المنظمة البيانات والمعلومات الهامة الوظائف والأعمال ومسؤولياتها، ومدى الحاجة إلى تطوير الوظائف والأعمال القائمة وتحسينها، أو إنشاء وظائف جديدة تتطلبها المرحلة الراهنة، أو إلغاء وظائف قائمة لم تعد تواكب متطلبات العصر، ولم تعد كافية للمنظمة، بحيث تؤهلها لتحمل تبعات

1 - محمود، عيسى حسين، مصدر سابق، 2007، ص:34.

المنافسة الشديدة وتحدياتها في الأسواق، وهذا كلّه من شأنه مساعدة الإدارة في إدارة مواردها البشرية إدارة ناجحة وفعالة.⁽¹⁾

1.7.2.1.2 تعريف تحليل الوظائف:

عملية جمع المعلومات عن كلّ وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها، وخصائصها وطبيعتها.

2.7.2.1.2 مفهوم تحليل الأعمال والوظائف:

تقوم إدارة الموارد البشرية -من خلال عملية تحليل الأعمال والوظائف- بجمع الكثير من البيانات، والمعلومات، والحقائق المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الوظائف والأعمال داخل المنظمة، ومن ثمّ تحليلها، وتوصيفها، وتلخيصها، وتدوينها في جداول أو قوائم يُبيّن من خلالها مهام، وواجبات ومسؤوليات، وصلاحيات، والمخاطر التي قد تواجهها هذه الأعمال والوظائف، بل وتحديد البيئة التي ستمارس من خلالها الأعمال والوظائف محلّ التحليل، ويُبيّن أيضاً في تلك القوائم المختصرة ماهية المعارف والقدرات، والمهارات والكفاءات اللازم توافرها في الموارد البشرية التي ستمارس هذه الأعمال والوظائف، بما يضمن في النهاية جودة عالية في الأداء يترتب عليها جودة عالية مطلوبة في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.⁽²⁾

وبناء على ما تقدم يمكننا القول: إنّ نتائج عملية التحليل للأعمال والوظائف لها أهمية كبرى في

عملية إدارة الموارد البشرية وتنميتها، فهي تساعد على:

1 - شاويش، مصطفى، مرجع سابق، 2004، الصفحة:35.

2 - شاويش، مصطفى، مرجع سابق، 2004، الصفحة:36.

1- تحقيق المعرفة الواضحة للعنصر البشري المكلف بشغل وظيفة ما؛ من خلال تحديد واضح المعالم للمهام المطلوب منه القيام بها؛ نحو إنجاز مهام هذه الوظيفة، وكيفية إنجاز هذه المهام بكفاءة وفعالية.

2- تحقيق المعرفة الشاملة للمديرين والمشرفين بالمهام والطبيعة التي تكتنفها الأعمال حيث يتولّى المكلفون بمتابعتها والإشراف عليها، وهذا يمكنهم -بلا شك- من تحديد الآلية والكيفية التي ينتهجونها في توجيه مرؤوسيهم نحو الأداء الأفضل لأعمالهم، ممّا يؤدي إلى تحقيق النجاح المنشود من وراء هذه الأعمال.

3- مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحديد العناصر أو الموارد البشرية المناسبة لشغل الأعمال والوظائف داخل المنظمة. (1)

ويمكننا القول أيضاً -بطريقة أكثر تفصيلاً:

إنّ قيام إدارة الموارد البشرية بتحليل المعلومات التي يتمّ جمعها عن الأعمال والوظائف داخل المنظمة، تمكّنها - إدارة الموارد البشرية - من الوصول إلى نتائج هامة، منها:

وصف الأعمال والوظائف داخل المنظمة وصفاً دقيقاً : (Job description) تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد كلّ عمل ووظيفة وتوصيفها داخل المنظمة من خلال الجوانب الآتية:

1- الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها من وراء كلّ وظيفة

1 - شاويش، مصطفى، مرجع سابق، 2004، الصفحة:37.

2- شاويش، مصطفى، مرجع سابق، 2004، الصفحة:37

2- الصفات الخاصّة (ذهنية، وجسدية، وفكرية) المطلوب توافرها في العنصر أو المورد البشري شاغل الوظيفة.

3- البيئة التي تؤدّي من خلالها الوظيفة داخل المنظمة، وتشمل الظروف الاجتماعية، والصحيّة والنفسية.

4- معايير الأداء المرغوبة ومقاييسه من المنظمة، والمطلوب تحقيقها من العمل أو الوظيفة. (2)

3.7.2.1.2 تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning :

إنّ عملية التنمية الشاملة تعتمد أساساً على كفاءة القوى البشرية باعتبارها من أهمّ عناصر الإنتاج، كما أنّ ثروة أيّ أمة وما لديها من امكانيات النمو الاقتصادي والاجتماعي تتبع في جانب كبير من قدرتها، على تخطيط القوى البشرية ورسم السياسات الخاصّة بها.

وينطلق هذا التخطيط من مفهومين أساسيين، هما:

مفهوم ضيق ومفهوم واسع: يتطلب تخطيط الموارد البشرية فهماً كاملاً، لأهداف الأمة وسياساتها وخططها، لتحقيق هذه الأهداف، كما يتضمّن تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية العاملة، على مختلف المستويات والفئات لكلّ قطاع اقتصادي، لأنّ تحديد تلك الاحتياجات، يعكس إلى درجة كبيرة سياسة التعليم والتدريب واتجاهاتها، ويرشد إلى مواطن الضعف والقوة في طاقاتها، بغية العمل على معالجة جوانب الخلل والقصور فيها. (1)

1 - عقلي، عمروصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، الطبعة الاولى. الأردن، 2005، ص:44

2- العلاق، محمد حسين، تخطيط الموارد البشرية في خطة التنمية القومية للسنوات 1976 1980، مجلة التنمية الإدارية، العدد الثامن بغداد 1977م ، ص14.

1.3.7.2.1.2 دراسة الظروف وتحليلها:

وعند التخطيط للموارد البشرية، فإن ذلك يتطلب دراسة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للدولة وتحليلها، ونمط تنميتها في المستقبل، بالإضافة إلى دراسة السياسة السكانية فيها وتحليلها، ومعدلات الهجرة من الدولة وإليها بين قطاعاتها المختلفة.⁽¹⁾

2.3.7.2.1.2 مفاهيم وأبعاد:

أما وجهة النظر الأخرى لتخطيط القوى البشرية وتنميتها كما يراها علماء الإدارة، فتتركز حول التفرقة بين القوى البشرية والقوى العاملة، حيث يشير اصطلاح القوى البشرية إلى معنيين أساسيين، هما:

أولهما: جميع السكان دونما استثناء، المدنيين منهم والعسكريين، باعتبارهم مواطنين تظلم رعاية الدولة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتربوية.

ثانيهما: أولئك الذين يملكون القدرة على العمل، والرغبة به حالياً ومستقبلاً، ويدخل ضمن هذا المفهوم المشتغلون والعاطلون «القادرون والراغبون، لكنهم لا يجدون عملاً»، وكذلك المرأة غير العاملة، والأطفال الذين يتم إعدادهم للمستقبل كتلاميذ، في المعاهد والمدارس.⁽²⁾

2- منصور، أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975م،

3.3.7.2.1.2 الاختيار:

إنّ وظيفة الاختيار والتعيين من الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الأفراد في أيّ مشروع أو منظمة ، وتساهم فيها بجهد كبير، كما أنّ عملية الاختيار والتعيين تأتي في مرحلة لاحقة لتخطيط القوي العاملة، حيث يتم الاختيار بناءً على خطط واضحة ومحددة سلفاً. (1)

ويمكن الاستفادة من الحاسوب في إعداد ذلك، وتجدر الإشارة إلى أنّ الخطة إذا وضعت على أسس علمية سليمة، وفي الوقت نفسه وضعت برنامج فعال لتوصيف الوظائف وتقييمها، وتمّ إعداد هيكل متوازن وعادل للأجور والمرتبات، إذا تم ذلك كلّه، ولم تتمّ عملية الاختيار والتعيين بالصورة المطلوبة، فإنّ كلّ الجهود المبذولة تصبح جهوداً ضائعة لا فائدة منها وتذهب هباءً منثوراً، وأدراج الرياح .

تُعرف عملية الاختيار بأنها عملية انتقاء الأفراد الذين توفّرت لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة. أو عمل فحص المرشّحين لشغل الوظيفة، وتهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وواجباتها وبين مؤهلات الفرد المتقدم لها وخصائصه. والهدف الرئيسيّ والأساسيّ من وظيفة الاختيار والتعيين: هو انتقاء أفضل الأشخاص من المتقدمين لشغل الوظيفة المطلوبة المعلن عنها، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لرفع الكفاءة الإنتاجية. (2)

2 - الطيب، موسى بكري، إدارة الأفراد، مطبعة جي تاون، الخرطوم، 1999 م، ص:125.
2- الطيب، موسى بكري، مرجع سابق، 1999م، ص:126.
2- الطيب، موسى بكري، مرجع سابق، 1999م، ص:126.

1.3.7.2.1.2 أهمية سياسة الاختيار والتعيين:

تتبع أهمية سياسة الاختيار والتعيين من الأمور الآتية:

- إنَّ كفاءة عملية الاختيار تساعد في إعطاء مؤشّر على قدرة إدارة الأفراد في تحديد سياساتها في الترقّيات والتدريب، وغير ذلك بكفاءة عالية.
- تعتبر سياسة الاختيار والتعيين امتداداً لسياسة تخطيط القوى العاملة، وكذلك تأثيرها على سياسة التدريب مستقبلاً.
- إنّ اتباع سياسة سليمة لعملية الاختيار وتعيين الأفراد المؤهلين للمشروع، يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمشروع ككلّ (2).

2.3.7.2.1.2 مصادر اختيار القوى العاملة:

هناك مصادر داخلية وأخرى خارجية لاختيار القوى العاملة.

أ/ المصادر الداخلية:

- الترقية من داخل المؤسسة أو النقل إذا توفرت لديهم المؤهلات المطلوبة.
- الإعلان والتنافس، وحالات إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة أو المُحالة إلى المعاش.

ب/ المصادر الخارجية:

- ويقصد بها سوق العمل، وأهمّ هذه المصادر التي تلجأ إليها المشروعات .
- الإعلان، ووكالات الاستخدام.
- الطلبات الخاصة من الراغبين في العمل.

- التعيين المؤقت، والمؤسسات التعليمية.⁽¹⁾

4.3.7.2.1.2 الترقية:

- تُعدّ الترقية من الموضوعات الهامة في إدارة الأفراد، وتتبع أهميتها من ارتباطها بمصالح العاملين من ناحية، وفائدتها للمشروعات من ناحية أخرى.

- وتعني الترقية نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها، تحمّل أعباءٍ ومسئوليات أكبر. (2)

- الزيادة في المرتب والسلطة متوفرة، بشرط أن يقبل العامل أو الموظف هذا النقل، ويُسلّم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو مدة خدمته، ويشترط أيضاً توافر شروط شغل الوظيفة في الموظف أو العامل المترقي.

1- الطيب، موس بكري، مرجع سابق، 1999م، ص:126.

2 - صلاح، عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، 1999-2000م، الصفحة:19.

تُحقّق سياسة الترقية عدة أهداف، منها:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- تخفيض معدل دوران العمل للعاملين.⁽¹⁾

5.3.7.2.1.2 التدريب:

تقوم وظيفة إدارة الأفراد أيضاً بتوفير التدريب المناسب في الوقت المناسب والمادة العلمية المناسبة بواسطة مدربين أكفاء حتى يستفاد منها. ففعالية برامج التدريب لا تتحقّق بحسن التخطيط والتصميم فقط، وإنما تعتمد كذلك على دقة التنفيذ من جهة القائمين على أمره، وتتأثر أيضاً باقتناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب محتوى التدريب و أهدافه وتفهمه.⁽²⁾

ويمكن تقسيم عملية تقويم التدريب إلى المراحل أو الأنشطة الفرعية الآتية:

1- تقويم التدريب في أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.

2- تقويم التدريب بعد الانتهاء من العمل التدريبي.⁽²⁾

وعلى هذا يمكن تحديد مشكلة تقويم التدريب الأساسية في أمرين، هما:

أ- تحديد ما إذا كانت أساليب إجراءات التدريب المتبعة فعلاً تؤدي إلى تحقيق التغيير

المطلوب في سلوك الأفراد موضع التدريب و تصرّفاتهم.

1- صلاح، عبد الباقي، مرجع سابق، 2000م، الصفحة:19.

2- القريوتي، محمد قاسم، إدارة الأفراد، ط1، 1999، ص:40.

ب- تحديد ما إذا كانت النتائج لها أي تأثير في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه.

د- إهتمام إدارة الأفراد بالأجور والحوافز وتحديد أسسها وضوابطها. (1)

1.2.1.5.3.7.2.1.2 مفهوم التدريب وأهميته:

يعتبر التدريب سواء الإداري أو التقني من أهم الأنشطة والممارسات الإدارية في أي منظمة أو مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها أو نوعه واختصاصاتها. وهو في الحقيقة يمثل واحدا من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية في المنشأة. ونتيجة للتطورات المتسارعة والمتتالية لعالمنا الحركي وعصرنا العلمي في العلوم والتكنولوجيا، وفي نُظْم العمل وإجراءاته، فقد جعل لنشاط التدريب أهمية متميزة أخذت تبرز تدريجيا، وذلك نتيجة الشعور المتزايد لدى الإدارات العليا في المنظمات والهيئات والمؤسسات بأهمية تطوير وسلوكيات العاملين وخبراتهم وسلوكياتهم وجعلهم يواكبون بقدر الإمكان التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لمؤسساتهم وهيئاتهم. (2)

والتدريب في حد ذاته هو " نشاط يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات (Skills)، وقدراتٍ أو معارف (Knowledge)، وسلوكياتٍ أو توجهاتٍ (Attitudes) جديدة و تعديل مهارات وسلوكيات قائمة و تطويرها لجعلها تواكب وتلائم المتطلبات الوظيفية ومسارات العمل". (2)

1- القريوتي، محمد قاسم، مرجع سابق، 1999م، ص:40.

2- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، ط1، 1999م، ص:35.

2- ماهر، أحمد، مرجع سابق، ط1، 1999م، ص:35.

2- صلاح، عبد الباقي، مرجع سابق، 2000م، الصفحة:20.

3- ماهر، أحمد، مرجع سابق، ط1، 1999م، ص:35.

2.5.3.7.2.1.2 أهداف التدريب:

يمكن تقسيم الهدف من التدريب إلى ثلاثة أنواع رئيسية، هي:

1- تغيير الاتجاهات:

وهي القيام بعملية تغيير في ما يعتقد المتدربون، أو في مُثلهم العليا في العمل، أو في تقديرهم لأولويات العمل، كما يقصد من خلالها تعديل توجّهات المتدربين وآرائهم، وهذا التغيير يعتبر تطويراً في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف، وتهيئة المتدربين إلى تقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة.⁽²⁾

2- تقديم المعرفة:

لا شك في أنّ التطور التكنولوجي وتقدّم المعارف في مختلف الميادين، يستدعي القيام ببرامج تدريبية تهدف إلى تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، لأنّ توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم.⁽³⁾

3- تنمية المهارات:

قد يحتاج المتدربون إلى مهارة معينة، وهي تبين إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل بشكل فعليّ أو لحلّ مشاكله أو لتطويره. وتركز البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل، خطوةً خطوةً، وبنوع من التفصيل، كما تركّز على ما يجب فعله وما لا يجب فعله، وطبيعة التصرف في كلّ موقف بالتفصيل، وكلّ ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة.⁽¹⁾

1- صلاح، عبد الباقي، مرجع سابق، 2000م، الصفحة:20.

3.5.3.7.2.1.2 أنواع التدريب:

لا بد لأي مؤسسة أن تحدد السياسة العامة التي تريد اتباعها في التدريب، إذ أن هناك أنواعاً عديدة من التدريب متاحة ومتوفرة أمام الشركة، تختار منها ما يناسبها ويناسب طبيعة نشاطها والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا عمل الشركة وتقييمه، مع الأخذ- بعين الاعتبار- طبيعة سوق العمل وتوافر المهارات فيه وشكل منظمات التدريب.⁽¹⁾

أنواع التدريب:

(أ)التدريب حسب مرحلة التوظيف:- ويُقسم إلى : ⁽²⁾

1- توجيه الموظف الجديد(Orientation Training):-

إن أي موظف جديد يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، والهدف من هذه المعلومات هو مساعدة الموظفين الجدد للتكيف مع متطلبات المؤسسة من خلال حفل تعارف مع الموظفين الجدد، إضافة إلى توضيح سياسات المؤسسة وقوانينها والفوائد التي تحصل عليها من التحاقه بالمؤسسة، ونظام الغياب والحصول على مواعيد استراحات الدوام. والهدف الأساسي من هذا كله:

- التقليل من المشاكل التي يواجهها الموظفون الجدد نتيجة التغيير الذي يحصل.
- التقليل من التوقعات غير الواقعية للموظف الجديد.
- التقليل من القلق الذي يواكب في العادة الموظف الجديد نتيجة للمناخ التنظيمي أو بعض سياسات المؤسسة، وخاصة إذا كان العمل يتطلب وقتاً متأخراً.

1- Dessler, Gary, Human, Resource, Management, U. S. A, 1999

2- Dessler, Gary, Human Resource Management, U. S. A, 1999

2- التدريب في أثناء العمل (On job Training): وهو تدريب الشخص ليتعلم العمل و مهامه في أثناء القيام به. ومن ميزاته أنه قليل التكاليف مقارنة بطرق أخرى (يتدرب الموظف وهو ينتج)، فهو لا يحتاج إلى أدوات تدريبية أو قاعات أو تسهيلات معينة، وبالتالي يحصل الموظف على الفائدة من التغذية الراجعة المباشرة .

3- التدريب بغرض تحديث المعرفة والمهارة (Skill Reward Training): من المعلوم أن معارف الأفراد ومهاراتهم تختلف ولا تأتلف وتتباعد ولا تتجاذب، وعندما يكون هناك طرق وأساليب عمل وتكنولوجيا جديدة، فلا بدّ من تقديم أسلوب التدريب المناسب لذلك. مثل إدخال نُظْم المعلومات الحديثة وأنظمة الحاسوب في أعمال المشتريات والحسابات، لذلك يحتاج شاغل الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكّنه من استخدام هذه النُظْم الحديثة.

4- التدريب بغرض الترقية والنقل (Promotion and Transfer Training): وجود كلمة ترقية يعني أن يكون هناك احتمال لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سوف يرقى إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه لسدّ الثغرة في المهارات والمعارف.

5- التدريب لتهيئة المعاش (Retirement Training): يتمّ في المؤسسات الراقية، تهيئة العاملين من كبار السنّ إلى الخروج على المعاش، فبدل أن يشعر الموظف فجأة أنه أُرِحِل إلى المعاش، يتمّ تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة.

(ب) التدريب حسب المكان ويقسم إلى: (1)

1- التدريب داخل المؤسسة :

تقوم بعض الشركات بعقد برامج تدريبية في داخل الشركة، يتم من خلالها تدريب الفرد في مكان عمله نفسه، وخلال وقت عمله الرسمي، وتحت إشراف المديرين مباشرة الذين صمّموا البرامج التدريبية، فتُشرح المادة المراد التدرّب عليها للمتدرب الذي يلحظها ويعيها ويتفهم أبعادها، ومن ثمّ ينفذها تحت إشراف المدّرب وإرشاداته، الذي يصحّح أداء المتدرب ويزوّد بالتغذية الراجعة، حتّى يودّي المهارة بدرجة من الإتقان، تمكنه من أداء عمله بالشكل المقبول.

6- التدريب خارج المؤسسة:- هناك بعض الأعمال التي تتطلب مستويات عالية من المهارة، بحيث تلجأ أجهزة التدريب في المؤسسات إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل مماثلة لظروف العمل في داخله لإكساب المتدرب المهارة المطلوبة بأفضل طريقة، وأقل تكلفة، وأدنى درجة من الخطورة على سلامة المتدربين والعملية الإنتاجية. لذلك يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي في شركات التدريب الخاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

4.7.2.1.2 أهداف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية: (2)

إنّ تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي يجب أن تكون تنمية مترابطة متكاملة في جوانبها الأساسية، كالسياسات السكانية، والخصائص الهيكلية للقوى العاملة، وسياسات التربية والإعداد والتدريب، وسياسات الاستخدام، على أن يتمّ ذلك كلّ في إطار الخطط الاقتصادية والاجتماعية

1- صلاح، عبد الباقي، مرجع سابق، 2000م، الصفحة:22.

2- حسن، راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، 1999م، ص:50.

الشاملة، ومن خلال الأهداف الاستثمارية والإنتاجية، وعند وُضِعَ أي استراتيجية لتنمية الموارد البشرية يجب أن تتضمن الأمور الآتية:

- تحقيق التطور النوعي للقوى العاملة ورفع كفاءاتها ومهاراتها في شتى قطاعات النشاط الاقتصادي، بما ينسجم مع مستلزمات تحقيق التنمية الشاملة، وهذا يتطلب رفع إمكانات التأهيل والتدريب، وتوسُّع قاعدتها، بحيث تشمل مختلف أصناف المهن ومستويات المهارة والاختصاص .

- تأهيل القوى العاملة لاستخدام التقدم التكنولوجي والثورة العلمية في عملية التنمية الشاملة وجعلها في مستوى يُمكنها من الإسهام في تطوير التكنولوجيا وتوطينها وابتكارها.

- تحقيق التوازن في سوق القوى العاملة، أي تحقيق التوازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها بهدف التوصل إلى الاستخدام الأمثل لقوة العمل.

- مكافحة الأمية ونشر الثقافة العمالية بهدف النهوض بمستوى الموارد البشرية وتميئتها. إنَّ وُضِعَ مثل هذه الاستراتيجية للعالم العربيّ يتطلَّب توفير البيانات والمعلومات، وتحديد الاتجاهات المستقبلية للتنمية الشاملة، ووضْع صيغة علمية وعملية لانتقال قوة العمل، ووضْع الحلول للحدِّ من هجرة العقول خارج الوطن العربي، ولا بد من التأكيد على دور العمل العربي المشترك في مجال تنمية الموارد البشرية، سيما وأنَّ جامعة الدول العربية والمؤسسات التابعة لها المؤتمرات العربية قد أوصت بذلك.

شروط التخطيط لتنمية الموارد البشرية للتأثير على التنمية الشاملة:¹

- 1- ضرورة تبني سياسة في تنمية الموارد البشرية، واضحة المعالم والأهداف، تتسجم مع السياسة العامة للدولة، وتتكامل مع خطتها التنموية، آخذة بعين الاعتبار الخصائص المميزة للمجتمع؛ لتكون منطلقاً لأهداف تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد المكونات الأساسية لعملية التنمية الشاملة، بغية الارتقاء بنوعية الحياة للمواطن، وتلبية الاحتياجات الآنية والمستقبلية للسكان.
- 2- دور عملية تنمية الموارد البشرية في بلورة ملامح التنمية الشاملة الملبيّة للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للسكان نظراً لكونها إطاراً للتوعية بالقضايا المرتبطة أساساً بعملية التقدم.
- 3- ضرورة تطوير نظام التعليم والتأهيل والتدريب وتوفير الإطار المؤسسي ضماناً لاستمراره والتوسع في تطبيقه كبرنامج وطني مترابط مع غيره من البرامج الإنمائية للدولة.
- 4- زيادة المخصّصات المالية في الميزانيات العامة لتمويل البرامج الوطنية لتنمية الموارد البشرية.
- 5- ضرورة التنسيق والتكامل بين السياسات السكانية وسياسات الاستخدام والقوى العاملة وسياسات التعليم واستراتيجية التنمية، مع اشتراك مختلف الوزارات والمؤسسات والجمعيات الحكومية المعنية بتنمية الموارد البشرية وبرامجها الوطنية.
- 6- ضرورة وجود جهاز مؤسسي يتولّى الإشراف على برامج تنمية الموارد البشرية في الدولة، ويتابع تنفيذها وتقويمها، ويقوم بالتنسيق بينها وبين جميع البرامج التنموية ذات الصلة بهدف رفع مستوى أدائها وتلافي التكرار والتعارض فيما بينهما .

1- حسن، راوية محمد، مرجع سابق، 1999م، ص:52.

و يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها رفع فعالية الموارد البشرية؛ للإسهام بشكل أكثر في عملية التنمية الشاملة، وتحقيق التوزيع الجيد للقوى العاملة، بشكل يتوافق مع متطلبات التنمية، ومن هذه الاقتراحات:

- تنظيم انتقال القوى العاملة بهدف حلّ مشكلة اختلال التوازن في سوق العمل.
- ربط سياسة التخطيط الإنمائي مع سياسات تخطيط القوى العاملة .
- ضرورة خلق فرص عمل منتجة للأعداد التي يُتَوَقَّع أن تدخل سوق العمل في المستقبل القريب، ومحاربة التشغيل الهامشي والبطالة المقنّعة.
- العمل على توسيع القدرة الاستيعابية للقطاع المنظم والمنتج وتسهيل الدخول إليه وإزالة العوائق.
- إنشاء مكاتب تشغيل؛ لتقوم بتجميع المعلومات عن أوضاع العمل والعُمال وتزود بها المؤسسة ببيث المعلومات ونشرها عن أوضاع العمل، وسوق العمل، بهدف تنسيق التشغيل فيما بينها، مع التأكيد على العناية بموضوع البيانات الخاصة بحجم العمالة ومؤشراتها الكمية النوعية والهيكلية.

ولابدّ من التأكيد على عملية تخطيط القوى العاملة، تلك العملية المنظمة المستمرة التي يتمّ عن طريقها حصرُ موارد المجتمع وتقديرها من القوى البشرية، ثمّ تصنيف هذه القوى لاستغلالها أو توجيهها أو توزيعها بين القطاعات الاقتصادية المختلفة بواسطة هيئة مركزية، ويجب أن يتمّ هذا وفقاً لخطة محدّدة وواضحة، بقصد تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية محدّدة في أقصر وقت ممكن، وبأقل تكلفة اجتماعية واقتصادية، كما يتضمّن تخطيطُ القوى العاملة تحديد احتياجات المجتمع الأساسية في عملية التنمية الشاملة ، كماً وكيفاً ، وبخاصّة في مجال التعليم والمعرفة

والخبرة والتأهيل والتدريب، وبيان أساليب تأمين هذه الاحتياجات، بغية تحقيق الاستخدام الكامل والمنتج للقوى العاملة خلال فترة زمنية قادمة ومحددة. (1)

ولا يزال دور العنصر البشري في التنمية الشاملة دون المستوى الممكن تحقيقه في معظم الدول العربية، بل إنه يشكّل في بعض الأحيان عبئاً على عملية التنمية، وبخاصة في حال تدني مساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي، وارتفاع نسبة الإعالة، واتساع الفجوة بين مخرجات النظام التعليمي والاحتياجات البشرية للتنمية الاقتصادية، إضافة إلى ضعف أجهزة تخطيط التنمية البشرية وتنفيذها.

ولاشك في أنّ ارتفاع معدل النموّ السكاني في مثل هذه الظروف يمكن أن يؤدي إلى تفاقم الأوضاع الاجتماعية .

لم يعد النموّ الاقتصادي -وحده- يعني التنمية ، بل إنّ التنمية يجب أن تكون شاملة لشتى جوانب الحياة، سواء أكانت اقتصادية أم اجتماعية أم ثقافية أم سياسية أم غير ذلك. وهذا يعني أنّ ثمة فرقاً بين التنمية والنموّ. فالتنمية في معناها الشامل تعني بناء " مشروع حضاري متكامل، يتوافر فيه التوازن بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ومن غير الجائز - في أيامنا هذه- تجاهل المحتوى الاجتماعي والتاريخي والثقافي لكلّ من التنمية والتخلف.

وأكثر ما يهمّ في هذا المجال هو العلاقة الجذرية بين التنمية الشاملة والسكان، وبخاصة الموارد البشرية ، بل بين تنمية الأشياء وتنمية الإنسان. ولا سبيل لتحقيق التنمية الشاملة واستمرارها إلا من

1- خوري، نبيل، سياسات تنمية الموارد البشرية في البلدان العربية (السكان - القوى العاملة - الاستخدام - التعليم)، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1992، ص 107.

خلال الاهتمام بالموارد البشرية وتمييزها وتفتيح إمكاناتها المختلفة، بالإضافة إلى الموارد الأخرى، من أجل تحقيق تنمية ذاتية والإسهام في بناء الحضارة الإنسانية عن طريق إعداد إنسان جديد وفاعل. (1)

1- خوري، نبيل، سياسات تنمية الموارد البشرية في البلدان العربية (السكان - القوى العاملة - الاستخدام - التعليم)، منشورات جامعة دمشق بالتعاون مع منظمة العمل الدولية، دمشق، 1992م، ص 107.

2.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عددًا من الدراسات التي أُجريت في فلسطين وفي الدول العربية حول موضوع البحث، كما يتناول عددًا من الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

1.2.2 الدراسات العربية:

يُتصد بالدراسات العربية في هذا السياق تلك التي قام بإعدادها باحثون عرب سواء كانت باللغة العربية أو غيرها، ونُشرت داخل الوطن العربي أو خارجه.

1- (المطيري، 2008) بعنوان (تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة:

دراسة ميدانية علي عينة من وحدات القطاع العام بمدينة جدة) (1) .

وتتركز أهداف البحث في تقييم السياسية الحالية لاختيار القيادات الإدارية الوسطى ومدى اتفاقها مع الأسس والأساليب العلمية والتعرف على المشاكل التي تعترضها، ووضع التوصيات المناسبة لعلاجها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وقد شمل مجتمع البحث شاغلي الوظائف القيادية في الإدارة الوسطى بوحدات القطاع العام بجدة؛ لأنّ هذه القيادات تمثل الصّف الثاني من القيادات في المنظمة، فهي بمثابة نواة لتكوين قيادات عليا مستقبلاً، كما أنّ الإدارة الوسطى تمثل مركز الثقل ونقطة التوازن في التنظيم، ويقع على قيادتها عبء ترجمة الأهداف

(1) المطيري، عابد مرزوق، تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة: دراسة ميدانية

علي عينة من وحدات القطاع العام بمدينة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية،

2008، ص 193.

والخطط والبرامج إلى واقع تنفيذي إضافة إلى إشرافها على التنفيذ، فهي قيادات محرّكة لعمل التنظيم بشكل عام والاهتمام باختيارهم سوف ينعكس إيجابيا على أداء المنظمة ورفع فاعليتها .

وقد اقتصر عينة البحث على (20) وحدة إدارية من وحدات القطاع العام بجدة بواقع (20%) من شاغلي الوظائف القيادية الوسطى بها حيث بلغ عددهم (263) مفردة، وقد استخدم الباحث الاستبانة للحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة، فاعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى بعض النتائج، أهمّها:

1- إنّ سياسات الاختيار الحالية تعاني من قصور في تحقيق أهدافها، فهي لا تستند إلى أية أسس أو أساليب علمية، وأنما في الغالب هي عبارة عن اجتهادات شخصية لا ترقى إلى الأسلوب العلمي السليم.

2- هناك نظرة جزئية للاختيار وعدم النظر إليه كمنظومة تتضمّن الاهتمام بتكامل الأنشطة الوظيفية المكونة له وفعاليتها والمتمثلة في التخطيط السليم للاحتياجات البشرية وتوصيف الوظائف القيادية والاستقطاب، إضافة إلى أنّ هذه الأنشطة تعاني من مشاكل وصعوبات أثرت بصورة مباشرة على قلة فاعلية سياسات الاختيار الحالية.

3- قلة تطبيق الأساليب العلمية المتمثلة في الاختبارات والمقابلات الشخصية مع عدم الاهتمام بتطبيق الاختبارات الحديثة، كاختبارات الاستعدادات والقدرات واختبارات الشخصية والذكاء واختبارات الميول والاتجاهات، إضافة إلى عدم الاهتمام بتصميم النماذج الخاصة بأساليب الاختيار وتطويرها كطلبات التوظيف ونماذج المقابلات الشخصية.

• هذه الدراسة تتفق مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث البحث في سياسات الاختيار و

مدى تطبيق الأسس العلمية في اختيار الموظفين.

2- (الربايعة، 2006) بعنوان (دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية) (1)

أهداف الدراسة وأهميتها :

- 1- توضيح مفهوم الميزة التنافسية للمنظمات، والجامعات، والموارد البشرية.
- 2- التعرف على طبيعة سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة بشكل عام، والأردنية بشكل خاص.

3- التعرف على طبيعة سياسات إدارة الموارد البشرية للجامعة الأردنية.

4- التعرف على محاور الميزة التنافسية للجامعة الأردنية.

- 5- دراسة أثر سياسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأردنية. يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من مختلف الكليات ومختلف الرتب الأكاديمية والبالغ عددهم (955)، وقد تم اختيار عينة عشوائية تناسبية طبقية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية حيث بلغ عددها (425) مفردة، شكّلت ما نسبته (45%) من مجتمع الدراسة.

وقد وزعت الباحثة استمارة الاستبانة على عينة الدراسة، وكان مجموع استمارات الاستبانة المرتدة (355) استمارة، استُبعد منها (5) لعدم صلاحيتها ونقص المعلومات فيها، واعتمدت استمارات الاستبانة الباقية والبالغ عددها (350)، ويشكل هذا الرقم ما نسبته (82.4%) من

(1) ربايعة، فاطمة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في

الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص 168.

مجموع استمارات الاستبيان الموزعة، وهذه النسبة جيدة في العرف الإحصائي والبحث العلمي لكونها تتيح المجال لتعميم نتائج الدراسة على الجامعة كاملةً.

وتَمَّ التوصلُ إلى النتائج التالية:

أ - إنَّ سياسة التخطيط، وسياسة الاستقطاب والاختيار، وسياسة التمكين، وسياسة إدارة الجودة الشاملة، وسياسة المقارنة المرجعية هي أكثر السياسات تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأردنية وأن لها الدور الأكبر في ذلك، وهي أكثر السياسات تفسيراً للتباين في الميزة التنافسية للجامعة.

ب - إنَّ تأثير سياسة المكافآت والمدفوعات، وسياسة تقييم الأداء، وسياسة التدريب، لم يكن معنوياً ولا مهماً، إذ جاء تفسيرها لأي تباين أو تغير في الميزة التنافسية للجامعة الأردنية ضعيفاً ويؤكد ذلك خروجها من معادلة التنبؤ بالميزة التنافسية للجامعة وفق تحليل الانحدار التدريجي.

ج - إنَّ ترتيب دخول سياسات إدارة الموارد البشرية ذات التأثير الأكبر في معادلة الانحدار للتنبؤ في الميزة التنافسية للجامعة الأردنية وتفسيرها للتباين فيه، كان على النحو التالي: احتلَّت سياسة إدارة الجودة الشاملة المرتبة الأولى، تلتها في المرتبة الثانية سياسة التخطيط للموارد البشرية، واحتلَّت سياسة المقارنة المرجعية المرتبة الثالثة، وجاءت في المرتبة الرابعة سياسة التمكين، وأخيراً كانت سياسة الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية.

• وتتفق هذه الدراسة مع بحثنا هذا من حيث دراسة سياسات التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والمكافآت والمدفوعات للموارد البشرية.

3- دراسة (الدوسري، 2006) بعنوان (أثر الحوافز في زيادة الإنتاجية وتحسينها لدى العاملين في

إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية) (1)

وقد تناولت هذه الدراسة موضوع الحوافز والإنتاجية في إمارة منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، وقد هدفت إلى معرفة أثر الحوافز بشقيها المعنوي والمادي على إنتاجية العاملين وتحسين الإنتاجية في الإمارة .

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من العاملين في إمارة منطقة الباحة، حيث بلغ حجم العينة (388) موظفًا أي ما نسبته 41.2% من مجتمع الدراسة موزعين على الدوائر والمؤسسات التابعة لإمارة منطقة الباحة، وقد تمّ توزيع استبانة الدراسة على الموظفين بشكل عشوائي . استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) في تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة، وبعد عملية التحليل اللازمة توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها:

1- يُؤثر نظام الحوافز على مستوى إنتاجية العاملين في إمارة منطقة الباحة وتساعد في تحسين إنتاجيتهم بشكل عام.

2- تمثل الحوافز المادية عاملاً مؤثراً على تحسين الإنتاجية ومستوى إنتاجية العاملين في إمارة منطقة الباحة، وتساعد في تحسين نوعية الأداء لديهم.

3- تطبق إمارة منطقة الباحة نظام حوافز عادلاً ومناسباً، ويراعي الفروقات الفردية للعاملين واختلاف المراكز الوظيفية.

(1)الدوسري، محمد مانع محمد، أثر الحوافز في زيادة الإنتاجية وتحسينها لدى العاملين في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2006 م، ص: 5-ك.

4- تمثل الترقية ونظام الرواتب والأجور والمكافآت أدوات فعالة في تحفيز العاملين وتحسين

إنتاجيتهم في إمارة منطقة الباحة

- وتتفق هذه الدراسة مع هذا البحث من حيث مراجعة أنظمة الحوافز المختلفة ودراسة تأثيرها على إنتاجية العاملين.

4- (السويقي، 2005) بعنوان (دور المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية في تنمية

الموارد البشرية- دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية): (1)

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- العمل على تأصيل علمي لإبراز دور المؤسسات العامة في التنمية.
- العمل على إبراز المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، والعوامل المؤثرة حالياً وفي المستقبل على إدارة الموارد البشرية.
- استعراض جهود الخطوط السعودية في مجال إدارة الموارد البشرية عامة وتنمية الموارد البشرية بصورة خاصة.
- التعرف على اتجاهات العاملين بالخطوط السعودية نحو ممارستها لوظائف إدارة الموارد البشرية مع التركيز على تنمية الموارد البشرية.
- التوصل إلى تأثيرات متغيرات البحث المستقلة على المتغير التابع الخاص .

(1) السويقي، عائض، دور المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية في تنمية الموارد البشرية- دراسة

تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة دكتوراة، بجامعة قناة السويس بجمهورية

مصر العربية، 2005، الصفحة: ل-م.

إجراءات التحليل الإحصائي وأساليبه: تم توزيع الدراسة وتطبيقها على (500) مفردة، وبعد جمع القوائم أمكن جمع (440) قائمة استبائية، استُبعد منها (15) قائمة لعدم اكتمالها ليبقى عددها (425) قائمة، وتم تفرغها بالحاسب الآلي وفقاً للحزمة الإحصائية (SPSS).

تمّالتوصّل الى النتائج التالية:

- 1- تبين باستخدام أسلوب الانحدار الخطّي البسيط أنه يوجد تأثير إيجابي كبير لإدراك الإدارة العليا ودعمها على دعم جهود تنمية الموارد البشرية.
- 2- وُجد أنّ الممارسات السليمة للوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على المتغير التابع (دعم جهود تنمية الموارد البشرية).
- 3- اتضح أنّ المتغير المستقل الخاصّ بالتدريب والتنمية الإدارية يؤثر إيجابياً على متغير (دعم جهود تنمية الموارد البشرية).
- 4- تبين باستخدام أسلوب الانحدار الخطّي البسيط أنه يوجد تأثير إيجابي كبير من المتغيّر المستقل الخاصّ بالنشر والإعلام والمكتبات على المتغير التابع الخاصّ بدعم جهود تنمية الموارد البشرية.
- 5- اتضح أنّ المتغير المستقل الخاصّ بالمحافظة على رعاية الموارد البشرية بالخطوط السعودية (أنشطة رياضية، وبدنية، طبية، اجتماعية، نفسية، وغيرها) يؤثر إيجابياً على المتغير التابع (دعم جهود تنمية الموارد البشرية).
- 6- لوحظ أنّ المقومات الدعامة الحالية المتوقّرة لتنمية الموارد البشرية بالخطوط السعودية تؤثر إيجابياً على دعم جهود تنمية الموارد البشرية، وذلك وفقاً لنموذج الانحدار الخطّي.
- 7- تمّ التوصّل إلى إجابة السؤال البحثي السابع عن مدى تأثير متغيرات البحث المستقلة على دعم جهود تنمية الموارد البشرية بالخطوط السعودية، إذ أنّه قد سبق تناول كلّ متغير على

جده في علاقته بالمتغير التابع، فإنه في هذا السؤال تم تطبيق أسلوب الانحدار المتعدد في التعرف على تأثير تلك المتغيرات، إذ تم تناولها معاً، وقد تمّ التوصل إلى النموذج الخاص بذلك والذي يشير إلى تأثير كافة المتغيرات مجتمعة على المتغير التابع إيجابياً، ولكن بدرجات متفاوتة.

8- تبين وجود تأثير قوي للمتغيرات الديمغرافية الخاصة بالعمر والمؤهل الدراسي على دعم جهود

تنمية الموارد البشرية، وبدرجة أقل بالنسبة لمتغير مدة الخبرة في العمل بالخطوط، ولم يظهر وجود أي تأثير لمتغير المستوى الوظيفي على جهود تنمية الموارد البشرية بالخطوط السعودية.

9- تبين من اتجاهات مفردات عينة البحث أنه يوجد اتجاه إجمالي نحو الموافقة على كافة

الإيجابيات المتحققة نتيجة لجهود تنمية الموارد البشرية بالخطوط السعودية، كما تبين وجود علاقة ارتباط بين تلك الإيجابيات وبين المتغير التابع والخاص بدعم جهود تنمية الموارد

البشرية بمؤسسة الخطوط الجوية السعودية.

• وتتفق هذه الدراسة مع هذا البحث من حيث دراسة المتغيرات المستقلة والتابعة المؤثرة على

تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على المستوى والرضا الوظيفي.

5- (محمد، 2006) دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد

المعرفة⁽¹⁾.

الهدف من هذه الدراسة:

(1) محمد، عبد الرحمن اشرف، " دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد

المعرفة"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2006، الصفحة: و-ي.

1- التعرف على ملامح اقتصاد المعرفة وانعكاس ذلك على الخصائص التي يجب أن تتصف بها المنظمات في ظلّ اقتصاد المعرفة ومدى اختلافها عن المنظمات التقليدية في ظلّ العصر الصناعي.

2- بيان نوعية العمالة المطلوبة وخصائصها ومهاراتها في ظل اقتصاد المعرفة ومدى اختلافها عن العمالة المطلوبة في العصور السابقة لعصر المعرفة .

3- التعرف على انعكاس اقتصاد المعرفة وتأثيره بلامحه وخصائصه المختلفة على إدارة الموارد البشرية.

ولتحقيق هذا الهدف واختبار الفروض التي قامت عليها الدراسة فإنّ الباحث اتّبع أسلوب دراسة المقارنة العرضية؛ لأنه الأسلوب الأكثر شيوعاً في مجال الدراسات والأبحاث المماثلة، كما أنه يقلل من أخطاء الاعتماد على الأسلوب التجريبي أو الزمني، خاصّة في واقع البيئة المصرية. وتمّ التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يتعلّق بأثر اقتصاد المعرفة على الكيفية التي يجب أن تمارس بها إدارة الموارد البشرية وظائفها المختلفة: هناك تأثير لاقتصاد المعرفة على طريقة ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها المختلفة عن طريق الأخذ في الاعتبار العديد من العوامل التي فرضها ظهور اقتصاد المعرفة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

1. تأثير اقتصاد المعرفة على تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية :

أدى ظهور اقتصاد المعرفة إلى ضرورة أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من العوامل عند قيامها بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، هذه العوامل كما حدّتها عينة البحث تتمثل فيما يلي :

- النظر لتخطيط الموارد البشرية على أنه جزء رئيسي من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة .
- الأخذ في الاعتبار التغيرات التكنولوجية، وما يمكن أن يحدثه ذلك عند تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية .
- التغيرات المستمرة في سوق العمل الدولية .
- الاستخدام المرن للعمالة والاعتماد على التعاقدات الخارجية مع جهات متخصصة لأداء بعض الوظائف .
- زيادة نسبة الاعتماد على العمالة المؤقتة مع وجود قاعدة بيانات تضمن باستمرار توافر العمالة التعاقدية والمؤقتة .

2- تأثير اقتصاد المعرفة على وظيفة الجذب والاختيار والتعيين :

- يتحتم على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ في الاعتبار الكثير من العوامل عند قيامها بعملية الجذب والاختيار والتعيين في ظل اقتصاد المعرفة و هذه العوامل هي :
- الزيادة الواضحة في معدلات اعتماد المنظمات على الاستقطاب الإلكتروني .
 - التعديل الدائم والمستمر لاشتراطات شغل الوظيفة، لتتفق مع متطلبات اقتصاد المعرفة.
 - البحث الدائم عن المهارات النادرة وتعيينها قبل الآخرين، مع عدم ربط التعيينات الجديدة بوظيفة محددة، وإنما ارتباطها بالعامل وقدراته .

3 - تأثير اقتصاد المعرفة على نظام التعويضات :

- أدى ظهور اقتصاد المعرفة إلى ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء العديد من التعديلات على نظام التعويضات، حتى يساهم في المحافظة على الموارد البشرية النادرة اللازمة للنجاح في ظل اقتصاد المعرفة و من هذه التعديلات ما يلي :

- استبدال نُظْم الأُجور القائمة على تحديد أجر معين لوظيفة محددة بِنُظْم الأُجور التي تعتمد على الأشخاص وقدراتهم .

- ربط نظام الأُجور بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

- الربط بين الأُجور وأداء المنظمة والوحدات وفِرَق العمل .

- العمل على زيادة قدرة الرواتب على التحفيز عن طريق خفض الراتب الأساسي ليرفع الجزء المعتمد على الأداء .

- عدم القيام بتعويض الموظف على أُسُس تقليدية فقط، مثل الأقدمية والولاء للمنظمة، وإنما ترجمة أعماله إلى معرفة تفيد المنظمة وعملاءها.

4 - تأثير اقتصاد المعرفة على التدريب والتنمية :

هناك تأثير لاقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية عند ممارستها لوظيفة التدريب والتنمية، حيث أدى ظهور اقتصاد المعرفة إلى ضرورة أن تغير المنظمات نظرتها لوظيفة التدريب والتنمية مع الأخذ في الاعتبار العديد من العوامل عند قيامها بهذه الوظيفة، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي :

- سيادة ثقافة أهمية التدريب وانتشارها للوصول إلى الأداء المرغوب .

- اعتبار المنظمات أن التدريب مصدر من مصادر الميزة التنافسية ، ومصدر فعلي من مصادر العائد على رأس المال المستثمر ، كذلك فهو نوع من أنواع الاستثمار في فرق العمل

- زيادة أهمية ما يطلق عليه التدريب في الوقت بالضبط (التدريب حسب الحاجة المؤقتة)

لمواجهة المتطلبات من المهارات المتغيرة نتيجة الاعتماد على العمالة المؤقتة.

- وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث معرفة ما تعتمد عليه سياسات التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والمكافآت والمدفوعات.

6- دراسة (مراد، 2005) بعنوان " نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات

إدارتها، تحليل واقع ونموذج مقترح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية". (1)

أجريت الدراسة في العراق، وهدفت هذه الدراسة إلى السعي للوقوف على واقع نظام تقييم الأداء في المنظمة قيد الدراسة. وضع أساس لبناء نظام جديد على وفق أحدث التقنيات والأساليب المعتمدة عليها في فهم عملية التقييم وفلسفتها. وضع تقنيات وتحديد الإجراءات اللازمة لنجاح التقييم تجسيدا لمبدأ التقييم. التعرف على موقف القضاة من النظام المقترح، وإلقاء الضوء على الميدان المبحوث موضوع الحالة الدراسية وعلى النحو الذي يتلاءم وهيكل الدراسة، ومن ثم طرح مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في خدمة الميدان المبحوث. اعتمدت الباحثة في دراستها الحالية على منهج دراسة الحالة الذي يُعد من المناهج التي اقتضى استخدامها لمثل هذه الدراسة لمبررات تتعلق بطبيعة الدراسة وطريقة التعامل مع متغيراتها على النحو الذي تتيح الفرصة الأمثل لتجسيد هذا المنهج وتوظيفه في خدمة الدراسة، ولزيادة دقة النتائج استخدمت الباحثة طريقة العينة (القصدية) وبالاستناد إلى ما ذُكر شملت عينة الدراسة (51) فرداً والمسميات الوظيفية الآتية وهي (رئيس محكمة استئناف نينوى، نائب الرئيس، قاضٍ، مدّع عام، نائب مدعي عام، قاضٍ منتدب إلى المدعي العام) أي ما نسبة

(100%) من مجموع المجتمع الكلي، ولكن كان عدد الاستثمارات المستبعدة (6) استثمارات، لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح العدد الفعلي لأفراد عينة الدراسة هو (45) ويشكلون نسبة (88.2%) من مجموع المجتمع الكلي وهي نسبة مقبولة للتحليل الإحصائي .

(1) مراد، نوال، "دراسة حالة" بعنوان " نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها : تحليل واقع ونموذج مقترح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية "، بدون صفحة، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، 2005، ص:ي

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- على الرغم من وجود نظام تقييم أداء حالي في رئاسة محكمة استئناف نينوى، إلا أنه غير واضح وغير كفاء ولا يعتمد على أسس علمية بحيث يسهم في نجاح عملية التقييم وتحقيق أهدافها، وهذه الحالة لا تقتصر على قطاع العدل، بل هي حالة عامة في القطاعات الأخرى.
 - 2- إن إدارات المنظمات العراقية بعامة ورئاسة محكمة استئناف نينوى بخاصة تفتقر إلى المعايير الموضوعية في مجال تقييم الأداء إلى درجة أنها جاءت متماثلة دون الأخذ بنظر الاعتبار التباين الحاصل في تنوع أنشطة المنظمة والتوجيهات التي تُعنى بها كل منظمة.
 - 3- أظهرت معطيات الدراسة النظرية وفي ظلّ الاطلاع المتواضع على الدراسات والبحوث أنّ هناك ندرةً ومحدوديةً بشأن الربط بين نظام تقييم الأداء وقرارات الموارد البشرية إلى حدّ أنّ البعض قد أغفله، وهذا ما أسهم في الاهتمام بهذا الموضوع.
 - 4- جاءت قرارات الموارد البشرية مجسدة للنظرة السطحية لأداء الأفراد دون إعطاء أيّ اهتمام معمق للمورد البشري، علماً أنّ هذا (المورد البشري) يمثل جوهر العملية الإدارية والعنصر الفاعل في تحريكها وديمومتها.
 - 5- تواجه إدارات المنظمات صعوبة في تحديد معاييرها الخاصة بتقييم الأداء، إذ يركز معظمها على الذاتية، وقليل منها على شيءٍ من الموضوعية، وفي ذلك مؤشّر لصعوبات عدة.
 - 6- من مؤشرات الدراسة النظرية تبيّن أنّ نجاح نظام تقييم الأداء مرهون ببناء معايير وخصائص دقيقة تتلائم وطبيعة المنظمة وخصوصيتها ومبرراتها. فالمعايير تحدّد المقياس الفعّال لأداء الفرد، والخصائص تضع الأسس السليمة لقيام علاقات جيدة وتوفر مناخاً للحوار الملائم.
- وتتفق هذه الدراسة مع هذا البحث من حيث مراجعة أنظمة تقييم الأداء للموارد البشرية وانعكاساته في العملية الإدارية.

7- ورقة (العوّض، 2003) بعنوان استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية⁽¹⁾

تهدف هذه الورقة إلى إبراز استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية وأثره في تطوير الموارد البشرية ومنها استقرار العمل الذي يشجّع على بقاء العاملين ومنع هجرتهم، وبالتالي تقديم عصارّة جهدهم للمنظمة وكسب ولائهم ومن ثمّ رفع معدلات أدائهم. وذلك من خلال الآتي:

- الاهتمام بالتقنية والدور الذي يلعبه استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية
- إظهار نتيجة تدريب العاملين على استخدام التقنية وأثره على الأداء.
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث دراسة استخدام التقنيات الحديثة، وتطوير الموارد البشرية ودوره في بقاء العاملين وعدم هجرتهم لأماكن عملهم.

8- (توفيق، 2003) بعنوان (أثر نظام المعلومات الإدارية في ترشيد قرارات إدارة الموارد

البشرية)⁽²⁾

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظام المعلومات الإدارية في ترشيد قرارات إدارة الموارد البشرية، وقد طبقت الدراسة على مجموعة من مديري المنظمات الصناعية الحكومية البالغ عددهم (77) مديراً، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- إنّ هناك تأثيراً معنوياً لنظام المعلومات الإدارية في ترشيد قرارات الموارد البشرية، التي تضمّنت (التخطيط للمورد البشري، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض، تقويم أداء العاملين).

(1) العوّض، زهور، ورقة بعنوان (استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية)، بدون صفحة، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية للإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم، 16/12-18/12/2003
(2) توفيق، أحمد زهير، "أثر نظام المعلومات الإدارية في ترشيد قرارات إدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2000م، الصفحة 5.

ب- إنّ تأثير الخصائص النوعية للمعلومات إيجابية معنوية في تحسين قرارات إدارة الموارد البشرية؛ إذ يشير ذلك إلى قدرة النظام على توفير المعلومات (مخرجات النظام) بالدقة والتوقيت والشمولية والاعتمادية.

• وتتفق هذه الدراسة مع هذا البحث من خلال دراسة ترشيد قرارات التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والمكافآت والمدفوعات باستخدام أنظمة المعلومات الإدارية.

9- (أبودلجوح، 2003) دراسة " اتجاهات موظفي الحكومة نحو سياسات اختيار القيادات الإدارية العليا وتعيينها في الأردن " (1)

إنّ الهدف من الدراسة استطلاع أثر العوامل الموضوعية وغير الموضوعية ومعرفتها على اتجاهات موظفي الحكومة نحو سياسات اختيار القيادات الإدارية العليا وتعيينها في الأجهزة الحكومية الأردنية، والتعرّف على جوانب القوة والضعف في آليات اختيار هذه القيادات وكذلك معرفة أثر الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة في اتجاهاتهم نحو اختيار وتعيين القيادات وتعيينها الإدارية العليا. وتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الوساطة تعتبر من أكثر المعايير غير الموضوعية استخداماً في اختيار القيادات وتعيينها، كما أنّ الخبرة تعتبر من أكثر المعايير الموضوعية استخداماً في هذا الاختيار، وأنّ المعايير الموضوعية وغير الموضوعية تستخدم بدرجة متوسطة في اختيار القيادات الإدارية وتعيينها في الأجهزة الحكومية وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة.

(1) أبو دلجوح، محمود، اتجاهات موظفي الحكومة نحو سياسات اختيار القيادات الإدارية العليا وتعيينها في الأردن : دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2003م، الصفحة: 9.

• وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث أثر العوامل الموضوعية وغير الموضوعية على اتجاهات الموظفين نحو سياسات التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والمكافآت والمدفوعات.

10- (عبيدات، 2003) بعنوان "اتجاهات العاملين نحو أداء وحدات شؤون الموظفين في

المؤسسات العامة الأردنية"⁽¹⁾

حاولت الدراسة التعرف على فعالية أداء وحدات شؤون الموظفين في بعض المؤسسات العامة في الأردن، وتحديدًا في ثلاث مؤسسات كالمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، ومؤسسة الإقراض الزراعي، ومؤسسة تنمية الصادرات والمراكز التجارية، وكذلك التعرف على المهام والواجبات المنوطة بهذه الإدارة ودرجة تأثرها بالعوامل التنظيمية والقانونية والمادية، وفعالية أداء تلك الوحدات، إضافةً إلى إبراز المشكلات والمعوقات التي تواجهها. وقد تمّ توزيع (473) استبانة على المؤسسات موضع الدراسة، وتمّ التوصل من خلال تحليلها إلى وجود مجموعة من العوامل المؤثرة على فعالية أداء وحدات شؤون الموظفين، منها: تغليب الفئة الفنية الجامعية على موظفي هذه الوحدات، وانسجام الهرم الوظيفي في هذه الوحدات تحديدًا وفي المؤسسات العامة بشكل عام، ومع ما جاء في الأدب الإداري، كما وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل القانونية والتنظيمية والمادية وبين فعالية الأداء في هذه الوحدات، أما عن أبرز المشكلات التي تواجه هذه الوحدات، فهي: عدم قيامها بوظائف الاستخدام والتدريب والتطوير والتحفيز، وأنّ قاعدة المعلومات لها متواضعة وغير محوسبة بالشكل المطلوب،

(2) عبيدات، فدوى عبد المجيد، اتجاهات العاملين نحو أداء وحدات شؤون الموظفين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، 2003م، الصفحة 9.

فضلاً على أنّ هذه الوحدات توجد على مستوى أقسام، وليس على مستوى إدارات، الأمر الذي يؤثر على توفير الكوادر اللازمة وتخصيص الموارد المالية .

• وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث عدم قيامها بوظائف الاستخدام والتدريب ولتطوير والتحفيز .

11- (كراسنة، 2003) دراسة " فاعلية تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية الأردني " (1) وترى بأنّ نظام تقييم الأداء أداة أساسية في تنمية الموارد البشرية وتطويرها وهدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لتطبيق هذه السياسة ومعرفة العناصر التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على هذا النظام، والتعرف على مدى تحقيق النظام لأهدافه الأساسية ومدى كفاية عناصر النظام ، وتكون مجتمع الدراسة من (312) موظفاً من الموظفين العاملين في مديريات الصّحة العامة . وتوصّلت الدراسة إلى أنّ اتجاهات العاملين نحو نظام تقييم الأداء كانت متوسطة باستثناء كفاية المعايير التي كانت ذات فعالية عالية .

• وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث سياسات التقييم والتنمية والتطوير للموارد البشرية.

12- (محروس، 2003) بعنوان " تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين " (2) .

(1) كراسنة، أحمد نايف، فاعلية تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2003، الصفحة:7.
(1) محروس، ميرفت حامد عيد، تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مجال البرمجة بشركات الحاسبات الآلية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، ديسمبر، 2003، الصفحة:ل .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية كالتخطيط للموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب وغيرها من السياسات التي تتبعها الشركات العاملة في تحليل النظم وتصميمها وتطويرها، ودراسة أثرها على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين. وقد تمثلت عينة الدراسة في (60) شركة من الشركات التي تعمل في مجال تحليل النظم وتقييمها وتطويرها في جمهورية مصر، وشملت وظيفة مبرمج في هذه الشركات وعددهم (120) مبرمجاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين سياسات إدارة الموارد البشرية وتنمية القدرات الابتكارية للعاملين.

• وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث سياسات التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والمكافآت والمدفوعات.

13- (الكبيسي، 2001) بعنوان (العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية) (1).

أجرى الكبيسي دراسة ميدانية عن استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية ومدى تأثيرها في الحصول على الميزة التنافسية. وقد طبقت الدراسة في ثمانية من المصارف الأهلية في العراق.

وتم التوصل إلى مجموعة نتائج، كان أهمها:

أ- ضرورة قيام إدارات المصارف بعمليات التحليل الاستراتيجي.

(2) الكبيسي، سعدي مجيد عاشور، "العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2001، الصفحة: 5.

ب- ضرورة تحقيق التوافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية، لأنه سيحقق الميزة التنافسية للمصرف.

• وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة حول استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم الأداء للموارد البشرية .

14- (الخطاب، 2002) بعنوان (تنمية الموارد البشرية في المستشفيات الأردنية والعربية)(1).

لا شك في أنّ توفر الأطباء المؤهلين والمدربين جيّداً في عدد كبير من التخصصات يعتبر من أبرز عناصر النجاح في سوق المستشفيات الخاصّة في الأردن، إلا أنّ هناك اعتماداً عالياً جداً على الدول الغربية في تعليم العدد الأكبر من هؤلاء الأطباء وتدريبهم وتأهيلهم، مما يجعل استمرارية توفر الأطباء المؤهلين والمدربين في المستقبل رهناً للاعتبارات السياسية المرتبطة بمتغيرات الواقع العالمي، ما لم يتبلور جهد عربيّ مشترك لمعالجة الخطر الكامن في ذلك. ومثل هذا العمل المشترك يمكن أن يخدم أيضاً في تطويع مؤهلات الأطباء وقدراتهم القيمة تحت مظلة عربية قائمة على معايير قياسية، تُعتمد عربياً بحيث تكون قادرة على معالجة التباين الكبير في مستوى التحصيل الأكاديمي والأداء المهنيّ للأطباء؛ بسبب تنوّع الخلفيات التعليمية والتدريبية لهم بشكل كبير والناج عن تنوع الاتجاهات السائدة في الدول التي يتعلمون ويتدربون فيها.

وتتمّ التوصلُ الى النتائج التالية :

❖ أما بالنسبة للموارد البشرية الأخرى، هناك مشكلة عامة في الأردن تتمثل بالنقص الحاد نسبياً في توفر كوادر الخدمات المساندة المؤهلة والمدربة (التمريضية والفنية التقنية الأخرى). فمقارنة بوفرة

(1) الخطاب، عبد القادر، تنمية الموارد البشرية في المستشفيات الأردنية والعربية، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي القاهرة، 12 - 14 مارس 2002، الصفحة:6.

الأطباء العاملين تحت تصرّف المستشفيات الخاصّة في الأردن مثلاً، هناك نقص في توفّر الكوادر التمريضية.

❖ قلة توفّر الطاقات المدربة جيداً ومن سرعة فقدان تدريب الكوادر التمريضية والفنية المدربة واستبدالها وإعادتها، خاصة بسبب هجرة العقول والكوادر المدربة والمؤهلة إلى الأسواق التي تدفع لها أجوراً أفضل من تلك السائدة في السوق المحلية.

❖ إنّ التطوير المهني لهذه الموارد البشرية يعتمد على الأقدمية في تقييم الخبرة دون إمكانية التحقق من الكفاءة الفعلية من خلال امتحانات وفحوصات مهنية معتمدة.

وفيما يتعلق بنواحٍ أخرى لتنمية الموارد البشرية للمستشفيات، تجدر الإشارة أيضاً إلى التباين الكبير في أنماط التوظيف ومعدلاته في المستشفيات، والنتائج إلى حد كبير عن عدم اعتماد معايير خاصّة بمتطلبات التوظيف في المستشفيات ووحداتها المختلفة (نسبة التمريض للأطباء، عدد التمريض لكل سرير).

• وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث سياسات التخطيط والتدريب وتنمية الموارد البشرية.

15- دراسة (عبده، 1995) بعنوان (أثر الغياب ودوران العمل على كفاءة الشركات المساهمة العامة في الأردن)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الغياب ودوران العمل على أربعة مقاييس من مؤشرات الكفاءة وهي:

كفاءة الربحية للعامل الواحد وكفاءة الإنتاجية للعامل الواحد، وكفاءة حصة السوق للشركة.

نتائج الدراسة:

إنّ غياب العاملين كان له أثر واضح في كفاءة الربحية والإنتاجية، ولم يتضح وجود أثر للغياب في كفاءة التكاليف وكفاءة حصّة السوق، وبينت النتائج عدم وضوح أثر دوران العمل على كفاءة الربحية والتكاليف.⁽¹⁾

• وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث الغياب ودوران العمل على كفاءة العمل.

16 - دراسة (عبد العظيم، 1990) بعنوان " تقييم سياسات الاختيار والتدريب والحوافز في

القطاع المصرفي، دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العاملة في مصر " ⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى توصيف الوضع الحالي لسياسات الاختيار والتدريب والحوافز في كلّ من البنوك التجارية الوطنية والبنوك المشتركة، وتحديد المعوقات التي تحدّ من فاعلية هذه السياسات موضع الدراسة، واقتراح التوصيات لعلاج المشاكل التي ستظهرها الدراسة الميدانية للبنوك بكلا القطاعين، أما فيما يتعلق بمنهجية الدراسة، فقد اعتمدت الباحثة - في إعداد هذه الدراسة- على أسلوب الاستقصاء باستخدام الاستبانة.

أما مجتمع الدراسة وقد تكوّن مجتمع البحث من مجموعة البنوك التجارية المسجلة لدى البنك المركزي المصري. أما عينة البحث، فكانت البنوك المشتركة 100 مفردة (بنك). (وفيما يتعلق بسياسة الحوافز فقد أثبتت الدراسة الميدانية وجود اختلافات واضحة وملموسة بين قطاع البنوك الوطنية وقطاع البنوك المشتركة بشأن نُظْم الحوافز المطبقة في كلّ منهما بشكليها المادي

1 عبده، هاني سعيد محمود، أثر الغياب ودوران العمل على كفاءة الشركات العامة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1995م، ص:15.

(1) عبد العظيم، إيمان، " تقييم سياسات الاختيار والتدريب والحوافز في القطاع المصرفي " ، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 1990 م، الصفحة: 11، 119-123.

والمعنوي، الأمر الذي أكد أنّ الفجوة ما زالت موجودة بين القطاعين الوطني والمشارك بشأن مستويات الأجور والحوافز الممنوحة للعاملين، ممّا أحدث مشاكل يمكن إيضاحها فيما يلي:

1- ارتفاع حالة عدم رضا العاملين بالبنوك الوطنية عن مستويات الأجور والحوافز المطبقة بتلك البنوك بمقارنتها بدرجة رضا العاملين بالبنوك المشتركة.

2- ارتفاع درجة عدم رضا العاملين بالبنوك الوطنية بمقارنتها بدرجات رضا العاملين بالبنوك المشتركة عن نُظُم العلاوات المطبقة في كلّ منها، حيث اتضح- من الدراسة- الفارق الكبير في قيمة العلاوات الممنوحة للعاملين في كلا القطاعين.

3- اعتماد البنوك الوطنية على مبدأ الأقدمية كأساس للترقية، الأمر الذي ترتّب عليه استجابة العديد من العاملين لأول فرصة للعمل بالبنوك المشتركة التي اعتمدت على مبدأ الاختيار كأساس لترقية العاملين فيها.

وقد أوصت الباحثة بضرورة العمل على تقريب الفجوة بين القطاعين الوطني والمشارك؛ وذلك عن طريق الدراسات المستمرة لتعديل نُظُم الأجور والحوافز بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة الخارجية من ناحية، وإجراء الدراسات الخاصة لمعرفة الاحتياجات الفعلية للعاملين بها، للاسترشاد بها عند تصميم نُظُم الحوافز من ناحية أخرى، وأوصت أيضاً بربط الحوافز بالإنتاج ووضع سياسة واضحة ومحددة لصرف الحوافز، بالإضافة إلى رفع بدايات الأجر لكلّ مستوى وظيفي بما يتناسب مع مثيله في البنوك المشتركة، وإطلاق الحدود القصوى لنهايات الربط المالي لكلّ وظيفة، ورفع قيمة العلاوات الدورية بالبنوك الوطنية حتى تصبح حافزاً مباشراً ومؤثراً على مستوى الكفاءة.

• وتتفق هذه الدراسة مع هذا البحث من حيث دراسة سياسات والاختيار والتعيين و الحوافز للعاملين ومدى تأثيرها على تحسين مستوى الكفاءة.

17- (ريان، 1990) بعنوان (العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية للممرضات) (1).

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الإنتاجية للممرضات من الجانب المصري و الجانب الأمريكي، و مدى اختلافهما في كل جانب، و كان من أهم نتائجها:
- انخفاض الكفاءة الإنتاجية للممرضات المصريات عن الكفاءة الإنتاجية للممرضات الأمريكيات.
 - انخفاض الكفاءة الإنتاجية للممرضات في كلا الجانبين عن تلك المتوقعة لهن، كما حددتها رؤسائهن المباشرات في العمل.
 - انخفاض الكفاءة الإنتاجية للممرضات تبعا لنوع المستشفى (حكومي / تعليمي / خيرى) في الجانب المصري، بينما لا تختلف حسب نوع المستشفى في الجانب الأمريكي.
- وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث دراسة العوامل التي تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للممرضات.

18- (بريمة، 1986) بعنوان (دور الموارد البشرية والتنمية التكنولوجية في سلطنة عُمان) (2).

- لوحظ في الظروف الراهنة التي تتميز بعجز واضح في موارد القوى البشرية مع الوفرة النسبية في رأس المال، فإن الحاجة تدعو إلى الاستخدام التكنولوجي ذي التكاليف الرأسمالي العالي.
- وتبرز أهمية ذلك عندما تصبح الغاية من الأهداف هي زيادة الرقابة المحلية في مختلف المشاريع، وبالتالي زيادة المشاركة في الشؤون الاقتصادية الوطنية والتركيز على التنوع الاقتصادي كبديل للثروة النفطية الناضبة.

(1) ريان، محمد، العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية للممرضات - دراسة مقارنة بين مصر و الولايات المتحدة الأمريكية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة أسيوط، 1990، ص: 133.

(2) بريمة، علي، دور الموارد البشرية والتنمية التكنولوجية في سلطنة عُمان، محاضرة أقيمت في ندوة بعنوان (تأثير التنمية التكنولوجية على الإدارة)، بمعهد الإدارة العامة، مسقط، 1986، لا يوجد صفحة.

ومع الافتراض بأنّ التوسُّع في نُظْم التعليم والتدريب في السلطنة سيؤدى إلى الزيادة الملحوظة في الأعداد المؤهلة والماهرة، وبالمستوى نفسه فإنّ استجلاب التقنيات الحديثة سيتطلب مسؤوليات جساماً أهمّها الاعتماد على التدريب كخطوة أولى نحو الإحلال التدريجي للعمالة الأجنبية.

ويصبح لزاماً علينا أن نوسِّع من فكرة الموارد البشرية وبعدها التدريبي، لنتناول مواضيع أخرى، مثل إسداء النُصح المهنيّ والإرشاد، ثم إعادة التدريب، والتدريب في أثناء العمل، والتدريب والملاءمة للأنشطة الجديدة. وهذه الأبعاد الجديدة في مفهوم الموارد البشرية تتطلب الاختيار السليم للمدرّبين وتدريبهم وتنمية برامج جديدة تأخذ في الاعتبار مستجدات التقنيات الحديثة. ومن المؤسسات التي يمكن أن تلعب دوراً رائداً في هذا المجال معاهد التدريب المهنيّ، كلية عُمان الفنية الصناعية، ومعاهد مماثلة أخرى كمعهد الإدارة العامة.

- وتتفق هذه الدراسة مع هذا البحث من حيث سياسات التدريب وأنواعه المختلفة للموارد البشرية.

19- (إبراهيم، 1983) بعنوان (حماية المستهلك في مجال الخدمات الصحيّة بالتطبيق على محافظة أسيوط) (1).

رمت هذه الدراسة إلى توصيف مستوى أداء الخدمات الصحيّة وتحليله وتقييم نطاقه؛ لبيان مدى الإفادة من الخدمات الصحيّة، وتحديد درجة الرضا عنها، وتقييم دور أجهزة وزارة الصحّة المحلية و المركزية المسؤولة عن الاشراف على هذه الخدمات، والتعرُّف على المشاكل المختلفة (التنظيمية، و المالية، و البشرية) التي تعوق تقديم الخدمات بالنطاق و الجودة المناسبين، و كان من أهم نتائجها:

- أنّ الخدمات الصحيّة المقدمة للجماهير محدودة النطاق، و تكاد تنحصر في نطاق الخدمات العلاجية.

(1) إبراهيم، محمد، حماية المستهلك في مجال الخدمات الصحية بالتطبيق على محافظة أسيوط- دراسة ميدانية - المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة أسيوط، العدد الرابع، السنة الثالثة، ديسمبر 1983، ص:33.

- ضعف دور الأجهزة المشرفة على تقديم هذه الخدمات، في مجال الإشراف و المتابعة.
- عدم فعالية الجهاز الإداري بالمستشفيات، مما يؤدي إلى إعاقة الخدمات العلاجية الأساسية وتأخيرها.

• وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث دراسة المشاكل التنظيمية، و المالية، و البشرية، وتقييم دور العاملين في المراكز الصحيّة وما تأثيره على تقديم الخدمات للمراجعين.

20- (يونس، 1981) بعنوان (مؤشرات الكفاءة الإنتاجية في تقديم الخدمات الصحيّة بالمستشفيات في ج.م.ع مع تطبيق خاص على مستشفى أسيوط الجامعي)⁽¹⁾.

رمى هذا البحث للتوصل إلى مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في الحكم على كفاءة المستشفيات في مصر في تقديم الخدمات الصحيّة. و كان من أهم نتائجها تقديم مجموعة من المؤشرات، منها:

- معدل التغيير في نسبة الحالات التي تمّ شفاؤها في الأقسام الداخلية إلى إجمالي مرضى الأقسام الداخلية.

- معدل التغير في نسبة الوفيات في الأقسام الداخلية إلى إجمالي مرضى الأقسام الداخلية.

- معدل التغير في نسبة العمليات الناجحة إلى إجمالي عدد العمليات في بضع سنوات.

(2) يونس، سهام، مؤشرات الكفاءة الإنتاجية في تقديم الخدمات الصحية بالمستشفيات في ج.م.ع مع تطبيق خاص على مستشفى أسيوط الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة أسيوط، 1981، ص:8.

- معدل التغير في نسبة الوفيات في عدد من العمليات الجراحية إلى إجمالي عدد العمليات التي أُجريت في بضع سنوات.

و تحسب هذه المؤشرات عن فترة زمنية محددة.

• وتتفق هذه الدراسة مع هذا البحث من خلال دراسة المؤشرات التي تدلّ على كفاءة العاملين في المستشفيات.

21- (شهيب، 1979) بعنوان (المشاكل الإدارية التي تواجه نظام الخدمة الطبية في المستشفيات العامة في القاهرة الكبرى⁽¹⁾).

هدفت هذه الدراسة إلى توصيف الخصائص التنظيمية التي تحكم عمليات التشغيل في المستشفى، والوقوف على أنواع المشاكل الإدارية التي تواجه الممارسة الإدارية داخل المستشفى، و كان من أهمّ نتائجها:

❖ لم تنل المستشفيات العامة المصرية، أيّ اهتمام بالجوانب التنظيمية التي تؤثر على مستوى كفاءة تشغيل نظام الخدمة الطبية.

❖ غياب البرامج اللازمة لتنمية مهارات العاملين في المجال الطبيّ بما يتلاءم مع تحقيق أهداف المستشفى.

❖ غياب نظام للحوافز يتناسب مع طبيعة أعمال المستشفى، و يوفر مناخاً أفضل للعاملين، حتى يزداد رضاهم عن وظائفهم.

(1) شهيب، محمدعلي، دراسة ميدانية للمشاكل الإدارية التي تواجه نظام الخدمة الطبية في المستشفيات العامة في القاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، العدد 26، السنة الثامنة عشر، 1979.

- وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث دراسة المشاكل التي تواجهها المستشفيات كغياب البرامج التدريبية لتنمية مهارات العاملين، وغياب نظام الحوافز.

22- (حسن و آخرون، 1971) بعنوان (عيوب الإدارة في المستشفيات الجامعية) (1)

وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل مظاهر سوء الإدارة بالمستشفيات الجامعية، و كان من أهم نتائجها:

- استعمال الأساليب الإدارية المتخلفة في عمليات القيد، و الاتصال بالأفراد، يحجب عن الإدارة العليا حقيقة التنفيذ.
- قصور نظام الحوافز، لاعتماده على المصادفة سواء في اكتشاف المآخذ أو استبانة الأداء الممتاز.

- وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث سوء الإدارة في المستشفيات، وقصور نظام الترقية.

23- (عبد الرحمن، 1971) بعنوان (حدود التوافق بين اتجاهات الإدارة و اتجاهات العاملين في المنظمة الصحيّة نحو نُظْم العمل) (2)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة قُبول الدراسة كلاً من الإدارة و العاملين في المنظمات الصحيّة لنُظْم العمل، و بالتالي تحديد درجة التوافق بين درجة اتجاهاتهم نحو هذه المنظمة، و التعرف على

(1) حسن، علي و آخرون، من عيوب الإدارة في المستشفيات الجامعية، مجلة الإدارة، المجلد الرابع، العدد الأول، يوليو 1971، ص:22.

(2) عبد الرحمن، عبد الكريم أحمد، حدود التوافق بين اتجاهات الإدارة و اتجاهات العاملين في المنظمة الصحية نحو نُظْم العمل-دراسة ميدانية بمستشفى أسيوط الجامعي"، بكلية التجارة بسوهاج جامعة أسيوط، 1971، ص:و.

العوامل التي تحدُّ من هذه الدرجة، بهدف المساهمة في وضع الحلول العلمية و العملية لتحسينها. ويشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مستشفى أسيوط الجامعي، و يتمثل في: فئة الأطباء، فئة التمريض، الفنيين، الإداريين، عمال الخدمات المعاونة، و يبلغ عددهم (3220) موظفاً أما بالنسبة إلى فئة المديرين؛ فتم استقصاؤهم جميعاً على أساس الحصر الشامل لصغر عددهم، و هو (73) مديراً و رئيس قسم في الإدارات و الأقسام المختلفة بالمستشفى، وتمّ مراجعة استمارة الاستقصاء بعد تجميعها من مفردات وحدات المعاينة، و ذلك للتأكد من صلاحيتها للتحليل، ثم فرّغت هذه الاستمارات على النحو الآتي:

(1) فيما يتعلق بنظام الاختيار و التعيين:

أظهرت الدراسة أنّ هناك فروقاً دالة إحصائية بين اتجاهات المديرين و العاملين بمستشفى أسيوط الجامعي نحو نظام الاختيار و التعيين، حيث تبين أنّ المديرين أكثر قبولا للنظام السائد عن العاملين..

(2) فيما يتعلق بنظام التدريب:

كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات المديرين و العاملين بالمستشفى محلّ الدراسة نحو نظام التدريب، فقد تبين أنّ المديرين أكثر قبولا للنظام السائد عن العاملين.

(3) فيما يتعلق بنظام الأجور و الحوافز:

فقد تبين من الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات المديرين و العاملين بالمستشفى محلّ الدراسة نحو نظام الأجور و الحوافز، حيث أظهر التحليل توافق اتجاهات المديرين و العاملين نحو النظام السائد بالمستشفى.

(4) فيما يتعلق بنظام الترقيّة:

أظهرت الدراسة أنّ هناك فروقاً دالة إحصائية بين اتجاهات المديرين و العاملين بالمستشفى محلّ الدراسة نحو نظام الترقية، حيث تبين أنّ العاملين أكثر قبولا للنظام السائد من المديرين.

(5) ثبت من التحليل أنّ هناك فروقاً دالة إحصائية بين اتجاهات كلّ من المديرين و العاملين بالمستشفى محلّ الدراسة نحو نُظْم العمل مجتمعة، حيث تبين أنّ المديرين أكثر قبولا لنظام الاختيار والتعيين، والتدريب، و الأجر و الحوافز من العاملين، في حين تميل اتجاهات العاملين إلى قبول نظام الترقية أكثر من المديرين.

• وتتفق هذه الدراسة مع هذا البحث من حيث دراسة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب

و الأجر و الحوافز ونظام الترقية للعاملين في المنظمة الصحيّة.

2.2.2. الدراسات الاجنبية:

1-(Djibuti,2008):"Human resources for health challenges of public health system reform in Georgia

بمعنى "الموارد البشرية لتغير الأنظمة الصحيّة في القطاع العام في جورجيا"⁽¹⁾

إنّ الموارد البشرية في قطاع الصّحة العام المحليّ تُعيّن حسب اهتمام جورجيا في تغير القطاع الصّحيّ، أما بالنسبة للمنهجية، فقد كان الاختيار للموارد البشرية على أساس تقسيمها إلى ستة عناصر، وهي: إدارة الموارد البشرية، السياسة، المالية، التعليم، المشاركة، القيادة.

واستُخدمت الأساليب التالية في الدراسة: هي على أساس الكمية وثانيا النوعية، أما بالنسبة لأسلوب الكمية: فقد تم اختيار (30) مركزاً صحياً عاماً بشكل عشوائي في الفترة ما بين شهر (9) وشهر (11 / 2004). وقد جُمعت المعلومات بمقابلة المدير العام للمركز وجها لوجه، وكذلك الاختيار بشكل عشوائي واحداً من الموظفين في فريق العمل.

أما بالنسبة للطريقة النوعية، فقد كانت الفترة في شهر (11 / 2004) هي الفترة المستخدم فيها الأسلوب وتمّ التقسيم -ها هنا- الى (3) مجموعات، كالتالي: تم اختيار (12) مركزاً صحياً متخصصاً، (11) مديراً للمراكز الصحيّة العامة، (11) من صانعي السياسة في المراكز الصحية. وقد كانت النتائج كالتالي:

❖ ليست هناك مساواة في عملية توزيع الموظفين على أساس القانون المستخدم.

❖ هناك نقص من المتخصصين في المناطق الريفية البعيدة.

(1) Mamuka Djibuti, George Gotsadze, George Mataradze, and George Menabde "Human resources for health challenges of public health system reform in Georgia", articles, 2008.

<http://www.human-resources-health.com/content/6/1/8>

❖ من خلال المسح كانت هناك موافقة على أنّ الخبرات والمهارات ليست مناسبة حتى يكون موظف في هذه المراكز .

❖ وكما انه ليس هناك وضوح في الرؤيا والخطط لتطوير الموارد البشرية قي القطاع، حيث الميزانية محدودة، و فقر في التخطيط، كذلك لا يوجد تدريب الموارد البشرية.

❖ الضّعف الملحوظ لدى الحكومة في تطوير الموارد البشرية.

• وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث اختيار الموظفين وتوزيعهم في المنظمة الصحيّة والاعتماد على الخبرات والمهارات في التعيين.

2-(Lismen,2004) " In Search of Sustained Competitive Advantage : The Impact of Organizational Culture , Competitive Strategy and Human Resources Management Practices On Firm Performance"

بمعنى " في البحث عن ميزة تنافسية متواصلة : التأثير للثقافة التنظيمية، استراتيجية المنافسة ، وممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة" (1).

أما هذه الدراسة ، فقد كان التركيز الأساسي لها هو: فهم كيف يمكن أن تستمرّ الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الفعّالة للأفراد، وتحديدًا إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، واستراتيجية المنافسة المتبعة، وكذلك تحليل العلاقة المباشرة ما بين ممارسات الموارد البشرية عالية الإنجاز والثقافة التنظيمية وأداء المنظمة، واعتبار العلاقة الموقفية بين الاستراتيجية وممارسات الموارد البشرية عالية الإنجاز من خلال تقييم التأثيرات المتوسطة لاستراتيجية التمايز

(1) L.M. Lismen ,et al., " In Search of Sustained Competitive Advantage : The Impact of Organizational Culture , Competitive Strategy and Human Resources Management Practices On Firm Performance ", International Journal of Human Resource Management , Vol. 15, No.1, February , 2004.

التنافسية للمنظمة وأداء التنظيم. واعتمدت الدراسة بيانات من (82) منظمة محلية ومنظمات أخرى مملوكة خارجياً في هونج كونج.

وعلى الرغم من أن الدراسة أشارت إلى الكثير من الأبحاث التي بينت وجود دليل للتأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة ، وأن إدارة رأس المال الفكري والثقافة التنظيمية واستراتيجية المنافسة هي مصادر محتملة مباشرة وغير مباشرة للميزة التنافسية المتواصلة للمنظمة، إلا أن نتائج هذه الدراسة جاءت مختلف؛ إذ لم تُقدِّم إلى إيجاد دعم كافٍ لتأثيرات ممارسات الموارد البشرية عالية الإنجاز على أداء المنظمة، فهي لم تدعم إذاً وجود علاقة بين ممارسات هذه الإدارة وأداء المنظمة، وبررت الدراسة ذلك بطبيعة البيئة العامة للموارد البشرية والدور التقليدي لإدارة هذه الموارد في بعض المنظمات في هونج كونج.

وبهذا فقد دعت الدراسة ذاتها إلى إجراء مزيد من الأبحاث لمعرفة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية ومحاولة الربط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة.

- وتتفق هذه الدراسة مع هذا البحث من حيث تأثير الموارد البشرية في أداء المؤسسات من خلال الإنجاز والثقافة التنظيمية والمنافسة.

3-(Conrad & Sales 2002): " The Impact of Financial Incentives on Physicians Productivity in Medical Group⁽¹⁾

بمعنى "أثر الحوافز المادية على إنتاجية الأطباء في الطواقم الطبية

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز المادية على إنتاجية الأطباء في الطواقم الطبية. فمجتمع الدراسة هو رابطة المجموعة الطبية_Medical Group Association_ حيث بلغ عدد الطواقم الطبية مائة وطاقمين، وبلغ حجم عينة الدراسات (2237) طبيياً.

أظهرت النتائج أنّ لتقديم التعويضات الفردية تأثيراً على الإنتاجية، إذ تؤدي هذه التعويضات إلى رفع الإنتاجية وزيادتها، كما أظهرت النتائج أنّ هذه الإنتاجية الناتجة عن التعويضات معتمدة على أسلوب تقديم هذه التعويضات من حيث المشاركة في الأرباح، والعلاوات من الحوافز، حيث أظهرت هذه الأساليب إيجابية ملحوظة على الإنتاجية، وأظهرت النتائج أيضاً أنّ الحوافز الجماعية المادية لم تظهر علاقة ملحوظة على الإنتاجية.

• وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث اثر الحوافز المادية على إنتاجية الأطباء ورفع إنتاجيتهم.

4-(Dick Grote ,2000), "Effectiveness of appraisal⁽²⁾

توضّح هذه الدراسة الأسباب الشائعة لفشل نظام التقييم؛ إذ قام الباحث بدراسة ثلاثة أسباب شائعة لفشل نظام التقييم باستخدام النسب المئوية، وقد طُبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على (450) فرداً يعملون في منظمات مختلفة، منها إنتاجية وخدمية.

(1) Conrad , Douglas A. , Sales , Anne , and others , The Impact of Financial Incentives on Physicians Productivity in Medical Groups, HSR (Health Service Research) , Vol. 37 , No. 4 ,2002 , page : 885

(1) Dick Grote (2000), "Effectiveness of appraisal, Harvard business review. Jan – Feb., p. 21

وتمّ التوصل إلى النتائج الآتية:

-إنّ معايير الأداء غير واضحة.

-تبيّن أنّ (83%) من إدارة التقدير غير فاعلة.

-أثبتت الدراسة أنّ هناك (79%) من علاقات العمل رديئة مع الرئيس، وأنّ المقوم يفتقر إلى المعلومات عن الأداء الحقيقي، فضلاً عن وجود مشكلات أخرى.

• وتتفق هذه الدراسة مع هذا البحث من خلال تطبيق معايير للاداء والتقدير والترقية .

5 - (Wager ,1998) " Determinanants of Human Resources Management Practices In Small Firm : Some Evidence From Atlantic ...",

بمعنى " محددات ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة"⁽¹⁾

وفيما يتعلق بالدراسة فقد انطلقت من نقطة أساسية، وهي وجود نقص في الأبحاث حول إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، إذ إنّ اهتمامات الباحثين كانت منصبّة على دراسة هذه الإدارة في المنظمات كبيرة الحجم ، كما أنّ هناك معرفة قليلة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحديدًا في كندا ، وكذلك فيما يتعلّق بالبيانات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة، لاسيما في المنظمات صغيرة الحجم .

وقد هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين وجود بعض الممارسات لإدارة الموارد البشرية وأيديولوجية صنع القرار وحجم المنظمة . واعتمدت الدراسة على جمع البيانات بواسطة البريد

(2) Terry H. Wager , " Determinanants of Human Resources Management Practices In Small Firm : Some Evidence From Atlantic ...", **Journal of Small Business Management** ,Vol. 36, April 1998

الإلكتروني من موظفين في منظمات عامة وخاصة في كندا ، وقد بلغت الاستجابات حوالي (991) استجابة.

وتوصّلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وكبيرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطور أيدولوجية صنع القرار ، وحجم المنظمة الذي اعتُبر محددًا لعدد ممارسات هذه الإدارة.

وتتفق نتائج هذه الدراسات مع الأدبيات بهذا الصدد على ضرورة أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً مهماً في المنظمة، انطلاقاً من أهمية دورها في التعامل مع الموارد البشرية وإدارتها بطريقة كفؤة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة. ومن هنا تبرز ضرورة دراسة كيفية تحقيق ذلك.

• وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث دراسة ممارسات الموارد البشرية وعلاقتها وأيدولوجية صنع القرارات.

6-(Arrioya, 1993)" The North American Free Trade Agreement and it's implications for Human Resources Management, Degree" (1)

تهدف هذه الدراسة إلى مقارنة بين مستوى إدارة الموارد البشرية لوظائفها التخصصية في المنظمات الأمريكية (المنظمات الأم) وبين مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية لهذه الوظائف في فروع هذه المنظمات في المكسيك، وجمعت بياناتها التطبيقية أساساً من خلال استبيانة وزعت على المديرين في هذه المنظمات (الأم والفروع).

• وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث وظائف إدارة الموارد البشرية.

7-(Habir & Larasati ,1990) "Human Resource Management As Competitive Advantage In The New Millennium "

(1) Rayigo, Revilla, Arrioya, (1993), The North American Free Trade Agreement and it's implications for Human Resources Management, Degree : PHD, university of Colorado, Mexico.

بمعنى " إدارة الموارد البشرية كميزة تنافسية في الألفية الجديدة"⁽¹⁾

تناولت الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية، وذلك بالتطبيق على أندونيسيا وتحديداً على القطاع التعاوني، ورأت ضرورة تبني هذا القطاع للمعايير العالمية من أجل القدرة على المنافسة في الاقتصاد العالمي، وأشارت الدراسة إلى أنّ الممارسات التي تطبقها إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع ممارسات تقليدية وهيراركية ومعقدة وتغيب عنها ممارسات المشاركة والتمكين والتحفيز، وأنّ هذه الممارسات لإدارة الموارد البشرية مهمة لتحقيق سلوك تنافسي للمنظمة.

• وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث دراسة ممارسات إدارة الموارد

البشرية في المنظمة ومدى تأثيرها على تحقيق ميزة تنافسية.

8-(Hussien,1987), Information & Decision en matie/ RE DE Gestion dH personnel, The/se, Doctoral en sciences de Gestion.

بمعنى (المعلومات والقرارات في إدارة الأفراد):⁽²⁾

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم القرار وتوزيع الأدوار والمشاركة في المسؤولية، إضافة إلى دور وطبيعة الافراد وأهدافها في عينة البحث التي شملت (12) شركة فرنسية ذات حجم كبير ومتوسط في قطاعات مختلفة، وقد بلغ عدد العاملين فيها بين (300-45000) فرد عامل، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المقابلة المباشرة مع المديرين والمسؤولين في هذه الشركات.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمّها:

(2) Ahmad D. Habir & Asti B. Larasati , "Human Resource Management As Competitive Advantage In The New Millennium", **International Journal Of Manpower**, Vol. 20,1999.

(1) Hussien, Layth, S., (1987), Information & Decision en matie/ RE DE Gestion dH personnel, The/se, Doctoral en sciences de Gestion, universite' de rennes – 1 (IGR), France.

1- إنَّ مهام مسؤولي الأفراد عبارة عن وظائف روتينية يومية تتضمن إنجاز معاملات الأفراد العاملين.

2- إنَّ التقنيات الخاصّة بعملية صنع القرارات الجيدة لم تكن واضحة في أغلب الشركات؛ وذلك لضعف تقييم الأداء في بعض القرارات.

• وتتفق هذه الدراسة مع البحث الذي تقوم به الباحثة من حيث دراسة دور إدارة الافراد ومسؤوليتهم في المنظمات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تبين بعد هذا الطواف الدقيق والبحث الدقيق في الدراسات السابقة: أنها تناولت موضوع الموارد البشرية من زواياه المختلفة.

وحسب علم الباحثة، فإن القليل من تلك الدراسات، وخاصّة في فلسطين تناولت موضوع دور الموارد البشرية واثرها على دوران الأطباء وهجرتهم.

لذا يأتي هذا البحث استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المضمار، ولسدّ النقص في هذا المجال

الدراسي، لذلك حاولت الباحثة من خلال هذا البحث الربط بين دور الموارد البشرية وبين دوران

الأطباء وهجرتهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يُعدّ هذا البحث حديثاً بحيث إنه البحث الأول-

حسب علم الباحثة- التي عُيّنت بمعرفة دور الموارد البشرية وأثرها على دوران الأطباء وهجرتهم

في المستشفيات في محافظتي الخليل وبيت لحم، إذ لم يُتناول هذا الموضوع بهذه الصّورة في

دراسات سابقة، ومن هنا جاء هذا البحث؛ لتسليط الضّوء على القضايا التي تؤثر في مستوى دوران

الأطباء وهجرتهم في فلسطين، وهذا ما يميّزها عن سابقتها من الدراسات.

وقد لوحظ وجود تشابه بين الدراسات السابقة في بعض النواحي، ويتمثل هذا التشابه في الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وعلى المنهج الوصفي أيضاً، لذا فقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف على مجالات البحث ومتغيراته والأساليب الإحصائية في تحليل النتائج، ومن جانب آخر أفادت الباحثة أيضاً من تصميم الاستبانة وفقراتها الخاصة بالبحث، وكذلك في مجال منهجية البحث، وكذلك أفادت الباحثة من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات. لذا يمكن القول إنَّ الخبرات الواردة في هذه الدراسات قد أفادت في إثراء هذا البحث.

من هنا فإنَّ أهمَّ ما يميِّز هذه الدراسة أنها درست واقعاً جديداً ومجتمعاً مختلفاً- وهو المجتمع الفلسطيني بما فيه من خصوصية واستقلالية من غيره من المجتمعات- بمعنى أنَّ الاختلاف كان في مجتمع البحث والفترة الزمنية التي تم فيها البحث.

الفصل الثالث

منهجية البحث

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ البحث. ومن ذلك وصفاً مجتمع البحث وعينته، وأداة البحث من حيث إعدادها، وتطورها، واستخراج معامل الصدق والثبات، وإجراءات البحث، والمعالجة الإحصائية للبيانات لاستخلاص النتائج، واعتمد هذا البحث المنهج الوصفي باستخدام استبانة لقياس دور الموارد البشرية في دوران الأطباء وهجرتهم لمحافظة الخليل وبيت لحم.

1.3 منهجية البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ لمناسبته لطبيعة هذا البحث؛ إذ إنَّ الأسلوب يعتمد على دراسة الواقع، فيهتم هذا الأسلوب بوصف الواقع والتعبير عنه كيفاً وكماً. وقد قامت الباحثة بجمع المعلومات واختبار الفرضيات بالاستعانة بالاستبانة.

كما قامت الباحثة بتحليل مخرجات الاستبانة ومعالجتها إحصائياً وعرضها ومعالجتها بوساطة حزمة SPSS الإحصائية وصولاً إلى استنتاجات خاصة بتعزيز دور الموارد البشرية في دوران الأطباء وهجرتهم في القطاع الصحي في محافظة الخليل وبيت لحم.

2.3 عينة البحث:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مجتمع البحث الذي تكوّن من جميع أطباء المستشفيات الحكومية والخاصة وطبيباتها في محافظتي الخليل وبيت لحم. وتكونت عينة البحث الأصلية من (138) طبيباً وطبيبةً، ولكنّ الاستمارات التي عادت من الميدان (100) تم اعتماد (96) استمارة، وبالتالي أصبحت عينة البحث التي تمّ التعامل معها إحصائياً هي (96) استمارة.

1.3.3 وصف عينة البحث:

شملت خصائص العينة الديمغرافية للبحث كلا من المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التّخصّص، عدد سنوات الدراسة، المسمّى الوظيفي، التخرّج من أيّ دولة) وتُبيّن الجداول الآتية الخصائص الديمغرافية التي تمتاز بها عينة البحث.

1- الجنس:

جدول(1.3): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	الجنس
1	%89.5	85	ذكر
	%10.5	10	أنثى
	%100	95	المجموع الكلي

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ نسبة الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظتي الخليل وبيت لحم(89.5%) هم ذكور، مقابل (10.5%) من

الإناث، ونلاحظ من الجدول السابق أنّ نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث في قطاع المستشفيات الحكومية والخاصة.

وتعزو الباحثة تدني نسبة الإناث إلى ما تفرضه العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة لدى المجتمع الفلسطيني نحو نظرهم إلى خروج المرأة الفلسطينية للعمل، ولأنّ طبيعة العمل في مجال الطبّ يتطلبُ جهوداً أكبر من الوظائف الأخرى، والمرأة الفلسطينية تتجه نحو الوظائف التعليمية؛ لأنها تفضّل الوظائف التي تعتمد جهداً ووقتاً أقلّ؛ نظراً لطبيعة حياتها الزوجية أيضاً.

2- العمر:

جدول (2.3) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسب المئوية
أقل من 30	49	51.0%
35-31	17	17.7%
40-35	13	13.5%
أكثر من 40	17	17.7%
المجموع الكلي	96	99.9%

فيما يتعلق بمتغير العمر، فتبين أنّ (49) من أفراد عينة البحث (أقل من 30) سنة ونسبتهم (51.0%) من إجمالي عينة البحث، يليهم الأطباء الذين تتراوح أعمارهم بين (35-31) سنة، حيث بلغ عددهم (17) وكذلك من هم فوق (40) كانت لهم نفس النسبة والعدد، وأما الذين تتراوح أعمارهم من (40-35) فقد بلغ عددهم (13) ونسبة (13.5%) من إجمالي أفراد العينة.

نلاحظ من الأعداد والنسب السابقة أنّ أكبر نسبة هي نسبة فئة الشباب، لأنهم هم الأكثر قدرة على العطاء والعمل، وكذلك لأنهم لم يذهبوا ليتخصّصوا بعد، ويُعتبرون خريجين جُدداً وهم بحاجة إلى فترة للتدريب في المستشفيات قبل التوجّه إلى العمل الخاصّ. وكذلك نلاحظ أنّ الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (35-40) كان عددهم ونسبتهم الأقل؛ وذلك لأنهم بعد أن أصبحت لديهم خبرة بسيطة خرجوا؛ ليكملوا التخصّص خارج البلاد، ومنهم من استقر للعمل في بلاد أخرى.

3. الحالة الاجتماعية:

جدول (3.3) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
أعزب/اء	45	46.9%
متزوج/ة	50	52.1%
مطلق/ة	1	1.0%
المجموع الكلي	96	100%

فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية نلاحظ أنّ عينة المتزوجين (50) ونسبتهم (52.1%) من إجمالي أفراد العينة، وأنّ (45) من أفراد عينة البحث غير المتزوجين، وتمثل ما نسبته (46.9%) من إجمالي أفراد عينة البحث، ولا شكّ في أنّ نسبة غير المتزوجين من العينة هي نسبة عالية، والسبب انشغال بعض الأطباء عن الزواج بسبب ظروف التعليم، وكذلك لأنّ معظم الأطباء في المستشفيات عمرهم أقل من (30) سنة، وهذا يدلّ على أنّ نسبة الأطباء والطبيبات المتزوجين هي أعلى من نسبة غير المتزوجين، حيث يرجع السبب إلى أنّ غالبية الشباب والشابات يميلون إلى الزواج بعد تأمين أوضاعهم الاقتصادية والمعيشية.

4. التخصص:

جدول (4.3) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير التخصص

التخصص	العدد	النسب المئوية
أطفال	3	3.1%
جراحة	11	11.5%
نسائية	11	11.5%
طب عام	50	52.1%
أورام	1	1.0%
تمريض	1	1.0%
عظام	3	3.1%
عيون	3	3.1%
أعصاب	4	4.2%
تخدير	1	1.0%
انف أذن حنجرة	5	5.2%
أشعة	1	1.0%
باطني	1	1.0%
أمراض معدية	1	1.0%
المجموع الكلي	96	99.8%

فيما يتعلّق بمتغير التخصص، فتبين أنّ (50) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (52.1%) من إجمالي عينة البحث هم من تخصص الطب العام، ويليهم تخصص الجراحة وعددهم (11) ونسبتهم (11.5%) والنسائية كان لهم نفس العدد والنسبة، ومن ثمّ تخصص أنف وأذن وحنجرة حيث كان عددهم (5) ونسبتهم (5.2%)، ويليهم تخصص الأعصاب كان عددهم (4) ونسبتهم (4.2%)، ومن ثمّ تخصص الأطفال و العيون والعظام كان عدد كلّ منهم (3)، ونسبة كلّ منهم (3.1%)، ومن ثمّ تخصص الأورام والتمريض والتخدير والأشعة والباطني والأمراض المعدية كان عدد كلّ منهم (1) ونسبة كلّ منهم (1.0%) .

وبدل هذا على أنّ المتخصصين في الطب العام حديثو التخرّج، وأنهم بدأوا في العمل لكسب الخبرات ومن ثمّ ليكملوا التخصص، وأما خريجو الطب العام؛ فليسوا من فئة الشباب، إلا أنّهم اكتفوا الطب العام، أما متخصصوا الجراحة والنسائية فكان عددهم ونسبتهم أقل؛ وذلك لأنهم متخصصون، وفي معظم المستشفيات كان هنالك نقص في هذين التخصصين، أما التخصصات

الأخرى فيوجد فيها نقص كبير، ولا شك في أن المؤسسات الصحيّة بحاجة إلى عدد أكبر من التخصصات.

5. عدد سنوات الدراسة:

جدول (5.3) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الدراسة

سنوات الدراسة	العدد	النسب المئوية
5	2	2.1
6	31	32.3
7	22	22.9
8	1	1.0
9	2	2.1
10	5	5.2
11	6	6.3
12	18	18.8
13	4	4.2
19	1	1.0
20	1	1.0
21	1	1.0
23	1	1.0
24	1	1.0
المجموع الكلي	96	%99.9

فيما يتعلّق بمتغير عدد سنوات الدراسة الطب ، فتيبين أنّ (31) من أفراد عينة البحث يمثلون نسبة (32.3%) من إجمالي أفراد عينة البحث، و أنّ عدد سنوات دراستهم هي (6) سنوات ، في حين أنّ (22) منهم نسبتهم (22.9%) عدد سنوات دراستهم (7) سنوات، وأنّ (18) منهم نسبتهم (18.8%) كانت عدد سنوات دراستهم (12) سنة، وأنّ (6) من أفراد العينة ونسبتهم (6.3%) كان عدد سنوات الدراسة (11) سنة، وأنّ (5) منهم ونسبتهم (5.2%) كان عدد سنوات الدراسة (10) سنوات، في حين أنّ (4) ونسبتهم (4.2%) كان عدد سنوات الدراسة (13)، وأنّ (2) منهم ونسبتهم (2.1%) كان عدد سنوات الدراسة (9) سنوات، وكذلك (2) منهم ونسبتهم (2.1%) كان

عدد سنوات دراستهم (5) سنوات، في حين أنّ العدد الآخر من أفراد العينة كان عددهم (1) ونسبتهم (1.0%) لعدد سنوات دراسية مختلفة كما هو موضّح في الجدول السابق.

ويدل هذا على أنّ أكثر من نصف العينة هم من تخصص الطب العام، ويعود السبب في ذلك إلى الاختلاف والتقارب بين عدد من السنوات على حسب الدولة التي تخرّج منها، ففي بعض الدول الأجنبية يكون هناك سنة لغة، في حين الدولة العربية لا يكون هناك سنة لغة. وكذلك سبب آخر يعود إلى طبيعة التخصص.

6. التخرّج من الدولة:

جدول (6.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير دولة التخرّج

دولة التخرج	العدد	النسبة المئوية
عربية	44	45.8
أجنبية	52	54.2
المجموع الكلي	96	%100

فيما يتعلق بمتغير التخرّج من الدولة كان (52) من أفراد عينة البحث ونسبتهم (54.2%) من إجمالي أفراد عينة البحث هم خريجون من دولة أجنبية، في حين أنّ (44) منهم ونسبتهم (45.8%) هم خريجون من دولة عربية.

4.3 أدوات جمع المعلومات والبيانات:

لتحقيق غايات هذا البحث تمّ الاعتماد على النوعين الآتيين من البيانات والمعلومات، وهما:

1- البيانات والمعلومات الثانوية : اعتمد فيها على الكتب والمقالات والأدبيات والدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة، كما تمت الافادة من عدد من الدوريات والمجلات العلمية المحكمة التي تظهر على شبكة الإنترنت.

2- البيانات والمعلومات الأولية: فقد اعتمدت الباحثة أسلوب الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات الأولية.

استعانت الباحثة بالاستبانة التي صُممت خصيصاً لهذا البحث. ولقد مرت عملية تطوير الاستبانة بعدة مراحل إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي (يراجع الملحق(1))، وتتلخص هذه المراحل في الخطوات التالية:

1- بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، والتي تشمل الدراسات والكتب السابقة والمقالات والبحوث والتقارير، تم تحديد محاور الاستبانة وفقراتها لتعكس مشكلة البحث وأسئلتها وفرضياتها.

2- بعد أن تمّ تطوير البناء الأولي للاستبانة قامت الباحثة بالاشتراك مع المشرف بمراجعتها للتأكد من شموليتها وتغطيتها لجوانب البحث الأساسية. بعد ذلك تمّ إخراج الاستبانة باكمال عناصرها تمهيدا لعرضها على عدد من الأساتذة والمحاضرين في عدد من الجامعات الفلسطينية(يراجع الملحق(2)) وقد أدت عملية التحكيم إلى تعديل وحذف وإضافة عدد من الفقرات.

قامت الباحثة بصياغة الاستبانة التي تقيس دور الموارد البشرية وأثرها في دوران الأطباء وهجرتهم لمحافظة الخليل وبيت لحم في فلسطين، وقد تكوّنت الاستبانة بمجملها من الأجزاء الآتية:

1. الجزء الأول: ويشمل المعلومات العامة التي ضمت متغيرات البحث المستقلة، وهي المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الدراسة، التخرُّج من أيّ دولة).

2. الجزء الثاني: ويشمل الأسئلة المتعلقة بوظائف الموارد البشرية التي تكوّنت من (44) فقرة وُزعت على أربعة أقسام رئيسية، هي :

القسم الأول: عناصر الاختيار والتعيين وتكوّنت من (5) فقرات.

القسم الثاني: عناصر التدريب وتكوّنت من (17) فقرة.

القسم الثالث: عناصر الأجور والحوافز وتكوّنت من (10) فقرات.

القسم الرابع: عناصر الترقية وتكوّنت من (12) فقرة .

علماً بأنّ طريقة الإجابة عن أداة البحث تركّزت في الاختيار من سلّم خماسيّ على نمط ليكرت على النحو الآتي: موافق بشدّة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدّة.

3. الجزء الثالث: اشتمل على سؤال مفتوح:

السؤال: معرفة سبب المغادرة أو الانتقال من هذا المستشفى إلى مستشفى آخر

: أو من هذا المستشفى إلى خارج الوطن.

إذا كانت الإجابة (بلا) فما هي أهمّ ثلاثة أسباب تشجّعك على البقاء؟

إذا كانت الإجابة (بنعم) فما هي أهمّ ثلاثة أسباب تجعلك تفكّر بالانتقال؟

وكذلك اشتمل هذا الجزء على جدول مكون من (10) فقرات يبين فيها الطبيب مدى موافقته أو عدم موافقته على الأسباب التي تعمل على هجرة أطباء المستشفيات.

وكذلك اشتمل على (7) فقرات تبين مدى موافقة الطبيب أو عدم موافقته على الاقتراحات للقطاع

الصحيّ (المستشفيات)؛ لتحسين ظروف العمل و للتقليل من دوران الكفاءات وهجرتهم .

4. الجزء الرابع: ويشتمل على سؤال مفتوح يتعلق برغبة المبحوثين بإضافة أية ملاحظات أو إضافات لم يتم التطرق لها.

5.3. صدق أداة البحث:

تمّ التحقّق من صدق أداة البحث بعرضها على مجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تمّ إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تمّ التحقّق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لفقرات البحث مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (7.3).

جدول رقم (7.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

أداة البحث مع الدرجة الكلية للأداة.

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
q1	0.33	0.001	q23	0.57	0.000
q2	0.18	0.086	q24	0.57	0.000
q3	0.04	0.717	q25	0.46	0.000
q4	-0.13	0.194	q26	0.59	0.000
q5	0.31	0.002	q27	0.33	0.001
q6	0.45	0.000	q28	0.33	0.001
q7	0.52	0.000	q29	0.29	0.004
q8	0.53	0.000	q30	0.30	0.003
q9	0.59	0.000	q31	0.44	0.000
q10	0.39	0.000	q32	0.55	0.000
q11	0.56	0.000	q33	0.33	0.001

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
q12	0.59	0.000	q34	0.45	0.000
q13	0.71	0.000	q35	0.41	0.000
q14	0.61	0.000	q36	0.52	0.000
q15	0.33	0.001	q37	0.43	0.000
q16	0.44	0.000	q38	0.32	0.002
q17	0.55	0.000	q39	0.39	0.000
q18	0.57	0.000	q40	0.00	0.985
q19	0.24	0.016	q41	0.59	0.000
q20	0.27	0.008	q42	0.55	0.000
q21	0.27	0.008	q43	-0.17	0.106
q22	0.57	0.000	q44	0.37	0.000

يتضح من الجدول السابق أنّ غالبية قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة البحث مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائيًا، ممّا يشير إلى اتساق داخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معًا في قياس دور الموارد البشرية وأثرها في دوران الأطباء وهجرتهم، على ضوء الإطار النظري الذي بُني المقياس على أساسه.

6.3. ثبات أداة البحث:

تمّ حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، كما هو واضح في الجدول (8.3).

جدول رقم (8.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة البحث.

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الدرجة الكلية	96	44	0.87

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الاستبائية تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

7.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات البحث، قامت الباحثة بمراجعتها؛ وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد أُدخلت؛ وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أُعطيت الإجابة (موافق بشدة 5 درجات) (موافق 4 درجات) (محايد 3 درجات) (معارض درجتين) (ومعارض بشدة درجة واحدة)، بحيث كلما زادت الدرجة زاد دور الموارد البشرية وأثرها في دوران الأطباء وهجرتهم في محافظتي الخليل وبيت لحم. والعكس صحيح.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Person correlation)، اختبارالثبات كرونباخ ألفا ومعادلته. وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

جدول(9.3): قراءة المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	دور الموارد البشرية وأثرها في دوران الأطباء وهجرتهم
2.49-1	منخفض
3.49-2.50	متوسط
5.00-3.50	كبير

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي لنتائج البحث

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي لنتائج البحث

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال استجابة أفراد عينة البحث حول دور الموارد البشرية في دوران الأطباء وهجرتهم في محافظتي الخليل وبيت لحم، وذلك للإجابة عن تساؤلات البحث وأهدافه، وللتحقق من صحة فرضياته باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

وتقتضي طبيعة هذا الفصل تقسيمه إلى مبحثين، هما:

المبحث الأول- تحليل أسئلة البحث.

المبحث الثاني- اختبار فرضيات البحث.

1.4 المبحث الأول: تحليل أسئلة البحث.

السؤال الأول: ما أهم عناصر الاختيار والتعيين؟

للإجابة عن السؤال السابق استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر

الاختيار والتعيين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (1.4).

جدول رقم (1.4): استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمّ عناصر الاختيار والتعيين

مرتبة حسب الأهمية

الدور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبير	0.79	3.83	q2 الطريقة التي تم اختياري بها للعمل الذي أشغله الآن مناسبة
متوسط	1.00	3.38	q1 تتفق وظائف الأطباء الحالية مع خبراتهم السابقة
متوسط	1.22	3.26	q4 إجراءات التعيين التي تمت لالتحاقني بالعمل استغرقت وقتاً طويلاً
متوسط	1.18	3.23	q3 لم تتم مقابلة شخصية جادة قبل اختياري للعمل الحالي
متوسط	1.01	2.60	q5 لم يكن هناك تكافؤ في الفرص المتاحة لشغل الوظائف حسب القدرات والمهارات الخاصة بالأفراد

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ أهمّ عناصر الاختيار والتعيين لدى الأطباء كانت "أن الطريقة التي تمّ اختياره بها للعمل الذي يشغله الآن مناسبة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها على الدرجة الكلية للمقياس (3.83)، تبعها: "تتفق وظائف الأطباء الحالية مع خبراتهم السابقة" (3.38)، ثم إنّ "إجراءات التعيين التي تمت لالتحاقهم بالعمل استغرقت وقتاً طويلاً" (3.26)، في حين كانت أقلّ العناصر شيوعاً هي: "لم يكن هناك تكافؤ في الفرص المتاحة لشغل الوظائف حسب القدرات والمهارات الخاصة بالأفراد" (2.60).

و ترى الباحثة أنّ هذه النتائج تتفق مع الأحوال السائدة بالمستشفيات، حيث لا يتم القيام بدراسة مقترحات العاملين نحو نظام الاختيار والتعيين، فاللوائح تُصاغ بطريقة فوقية، ولا يشارك العاملون في

وضعها، و بالتالي لنا أن نتصوّر أن يكون هناك فهم مختلف و وجهة نظر مختلفة لدى كلّ من المديرين و العاملين نحو نظام الاختيار و التعيين بالمستشفيات.

وترى الباحثة أنّ عملية الاختيار والتعيين لا تتم وفق أسسٍ علمية، ولا تطبق الطرق العلمية المدروسة في عملية المقابلة وعملية الاختبارات بأنواعها، ولكن تتم عملية الاختيار على الطُّرق القديمة بأنّ المتقدم(الطبيب أو الطبيبة) يحملان شهادة علمية أو لديهما تخصص معيّن ولهما واسطة ليقبلا في الوظيفة، و في بعض الأحيان دون مقابلة ولا اختبار، ولكن من الأفضل عمل الاختبارات بأنواعها، ومن ثمّ عمل المقابلات، حتى يكون المتقدم قد فُحص من كل النواحي من حيث الشخصية، الذكاء، القدرة على تحمّل التعب، القدرة على التعامل مع المرضى، وكذلك يستطيع العمل في روح فريق العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المطيري،2008)⁽¹⁾ (أ) في أنّ سياسات الاختيار الحالية تعاني من قصور في تحقيق أهدافها، فهي لا تُسند إلى أية أسس أو أساليب علمية، وأنما هي في الغالب عبارة عن اجتهادات شخصيّة لا ترقى إلى الأسلوب العلميّ السليم، ونظرة جزئية للاختيار وعدم النظر إليه كمنظومة تتضمّن الاهتمام بتكامل الأنشطة الوظيفية وفعاليتها المكونة له والمتمثلة في التخطيط السليم للاحتياجات البشرية وتوصيف الوظائف القيادية والاستقطاب، (ب) قلة تطبيق الأساليب العلمية المتمثلة في الاختبارات والمقابلات الشّخصيّة مع عدم الاهتمام بتطبيق الاختبارات الحديثة كاختبارات الاستعدادات والقدرات واختبارات الشخصية والذكاء واختبارات الميول والاتجاهات، إضافة إلى عدم الاهتمام بتصميم النماذج الخاصة وتطويرها بأساليب الاختيار كطلبات التوظيف ونماذج المقابلات الشّخصيّة،(ج) لا توجد معايير علمية للمفاضلة بين المرشحين، وإنما يتمّ الاعتماد

(1) المطيري، عابد، مرزوق، مرجع سابق، 2008، ص:193.

بصورة مطلقة على التقدير العلمي والمؤهل الدراسي للمرشح، دون النظر إلى أية معايير أو متطلبات أخرى تتطلبها الوظيفة.

السؤال الثاني: ما هي أهم عناصر التدريب؟

للإجابة عن السؤال السابق استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر التدريب مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (2.4).

جدول رقم (2.4): استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر التدريب مرتبة

حسب الأهمية

الدور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبير	0.93	3.85	q15 لدي رغبة شديدة في حضور البرامج التدريبية التي يعقدها المستشفى
كبير	0.91	3.74	q16 البرامج التدريبية التي أحضرها مفيدة للمستشفى
كبير	0.87	3.58	q22 البرامج التدريبية تساعدنا على العمل بروح الفريق
متوسط	0.97	3.47	q10 يقوم المستشفى بعقد دورات تدريبية بصفة مستمرة
متوسط	0.97	3.42	q8 تزيد برامج التدريب التي أحضرها من ولائي
متوسط	1.00	3.33	q14 أشعر بارتقاع روحي المعنوية بعد التدريب
متوسط	1.03	3.32	q12 تسود روح الديمقراطية بين المدربين والمتدربين في أثناء التدريب
متوسط	0.97	3.31	q6 برامج التدريب التي أحضرها موجهة نحو تطبيق أهدافها
متوسط	0.92	3.30	q18 تجمع برامج التدريب بين الصفة النظرية والعملية
متوسط	1.05	3.25	q7 أحصل على معلومات كافية حول طبيعة عملي من خلال التدريب
متوسط	1.00	3.11	q19 برامج التدريب تأخذ الصبغة النظرية فقط
متوسط	1.02	3.08	q17 الأماكن المخصصة للتدريب مجهزة بما يناسب برامج التدريب
متوسط	1.01	3.07	q13 تناقش برامج التدريب المشاكل الحقيقية للعمل
متوسط	1.12	3.04	q11 نحصل على تدريب مستمر في أثناء العمل من خلال توجيهات الرئيس المباشر وتعليماته
متوسط	1.00	2.81	q9 يمدنا المستشفى بمعلومات كافية عن ميعاد التدريب ومكانه في الوقت المناسب
متوسط	1.05	2.53	Q21 البرامج التدريبية التي يعقدها المستشفى مضيعة للوقت والجهد
منخفض	0.93	2.18	q20 نحصل على مكافآت خاصة بعد التدريب

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ أهمّ عناصر التدريب شيوعاً لدى المبحوثين كانت "لديهم رغبة شديدة في حضور البرامج التدريبية التي يعقدها المستشفى (3.85)"، تبعها أن "البرامج التدريبية التي يحضرونها مفيدة للمستشفى (3.74)"، ثم إنَّ "البرامج التدريبية تساعدنا على العمل بروح الفريق (3.58)".

في حين كانت أقلّ العناصر شيوعاً هي "الحصول على مكافآت خاصة بعد التدريب (2.18)"، ثمَّ إنَّ "المستشفى يقوم بعقد دورات تدريبية بصفة مستمرة (2.64)".

وترى الباحثة أنّ هذه النتائج تتفق مع واقع المستشفيات، حيث تبين للباحثة عدم وجود وحدة تنظيمية تكون مسؤولة عن التدريب ضمن الهيكل التنظيمي للمستشفى، و قد أدّى ذلك إلى عدم تنفيذ أساليب التدريب المناسبة وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين بمختلف فئاتهم الوظيفية و مستوياتهم الإدارية، كما لا يقوم المستشفى بدراسة مقترحات العاملين نحو نظام التدريب، ولكي يحقق التدريب أهدافه بنجاح لابدّ من التعرّف على رغبات العاملين، و دراسة آرائهم و مقترحاتهم فيما يتعلق بنشاط التدريب، الذي يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على كفاءة هذا النشاط، فالتعرّف على رغبات العاملين واحتياجاتهم التدريبية، يساعد على رسم سياسة فعّالة للتدريب، و كذلك في تطوير القطاع الصحيّ عامة.

وقد أدّى عدم قيام المستشفى بإجراء البحوث و الدراسات حول اتجاهات العاملين نحو نظام التدريب إلى عدم اعتماد الإدارة على إدخال معلومات دقيقة و متكاملة حول اتجاهات العاملين عند تخطيط نظام التدريب أو تطويره.

وترى الباحثة أنّ النظرة إلى التدريب أصبحت مخالفة لما كانت عليه في السابق، فاليوم، التدريب يعني، تعلماً.... تدريباً.... تنميةً. ويعني ذلك بأنه منذ لحظة تعيين الأطباء فإنهم بحاجة إلى تدريب، من حيث التعلم و فهم ماهي رسالة المستشفى، وما هي الرؤية، وما هي القوانين والمبادئ المطلوب معرفتها، وما

لاحظته بأن الأطباء لديهم رغبة شديدة في حضور برامج تدريبية بمختلف أنواعها، وكذلك يرون أن هذه البرامج مفيدة لهم وللمستشفى في الحاضر والمستقبل، وهذه البرامج التدريبية تزيد من العمل الجماعي، وتغير الروتين، حيث زيادة في الإنجاز والكفاءة، زيادة الولاء، وارتفاع الروح المعنوية.

وترى الباحثة أنه ليس هناك خطط دورية للبرامج التدريبية، وقد تتم هذه البرامج بشكل عشوائي، وليس بطرق مدروسة، ويرى الأطباء أنّ التدريب و إنّ تمّ يكون فيه مضيعه للوقت دون تحقيق فائدة أو هدف، و ترى الباحثة أن تشمل هذه البرامج التدريبية على أهداف وغايات يمكن تحقيقها، وان تكون البرامج التدريبية خليطاً بين التدريب العمليّ والعلميّ، وقد يكون الوضع جيداً عند الاستفادة من خبرة الدول المتقدمة في القطاع الصحيّ، والطلب منهم بإعطاء برامج تدريبية للأطباء المحليين، كأن يتمّ الاتفاق معهم على إعطاء برامج شهرية أو سنوية أو حسب الحاجة.

كما ترى الباحثة أنّ التدريب يزيد من الولاء والثقة والاعتزاز ورفع الروح المعنوية، لأن الطبيب لا يكتفي المؤهل ولا طبيعة عمله المتطورة باستمرار من كلّ النواحي فهو يرى أنه بحاجة إلى التدريب العمليّ والعلميّ، ولذلك يجب أن تجمع البرامج التدريبية الصبغة العلمية والعملية، والتأكد من أن كلّ متدرب وصل إلى الهدف المنشود، وكذلك يجب أن تكون البرامج التدريبية مبرمجة ومدروسة لتحقيق هدفها، ومن المهم أيضاً معرفة مَنْ هم بحاجة إلى التدريب، ولا يكون الاختيار على أساس الصُّحبة والمعرفة، ولكن حسب مَنْ هم بحاجة إلى تدريب، وأن يصل موعد البرنامج التدريبيّ إلى المتدربين سابقاً من حيث الوقت والمكان والزمان، وأن يُخبر كلّ طبيب أو طبيبة بشكل شخصيّ، ومن المهم أن يكون بعد البرنامج التدريبيّ مكافأة للمتدربين لرفع الروح المعنوية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج (بريمة، 1986) ⁽¹⁾ بأنّ التوسُّع في نُظُم التعليم والتدريب في السلطنة سيؤدي إلى الزيادة الملحوظة في الأعداد المؤهلة والماهرة، وبالمستوى نفسه فإنّ استجلاب التقنيات الحديثة سيتطلَّب مسؤوليات جساماً، أهمّها الاعتماد على التدريب كخطوة أولى نحو الإحلال التدريجي للعمالة الأجنبية. و ترى الباحثة أنه لا بدّ من أن نوسع في فكرة الموارد البشرية وبعدها التدريبي، لتناول مواضيع أخرى، مثل إسداء النُصح المهنيّ والإرشاد، ثم إعادة التدريب، والتدريب في أثناء العمل، والتدريب والملاءمة للأنشطة الجديدة. وهذه الأبعاد الجديدة في مفهوم الموارد البشرية تتطلب الاختيار السليم للمدربين وتدريبهم وتنمية برامج جديدة، تأخذ في الاعتبار مستجدات التقنيات الحديثة. ومن المؤسسات التي يمكن أن تلعب دوراً رائداً في هذا المجال معاهد التدريب المهني، كلية عُمان الفنية الصناعيّة، ومعاهد مماثلة أخرى كمعهد الإدارة العامة

السؤال الثالث: ما هي أهم عناصر الأجور والحوافز؟

للإجابة عن السؤال السابق استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمّ عناصر الأجور والحوافز مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4): استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمّ عناصر الأجور والحوافز مرتبة حسب الأهمية

الدور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبير	1.02	3.88	الحوافز تساعد في تفعيل الإنجاز المتميز
كبير	0.97	3.80	الحوافز تقلل من الشكوى والتذمر في كلّ موقف وحالة

1 بريمة، علي، مرجع سابق، 1986، لا يوجد صفحة.

الدور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبير	0.97	3.77	q27 الحوافز تساعد الأطباء بالشعور بالرضا
متوسط	1.10	3.39	q25 الحوافز تساعد على الزيادة المستمرة في الولاء للمستشفى
متوسط	1.09	3.26	q30 الحوافز تقلل من الأخطاء المهنية
متوسط	1.14	2.72	q31 هناك حوافز مادية تقدم مثل (الراتب، التأمين).
متوسط	1.21	2.64	q32 هناك حوافز معنوية مثل (تقدير الأداء، التحدث بحرية، سلطة اتخاذ القرارات...).
منخفض	1.03	2.39	q26 توجد سياسة واضحة لتقديم الأجور والحوافز بالمستشفى
منخفض	1.08	2.31	q23 هناك عدالة في توزيع الأجور بالمستشفى
منخفض	0.90	2.23	q24 الحوافز التي يقدمها المستشفى تناسب ظروف العمل

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ أهمّ عناصر الأجور والحوافز شيوعاً لدى أفراد عينة البحث هي أنّ "الحوافز تساعد في تفعيل الإنجاز المتميز (3.88)", تبعها أنّ "الحوافز تقلل من الشكوى والتذمر في كلّ موقف وحالة"، ثم إنّ "الحوافز تساعد الأطباء بالشعور بالرضا (3.77)".

في حين كانت أقلّ العناصر شيوعاً هي أنّ "الحوافز التي يُقدمها المستشفى تناسب ظروف العمل (2.33)", ثم إنّ "هناك عدالة في توزيع الأجور بالمستشفى (2.31)".

وترى الباحثة أنّ هذه النتائج تتفق مع واقع المستشفيات المتمثل في عدم قيام المستشفى بدراسة آراء العاملين ومقترحاتهم نحو هذا النظام. و أنّ الأوصاف الوظيفية التي تُعدّ في هذه المنظمات، لا تُعدّ

بالصّورة الجدية و الاهتمام الكافي، و لا تُستخدم في تحقيق الأهداف المتعلقة بها ، ولا يؤثر كثيراً على هياكل الأجور و المرتبات، التي تتأثر بدورها بالمؤهل الحاصل عليه الشخص، وبالتالي فإنّ الأجور لا تربط بواجبات الوظائف و مسؤولياتها و ظروف أدائها.

وترى الباحثة أنّ النظام القديم للحوافز لم يعد قائماً اليوم، وهو أن الطبيب أو الطبيبة لم يعودا موظفين او اجيرين فقط، وانما أصبح كلّ منهما شريكاً في المستشفى، لأن العمل أصبح قائماً على التعاون والعمل الجماعي، إذ إنّ سمعة المؤسسة من سمعتهم، والحوافز تزيد من الإنجاز والولاء والرضا الوظيفي، والحوافز تقلل من الشكوى والتذمر، ويجب أن تكون هناك حوافز مادية ومعنوية؛ لأنّ النوعين بدرجة الاهمية نفسها ولا يمكن الاستغناء عنهما، ويجب أن يكون هناك سياسة واضحة لنظام الحوافز لتكون عادلة، لا أن يتمّ تقديم الحوافز على أساس المحسوبية والصّحبة، بل على أساس الإنجاز والكفاءة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج (عبد العظيم، 1990) ⁽¹⁾ ارتفاع حالة عدم رضا العاملين بالبنوك الوطنية عن مستويات الأجور والحوافز المطبقة بتلك البنوك بمقارنتها بدرجة رضا العاملين بالبنوك المشتركة. ارتفاع درجة عدم رضا العاملين بالبنوك الوطنية بمقارنتها بدرجات رضا العاملين بالبنوك المشتركة عن نُظم العلاوات المطبقة في كلّ منها، حيث اتضح من الدراسة الفارق الكبير في قيمة العلاوات الممنوحة للعاملين في كلا القطاعين.

(1) عبد العظيم، إيمان ، مرجع سابق، 1990 م، الصفحة: 11، 119-123.

(2) الدوسري، محمد مانع، مرجع سابق، الأردن، 2006 م، الصفحة: بي-ك

وتتفق هذه النتائج مع نتائج (الدوسري، 2006) ⁽²⁾ يؤثر نظام الحوافز على مستوى إنتاجية العاملين في إمارة منطقة الباحة، وتساعد في تحسين إنتاجيتهم بشكل عام. تمثل الحوافز المادية عاملاً مؤثراً على تحسين الإنتاجية ومستوى إنتاجية العاملين في إمارة منطقة الباحة، وتساعد في تحسين نوعية الأداء لديهم.

لا تتفق هذه النتائج مع نتائج (الدوسري، 2006) حيث تطبق منطقة الباحة نظام حوافز عادلاً ومناسباً، ويراعي الفروقات الفردية للعاملين واختلاف المراكز الوظيفية.

السؤال الرابع: ما هي أهم عناصر الترقية؟

للإجابة عن السؤال السابق استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر الترقية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4): استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم عناصر الترقية مرتبة

حسب الأهمية

الدور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبير	0.93	3.66	q37 نظام الترقية يدفعني إلى بذل أقصى جهد في أداء العمل
كبير	1.04	3.59	q33 تضمن الترقية الأمن والاستقرار الوظيفي
كبير	0.97	3.50	q35 نظام الترقية ساعدني على الاهتمام بتنمية قدراتي الذاتية وكفاءتي الشخصية
متوسط	0.94	3.49	q41 نظام الترقية عادل ويحقق الرضا الوظيفي
متوسط	0.94	3.43	q36 نظام الترقية ساعدني على زيادة الاهتمام بالتدريب وتعميق الخبرات العملية و العلمية
متوسط	1.04	3.41	q34 نظام الترقية يشبع رغباتي نحو التقدم والارتقاء إلى مستويات مادية
متوسط	1.03	3.15	q38 ترتبط الترقية دائما بزيادة
متوسط	0.97	3.08	q39 المفاضلة بين المرشحين تتم بمعرفة لجنة الترقية
متوسط	1.12	2.97	q43 ترتبط الترقية بالأقدمية دون النظر إلى الكفاءة
متوسط	1.17	2.89	q42 ترتبط الترقية بمعيار الكفاءة والجدارة
متوسط	0.82	2.73	q40 ترتبط الترقية بالعلاقات الشخصية

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ أهمّ عناصر الترقية شيوعاً لدى أفراد عينة البحث هي أنّ " نظام الترقية يدفعني إلى بذل أقصى جهد في أداء العمل (3.66)", تبعها "تضمن الترقية الأمن والاستقرار الوظيفي (3.59)", ثم إنّ "نظام الترقية ساعدني على الاهتمام بتنمية

قدراتي الذاتية وكفائتي الشخصية (3.50)"، في حين كانت أقل العناصر شيوعاً هي أنّ "نظام الترقية عادل وبحقّ الرضا الوظيفي (2.82)".

وترى الباحثة أنّ هذه العناصر تتفق مع الأحوال السائدة في المستشفيات، سيادة الفكر اللاتحي، ونتج عن ذلك تعطيل الأداء الحقيقي لوظائف إدارة الأفراد، حيث يقتصر دورها في المستشفى على أداء الأعمال الروتينية التقليدية، كالاحتفاظ بملفات العاملين، وتطبيق قوانين الخدمة، و عدم الاهتمام بالجوانب الموضوعية في أداء نظام الترقية، عدم قيام المستشفى بدراسة آراء و العاملين ومقترحاتهم نحو نظام الترقية.

وترى الباحثة أنّ الترقية تزيد من الإنجاز والجد والاجتهاد في العمل، كذلك الترقية تحقّق للأطباء أمناً واستقراراً وظيفياً وراحة نفسية، والترقية ترفع روح المنافسة وتجعل الأطباء يهتمون بتطوير أنفسهم وتنمية قدراتهم، ويجب أن تتمّ الترقية على أساس الكفاءة لا على أساس الصّحة، كما هي موجودة في مستشفياتنا، ويرى الأطباء أنّ تكون الترقية مرتبطة بالتدري؛ لأن البرامج التدريبية تعمل على زيادة القدرات والخبرات العلمية والعملية، وبالتالي يعمل الطبيب على تطوير نفسه، وبذلك تقدم له ترقية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج(عبد العظيم،1990)¹ اعتماد البنوك الوطنية على مبدأ الأقدمية كأساس للترقية، الأمر الذي ترتب عليه استجابة العديد من العاملين لأول فرصة للعمل بالبنوك المشتركة التي اعتمدت على مبدأ الاختيار كأساس لترقية العاملين فيها.

(1) عبد العظيم، إيمان، مرجع سابق، 1990 م، الصفحة:11، 119-123.

السؤال الخامس: ما أهم الأسباب التي تعمل على هجرة أطباء المستشفى؟

للإجابة عن السؤال السابق استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الأسباب التي تعمل على هجرة أطباء المستشفى مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (5.4).

جدول رقم (5.4): استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الأسباب التي تعمل على هجرة أطباء المستشفى مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
q7a	4.15	0.77
q4a	4.10	0.89
q6a	4.02	0.82
q1a	3.98	0.89
q10a	3.91	0.92
q9a	3.78	1.09
q5a	3.71	1.03
q3a	3.68	0.96
q8a	3.53	1.21
q2a	3.47	0.98

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أهم الأسباب التي تعمل على هجرة الأطباء هي "انخفاض مستوى الراتب والامتيازات (4.15)"، تبعتها "قلة الثقافة لدى الناس عن أهمية تخصص الطبيب (4.10)"، ثم "الحرمان من الحقوق (4.02)".

في حين كانت أقل الأسباب شيوعاً هي "ضعف الولاء والانتماء للمؤسسة (3.47)".

وترى الباحثة أنّ هذه أسباب حقيقية ومقنعة لهجرة الأطباء، يجب على إدارة المستشفيات الانتباه إلى هذه الأسباب؛ لأنها تضعف القطاع الصحيّ عامة، إذا تحقق للطبيب الراتب والامتيازات وكذلك الحقوق والروح المعنوية والتطورات التكنولوجية، وغيرها من الأسباب المذكورة في الجدول السابق، تستطيع بها تقليل هجرة الكفاءات .

السؤال السادس: ما أهمّ الاقتراحات لتنمية الأطباء وتطويرهم لتقليل هجرة الكفاءات وتحسين الوضع العام؟

للإجابة عن السؤال السابق استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمّ الاقتراحات لتنمية الأطباء وتطويرهم لتقليل هجرة الكفاءات وتحسين الوضع العام مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح من خلال الجدول رقم (6.4).

جدول رقم (6.4): استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمّ الاقتراحات لتنمية وتطويرهم الأطباء لتقليل هجرة الكفاءات وتحسين الوضع العام مرتبة حسب الأهمية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
q2b	4.64	0.62
q3b	4.61	0.60
q1b	4.61	0.64
q4b	4.55	0.63
q7b	4.52	0.66
q6b	4.46	0.66
q5b	4.09	0.91

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ أهمّ الاقتراحات لتنمية الأطباء وتطويرهم هي "تحسين ظروف العمل (4.64)"، تبعتها "الاهتمام بالبرامج التدريبية وتحسين مستوى الراتب (4.61)"، ثم "الاستماع للمطالب وحلّ المشاكل المعروضة (4.55)".

في حين كانت أقلّ الاقتراحات شيوعاً هي "تقليص ساعات العمل الإضافية (4.09)".

وترى الباحثة أن القطاع الصحيّ (المستشفيات) هي النقطة الرئيسة لتقليل هجرة الأطباء، فإذا درّست أسباب هجرة أطبائها وعملت على إصلاحها، فتستطيع التقليل من دوران الأطباء وهجرتهم، وذلك بالعمل على: تحسين ظروف العمل، والاهتمام بالبرامج التدريبية، وتحسين مستوى الراتب، والاستماع للمطالب والمشاكل، والاهتمام بالحوافز المادية، وزيادة الحوافز المعنوية وتقليص ساعات العمل الإضافية.

• معرفة أسباب الانتقال والبقاء للأطباء؟

خلال الفترة القادمة هل تنوي ترك المستشفى أو الانتقال منه إلى مستشفى آخر؟

النسبة المئوية	العدد	
59.4	57	نعم
40.6	39	لا

كانت النسبة التي تعود إلى الانتقال من هذا المستشفى إلى آخر (59,4%) وهي نسبة مرتفعة، وتعزى إلى عدة أسباب هي: عدم وجود راتب كافٍ في عمله الحالي، وليس هناك مَنْ يستمع إلى مطالب الأطباء ومشاكلهم، وعدم الرضا الوظيفي، ولا يوجد هناك نظام ترقية عادل، ومنهم من أجاب على السؤال ولم يضع الأسباب التي تجلعه يفكر بالانتقال من المستشفى.

خلال الفترة القادمة هل تنوي ترك المستشفى أو الانتقال منه إلى خارج الوطن؟

النسبة المئوية	العدد	
49.0	47	نعم
51.0	49	لا

كانت نسبة الذين لا يرغبون في الانتقال من هذا المستشفى الى خارج الوطن بنسبة (51.0%)
ويُعزى ذلك إلى الأسباب الآتية: خدمة أبناء وطنهم، خوفاً من التفكك الأسري، وخوفاً على أطفالهم
مستقبلاً من التأثير بالثقافات الأخرى.

وكانت نسبة الأطباء الذين يريدون الانتقال من المستشفى إلى خارج الوطن (49%) وتعود هذه
النسبة إلى الأسباب الآتية: انخفاض مستوى الراتب، قلة الثقافة لدى الناس عن أهمية التخصص،
عدم وجود تطورات تكنولوجية، لنيل درجات عليا والتخصص، كثرة عدد المرضى الذين يكون
الطبيب مسؤولاً عنهم.

2.4 المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الأولى: لا توجد هناك علاقة بين اختيار الأطباء وتعيينهم وبين دوران الأطباء وهجرتهم .

جدول رقم (7.4): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين اختيار الأطباء وتعيينهم وبين دوران الأطباء

وهجرتهم

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
اختيار الأطباء وتعيينهم * دوران الأطباء وهجرتهم	96	0.246*	0.016

تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اختيار الأطباء وتعيينهم وبين دوران الأطباء وهجرتهم، إذ إنه كلما كانت طريقة اختيار الأطباء وتعيينهم تتم بعدالة وضمن الإمكانيات المتاحة، قل دوران الأطباء وهجرتهم، والعكس صحيح.

الفرضية الثانية: لا توجد هناك علاقة بين تدريب الأطباء وبين دوران الأطباء وهجرتهم .

جدول رقم (8.4): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تدريب الأطباء وبين دوران الهجرة الاطباء

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
تدريب الأطباء * دوران الأطباء وهجرتهم	96	0.814**	0.000

تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تدريب الأطباء وبين دوران الأطباء وهجرتهم، بحيث كلما زاد تدريب الأطباء، قل دوران الأطباء وهجرتهم، والعكس صحيح.

الفرضية الثالثة: توجد هناك علاقة بين أجور الأطباء وحوافزهم وبين دوران الأطباء وهجرتهم .

جدول رقم (9.4): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين أجور الأطباء وحوافزهم وبين دوران الأطباء

وهجرتهم

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
أجور الأطباء وحوافزهم * دوران الأطباء وهجرتهم	96	0.758**	0.000

تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أجور الأطباء وحوافزهم وبين دوران الأطباء وهجرتهم، إذ إنه كلما زادت أجور الأطباء وحوافزهم، قل دوران الأطباء وهجرتهم، والعكس صحيح.

الفرضية الرابعة: - لا توجد هناك علاقة بين ترقية الأطباء وبين دوران الأطباء وهجرتهم.

جدول رقم (10.4): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين ترقية الأطباء وبين دوران الأطباء وهجرتهم

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
ترقية الأطباء * دوران الأطباء وهجرتهم	96	0.663**	0.000

تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ترقية الأطباء وبين دوران الأطباء وهجرتهم، بحيث كلما كان نظام الترقية للأطباء عادلاً ويحقق العدالة بين الأطباء، قل دوران الأطباء وهجرتهم، والعكس صحيح.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

المبحث الأول

ملخص النتائج

تمهيد:

هدف البحث إلى التعرف على دور الموارد البشرية وأثرها في دوران الأطباء وهجرتهم في محافظتي الخليل وبيت لحم، ومعرفة ما إذا كان هناك ارتباط دالّ إحصائياً بين الموارد البشرية وبين دوران الأطباء وهجرتهم، وفيمايلي ملخص لهذه النتائج:

1.5 النتائج:

1.1.5 نتائج اسئلة الدراسة:

- 1- أن أهمّ عناصر الاختيار والتعيين لدى الأطباء كانت: أن الطريقة التي تمّ اختيارهم بها للعمل الذي يشغلونه الآن مناسبة، وتتفق وظائف الأطباء الحالية مع خبراتهم السابقة، إجراءات التعيين التي تمت للالتحاق بالعمل استغرقت وقتاً طويلاً، في حين كانت أقلّ العناصر شيوعاً هي "لم يكن هناك تكافؤ في الفرص المتاحة لشغل الوظائف حسب القدرات والمهارات الخاصة بالأفراد".
- 2- أن أهمّ عناصر التدريب شيوعاً لدى المبحوثين كانت لديهم رغبة شديدة في حضور البرامج التدريبية التي تعدها المستشفيات، و أنّ البرامج التدريبية التي يحضرونها مفيدة للمستشفى، ثمّ أنّ البرامج التدريبية تساعد الأطباء على العمل بروح الفريق، في حين كانت أقلّ العناصر شيوعاً هي الحصول على مكافآت خاصة بعد التدريب، ثمّ إنّ المستشفيات تقوم بعقد دورات تدريبية بصفة مستمرة .

- 3- الحوافز تساعد في تفعيل الإنجاز المتميز، كما أنها تقلل من الشكوى والتذمر في كل موقف وحالة، ثم إنها تساعد الأطباء بالشعور بالرضا، في حين أنّ الحوافز التي يقدمها المستشفى لا تتناسب ظروف العمل، ثم إنه ليس هناك عدالة في توزيع الأجور بالمستشفى.
- 4- نظام الترقية يدفع الأطباء إلى بذل أقصى جهد في أداء العمل، وتضمن الترقية الأمن والاستقرار الوظيفي، ثم إنّ نظام الترقية يساعد على الاهتمام بتنمية القدرات الذاتية والكفاءة الشخصية، في حين كانت أقلّ العناصر شيوعاً هي "أنّ نظام الترقية عادل ويحقق الرضا الوظيفي".
- 5- أنّ أهمّ الأسباب التي تعمل على هجرة الأطباء هي انخفاض مستوى الراتب والامتيازات، تبعها قلة الثقافة لدى الناس عن أهمية تخصّص الطبيب، ثمّ الحرمان من الحقوق، في حين كانت أقلّ الأسباب شيوعاً هي ضعف الولاء والانتماء للمؤسسة .
- 6- أنّ أهمّ الاقتراحات للتقليل من دوران الأطباء وهجرتهم هي تحسين ظروف العمل، تبعها الاهتمام بالبرامج التدريبية وتحسين مستوى الراتب، ثم الاستماع إلى المطالب وحلّ المشاكل المعروضة، في حين كانت أقلّ الاقتراحات شيوعاً هي تقليص ساعات العمل الإضافية.

2.1.5 نتائج الفرضيات:

- 1- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين اختيار الأطباء وتعيينهم وبين دوران الأطباء وهجرتهم، بحيث كلما كانت طريقة اختيار الأطباء وتعيينهم تتم بعدالة وضمن الإمكانيات المتاحة، قل دوران الأطباء وهجرتهم، والعكس صحيح.
- 2- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تدريب الأطباء وبين دوران الأطباء وهجرتهم، بحيث كلما زاد تدريب الأطباء، قل دوران الأطباء وهجرتهم، والعكس صحيح.
- 3- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أجور الأطباء وحوافزهم وبين دوران الأطباء وهجرتهم، بحيث كلما زادت الحوافز وأجور الأطباء، قل دوران الأطباء وهجرتهم، والعكس صحيح.
- 4- علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ترقية الأطباء وبين دوران الأطباء وهجرتهم، بحيث كلما كان نظام الترقية للأطباء عادلاً ويحقق العدالة بين الأطباء، قل دوران الأطباء وهجرتهم، والعكس صحيح.

المبحث الثاني

التوصيات

على ضوء ما تمخّضت عنه نتائج البحث من خلال إجابات المبحوثين، فقد استطاعت الباحثة عبر هذه النتائج تحديد، دور الموارد البشرية وأثرها في دوران الأطباء وهجرتهم، وعملت على تقديم مجموعة توصيات بناء على نتائج البحث، بعد عمل تصنيف يتلاءم والمستويات الرسمية والإدارية التي وجهت إليها هذه التوصيات:

توصيات لوزارة الصحة وإدارات المستشفيات:

أ/ توصيات خاصة باختيار الأطباء وتعيينهم:

1- أن يتمّ الابتعاد عن التعيين بالواسطة قدر الإمكان، ويتمّ الاتفاق على تعيين الأكفاء، وحسب احتياجات العمل.

2- أن يتمّ التعيين حسب الإجراءات المناسبة قانونياً واجتماعياً.

3- أن يكون هناك شفافية في الاختيار، بحيث يتمّ معرفة كيفية الاختيار والتعيين من قبل الجميع.

4- يجب اتباع الخطوات التالية في الاختيار والتعيين:

• يقوم مدير الدائرة المعنية أو القسم المعني بالمستشفى على تحديد الوظيفة المطلوبة ومراجعة متطلباتها وتحديدها، وهل الوظيفة مستحدثة أم لا؟ وعمل توصيف وظيفي جديد لها (إذا كانت مستحدثة) وتحديد الدرجة المناسبة والراتب المناسب لها.

• يقوم رئيس القسم أو الدائرة المعنية في المستشفى بتعبئة طلب وظيفة شاغرة وتحديد ما يلي:

• تفاصيل الوظيفة وملخص للوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

- موافقة الرئيس الأعلى للدائرة أو القسم.
- إذا كانت الوظيفة مستحدثة، فيجب موافقة الإدارة العامة في المستشفى على استحداثها، وموافقة المدير المالي لتحديد توفّر المخصّصات المالية.
- بعد تعبئة طلب الوظيفة الشاغرة من قبل القسم أو الدائرة المعنية وموافقة الإدارة عليه، يرسل هذا الطلب إلى الموارد البشرية، ولا يُقبل أيّ طلب وظيفي شاغرة بدون موافقة الإدارة ومصادقتها عليه.
- تقوم الموارد البشرية بالمستشفى وبالتنسيق مع العلاقات العامة، أو شركة متخصصة بالإعلان، بتصميم نموذج الإعلان وهو نموذج إعلان عن وظيفة أو وظائف شاغرة.
- إذا كان هناك موقع إلكتروني للمستشفى للتقدم للوظائف إلكترونيًا على موقع المستشفى الإلكتروني، فإنه يتمّ الإعلان عن الوظيفة حسب النموذج المتعارف عليه وتحديد تعليمات التوصيف الوظيفي للوظيفة، وخصائص الوظيفة، وتحديد تعليمات تعبئة الطلب على الموقع الإلكتروني لدى المتقدمين للوظائف.
- تعمل دائرة الموارد البشرية في المستشفى على فرز الطلبات التي تمّ تسلّمها وذلك حسب نموذج قائمة المرشّحين للتعين.
- يتمّ استثناء الطلبات غير المستوفية للشروط الأساسية المحددة، تُرسل رسالة اعتذار إلى المتقدمين الذين لم يتمّ اختيارهم.
- يتمّ تشكيل لجنة اختيار وتعيين مكونة من رئيس الدائرة أو القسم المعني ومتخصّصين فنّيّين حسب الوظائف المطلوبة، وكذلك من الموارد البشرية؛ لإجراء المقابلات مع المتقدمين للوظائف، ويتمّ استدعاء المتقدمين الذين وقع الاختيار الأوليّ عليهم للوظائف، وذلك بتحديد زمان المقابلات ومكانها معهم، و بوجود لجنة الاختيار والتعيين.

- يتم إجراء المقابلة الأولى وتُحدّد علامة النجاح، تحديد المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الأولى بنجاح وتحديد يوم إجراء امتحان تنافسي لهم وتاريخه ووقته.
- يتمّ تصميم أسئلة الفحص إذا كان عدد المتقدمين كبيراً وكانت مستوياتهم متقاربة.
- يتمّ بناءً على نتائج الاختبار تحديد موعد محدد للمقابلة الثانية، وتحديد لجنة المقابلة للاختيار والتعيين، ويتمّ مقابلة المتقدمين من قبل اللجنة وتعبئة النموذج الخاصّ بمقابلة التوظيف.

- يتمّ تصنيف النتائج النهائية أو فرزها في المقابلة الثانية .

ب/ توصيات خاصّة بتدريب الأطباء:

- 1- إيجاد وحدة تنظيمية تكون مسئولة عن التدريب ضمن الهيكل التنظيمي للمستشفى.
- 2- أن يقوم المستشفى بدراسة مقترحات العاملين ورغباتهم نحو نظام التدريب؛ ليحقّق التدريب أهدافه بنجاح.
- 3- قيام المستشفى بإجراء البحوث حول اتجاهات العاملين نحو نظام التدريب لإعطاء النتائج للإدارة؛ لإدخال معلومات دقيقة ومتكاملة حول اتجاهات العاملين عند تخطيط نظام التدريب أو تطويره.

ج/ توصيات خاصّة بظروف العمل:

الحرص على توفير ظروف وظيفية ومهنية ملائمة للعمل، وخاصة العمل على إزالة حالة التوتر والقلق في العمل.

توصيات لصياغة قانون عمل للقطاع الخاص للموظفين:

العمل على إصدار قانون لتحسين وضع الأطباء من ناحية الرواتب والحوافز بما لا يجعلهم يفكرون بالأعباء المالية للحياة المعيشية، وتكون سبباً في الدوران والهجرة للأطباء.

❖ توصيات للطبيب الموظف:

- 1- تأدية العمل المنوط به بدقة وأمانة، وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته.
- 2- أن يعمل على تنمية مهاراته وقدراته وكفاءاته العلمية والعملية والاطلاع على القوانين واللوائح والتعليمات المتعلقة بعمله وحقوقه وواجباته، والإحاطة بها وتقديم الاقتراحات التي يراها مفيدة لتحسين طرق العمل في الدائرة ورفع مستوى الأداء فيها.

❖ توصيات لنقابة الأطباء:

- العمل على تنويع الفعاليات النقابية من أجل حث صنّاع القرار على تحسين أوضاع الأطباء، والعمل على تنظيم ورشات عمل حول الموضوع لإقناعهم بوجهة نظر الأطباء.

❖ توصيات للجامعات والمعاهد:

- 1- عقد المؤتمرات والندوات وورشات العمل الخاصة بموضوع ، دوران الأطباء وهجرتهم وتأثيراته من أجل المساعدة في نشر التوعية المجتمعية حول ضرورتها ، للحد من هذه الهجرة.
- 2- تشجيع التواصل وتبادل الخبرات حول هذا الموضوع بين الجامعات من جهة والمستشفيات والنقابات من جهة أخرى، من أجل بثّ الحيوية والنشاط بينهم.

مقترحات للدراسات المستقبلية:

- يُعتبر هذا البحث واحداً من مجموعة الأبحاث التي ينبغي إعدادها حول موضوع دور الموارد البشرية وأثرها في دوران الأطباء وهجرتهم ، ومن الأبحاث المستقبلية المقترح إجراؤها مايلي:
- 1- إجراء المزيد من الأبحاث التي لها علاقة بدوران الممرضين وهجرتهم.
 - 2- إجراء أبحاث خاصة بتنمية القطاع الصحيّ بشكل عام وكامل.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

أ-المصادر والمراجع:

- 1- القرآن الكريم
- 2- المعجم العربيّ.
- 3- إسماعيل، أحمد محمد، الإستثمار في الموارد البشرية، بدون طبعة، مصر، 2008.
- 4- الخزامي، عبد الحكم أحمد، إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلّعات ، دار الكتب العلمية، بدون طبعة، القاهرة، 2003.
- 5- الصباب، أحمد عبد الله و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، 2002. (لم أجد بيانات النشر كاملة).
- 6- الطيب، موسى بكري، إدارة الأفراد، الخرطوم، مطبعة جي تاون، 1999م.
- 7- القريوتي، محمد قاسم، إدارة الأفراد، ط1، 1999.
- 8- حسن، راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 9- حنفي، عبد الغفار، الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2000.
- 10- رداوي تيسير، الإنتاجية، الجزائر، 2003.
- 11- سيد مصطفى، أحمد، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004.
- 12- شاكر إبراهيم، الإعلام و التنمية، المنشأة الشعبية ،طرابلس، الطبعة الثانية، 1980.
- 13- شاويش، نجيب مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط3، الإصدار الثاني 2004، دار الشروق، عمان.

- 14- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999-2000م.
- 15- عاشور، أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 16- عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، 1999.
- 17- عبد الغفار، حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي، 1993.
- 18- عبد الفتاح، دياب حسين، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، شركة البراء للتوزيع، 1997.
- 19- عبد الفتاح، يسري، دوران العمالة وأثره على الإنتاجية، 2007.
- 20- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعدّ استراتيجي، ط 1، الأردن، دار وائل، 2005م.
- 21- عمّار، حامد، دراسات في التربية والثقافة وفي التنمية البشرية وتعليم المستقبل، عربية للطباعة والنشر - القاهرة، 1999.
- 22- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، ط 1، 1999.
- 23- مرسى، محمد عبد الحليم، هجرة العلماء، الرياض، 1994 .
- 24- محمد، راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، 1999.
- 25- مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية الإدارية العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، (لم أجد بيانات النشر)، 2004.
- 26- منصور، أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975م.
- 27- ناصر، دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر العاصمة.

ب - الرسائل الجامعية:

- 28- أبو دلبوح، محمود، اتجاهات موظفي الحكومة نحو سياسات اختيار القيادات الإدارية العليا وتعيينها في الأردن (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2003.
- 29- الدوسري، محمد مانع محمد، أثر الحوافز في زيادة الإنتاجية وتحسينها لدى العاملين في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2006 م، الصفحة: بي-ك.
- 30- السويقي، عائض، دور المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية في تنمية الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة دكتوراة، بجامعة قناة السويس بجمهورية مصر العربية، 2005.
- 31- الكبيسي، سعدي مجيد عاشور، العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2001.
- 32- المطيري، عابد، مرزوق، تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة: دراسة ميدانية علي عينة من وحدات القطاع العام بمدينة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2008.
- 33- توفيق، أحمد زهير، أثر نظام المعلومات الإدارية في ترشيد قرارات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2002.

- 34- رباعة، علي، فاطمة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
- 35- ريان، محمد، العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية للممرضات - دراسة مقارنة بين مصر و الولايات المتحدة الأمريكية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة أسيوط، 1990.
- 36- عبد الرحمن، عبد الكريم أحمد، حدود التوافق بين اتجاهات الإدارة واتجاهات العاملين في المنظمة الصحيّة نحو نُظْم العمل-دراسة ميدانية بمستشفى أسيوط الجامعي، رسالة ماجستير، بكلية التجارة بسوهاج جامعة أسيوط.
- 37- عبد العظيم، إيمان، تقييم سياسات الاختيار والتدريب والحوافز في القطاع المصرفي، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 1990 م.
- 38- عبيدات، فدوى عبد المجيد، اتجاهات العاملين نحو أداء وحدات شؤون الموظفين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، 2003.
- 39- كراسنة، أحمد نايف، فاعلية تقييم الأداء في نظام الخدمة المدنية الأردني (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في وزارة الصّحة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2003.
- 40- محروس، ميرفت حامد عيد، تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مجال البرمجة بشركات الحاسبات الآلية بجمهورية مصر العربية،

رسالة ماجستير في الإدارة العامة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، ديسمبر، 2003 .

41- محمد، عبد الرحمن أشرف، دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2006.

42- مراد، نوال، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها : تحليل واقع ونموذج مقترح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، 2005.

43- يونس، سهام مصطفى، مؤشرات الكفاءة الإنتاجية في تقديم الخدمات الصحيّة بالمستشفيات في ج.م.ع مع تطبيق خاص على مستشفى أسيوط الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة أسيوط، 1981.

ج - الدوريات:

44- الروق، عبد الملك عبدالله، جريدة الرياض، 2007/3/16

45- العلاق، محمد حسين، تخطيط الموارد البشرية في خطة التنمية القومية للسنوات 1976 1980 «مجلة التنمية الإدارية، العدد الثامن بغداد 1977م.

46- تشوري، عبد الرحمن، صحيفة الحوار المتمدن، العدد 1403، 2005/12/18.

47- حمودي، أحمد جميل، مجلة الحوار المتمدن، العدد: 2425 ، 2008/10/5 .

48- خوري، نبيل، سياسات تنمية الموارد البشرية في البلدان العربية (السكان - القوى العاملة

- الاستخدام - التعليم)، منشورات جامعة دمشق بالتعاون مع منظمة العمل الدولية، دمشق .1992

- 49- شهب، محمد علي، دراسة ميدانية للمشاكل الإدارية التي تواجه نظام الخدمة الطبية في المستشفيات العامة في القاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، العدد 26، السنة الثامنة عشرة، 1979.
- 50- طراونة، تحسين، تقييم الاداء والوصف الوظيفي"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد السابع، العدد الرابع، 1992.
- 51- علي حسن و آخرون، من عيوب الإدارة في المستشفيات الجامعية، مجلة الإدارة، المجلد الرابع، العدد الأول، يوليو 1971
- 52- عيسى، محمود، استراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في إنجاز استراتيجية المنظمة، مقالة، 2007
- 53- لبد، عماد، التنمية الاقتصادية في فلسطين، رؤية العدد 11 الهيئة العامة للاستعلامات- غزة- فلسطين، 2001.
- 54- محمود، حسين عيسى، أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، مجلة المعلم، 2007/3/31
- 55- إبراهيم، محمد، حماية المستهلك في مجال الخدمات الصحيّة بالتطبيق على محافظة أسيوط- دراسة ميدانية - المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة أسيوط، العدد الرابع، السنة الثالثة، ديسمبر 1983.

د- مؤتمرات وأوراق عمل:

- 56- الخُطاب، عبد القادر، تنمية الموارد البشرية في المستشفيات الأردنية والعربية، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي القاهرة 12 - 14 مارس 2002.
- 57- الريمي، حميد صغير، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر العمالة اليمنية ومتطلبات سوق العمل الخليجي الذي أقامه مركز سبأ للدراسات في الفترة 22-32 فبراير 2010.
- 58- العوض، زهور، ورقة بعنوان: استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية، الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية للإدارة وتنمية الموارد البشرية، الخرطوم،-16/12/2003
- 59- بريمة، علي، دور الموارد البشرية والتنمية التكنولوجية في سلطنة عمان ، محاضرة أقيمت في ندوة بعنوان تأثير التنمية التكنولوجية على الإدارة، بمعهد الإدارة العامة، مسقط، 1986.
- 60- أبو النور، أحمد، القوى البشرية والبطالة في العالم العربية، تاريخ الحلقة 2010/8/2.

المراجع الأجنبية:

الكتب:

- 61- Dessler, Gary, Human Resource Management, U.S.A, 1999
- 62- Rayigo, Revilla, Arrioya, (1993), The North American Free Trade Agreement and its implications for Human Resources Management, Degree: PHD, university of Colorado, Mexico.

ب- الرسائل الجامعية::

- 63- Conrad , Douglas A. , Sales , Anne , and others , The Impact of Financial Incentives on Physicians Productivity in Medical Groups, HSR (Health Service Research) , Vol. 37 , No. 4 ,2002 , page : 885
- 64- Dick Grote (2000), "Effectiveness of appraisal, Harvard business review. Jan – Feb., p. 21
- 65- Heneman, Green Bergor & Anonyon, (1989), "performance appraisal bias effect", Harvard business Review, Feb
- 66- Hussien, Layth, S., (1987), Information & Decision en matie' RE DE Gestion dH personnel, The/se, Doctoral en sciences de Gestion, universite' de rennes – 1 (IGR), France.

ج-الدوريات:

- 67- Ahmad D. Habir & Asti B. Larasati , "Human Resource Management As Competitive Advantage In The New Millennium", International Journal Of Manpower, Vol. 20,1999.
- 68- L.M. Lismen ,et al., " In Search of Sustained Competitive Advantage : The Impact of Organizational Culture , Competitive Strategy and Human Resources Management Practices On Firm Performance " , International Journal of Human Resource Management ,Vol. 15, No.1, February , 2004

- 61- Mamuka Djibuti, George Gotsadze, George Mataradze, and George Menabde "Human resources for health challenges of public health system reform in Georgia", articles, 2008. <http://www.human-resources-health.com/content/6/1/8>
- 62- Terry H. Wager , " Determinanants of Human Resources Management Practices In Small Firm : Some Evidence From Atlantic ...", Journal of Small Business Management ,Vol. 36, April 1998

د - مواقع إلكترونية:

- 70- www.moh.gov.ae/moh_site/admin_develp/human_resources.htm - 14k
- 71- www.hrm-group.com
- 72 - www.sihat.net

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

ماجستير إدارة أعمال

(استبانة رسالة ماجستير)

أخي الطبيب / أختي الطبيبة.

تحية وبعد،،،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة ميدانية بعنوان " دور الموارد البشرية أثرها في دوران الأطباء

وهجرتهم لمحافظة الخليل وبيت لحم " وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة

الأعمال من جامعة الخليل في فلسطين، إشراف الدكتور طلعت أبو رجب.

لذا ترجو الباحثة قراءة فقرات هذه الاستبانة بتمعن، والإجابة عنها بعناية و موضوعية، علماً بأنّ

المعلومات التي ستدأون بها ستعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط،

شاكراً لكم حسن تعاونكم.

الباحثة: سعاد طه شاهين

الجزء الثاني: وظائف الموارد البشرية

الجزء الأول: بيانات عامة (المتغيرات الديمغرافية للدراسة)

أكمل الفراغ أو ضع إشارة ✓ في المكان المناسب:

1- الجنس:

- ذكر

- أنثى

2- العمر:

- أقل من 30 سنة

- أقل من 35 سنة

- أقل من 40 سنة

- 40 فما فوق

3- الحالة الاجتماعية:

- أعزب/اء

- متزوج/ة

- مطلق/ة

4- التخصص:

5- عدد سنوات الدراسة:

6 - التخرُّج من أي دولة:

- دولة عربية:

- دولة أجنبية:

القسم الأول : أهم عناصر الاختيار والتعيين:

عبر عن أهمية الاختيار والتعيين لديك، لذا يرجى قراءة العبارات التالية بتمعن والإجابة عنها بوضع إشارة (√) .

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تنفق وظائف الأطباء الحالية مع خبراتهم السابقة.	1
					الطريقة التي تمّ اختياري بها للعمل الذي أشغله الآن مناسبة.	2
					لم تتمّ مقابلة شخصيّة جادة قبل اختياري للعمل الحالي.	3
					إجراءات التعيين التي تمت لالتحاقني بالعمل استغرقت وقتاً طويلاً.	4
					لم يكن هناك تكافؤ في الفرص المتاحة لشغل الوظائف حسب القدرات و المهارات الخاصّة بالأفراد.	5

القسم الثاني: أهم عناصر التدريب:

عبر عن تأثير عناصر التدريب المطبقة في المستشفيات وذلك بوضع إشارة (✓) أمام العبارات المناسبة.

درجة الموافقة					العبارة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					6 برامج التدريب التي أحضرها موجهة نحو تحقيق أهدافها.
					7 أحصل على معلومة كافية حول طبيعة عملي من خلال التدريب.
					8 تزيد برامج التدريب التي أحضرها من ولائي.
					9 يمدنا المستشفى بمعلومات كافية عن ميعاد التدريب ومكانه في الوقت المناسب.
					10 يقوم المستشفى بعقد دورات تدريبية بصفة مستمرة.
					11 نحصل على تدريب مستمر في أثناء العمل من خلال توجيهات الرئيس المباشر وتعليماته.
					12 تسود روح الديمقراطية بين المدربين و المتدربين في أثناء التدريب.
					13 تتناقش برامج التدريب المشاكل الحقيقية للعمل.
					14 أشعر بارتفاع روعي المعنوية بعد التدريب.
					15 لدي رغبة شديدة في حضور البرامج التدريبية التي يعقدها المستشفى.
					16 البرامج التدريبية التي أحضرها مفيدة للمستشفى.
					17 الأماكن المخصصة للتدريب مجهزة بما يناسب برامج التدريب.
					18 تجمع برامج التدريب بين الصفة النظرية و العملية.
					19 برامج التدريب تأخذ الصبغة النظرية فقط.
					20 نحصل على مكافآت خاصة بعد التدريب.
					21 البرامج التدريبية التي يعقدها المستشفى مضيعة للوقت و الجهد.
					22 البرامج التدريبية تساعدنا على العمل بروح الفريق.

القسم الثالث: أهم عناصر الأجور والحوافز

عبر عن أهمية الحوافز المطبقة في المستشفى بوضع إشارة (✓) أمام العبارات المناسبة

درجة الموافقة					العبارة	
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					هناك عدالة في توزيع الأجور بالمستشفى.	23
					الحوافز التي يقدمها المستشفى تناسب ظروف العمل.	24
					الحوافز تساعد على الزيادة المستمرة في الولاء للمستشفى.	25
					توجد سياسة واضحة لتقديم الأجور و الحوافز بالمستشفى.	26
					الحوافز تساعد الأطباء بالشعور بالرضا.	27
					الحوافز تساعد في تفعيل الإنجاز المتميز.	28
					الحوافز تقلل من الشكوى والتذمر في كل موقف وحالة.	29
					الحوافز تقلل من الأخطاء المهنية .	30
					هناك حوافز مادية تقدم مثل (الرتب، التأمين).	31
					هناك حوافز معنوية مثل (تقدير الأداء التحدث بحرية، سلطة اتخاذ القرارات....) .	32

القسم الرابع: أهم عناصر الترقية

عبر عن أهمية عناصر الترقية المطبقة في المستشفى لديك، وذلك بوضع إشارة (✓)

درجة الموافقة					العبارة	
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تضمن الترقية الأمن و الاستقرار الوظيفي.	33
					نظام الترقية يشبع رغباتي نحو التقدم والارتقاء إلى مستويات مادية	34
					نظام الترقية ساعدني على الاهتمام بتنمية قدراتي الذاتية و كفاءتي الشخصية .	35
					نظام الترقية ساعدني على زيادة الاهتمام بالتدريب و تعميق الخبرات العملية العلمية.	36
					نظام الترقية يدفعني إلى بذل أقصى جهد في أداء العمل.	37
					ترتبط الترقية دائما بزيادة .	38
					المفاضلة بين المرشحين تتم بمعرفة لجنة الترقيات.	39
					ترتبط الترقية بالعلاقات الشخصية.	40
					نظام الترقية عادل و يحقق الرضا الوظيفي.	41
					ترتبط الترقفي بمعيار الكفاءة و الجدارة.	42
					ترتبط الترقية بالأقدمية دون النظر إلى الكفاءة.	43
					المفاضلة بين المرشحين تتم بمعرفة لجنة الترقيات.	44

الجزء الثالث: معرفة أسباب الانتقال والبقاء للأطباء

❖ خلال الفترة القادمة هل تنوي المغادرة أو الانتقال من هذا المستشفى إلى مستشفى آخر؟

نعم - لا

❖ أو من هذا المستشفى إلى خارج الوطن:

نعم - لا

❖ إذا كانت إجابتك عن السؤال السابق بلا، فما هي أهم ثلاثة أسباب تشجعك على البقاء؟

أ.....

ب-.....

ج-.....

❖ إذا كانت إجابتك عن السؤال السابق بنعم، فما هي أهم ثلاثة أسباب تجعلك تفكر بالانتقال؟

أ.....

ب-.....

ج-.....

إلى أيّ مدى توافق أو لا توافق على العبارات التالية التي تشير إلى أن هذه أسباب تعمل على هجرة أطباء المستشفى وذلك بوضع إشارة (√)

درجة الموافقة					العبارة	
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					انخفاض الروح المعنوية لدى الأطباء	1
					ضعف الولاء والانتماء للمؤسسة	2
					زيادة ساعات العمل الإضافية لسدّ النقص	3
					قلة الثقافة لدى الناس عن أهمية تخصص الطبيب	4
					الأسباب السياسية و الإغلاقات	5
					الحرمان من الحقوق	6
					انخفاض مستوى الراتب والامتيازات	7
					كثرة عدد المرضى التي تكون مسؤولاً عنهم	8
					الإحباط العلمي والمهني	9
					عدم وجود التطورات التكنولوجية	10

ما الذي تقترحه على القطاع الصحي (المستشفيات) لتحسين ظروف عمل الأطباء ولتقليل من هجرة الكفاءات وذلك بوضع إشارة (√):

درجة الموافقة					العبارة
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1 تحسين مستوى الراتب
					2 تحسين ظروف العمل
					3 الاهتمام بالبرامج التدريبية
					4 الاستماع للمطالب وحلّ المشاكل المعروضة
					5 تقليص ساعات العمل الإضافية
					6 زيادة الحوافز المعنوية
					7 الاهتمام بالحوافز المادية

الجزء الرابع:

أي إضافات لم أتطرق لها وترغب/ين في إضافتها:

.....

.....

.....

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وجزاكم الله خيراً

الباحثة

سعاد طه شاهين

قائمة بأسماء المحكمين

الملحق رقم (2)

الاسم	مكان العمل
د. محمد حسونة/ أستاذ مساعد	جامعة بولتكنيك فلسطين
د. سهيل سلطان/ أستاذ مساعد	جامعة بولتكنيك فلسطين
أ. أمجد النتشة/ محاضر	جامعة بولتكنيك فلسطين
د. راتب الجعبري/ أستاذ مساعد	جامعة الخليل
د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
أ. يحيى كراجه	جامعة الخليل
أ. حمزة خالد عبد العزيز	الجامعة العربية الأمريكية
د. يحيى شاور	جامعة النجاح
أ. اسحاق الجعبري	جامعة الخليل (تدقيق اللغة العربية لرسالة)

ملحق رقم (3)

المستشفيات الموجودة في محافظة الخليل:

- مستشفى الأميرة عالية.
- المستشفى الأولي.
- مستشفى محمد علي المحتسب،
- مستشفى الميزان.

المستشفيات الموجودة في بيت لحم:

- المستشفى الفرنساوي.
- الجمعية العربية، بيت جالا.
- مستشفى بيت جالا الحكومي.
- مستشفى كريتاس.

فَجَسْرَ اللَّهِ