



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

**واقع تخطيط القوى العاملة
في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي
في محافظات قطاع غزة**

إعداد الطالب:

جمال خليل عدوان

تحت إشراف:

الدكتور/ سامي علي أبو الروس

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

1429هـ - 2008 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى

﴿قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾.

(سورة الأنعام الآيتان 162 - 163)

قال تعالى

﴿قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي بُنْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾.

(سورة الأحقاف آية 15)

إهداء

إلى روح والدتي الشهيدة، وفاءً وتقديراً



إلى روح أخي الشهيد القائد وفاءً وحباً



إلى والدي نبع الإخلاص والحب



إلى أخواني وأخواتي الذين غمروني بمشاعر الحب



إلى زوجتي رفيقة درب الصبر والثبات إخلاصاً ومحبة



إلى أبنائي الأحباء، أملاً ومستقبلاً



إلى كل من عرف الله رباً وجاهد في سبيله خالصاً



شكر وتقدير

الحمد لله الذي مَنَّ عَلَيَّ بعظيم فضله، وأعانني بقوته، وأنعم عَلَيَّ بنعمه، وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد - صلي الله عليه وسلم - سيد الأولين والآخرين، وشفيعنا بإذنه تعالى يوم الدين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

بدايةً أتوجه بعظيم الشكر والامتنان والعرفان والتقدير لأستاذي الفاضل/ الدكتور سامي على أبو الروس لما أولاه لي من اهتمام عظيم وما تفضل به عَلَيَّ من نصح وإرشاد وتوجيه ولما بذله من جهد كبير؛ لإنجاز هذا البحث على هذا الوجه، فجزاه الله خير الجزاء وجعل ذلك في ميزان حسناته يوم القيامة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من الدكتور (رشدي وادي) والدكتور (يوسف بحر) لتفضلهما بمناقشة هذه الرسالة، وبما تفضلوا به من إرشادات ونصائح سيكون لها كبير الأثر في إغناء هذا البحث وإثرائه.

وأتقدم أيضاً بجزيل الشكر والعرفان للدكتور الفاضل/ عبد الرحيم أبو حمدان على الجهد الذي بذله في مراجعة وتدقيق البحث من الناحية اللغوية. ولا يفوتني أن أقدم الشكر الجزيل لأخي الأستاذ/ عماد عبد الله عدوان لما بذله معي من جهد ووقت طوال فترة إعداد هذا البحث.

وأشكر جميع الأساتذة والمحكمين الذين كان لآرائهم وتوجيهاتهم دور في إتمام الجزء العملي من هذه الرسالة.

كذلك أتقدم إلى الإداريين والعاملين كافة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة بعظيم الشكر والامتنان؛ لما بذلوه من مساعدة طيبة؛ لإنجاز هذا البحث وتعبئة الاستبانة.

وأخيراً الشكر كله لمن ساعدني وأعانني على إنجاز هذا الأمر، جزاهم الله خيراً، وسدد خطاهم، وجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	أية قرآنية
II	الإهداء
III	شكر وتقدير
IV	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	ملخص البحث باللغة العربية
XIV	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	مببرات البحث
6	محددات "مشاكل" الدراسة

الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية	
---	--

المبحث الأول مبادئ تنمية الموارد البشرية	
8	المقدمة
9	مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية وأهميتها
10	تعريف إدارة الموارد البشرية
11	أهداف تنمية الموارد البشرية
13	وظائف تنمية الموارد البشرية

الصفحة	الموضوع
المبحث الثاني	
تخطيط القوى العاملة	
15	المقدمة
16	مفهوم تخطيط القوى العاملة وأهميته
17	متطلبات تخطيط القوى العاملة
17	أهداف تخطيط القوى العاملة
18	أهمية تخطيط القوى العاملة
18	فوائد تخطيط القوى العاملة
19	أساليب تخطيط القوى العاملة
22	مراحل وخطوات تخطيط القوى العاملة
26	العوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة
27	مشكلات تخطيط القوى العاملة
29	معايير نجاح تخطيط القوى العاملة
30	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
الفصل الثالث	
الوضع الصحي في فلسطين	
32	المقدمة
32	الوضع الصحي في فلسطين
33	الصحة في فترة الاحتلال
33	الصحة في فترة السلطة الفلسطينية
34	واقع تنمية القوى العاملة الصحية الفلسطينية
35	توزيع المستشفيات في فلسطين
36	القوى العاملة الصحية في فلسطين
37	الأيدي العاملة في وزارة الصحة
38	الأيدي العاملة في القطاع الصحي غير الحكومي
39	مشكلات التخطيط الوطني للموارد البشرية في مجال الصحة في فلسطين
39	مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي العاملة في قطاع غزة

الموضوع	الصفحة
---------	--------

الفصل الرابع الدراسات السابقة	
47	الدراسات المحلية
49	الدراسات العربية
54	الدراسات الأجنبية

الفصل الخامس المنهجية والإجراءات	
63	مقدمة
63	منهجية الدراسة
63	مجتمع الدراسة
64	عينة الدراسة
65	خصائص عينة الدراسة
69	طرق جمع البيانات
69	أداة الدراسة
70	المعالجات الإحصائية المستخدمة
72	إجراءات تطبيق الدراسة
73	فحص صدق وثبات الاستبيان
81	الصدق البنائي لمجالات الاستبانة
82	ثبات الاستبانة Reliability

الفصل السادس نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	
85	اختبار التوزيع الطبيعي
85	تحليل فقرات الدراسة
101	اختبار فرضيات الدراسة

الموضوع	الصفحة
---------	--------

الفصل السابع النتائج والتوصيات	
114	نتائج الدراسة
118	توصيات الدراسة
121	دراسات مقترحة

المراجع	
123	المراجع العربية
127	المراجع الأجنبية

الملاحق	
130	ملحق رقم (1 أ) الكتاب الموجهة من الجامعة الإسلامية للمستشفى الأهلي
131	ملحق رقم (1 ب) الكتاب الموجهة من الجامعة الإسلامية للمستشفى الأهلي
132	ملحق رقم (2) إستبانة الدراسة
138	ملحق رقم (3) طلب التحكيم
139	ملحق رقم (4) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	جدول
30	يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط للموارد البشرية.	1.
36	يوضح توزيع الأيدي العاملة في المستشفيات على المناطق حسب مزودي الخدمة.	2.
37	يوضح النسبة الحقيقية والمفترضة من الأيدي العاملة الصحية (لكل سرير) في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية حسب المناطق في العام 2004.	3.
38	يوضح توزيع الأيدي العاملة في المؤسسات الصحية غير الحكومية طبقاً للمنطقة.	4.
38	توزيع الأيدي العاملة في المؤسسات الصحية غير الحكومية طبقاً لجهة العمل	5.
38	يوضح توزيع الأيدي العاملة في المؤسسات الصحية غير الحكومية حسب التخصص	6.
40	يوضح توزيع الأيدي العاملة بمستشفى العودة التابع للجان العمل الصحي	7.
41	يوضح توزيع الأيدي العاملة بمستشفى القدس التابع لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بغزة.	8.
41	يوضح توزيع الأيدي العاملة في مستشفى الأمل التابع لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بخانيونس.	9.
42	يوضح توزيع الأيدي العاملة في مستشفى جمعية الخدمة العامة - غزة.	10.
43	يوضح توزيع الأيدي العاملة في مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي التابع لجمعية الوفاء الخيرية - غزة.	11.
44	يوضح توزيع الأيدي العاملة في مستشفى دار السلام التابع لجمعية الوفاء الخيرية - خانيونس.	12.
45	يوضح توزيع الأيدي العاملة بمستشفى جمعية أصدقاء المريض الخيرية.	13.
63	يوضح مستشفيات القطاع الصحي التابع للمؤسسات الصحية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والحاصلة على ترخيص رسمي من وزارة الصحة	14.
64	يوضح توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمستشفى	15.
65	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	16.
65	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	17.
66	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	18.
66	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	19.
67	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة	20.
67	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	21.
68	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير مكان العمل	22.
73	يوضح عدد فقرات الاستبانة حسب كل بعد من أبعادها	23.
74	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته	24.

الصفحة	عنوان الجدول	جدول
75	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته	.25
76	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته	.26
77	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته	.27
78	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الوضع المالي للمؤسسة) والدرجة الكلية لفقراته	.28
79	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته	.29
80	يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (إجراءات تخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته	.30
81	يوضح الصديق البنائي لمجالات الدراسة	.31
82	يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	.32
83	يوضح معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	.33
85	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	.34
86	يوضح تحليل فقرات المجال الأول (وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة)	.35
88	يوضح تحليل فقرات المجال الثاني (الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة)	.36
90	يوضح تحليل فقرات المجال الثالث (الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة)	.37
92	يوضح تحليل فقرات المجال الرابع (التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة)	.38
94	يوضح تحليل فقرات المجال الخامس (الوضع المالي للمؤسسة وتخطيط القوى العاملة)	.39
96	يوضح تحليل فقرات المجال السادس (سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة وتخطيط القوى العاملة في المؤسسات)	.40
98	يوضح تحليل فقرات المجال السابع (إجراءات تخطيط القوى العاملة)	.41
101	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة.	.42
102	يوضح معامل ارتباط لبيرسون بين الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة	.43
102	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة	.44
103	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة	.45
103	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الوضع المالي للمؤسسة وتخطيط القوى العاملة	.46

الصفحة	عنوان الجدول	جدول
104	معامل ارتباط بيرسون بين سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة وتخطيط القوى العاملة في المؤسسات	.47
105	يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر	.48
106	يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي	.49
107	يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي	.50
109	يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة في مجال العمل	.51
110	يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مكان العمل	.52
111	يوضح اختبار t للفروق بين المتوسطات حسب متغير الجنس	.53

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	شكل
5	يوضح العلاقة بين المتغير التابع (تخطيط القوى العاملة) وبين المتغيرات المستقلة	1.
11	يوضح موقع إدارة الموارد البشرية	2.
13	يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية	3.
22	يوضح مراحل تخطيط القوى العاملة	4.
25	يوضح مراحل و عناصر تخطيط تنمية القوى العاملة	5.

ملخص البحث

هدفت الدراسة للتعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، للسعي لاستشراف إمكانيات وقدرات القائمين على إدارة هذه المؤسسات وقدرتهم على دراسة احتياجاتها من القوى العاملة، ووضع الخطط اللازمة لتوفير الكوادر البشرية ذات الكفاءة والقادرة على تحقيق الأهداف، بهدف الوقوف على مواضع القوة في هذه الإمكانيات لتعزيزها، ومحاولة وضع اليد على نقاط الضعف لمعالجتها ووضع التوصيات والحلول اللازمة لتطويرها.

وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين من أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية المختلفة، في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في قطاع غزة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (116) موظفاً وموظفة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مؤشر متوسط عن وجود علاقة بين تخطيط القوى العاملة وأهداف المؤسسات وخططها الإستراتيجية، وأن هذه المؤسسات لا تقوم بإشراك العاملين في عمليات التخطيط للقوى العاملة بالقدر الكافي، كما أن الاعتبارات التأثيرية للهيكل الإداري التنظيمي للمؤسسات في عملية تخطيط القوى العاملة تتصف بعدم الوضوح، وأوضحت الدراسة أن الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة غير متوفرة وغير فاعلة مطلقاً، بينما تلاقي سياسات تخطيط القوى العاملة في المؤسسات اهتماماً جيداً، أما إجراءات تخطيط هذه القوى لا تتم بالصورة المطلوبة، كما كشفت الدراسة أن الوضع المالي للمؤسسات الصحية متردي جداً وأنها تعاني من أزمة مالية خانقة مما يؤثر على عملية تخطيط القوى العاملة بشكل سلبي، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الصحية غير الحكومية فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة تعزى إلى (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل.

وقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بإعداد خطط إستراتيجية واضحة ومحددة معلنة ومكتوبة بشكل مهني ومنهجي، وتحديد أهداف المؤسسة بشكل واضح ومحدد، مع ضرورة إشراك العاملين في عمليات التخطيط للقوى العاملة لتصبح جزءاً من تفكيرهم وعملهم، ولمساعدتهم على ممارستها بشكل مهني سليم، لدفعهم للالتزام بها، وفهم متطلباتها واحتياجاتها. ومن الأمور التي يجب الاهتمام بها تطوير هيكل إداري تنظيمي، ذي صلاحيات ومسئوليات

واضحة ومحددة، وضرورة إيجاد إدارة مستقلة لشئون العاملين في المؤسسات غير المتوفر بها هذه الدائرة وزيادة الاهتمام بها بالمؤسسات الموجودة لديها، وإيجاد اللجان والكفاءات والخبرات المتخصصة والاستعانة بالخبرات الخارجية القادرة على تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة. وأن تعمل على إيجاد مصادر تمويل ذاتية قادرة على توفير الاحتياجات المالية اللازمة.

Abstract

The Study aims at identifying the status of human resource planning in the non-governmental hospitals sector in the Gaza Strip governorates. To assess the administrative body ability to determine future needs of human resources. Also, to assess the ability to provide the necessary plans to recruit qualified and competent staff, that is capable of achieving organizational goals. In order to identify strengths and weaknesses, also, to provide solutions and recommendations to develop human resource planning process.

The study population was (116) staff members occupying administrative and supervisory positions in non-governmental health sector hospitals in the Gaza Strip.

The study results revealed the existence of weak indicator regarding the relationship between human resource planning and organizational strategic goals and plans. Also, there was low level of participation from staff in human resource planning process. Moreover, the effect of the administrative organizational structure on the human planning process was ambiguous and unclear. The Study also revealed weak and ineffective technical professional experience in the field of human resource planning, as well as, weak and ineffective top level management support to the process. Though there was considerable interest revealed in maintaining general policies related to human resource planning, still there was no considerable interest revealed in maintaining detailed procedures related to the same issue. The study also revealed that financial situation of health institutions is deteriorating as they suffer from severe financial crisis and this is affecting human resource planning process negatively. The study also indicated the existence of no statistical significant differences in the responses of the study sample to the following variables (gender, age, position, qualification and years of experience). Still the results indicated that there are differences of statistical significance in the responses of a sample of the study attributed to the work place variable.

The researcher recommended that it is important to pay attention for identifying organizational goals and designing strategic plans that are written, definite, clear, and declared in a professional and methodological manner. Also it is recommended to increase level of staff participation in human resource planning process, so that it will become as a component of their job, also to help the staff to practice the requirement of human resource planning in a more professional manner, to increase their commitment, and to help them to understand its needs and requirements.

Moreover, it is important to develop organizational structure, with clear and specific responsibilities and to create a separate department for personnel affairs where ever it is unavailable, and to develop it where ever it available. It is important to develop specialized competencies and experiences, also, it is important to recruit outsource experiences that is capable of identifying organizational needs of human resources. Moreover, it is important to develop the financial resources of different organizations to cope with different requirements.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ مبررات البحث
- ❖ محددات "مشاكل" الدراسة
- ❖ حدود الدراسة

مقدمة

بالرغم من التطور المذهل الذي حدث في العالم خلال العقود الماضية في العلوم الصحية والطبية، فإنه من الملاحظ أن مجتمعنا الفلسطيني لم ينله نصيباً كافي من هذا التطور وبقي يعاني نقصاً واضحاً في هذه الخدمات خصوصاً أثناء فترة الاحتلال الإسرائيلي، الذي فرض عليه الترحيل والتشريد ومعاناة ويلات الحروب.

ومع قدوم السلطة الفلسطينية طرأ بعض التحسن على نوعية الخدمات المقدمة، ولكن الحال بقي دون المستوى المطلوب، وبقي القطاع الصحي الفلسطيني يعاني من العديد من المشاكل، من أبرزها الازدحام الشديد في المرافق الصحية، خاصة العيادات التي لا يتناسب عددها مع الاحتياجات السكانية، إضافة إلى كون توزيع مراكز الرعاية والمستشفيات لا يراعي دائماً التوزيع السكاني، كذلك فإن معظم الصيدليات التابعة للعيادات والمستشفيات الحكومية وتلك التابعة لوكالة الغوث وحتى القطاع الأهلي تعاني من نقص في الأدوية، وتكاد المستشفيات تعجز عن التعامل مع الحالات الصعبة، كجراحات القلب والمخ والسرطان، وذلك لقلّة الأطباء المؤهلين بمثل هذه التخصصات، وقلّة المعدات الطبية المتطورة" (تقرير التنمية البشرية، 2004، ص 51). لذلك لجأت السلطة لنظام التحويل للعلاج بالخارج جراء عدم توفر الإمكانيات والكفاءات اللازمة في الأراضي الفلسطينية.

"وعلى الرغم من انه كان هناك حاجة ماسة للكثير من الأخصائيين في المراكز والقطاعات الصحية المختلفة، إلا أن الكثير من الأطباء الفلسطينيين كانوا يبقون بدون عمل وخاصة في الوظائف الممولة من ميزانية الخدمات الحكومية، كما أن العاملين في الحقل الطبي كانوا يفتقدون لفرص التدريب والاختصاص. هذا إضافة إلى مجال التجهيزات والمعدات الطبية، الرعاية الصحية الأولية. التأمين الصحي. ولقد أعطى وفد الأطباء الأمريكيين (أطباء من أجل حقوق الإنسان) الذي زار الأراضي الفلسطينية المحتلة في فبراير من عام 1988، وصفاً دقيقاً مطابقاً لواقع الأوضاع الصحية في الأراضي المحتلة بعد أن قاموا بزيارات ميدانية حيث وصفوا الوضع الصحي كما يلي "أن أوضاع المستشفيات التي زرناها أسوأ بكثير من حيث المستوى وحتى إذا قورن مع المستوى المتدني للخدمات الصحية في بعض مناطق العالم الثالث".

(http://www.pnic.gov.ps/arabic/health/health_1.html)

إزاء هذا الوضع بدأ العديد من المؤسسات الأهلية غير الحكومية خوض غمار تقديم خدمات صحية مميزة "قد تكون أحياناً غير متوفرة لدى وزارة الصحة الفلسطينية"، كما أنشأت العديد من المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة وغير المتخصصة، بهدف توفير الخدمات الطبية المتكاملة للمواطن؛ الأمر الذي وضع هذه الهيئات والمؤسسات أمام مسؤوليات كبيرة للاهتمام بكادرها والارتقاء بأدائها والسبق لتقديم أفضل الخدمات، بهدف تحسين الأوضاع

الصحية للمجتمع والمساهمة في إرساء التغيير المطلوب والهادف من خلال عمليات التوعية والتثقيف والخدمات التي تقوم بتقديمها.

ولترسيخ هذا الدور واستمراره، نجد لزماً على هذه المؤسسات الاهتمام بتطور كادرها والارتقاء به والتخطيط لما يلزمها من طاقات عاملة بهدف استغلال هذه الطاقات بالصورة المثلى والإقلال ما أمكن من معدلات دوران العمل، خصوصاً وأن كثيراً من هذه المؤسسات يتركها العاملون فيها لسبب أو لآخر بمجرد حصولهم على فرصة منافسة مهما كانت ضئيلة الامتيازات، من هنا جاء التفكير في هذه الدراسة عليها تضيف شيئاً ولو يسيراً في مشوار عمل المجتمع المدني الصحي في وطننا.

لذلك سنسعى إن شاء الله، لرصد واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة وتقييم هذا الواقع، والوقوف عن كثب على ما تحتاجه هذه المؤسسات لتطوير خدماتها، وكفاية الأخصائيين بها وتحسين برامج التدريب لديها، سعياً إلى جودة أفضل على مستوى الخدمة والأداء، ومساعدة أصحاب القرار في التخطيط واتخاذ القرارات اللازمة.

مشكلة البحث

نظراً للحاجة الماسة لتطوير الخدمات الصحية في مجمل الأراضي الفلسطينية وبخاصة في قطاع غزة، وللنقص الكبير في هذه الخدمات والتخصصات النادرة المتعلقة بها، وحاجة المجتمع لتطويرها والارتقاء بها؛ ولكون المؤسسات الصحية الأهلية رديفاً هاماً للقطاع الصحي الحكومي، فإن هذه المؤسسات وجدت نفسها أمام مسؤوليات كبيرة للاهتمام بكادرها والارتقاء بأدائها والسبق لتقديم أفضل الخدمات، بهدف تحسين الأوضاع الحياتية الصحية للمجتمع والمساهمة في إرساء التغيير المطلوب، لذا فلا بد لها من التخطيط الواضح المبني على أسس مهنية علمية صحيحة لإدارة الأفراد العاملين بها.

وذلك من خلال الإجابة على السؤال الآتي:

ما هو واقع المؤسسات الصحية غير الحكومية وهل تقوم بإتباع أساليب مهنية ومنهجية في التخطيط للقوى العاملة لديها؟

لذلك لا بد من التعرف على الوضع الصحي في فلسطين خلال فترة الاحتلال وفترة السلطة الفلسطينية، وواقع تنمية القوى العاملة الصحية الفلسطينية، بشقيها وزارة الصحة والقطاع الصحي غير الحكومي.

فرضيات البحث

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وإجراءات تخطيط القوى العاملة.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل الإداري التنظيمي وإجراءات تخطيط القوى العاملة.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توفر الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لإجراءات تخطيط القوى العاملة.
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مواكبة التطور التكنولوجي وإجراءات تخطيط القوى العاملة.
5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الوضع المالي للمؤسسة وإجراءات تخطيط القوى العاملة.
6. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة وإجراءات تخطيط القوى العاملة في المؤسسات.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة في مجال إجراءات تخطيط القوى العاملة تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة).

متغيرات الدراسة:

أعدت الدراسة بحيث تشمل المتغيرات التالية:

1. المتغيرات المستقلة:

- أ. وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية.
- ب. الهيكل الإداري التنظيمي.
- ج. الخبرة المهنية.
- د. التطور التكنولوجي.
- هـ. الوضع المالي للمؤسسة.
- و. سياسات تنمية الموارد البشرية.
- ز. المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة).

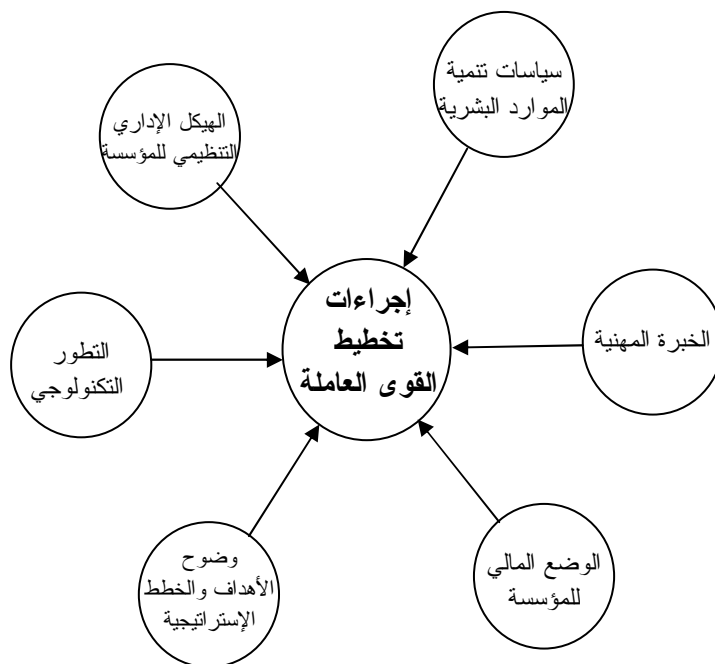
2. المتغير التابع:

- واقع تخطيط القوى العاملة.

والشكل التالي (1) يوضح العلاقة بين المتغير التابع (واقع تخطيط القوى العاملة) وبين المتغيرات المستقلة.

شكل رقم (1)

يوضح العلاقة بين المتغير التابع (تخطيط القوى العاملة) وبين المتغيرات المستقلة.



المصدر: جرد بواسطة الباحث

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى الوضع القائم للقوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي.
2. التعرف من واقع البيانات إلى المشاكل التي تحد من التخطيط السليم للقوى العاملة، وبالتالي أثرها على الاستفادة من هذه القوى في الحاضر والمستقبل.
3. لفت انتباه القائمين على هذه المؤسسات لأهمية وجود تخطيط للقوى العاملة على أسس علمية مهنية واضحة.
4. وضع الحلول والتوصيات المناسبة للمشاكل التي تواجه المؤسسات أثناء تخطيطها لاستغلال القوى العاملة.

أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

1. تعتبر هذه الدراسة دراسة أصيلة حيث أنه لم يبحث في موضوع تخطيط القوى العاملة في المؤسسات الصحية الفلسطينية غير الحكومية من قبل على حد علم الباحث.
2. تستمد الدراسة أهميتها من مقدار العائد الذي يمكن أن تحققه المؤسسات إذا ما أخذ بنتائجها، لكونها تتعلق بموضوع يهم كثيراً المؤسسات المعنية بالتقدم والارتقاء بكادرها العامل.
3. ستساهم الدراسة في تحديد واقع ما هو قائم ومعمول به فعلياً في المؤسسة، وليس ما هو مفترض به أن يكون حسب المعايير العلمية.
4. ستساهم في تحديد الإيجابيات والسلبيات في عملية تخطيط إدارة القوى العاملة بالمؤسسات.
5. التعرف إلى ما إذا كان هناك سياسات وخطط محددة لتحديد ما هو العمل المطلوب، وبواسطة من سيتم إنجازه، وبأي المعايير، وتحديد مدى الالتزام بتطبيق هذه السياسات والخطط.

مبشرات الدراسة

ومن الدوافع القوية التي حفزت الباحث على تناول موضوع هذا البحث ومعالجته علاقته بمجال عمله، وإطلاعه الواضح على حجم المعاناة التي يعانيها القطاع الصحي من نقص الأيدي العاملة الفنية المتخصصة التي تتمتع بالمهارة العالية؛ الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى معاناة كبيرة للمرضى خصوصاً الحالات الصعبة التي هي بأمس الحاجة لمثل هذه الخدمات، مما يضطرها لطلبها خارج أرض الوطن وما يترتب على ذلك من معاناة للمريض ومرافقيه، علاوة على الإنفاق المالي الكبير الذي يتكبده المواطن بصورة شخصية والدولة في حالة تحويلها للحالات المحتاجة للعلاج بالخارج.

محددات "مشاكل" الدراسة:

واجه الباحث العديد من الصعوبات أثناء قيامه بإجراء الدراسة، وقد تمثلت أهمها فيما يأتي:

1. الرفض المطلق لبعض المؤسسات في التعاون مع الباحث في إجراء الدراسة "المستشفى الأهلي العربي نموذجاً".
2. تردد بعض المؤسسات في التعاون مع الباحث بحجة أن هذا من أسرار المؤسسة التي لا يجوز الاطلاع عليها.

الفصل الثاني

المبحث الأول

مبادئ تنمية الموارد البشرية

- ❖ المقدمة
- ❖ مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية
- ❖ أهداف تنمية الموارد البشرية
- ❖ وظائف تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني

تخطيط القوى العاملة

- ❖ المقدمة
- ❖ مفهوم تخطيط القوى العاملة وأهميته
- ❖ متطلبات تخطيط القوى العاملة
- ❖ أهداف تخطيط القوى العاملة
- ❖ أهمية تخطيط القوى العاملة
- ❖ فوائد تخطيط القوى العاملة
- ❖ أساليب تخطيط القوى العاملة
- ❖ مراحل وخطوات تخطيط القوى العاملة
- ❖ مشكلات تخطيط القوى العاملة
- ❖ معايير نجاح تخطيط القوى العاملة
- ❖ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

المبحث الأول

مبادئ تنمية الموارد البشرية

مقدمة

يعتبر موضوع إدارة القوى البشرية "إدارة الأفراد" من أهم الموضوعات التي أخذت حيزاً كبيراً من تفكير الباحثين في علم الإدارة، حيث أنها تعالج مواضيع من الأهمية المؤثرة على نتائج الأعمال في أي مؤسسة أو مكان عمل باعتبار أنها تتعامل مع العنصر البشري المتقلب المزاج والمتأثر بما يحيط به من بيئة داخلية وخارجية علاوة على العوامل النفسية التي تؤدي للتأثير المباشر على إنتاجيته، ومن هنا كان التفكير في إعطاء هذا الجانب أهميته التي يستحقها من البحث نظراً لحساسية الوظيفة المناطة بهذه الإدارة، وذلك للوصول بالعملية الإنتاجية إلى أقصى طاقاتها والعمل على استغلال الموارد النادرة بأقصى كفاءة ممكنة. حيث تتبع أهمية هذه الإدارة في أي مؤسسة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية، فمهما تحقق لدى المنشأة من أساليب إنتاج متقدمة، تبقى القوى البشرية هي الأهم دوماً.

فالنظرة التي كانت تعدّ إدارة الأفراد مجرد إدارة مكملة منفذة للقوانين الصادرة من جهات الاختصاص وتحتل مكانها في المستويات الدنيا من السلم الوظيفي، "لا تدرك مدى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارة في المنشأة. فوظيفة إدارة الأفراد أعم وأشمل من ذلك بكثير، فهي تضع القواعد والأسس العلمية التي تنظم الحياة الوظيفية للعنصر البشري وكيفية التعامل معه و الاستفادة منه أكثر ما يمكن" (شاويش 2005 ص15).

إن جوهر إدارة الأفراد هو الإنسان، بكل ما يحمله من قيم فهو قيمة إنتاجية واقتصادية، وهو قيمة استهلاكية إذ يستهلك ما ينتج وهو قيمة روحية وإنسانية، وقد مر الإنسان بمراحل عدة هي قصة إدارة الأفراد وتاريخها ولذا فإن المفهوم الحديث لإدارة الأفراد لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل. تمثلت في الحقبة ما قبل الثورة الصناعية ثم تلتها مرحلة الثورة الصناعية، ثم مرحلة القرن العشرين والتي برزت خلالها الإدارة العلمية والمدارس الإدارية. زويلف، 2003، ص 20

ومن خلال هذا الفصل سيعمل الباحث على التعرف إلى مفهوم القوى العاملة وأهدافها وفوائدها، كما سيناقدش متطلباتها وأساليبها والبيانات اللازمة لتخطيطها، ثم يعدد مراحل وخطوات تخطيطها، ومن ثم يُعرج على مشكلات تخطيطها في الدول النامية والمتقدمة.

مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية وأهميتها

يتباين الكتاب في تعبيرهم عن النشاط المسئول عن إدارة العنصر البشري في المنظمة، فمنهم من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة العاملين في المنظمة، ومنهم من يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد بها ذلك النشاط المسئول عن إدارة المورد البشري سواء ما كان منه ضمن قوة العمل للمنظمات أم من هم قادرون على العمل ولم تنتهياً لهم فرص العمل في منظمة محددة، ويذهب فريق ثالث إلى النظر إلى الأمر من وجهة نظر محاسبية ويعدده النشاط المسئول عن إدارة رأس المال البشري في المنظمة مركزين في ذلك على اعتبار العنصر البشري في المنظمة أصلاً من الأصول المهمة التي يجب أن تراعى المنظمة للحصول عليه واستخدامه معياري الفائدة والكلفة المتحققة (الهيبي، 2003، ص 19).

ومهما يكن من اختلاف التسميات، فإن محور نشاط هذه الإدارة هو العنصر البشري العامل في مختلف إدارات هذه المنظمة، ولذلك نلاحظ أن هذه الوحدة الإدارية تحتل مكاناً عالياً بين هذه الإدارات، وتتغلغل في جميع نشاطها. إذ كان شائعاً أن مفهوم إدارة القوى البشرية "هو أن يقوم مدير في المنظمة بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى إدارة متخصصة، إلا أن هذا المفهوم قد تغير، وتطلب الأمر وجود إدارة معينة تقوم بكافة شؤون العاملين الروتينية من حفظ للسجلات، وتنفيذ اللوائح والقوانين المتعلقة بالتعيين والترقية والأجور والإجازات ولكن تطور هذا المفهوم ليشمل اختيار الموظفين وتهيئتهم وتدريبهم وصيانتهم والمحافظة عليهم وحفزهم ومتابعتهم في كافة النواحي الاجتماعية والإنسانية" (المدهون، 2005، ص 16).

وتأتي أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في المؤسسات في تمكنها من بلوغ أهدافها بكفاية وفاعلية، وباستعراض سريع للمؤسسات في عصرنا هذا، نلاحظ أنه ينذر وجود مؤسسة لا يمارس فيها هذا النشاط، الذي أخذت أهميته تزداد وتتعاظم لتعادل سائر وظائف المؤسسات كالتسويق والإنتاج، فبعد أن كان نشاط إدارة الأفراد مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب وتعيين وحفظ سجلات واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين فقد تحول إلى نشاط استراتيجي ينطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المؤسسات على اختلافها كالتخطيط للقوى العاملة وإجراء دراسات مسحية ووضع أنظمة للأجور والتعويضات وتوصيف وتصنيف الوظائف والتدريب وتخطيط المستقبل الوظيفي. لقد أصبح العمل في إدارة الموارد البشرية يتطلب التخصص والتدريب والقدرة على استخدام مهارات من نوع خاص، كما أن تكلفة الموارد البشرية التي أخذت في الازدياد قد تصل أحياناً إلى ما نسبته 40% - 80% من مجمل تكلفة تشغيل المؤسسات، فضلاً عن التحديات والاتجاهات في التكوين الديموغرافي للقوى العاملة والقيود والتشريعات الحكومية، والحاجة إلى

مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة المؤسسات من استنباط أساليب وأنظمة مبتكرة للمساعدة على تحقيق التنافس في الجذب، والاحتفاظ، والتنمية للعاملين، أدت جميعها إلى إعادة النظر في موقع هذه الوظيفة وإلى ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا لتمكينها من أداء دورها بفاعلية. (نصر الله، 2002، ص 20).

تعريف إدارة الموارد البشرية:

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية مفهوماً حديثاً، وأخذ يركز على الإنسان وكيفية معاملته على أساس أن له مشاعر وعواطف، وهناك العديد من الكتاب والمؤلفين الذين قاموا بتعريف إدارة الموارد البشرية، نذكر من هذه التعريفات:

• إدارة الموارد البشرية هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية. (شحادة، 2000، ص 14)

• ولقد عرف (Smith و Grant) إدارة الموارد البشرية بأنها "مسئولية كافة المديرين في المنشأة، وأيضاً توصيف لما يقوم به القائمون على الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد" (ربايعة، 2003، ص 20).

• كما عرفت، بأنها "الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف ملائم لها، وتدريب وتوجيه دقيق للعاملين، ومتابعة وتطوير مستمرة" (الهييتي، 2003، ص 30).

• وعرفها بربر بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة. (بربر، 1997، ص 12)

• وأيضاً عرفت بأنها الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين وتعيينهم وإحلالهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقتراح النظم والتشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفاعلية في أدائهم (الكبيسي، 2005، ص 7).

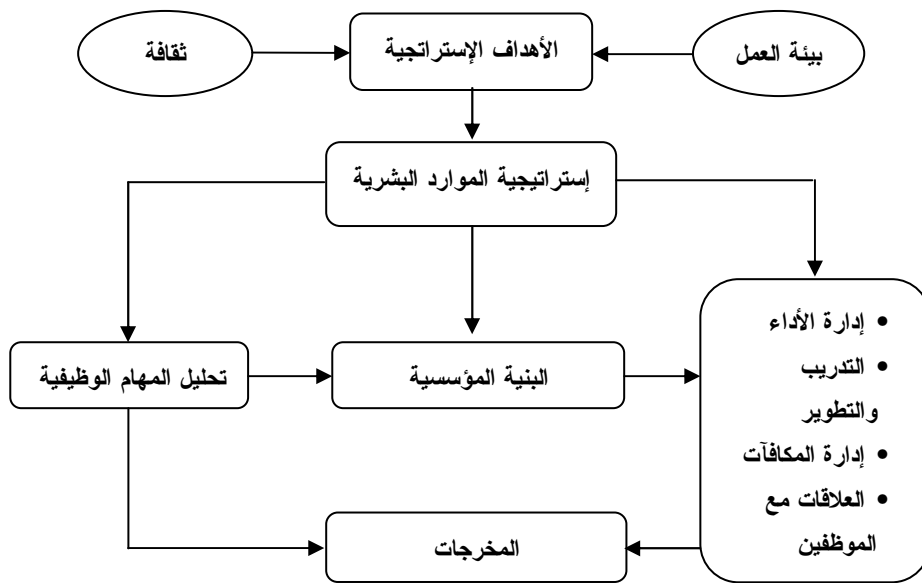
• وتعرف بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أغراض المؤسسة، ويرغبهم في البقاء فيها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها في تحقيق أهدافها. (ربايعة، 2003، ص 20)

وبناء على ما سبق، فإن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها. وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والإستراتيجية العامة، فإن

المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف المؤسسة وتطويرها إلى خطط فعلية. ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة، التي تشمل بالطبع على الأشخاص وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم. كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع عمليات الإدارة الأخرى". (كشواي، 2003، ص 10).

أما عن موقع إدارة الموارد البشرية بين أنشطة المؤسسة الأخرى، فيتم توضيحه في الشكل التالي (2).

شكل رقم (2) يوضح موقع إدارة الموارد البشرية



المصدر: كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، (ص 11).

أهداف تنمية الموارد البشرية

"تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال ينظر للشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص، مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين، ومن جانب آخر فإنه ينظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل" (كشواي، 2003، ص 12) كل ذلك يهدف إلى تحقيق أهداف المشروع المتنوعة. ومن خلال تعريف إدارة الموارد البشرية كنشاط يمكننا ملاحظة الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية ألا وهو استمرار توفير الموارد البشرية للمنظمة بالكم والكفاءة، من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف

العاملين والمجتمع بكفاءة وفاعلية، ومن هنا يمكننا استنباط عدة أهداف تسعى لتحقيقها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة وهي: (زويلف 2003، ص 30)

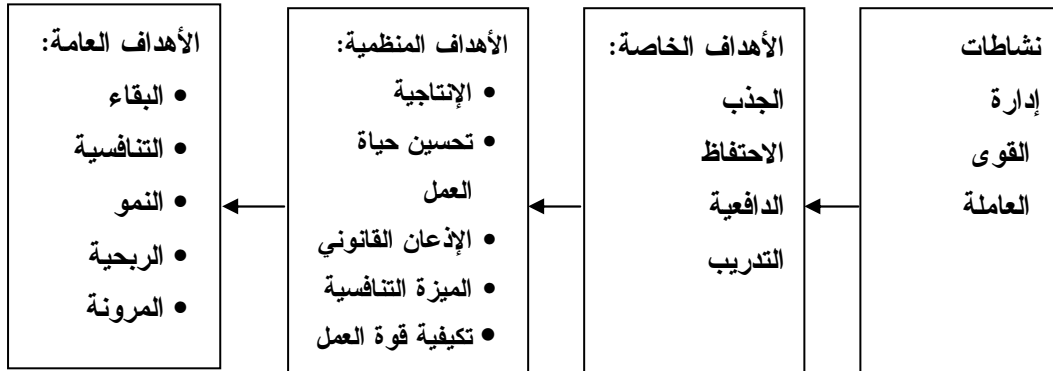
1. **الأهداف التنظيمية:** وهي أن تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل كامل مترابط مع باقي الإدارات الأخرى في المنظمة، وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد.
2. **الأهداف الوظيفية:** وهي قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الاستشارية، والتنفيذية الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين فيها ومنها:

- أ. ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمؤسسة من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين.
 - ب. ضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية من خلال تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة.
 - ج. المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل، وذلك من خلال الموائمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ولتحقيق ذلك لا بد من توفير نظام تعويض كامل.
3. **الأهداف الإنسانية:** وهي الأهداف الخاصة بالأفراد العاملين، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية لإشباع رغبات وحاجات العاملين بوصفهم العنصر الأهم في العملية الإنتاجية، ومن هذه الأهداف:

- أ. إتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال أعمالهم من خلال تهيئتهم وإتاحة ظروف عمل منشطة لهم تسمح بزيادة دخولهم.
 - ب. توفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية، وحمايتها من الأخطار بما يتماشى مع كرامة الإنسان.
4. **الأهداف الاجتماعية:** وهي تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل للأفراد حسب قدراتهم، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من الأخطار، ومن هذه الأهداف:
- أ. رفع مستويات المعيشة من خلال إتاحة التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية للمجتمع بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - ب. مساعدة الأفراد في اختيار أنسب الوظائف لهم، ورفع معنوياتهم ورغباتهم نحو العمل.
 - ج. توفير الحماية والمحافظة على قوة العمل في المجتمع.

مما سبق يتضح أن "أهداف إدارة القوى العاملة بجذب المرشحين، والاحتفاظ بالجيد منهم ودفعهم للعمل، تعتبر أهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف أعم وأشمل تتمثل بالإنتاجية ونوعية حياة العمل والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكليف قوة العمل للتغيرات البيئية وهذه الأهداف ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة، كما يظهر من الشكل التالي (3): (الهيبي، 2003، ص 34)

شكل رقم (3)
أهداف إدارة الموارد البشرية



Source: Schuler, R.S "Managing Human Resources", 5th ed., west publishing Company, N.Y, (1995), (p.9).

وظائف تنمية الموارد البشرية

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة القوى العاملة سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات، وشهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايدت الاتجاهات نحو لامركزية المعلومات واتخاذ القرارات؛ لذا كان لزاماً على إدارة القوى العاملة - شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة- إعداد نظام معلومات للموارد البشرية، هذا النظام لخدمة القوى العاملة من خلال العيّد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة، التي يمكن إجمالها فيما يلي: (عباس، 2003ص، 43-47)

1. **تحليل الوظائف:** وهي الوظيفة التي توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته بدءاً بالمدخلات المتمثلة بالموارد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات، ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى المخرجات سواء أكانت هذه المخرجات سلعة أو خدمة. ومن الملاحظ أنه كلما يتم تحليل تدفقات الأعمال يتم تصميمها ومن ثم تحديد المهام والأداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة.
2. **تخطيط القوى العاملة (تحديد الاحتياجات من القوى العاملة):** وتتطوي على تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كما ونوعاً من خلال التنبؤ بالحاجة أو الطلب على القوى العاملة وعرض القوى العاملة الداخلية والخارجية.
3. **اختيار القوى العاملة:** تتضمن هذه الوظيفة الحصول على القوى العاملة والقيام بإجراءات الاختيار من مقابلة واختبارات لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

4. إدارة الأداء وتقويمه: وهي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كمياً ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب والتطوير.
5. دوافع العمل ورضا العاملين: الوظيفة التي تشخص اتجاهات وحاجات العاملين بهدف رفع الدوافع الايجابية نحو العمل والمنظمة.
6. تدريب وتطوير العاملين: عملية إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.
7. التخطيط والتطوير المهني (إدارة المهنة): الجهود الرسمية والنظامية التي تساعد العاملين في تطورهم وتقديمهم باعتبارهم مورداً حيوياً في المنظمة. إن هذه البرامج تتيح الفرصة للعاملين للترقية إلى المواقع الأعلى أو إثراء وظائفهم الحالية.
8. أنظمة الأجور والرواتب: تحديد قيمة كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى لتحديد العدالة الداخلية والخارجية والوصول إلى الأجور والرواتب التي تستحقها كل وظيفة.
9. أنظمة الحوافز: تحديد الحافز أو المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع الحافز الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين.
10. أنظمة الفوائد: هي المقابل غير المباشر للعاملين وعوائلهم ويرتبط هذا المقابل بشكل أساسي بعضوية العامل في المنظمة.
11. علاقات العمل: هي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من جهة أخرى.
12. انضباط العاملين: تركز هذه الوظيفة على تحديد حقوق والتزامات العاملين في المنظمة وتعكس هذه الوظيفة دعم الإدارة وعدالتها في تحديد الحقوق وعدالة الإدارات التأديبية المتبعة تجاه المخالفات التي يرتكبها العاملون، والتي تعتبر خروجاً عن القواعد والنظم المحددة في المنظمة.
13. السلامة المهنية والأمن الصناعي: البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرضون لها في العمل.

المبحث الثاني تخطيط القوى العاملة

مقدمة

يعتبر تخطيط القوى العاملة من المهام الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي منشأة بغض النظر عن الإدارة التي تتولي التخطيط لذلك سواء كانت الإدارة العليا، أم إدارة التخطيط، أو إدارة متخصصة للتخطيط للقوى العاملة "إدارة أفراد"، وذلك بهدف تحديد احتياجات العمل للفترة اللاحقة من خبرات وتخصصات وتأمين الاستعمال الفعال لهذه الخبرات والوصول بها لأعلى مستويات الإنتاجية، حيث تشير المتابعة التاريخية لمنظمات الأعمال بأن نجاحها أو فشلها يعزى لحد كبير لدقة أو عدم دقة نشاط التخطيط فيها.

فالتقدير الدقيق لحاجات المنظمة من القوى العاملة يساهم بشكل فعال في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة القوى العاملة: كالتوظيف والتدريب والتطوير وصيانة القوى العاملة. وبسبب تلك الأهمية فقد عُد تخطيط القوى العاملة عاملاً أساسياً في تخفيض الكلف في المنظمة عن طريق: أ. عدم وجود فائض أو عجز في القوى العاملة وبذلك يتحقق الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد.

ب. الدقة في إعداد الموازنة التقديرية لكلفة العمل التي تعتمد على كم ونوع القوى العاملة في المنظمة. (الهيبي، 2003، ص 84)

وعند الحديث عن تخطيط القوى العاملة يمكن التمييز بين مستويات مختلفة له، فثمة تخطيط على المستوى القومي ينهض على أساس اعتبار الدولة كلها وحدة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، وهناك تخطيط إقليمي يهدف لإيجاد نوع من التوازن بين أقاليم الدولة والتخلص من ظاهرة الاختلال بينها والآثار السلبية المترتبة عليها، كما أن هناك تخطيطاً قطاعياً ويستهدف هذا النوع منه تحديد الاحتياجات من القوى العاملة كماً وكيفا خلال فترة زمنية محددة، ومنه ما هو على مستوى المنشأة ويعتبر وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لتسيير العمليات الإدارية والإنتاجية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية، من أجل تحقيق أهداف المنشأة. (أبو شيخة، 2000، ص 34).

إن تخطيط القوى العاملة يستهدف تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معينة وعن المستقبل، وأنواع التخصصات التي يسعى إليها المشروع، والأعداد المطلوبة من كل نوع من الوظائف، معتمداً على التنبؤ بدقة البيانات اللازمة ومراجعة هذه البيانات حتى يمكن تعديلها. (شاويش 1996 ص 131).

مفهوم تخطيط القوى العاملة:

تعددت وجهات النظر لكتاب إدارة القوى العاملة في تحديد مفهوم التخطيط فيها، ويرجع السبب في هذا التعدد إلى الزاوية التي ينظر منها الكاتب إلى هذا النشاط ومدى أهميته من عدمها ضمن أنشطة القوى العاملة في المنظمة. فقد عرف معهد التطوير وشئون الأفراد (The Institute of Personnel and Development) تخطيط القوى العاملة على أنه "العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شئون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة. وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملاً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالقوى العاملة تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها" (كشواي، 2003، 24). كما يعرف تخطيط القوى العاملة على أنه "مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (القوى العاملة) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أم تحت الدراسة أم الإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها. وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة" (شاويش، 2005، ص 132). ويذهب آخرون إلى اعتبار تخطيط القوى العاملة نشاط داعم لأنشطة المنظمة الأخرى ويعرفوه بأنه "النشاط الذي لا يستهدف قياس وتغيير الأفراد أو الوظائف في المنظمة، وإنما لتأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة في الأعمال والاتجاهات البيئية العامة." (Heneman، 1986، ص 180) ويمكن القول بأن مفهوم تخطيط القوى العاملة هو "العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع القوى العاملة التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك بما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة". (الهيبي، 2003، ص 71).

وعليه فإن عملية تخطيط القوى العاملة تستند بالأساس على عملية التنبؤ وتقوم على تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة من القوى العاملة، وتركز على توقع التغيير في الاتجاهات البيئية العامة وبيئة الأعمال الأمر الذي يجعلها تأخذ بعين الاعتبار تحديد الطلب على القوى العاملة؛ إضافة إلى أن عملية التخطيط للموارد البشرية ترتبط بشكل مباشر بالتخطيط العام للمنظمة ومستوى أعمالها وتشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة، التي تتطلب توفير المعلومات اللازمة عن نقاط القوة والضعف في مجال تنمية القوى العاملة في المنظمة وفرص التهديدات في سوق العمل. الهيبي، 2003، ص 71.

متطلبات تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة: (شيخة 2000 ص 35)

1. بيانات خاصة بالموقف الراهن تعطي معلومات كافية عن العاملين في المنشأة، كالسن والنوع، والحالة الأسرية، والمؤهلات العلمية، والخبرات العلمية، والقدرات والمهارات الخاصة.
2. معدلات أداء لمختلف مجموعات الوظائف في المنشأة.
3. مقياس موضوعي وعادل لقياس الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج.
4. نظام حركي لتصنيف الوظائف على أساس موضوعي، وعند هذا المتطلب ينبغي التوقف قليلاً فالوظيفة قد تكون خاصة كما قد تكون عامة.

أهداف تخطيط القوى العاملة:

- تتمثل أهداف تخطيط القوى العاملة بما يلي، (شاويش 2005 ص 132) في:
1. التعرف إلى الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.
 2. التعرف إلى مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلي منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
 3. التعرف من واقع البيانات والمعلومات إلى المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والممكنة في الحاضر والمستقبل.
 4. محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقي منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها.
 5. التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل.
 6. تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة.

أهمية تخطيط القوى العاملة

للتخطيط للقوى العاملة في المنشأة أهمية كبيرة تعود بالفائدة على المنشآت على اختلافها وتتمثل في: (نصر الله، 2001، ص 73)

1. يسهم التخطيط بشكل ملموس في الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنشأة، من خلال العمل على توفير الوسيلة لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطة.
2. تمكين المنشآت من وضع تقديرات قيمية لاحتياجاتها من القوى العاملة ومقابلة النقص ومعالجة الفائض حسب ضرورات العمل في المنشأة وتحقيق التوازن وتفادي المفاجآت المربكة للعمل.
3. تمكين المنشأة من التخطيط المالي وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت التي تصل في بعض الأحيان إلى مستويات مرتفعة مقارنة بالتكاليف التشغيلية.
4. تمكين المنشأة من توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على الإدارات العاملة، والإفادة والاستغلال الأمثل للعمالة المتوفرة في سائر النشاطات، عن طريق نقل العمالة من قسم إلى آخر والحد من الازدواجية وتبذير الأموال في التوظيف.

فوائد تخطيط القوى العاملة

- من أهم فوائد تخطيط القوى العاملة التي تعود على المنشأة ما يلي: (حسن، 2005 ص 96)
1. زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة، والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
 2. خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة القوى العاملة متضمنة سياسات تدريب وتنمية الأفراد بإستراتيجية العمل ككل.
 3. زيادة الاتساق والتوافق بين خطط القوى العاملة والعمليات التنفيذية.
 4. زيادة فعالية استخدام القوى العاملة وتحسين إنتاجيتها، وخفض معدل الحوادث، ومعدل دوران العمل، ومعدل الغياب.)
 5. مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة مثل: صعوبات سوق العمل والمنافسة.
 6. التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين، بما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل التكاليف (شاويش 2005 ص 133).

أساليب تخطيط القوى العاملة

تتباين المنظمات في اختيارها لأسلوب تخطيط القوى العاملة، ويعزى التباين إلى متغيرات تنظيمية (حجم المنظمة، نوع نشاطها، نوع الثقافة المستخدمة فيها، مدى توفر المخططين)، ومتغيرات بيئية (درجة التأكد البيئي، خصائص سوق العمل، تركيبة القوى العاملة "النوعية والكمية" وحجم التغير في المتغيرات البيئية العامة وبيئة الصناعة)، ويشيع استخدام أحد أسلوبين لتخطيط القوى العاملة هما، الأساليب الكمية (المباشر أو الإحصائي) والأساليب غير الكمية. (الهيبي 2003، ص 81)

أولاً: - الأساليب الكمية (الأسلوب المباشر أو الإحصائي)

1. الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل): (الهيبي 2003، ص 82 - 83)

يقوم التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة وعلى مستوى المنظمة اعتماداً على عبء العمل المطلوب إنجازها خلال الفترة المراد التنبؤ بها. وتأخذ المنظمات بنظر الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية والمتضمنة.

أ. التغيرات الثقافية

كثيراً ما يتطلب التغير في نظام وطرق العمل تغييراً في تركيب القوى العاملة المستخدمة، فالتطور الثقافي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم الأمر إعادة النظر بالتركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية، وعلى ذلك فإن التنبؤ بالتغيرات الثقافية يعد مهماً عند تحديد المزيج النوعي لهيكل القوى العاملة.

ب. التغيرات التنظيمية

تتضمن تلك التغييرات إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتغيير مجال أعمالها، (كالنتويج، أو الانكماش) مثل: هذه التغييرات تتطلب الأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة عند إجراء تخطيط القوى العاملة.

2. الأسلوب الإحصائي:

يعتمد استخدام هذا الأسلوب على توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض القوى العاملة الخارجي. علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة القوى العاملة داخل المنظمة. وعلى ذلك فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين كلفة ومنفعة أي من الأساليب المتاحة أمام المنظمة (الهيبي 2003، ص 83).

و يمكن أن يتضمن الأسلوب الإحصائي الطرق التالية: (www.hrmingroup.com).

أ. طريقة السلاسل الزمنية:

وتتم هذه الطريقة بدراسة علاقة الزمن بالملاحظات المختلفة لظاهرة معينة لفترات منتظمة، وتسجيل قيمتها لمتابعة ما يطرأ من زيادة أو نقص.

ب. طريقة الانحدار المستقيم:

وتتم هذه الطريقة باستخدام العلاقة الموجودة بين متغيرين خلال فترات زمنية معينة كأساس للتنبؤ بقيم إحدى الظاهرتين في فترات زمنية مستقبلية، وذلك على أساس أن الظروف التي ستسود في المستقبل تشابه الظروف التي كانت سائدة في خلال الفترة المدروسة.

ج. تحليل سلسلة ماركوف.

وهي عبارة عن سلسلة زمنية تستخدم عادة في المنظمات التي توظف أعداداً كبيرة من الموظفين وتعتمد على نسب تحرك العمالة داخل الإدارات أو الفروع أو التحرك لأعلى بالترقية أو ترك الخدمة، ويتم التوصل إلى هذه النسب من خلال دراسة بيانات الماضي ثم استخراج هذه النسب للتنبؤ بحركة العمال في هذه الإدارات لسنوات قادمة. وبالتالي فإن هذه الطريقة تعتمد على دراسة التغيرات في القوى العاملة من حالة معينة بزمان معين إلى حالة أخرى في زمن لاحق، حيث يمكن استخدام هذه النتائج للتنبؤ باتجاه التغيير من الحالة الأولى إلى الحالة الثانية في المستقبل.

ولاستخدام سلسلة ماركوف للتنبؤ في تقدير القوى العاملة المستقبلية، فإنه يجب التحقق من توافر عدد من المسلمات قبل استخدام هذه الطريقة:

1. أن يكون لدى المنظمة بيانات مفصلة وصادقة عن حركة القوى العاملة لفترة زمنية طويلة نسبياً، مع إمكانية تحويل هذه البيانات إلى نسب واحتمالات.
2. الثبات النسبي لنظام القوى العاملة خلال السنوات الماضية، بحيث تكون المؤثرات في القوى العاملة في أحداث الماضي من سياسات وبرامج للقوى العاملة كما هي في المستقبل.

3. أسلوب البرمجة الخطية

يتم هذا الأسلوب عن طريق بناء نموذج رياضي، يمكن من خلال حله بيان البرنامج أو الأسلوب الأمثل لتخصيص عدد محدود من موارد المنظمة (المادية والبشرية) على أفضل الاستخدامات المتنافسة عليها، بما يحقق أقصى عائد أو أقل عبء ممكن للمنظمة.

ثانياً: - الأساليب غير الكمية (www.hrmingroup.com)

1. أسلوب طريقة الإسقاط:

ويمارس هذا الأسلوب عن طريق إيجاد هياكل وظيفية لكل من المشاريع المختلفة بحيث تعكس الواقع الفعلي من الاحتياجات من القوى العاملة، أو عن طريق إسقاط اتجاهات الماضي لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل مع استبعاد العوامل الخارجية غير ذات الأثر.

2. أسلوب المقارنة

ويمارس هذا الأسلوب عن طريق مقارنة الاحتياجات من القوى العاملة لمؤسسة ما بمؤسسة أخرى مشابهة لها في نموها الاقتصادي خلال فترة زمنية معينة، ويعيب هذا الأسلوب إغفاله للجوانب الأخرى المؤثرة كالجوانب الثقافية والمالية والتقنية والاجتماعية ونحوها.

3. أسلوب الطرق المعيارية (طريقة تحديد الأهداف)

يمارس هذا الأسلوب عن طريق تحديد الأهداف التفصيلية للوحدات الإدارية وفقاً للأهداف العامة لخطة المؤسسة الشاملة، ومن ثم تقدير الاحتياجات من القوى العاملة على ضوءها، وينبغي أن تكون الأهداف محددة بشكل واضح ودقيق، حتى لا يؤدي ذلك إلى سوء التقدير للاحتياجات الفعلية من القوى العاملة.

4. أسلوب استطلاع آراء المسؤولين

يمارس هذا الأسلوب عن طرق التعرف إلى وجهات نظر المسؤولين عن حجم القوى العاملة بالوحدات لديهم بناء على خبراتهم السابقة، ويعيب هذا الأسلوب افتقاده للتناسق نظراً لاختلاف مستوى الخبرات.

ونظراً للتطورات المتسارعة في البيئة وتطور وسائل الثقافة ونظم المعلومات فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط القوى العاملة. فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط القوى العاملة. ويقوم هذا المدخل على الربط بين عملية التخطيط والموقف، ولهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما: (الهيتمي 2003، ص 83)

أ. التخطيط العقلاني

يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المنظمة من القوى العاملة. فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الإستراتيجية أكثر وضوحاً فإن على المنظمة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر حالة الاستقرار التي قد تنعكس بفرص الحصول على موارد بشرية أفضل.

ب. التخطيط الحدسي

يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة؛ الأمر الذي يتطلب إجراء تحليل مستمر لحاجات المنظمة من القوى العاملة في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغيرات البيئية ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية. وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة طويلة الأجل ما يعرف بالتخطيط الطرقي؛ الذي يعتمد على الحركة التناسقية بين التخطيط الاستراتيجي للأعمال والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية.

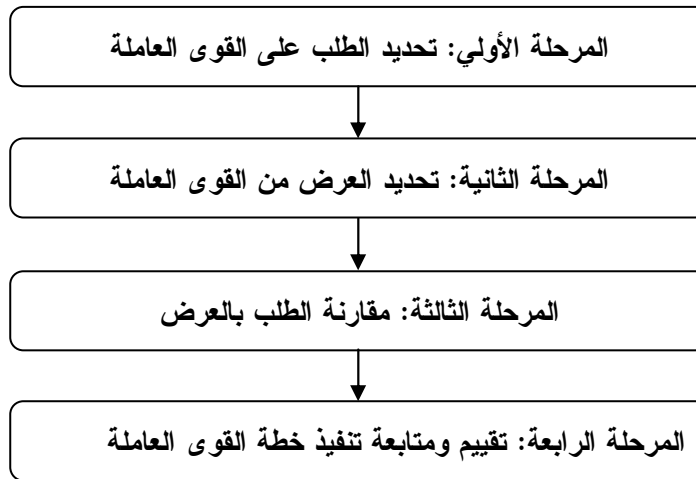
يستخلص مما تقدم بأن أساليب تخطيط القوى العاملة تتعدد بتعدد المنظمات وخصائص البيئات التي تعمل فيها وأهمية ودور القوى العاملة. فليس هنالك من أسلوب أمثل يمكن تعميمه على جميع المنظمات والبيئات وإنما على المنظمة أن تختار أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها والبيئة التي تعمل فيها.

مراحل وخطوات تخطيط القوى العاملة

لقد تناول الكتاب تخطيط القوى العاملة من جوانب مختلفة: فمنهم من تناوله من جانبه الاقتصادي ومنهم من تناوله من جانبه الخدماتي الخاص بالمنشأة. وأهم مراحل خطوات تخطيط القوى العاملة وهي ما أجمع عليها معظم الباحثين في هذا المجال والذي يظهره الشكل التالي.

شكل (4)

يوضح مراحل تخطيط القوى العاملة



المصدر: جرد بواسطة الباحث - بتصريف

المرحلة الأولى: تحديد الطلب على القوى العاملة: (شاويش 2005، ص، 135)

إن المؤسسات التي تنظر إلى المدى البعيد تقوم بتحليل دقيق لاحتياجاتها من القوى العاملة، كما تأخذ بعين الاعتبار تطوير وتنمية هذه القوى، كما تأخذ بعين الاعتبار القوى العاملة المتوفرة لديها حالياً وسلم الترقيات والشواغر، إن نتائج مثل هذا التحليل تزود المنشأة ببرنامج زمني عن احتياجاتها من الأفراد بحيث تتحدد فيه:

1. الوظائف التي تحتاج المنشأة من أجلها إلى مستخدمين جدد
2. المهارات التي يحتاج إليها شاغلو هذه الوظائف.
3. الإمكانيات الواجب توفرها في الموظفين الجدد من أجل ترقيةهم في المستقبل إلى وظائف أعلى.

وهنا يجب على المنشأة الاحتياط عند تعيين أفراد ذوي تأهيل عالٍ في المستويات الإدارية الدنيا، وذلك خوفاً من أن تفاجأ بأنها قد اضطرت لترقية أفراد غير مؤهلين للمستويات الإدارية العليا إذا كان عددهم قليلاً أو تسببت في انخفاض الروح المعنوية وارتفاع نسبة دوران العمل بين العاملين؛ لأن الترقيات ستكون قليلة، وعليه فإن الطلب على القوى العاملة يتأثر بعوامل منها:

1. دوران العمل.
 2. طبيعة و تركيب القوى العاملة.
 3. معدل نمو وتطور المنشأة.
- وأمام هذا الوضع يجب على المنشأة أن تقوم بتقدير حجم ونوعية الطلب على القوى العاملة مستقبلاً وذلك عن طريق:

1. حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة.
2. تقدير حجم ونوعية القوى العاملة اللازمة للأعمال المطلوبة.

المرحلة الثانية: تحديد العرض من القوى العاملة: (شاويش 2005، ص، 138)

ويتعلق هذا الجزء بدراسة وتحليل ما يتوفر لدى المنشأة من قوى عاملة وكذلك ما يتوفر في سوق العمالة في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها سابقاً. ويطلق على عملية الدراسة والتحليل هذه "مخزون المهارة" ويقصد به التعرف على ما يتوافر لدى المنشأة من قوى عاملة من حيث الكم والتخصص (النوع) من خلال جمع معلومات عن تلك القوى. وتشتمل تلك العملية على ثلاثة عناصر رئيسية:

1. تحديد عدد العاملين حالياً في المنشأة وما لديهم من قدرات ومهارات وخبرات...ألخ.
2. تحليل طبيعة الأعمال داخل المنشأة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
3. التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من أعمال.

4. ويتم الحصول على هذه المعلومات عادة من طلبات الاستخدام التي تقدموا بها، وتقارير الأداء، وقوائم وسجلات ومستندات الأجور والرواتب. وفي حال ما لم تستطع المنشأة أن تقي باحتياجاتها من القوى العاملة اعتماداً على مصادرها الذاتية، فيجب عليها الاستعانة بالمصادر الخارجية عن طريق دراسة أسواق العمالة المتوفرة لسد احتياجاتها. ويجب على مخططي القوى العاملة بالمنشأة أن يدركوا ويفهموا، النوعية والخبرة المتوفرة في السوق، نسبة البطالة ونوعيتها، وهل هي موسمية أم مقنعة؟، واتجاهات وسياسات التدريب والتعليم في الدولة، والهجرة الداخلية والخارجية للقوى العاملة، وحجم وتوزيع القوى العاملة على الأنشطة المختلفة، والوضع الاقتصادي العام.

المرحلة الثالثة: مقارنة الطلب بالعرض: (شاويش 2005، ص، 141)

تتم هنا مقارنة طلب المنشأة على القوى العاملة مع العرض المتوقع لهذه القوى العاملة. وفي ضوء نتيجة المقارنة يتم اتخاذ سلسلة من القرارات والسياسات لمعالجة نتيجة هذه المقارنة، فإذا كان الطلب أكبر من العرض، فإن المنشأة تلجأ لسد النقص من القوى العاملة عن طريق:

1. توظيف عاملين جدد.
2. تشغيل العاملين وقتاً إضافياً.
3. إحلال الآلات بدل الأيدي العاملة.
4. اللجوء إلى العمالة الخارجية.
5. والحل الأخير وفي حال عدم قدرة المنشأة على توفير المطلوب من القوى العاملة هو تعديل أهداف المنشأة بالنسبة للتوسعات والنمو بشكل يتلاءم مع سوق العمل.

أما في حال كون الطلب أقل من العرض فتلجأ المنشأة إلى:

1. تسريح العاملين.
2. الإحالة على التقاعد.
3. نقل العاملين من عمل إلى آخر.
4. إعادة تدريب العاملين.
5. تخفيض ساعات العمل.
6. إلغاء العمل الإضافي.
7. منح إجازات طويلة نسبياً.

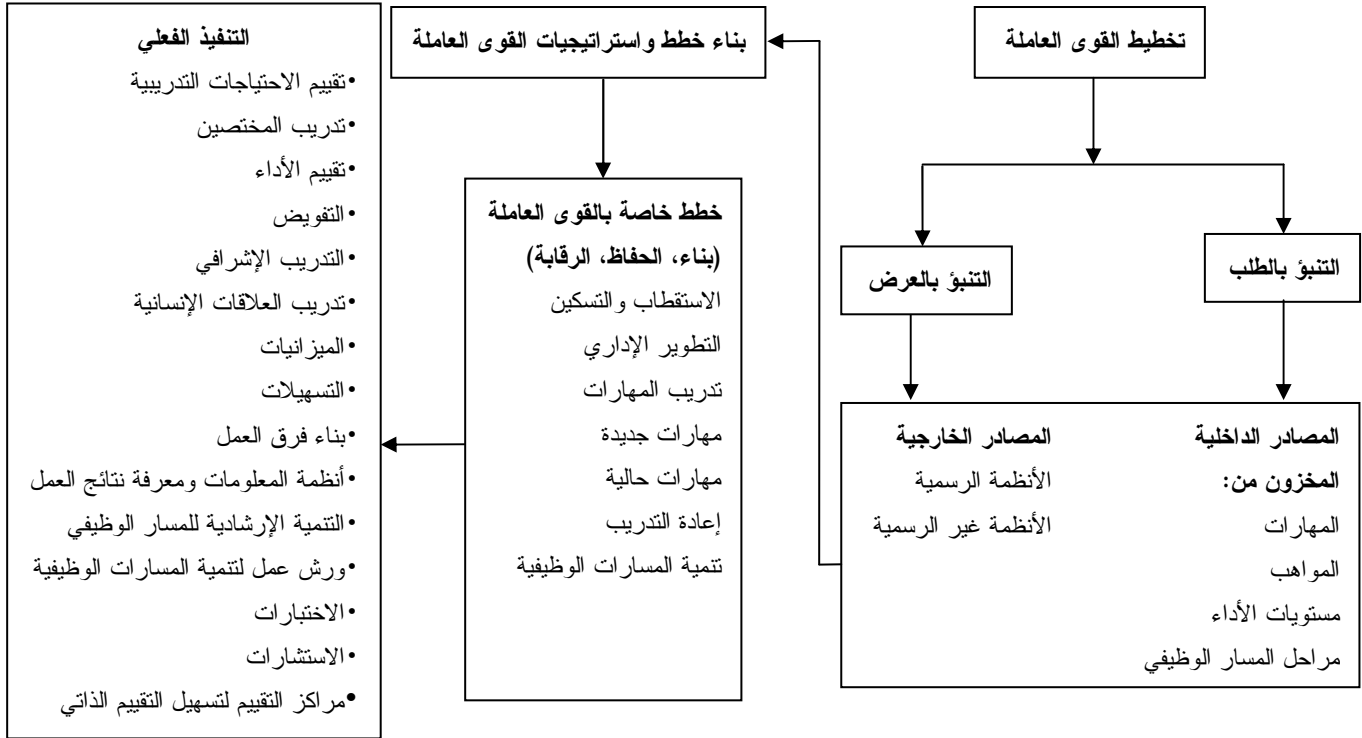
المرحلة الرابعة: تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة (شاويش 2005، ص، 142)

يتم في هذه المرحلة تقييم ومتابعة خطة القوى العاملة بصورة مستمرة ودورية لتصحيح الانحرافات أولاً بأول، التي يمكن أن تنتج عن الفرق بين التصور النظري أثناء التخطيط والواقع العملي أثناء التنفيذ.

وبما أنه يتم اتخاذ عدة قرارات خاصة بخطة القوى العاملة بحيث تنتج عن تنفيذها تلبية حاجات المنشأة من القوى العاملة، لذلك تنصب الرقابة والتقييم على القرارات التي تتضمنها تلك الخطة، ويهدف متابعة وتقييم تنفيذ الخطة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية: (شاويش 2005م، ص142).

1. ما مدي كفاءة الخطة حتى الآن في تنفيذ أهداف المنشأة؟
 2. ما الذي يجب تغييره في الخطة؟
 3. هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟
 4. ما هي انعكاسات الخطة على كل من المنشأة والعاملين؟
- كما لا بد من توافر الخصائص التالية في نظام الرقابة والتقييم الذي سوف يتبع:
- أ. المرونة الكافية لمواجهة أي متغيرات قد تحدث.
 - ب. الارتباط بخطط وأهداف المنشأة.
 - ج. الارتباط بأوضاع المنشأة الداخلية المالية منها والإدارية.
 - د. المساعدة في اكتشاف الانحراف في تنفيذ الخطة ومعالجته.
- ويوضح شكل (5) مراحل و عناصر تخطيط تنمية القوى العاملة

شكل (5) يوضح مراحل و عناصر تخطيط تنمية القوى العاملة



المصدر: راوية حسن محمد، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (2005)، ص (41).

العوامل المؤثرة في تخطيط القوى العاملة (المدهون، 2005، ص 38).

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في تخطيط القوى البشرية المطلوبة مجموعتين

رئيسيتين هما:

أولاً- المؤثرات الداخلية:

1. **أهداف المنشأة:** تشكل أهداف المنشأة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجتها من القوى البشرية، وهي التي تحدد نوع القوى البشرية من حيث المهن المطلوبة والمؤهلات وما تحتاجه المنشأة من قدرات تخصصية، لذلك يصعب على إدارة القوى البشرية أن تخطط بمعزل عن فهم وإدراك الأهداف العامة، طويلة الأجل وقصيرة الأجل، أيضاً يعتبر فهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة عاملاً مهماً في تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة.

2. **الوضع المالي:** يؤثر الوضع المالي في تخطيط القوى البشرية لانعكاساته على سياسات التدريب والأجور والرواتب والتوظيف، والحوافز والتخطيط المهني.

3. **التغييرات التنظيمية:** تؤثر قرارات المؤسسة التنظيمية بشكل أساسي ومباشر في طلب القوى البشرية العاملة، كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، الذي يؤثر بدوره على الأفراد وطبيعة التدريب الذي يحتاجونه. كما أن التغيير في الصلاحيات الممنوحة يشكل أحد التغييرات المؤثرة على المنشأة لأثارها المباشرة على الوظائف وحاجات المنشأة، إضافة إلى خروج البعض من المنشأة أو انتماء آخرين إليها.

4. **حجم العمل:** يتضمن حجم العمل كبر المنشأة وتعدد الوظائف والأعمال التي تؤديها، وكذلك طبيعة الوظائف وعدد الأفراد الذين يعملون بالمنظمة. وتقتضي الحاجة في المنظمات الكبيرة إلى وصف دقيق للوظائف وتقسيمها على أسس سليمة.

5. **عوامل تقنية:** ويقصد بها حجم التقدم التقني المستخدم في المنشأة في عملية الإنتاج، وعلى الرغم من أثر التقدم التقني فإنه يصعب التنبؤ بأثره من حيث زيادة القوى العاملة أو نقصها.

ثانياً- المؤثرات الخارجية:

1. **عوامل اقتصادية:** ويقصد بها الأوضاع الاقتصادية المحيطة بالمنظمة من تضخم ومعدل بطالة، فمثلاً ارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفير فرصة أكبر للاختيار أمام المنشأة من القوى المطلوبة. والعكس صحيح.

2. **سياسة العمالة في الدولة:** وتتضمن هذه التشريعات القانونية والقواعد التي تضعها الدولة لتنظيم العمل وأجور التشغيل والتشريعات العمالية.

3. **أوضاع سوق العمل:** وتشمل هذه التغييرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز ومدى توفر الاحتياجات من القوى العاملة. ففي حالة الفائض تقوم المنشأة بتجميد الاستخدام أو إعادة توزيع العمل وحتى فصل وعزل الموظفين، أما في حالة عجز سوق العمل

مثلاً عن توفير الاحتياجات من القوى العاملة، فإن المنشأة قد تلجأ إلى توفير هذه العمالة من السوق الخارجية.

4. **عوامل تنافسية:** وتتضمن هذه العوامل التأثيرات الموافقة للمنافسة في حصة المنشأة من السوق. وهذا بالتالي يؤثر في طلب القوى العاملة من قبل المنشأة. فكلما ازدادت المنافسة تصبح حاجة المنشأة لقوى بشرية مدربة ومنافسة أكبر لأنها العامل الذي يحدث الأثر في السوق مع وجود خدمات بديلة.

5. **العوامل الاجتماعية السكانية:** وتتضمن هذه التغيرات السكانية، الهرم السكاني وتوزيع السكان وانتقالهم من منطقة إلى أخرى أو الهجرة العكسية أو الخارجية، وتشمل أيضاً العادات والتقاليد.

مشكلات تخطيط القوى العاملة

أولاً- مشكلة تخطيط القوى العاملة في الدول النامية

تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية الكثير من المشاكل والتي تظهر بشكل أوضح في الدول النامية، ولعل من أهم أسباب التخلف الذي تعانيه هذه الدول؛ وانتشار سوء الإدارة والمحسوبية فيها هو عدم التخطيط الصحيح للقوى العاملة، وعدم الاستفادة من الكفاءات الموجودة في هذه الدول ووضع هذه الكفاءات في الأماكن التي تتناسب وقدراتها؛ الأمر الذي يدفعها لمحاولة الهجرة للخارج والبحث عن توافر الفرص التي تناسبها. وفيما يلي بعض من هذه المشكلات التي تواجه التخطيط للقوى العاملة بصورة عامة ودول العالم النامي بصورة خاصة على النحو التالي: (الهيتمي، 2003، ص 88).

1. ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين بالأجهزة الإدارية حيث تنتفي أو تضعف الفعالة بجدوى وفائدة هذا النوع من التخطيط وبديهي أن مثل هذه الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون مع عمليات وضع وتنفيذ خطة القوى العاملة بل قد يؤدي ذلك إلى مقاومتها.

2. ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة أعداد الخبراء في هذا المجال ونتيجة قلة الخبرات العلمية والثقافية مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي والوسيلة المستقبلية لخطة القوى العاملة، وهذا بدوره ينعكس بضعف الترابط بين التخطيط ونشاطات إدارة القوى العاملة.

3. قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقدمها وافتقار أغلب المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة القوى العاملة أو تقادم هذه الأنظمة بحيث أصبح عاجزة عن مواكبة التطورات الحديثة بنظم المعلومات عموماً، أو عجزها عن استقبال المعلومات الحديثة الخاصة بالقوى البشرية على وجه الخصوص.

4. صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة المواد البشرية، أو نشاط تحليل الوظائف فيها. فتعاني الكثير من المنظمات من الوظائف الهامشية تارة، ومن الألقاب الوظيفية التي لا تعبر عن المحتوى الحقيقي للعمل المراد إنجازه. ومثل هذه الحالة تنعكس إما بفائض تخطيطي أو عجز في غالب الأحيان. ولمعالجتها يستلزم الأمر إعادة النظر بهيكل الوظائف في المنظمة وتصميمه بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي تستهدف المنظمة إنجازها.

5. الفصل بين مسؤوليتي تنفيذ عمليتي وضع خطة القوى العاملة (تحديد هدف ووسيلة مستقبليين) وتنفيذ الخطة حيث في الكثير من الحالات يتصل المخططون من مسؤولية التنفيذ بادعاء أن ذلك من مسؤولية الأجهزة الإدارية ذات العلاقة.

كما يوجد مشكلات أخرى يواجهها تخطيط القوى العاملة منها: شاويش 2005 ص 148-149

1. وجود مجموعة من المصطلحات المتداخلة مثل: الأداء، الإنتاجية، القدرات، المعارف والمهارات، المستوى الوظيفي... ألخ التي يصعب تحديد العلاقة فيما بينها في الواقع العملي تحديداً كاملاً.

2. في كثير من الأحوال يصعب وجود معايير دقيقة ومحددة لتعريف مهام بعض الوظائف، أو طرق محدد لقياس أدائها، وكما يمكن أن تختلف طرق العلاج لبعض المشاكل في المنشأة من مسئول إلى آخر.

3. صعوبة التوفيق بين مصالح المنشأة والقوانين الحكومية في حالة وجود تعارض بينهما، مع التغير الكثير في بعض الأحيان في القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة للعمل.

4. غالباً ما تكون مستويات الإنتاجية منخفضة في فترة التكيف بالنسبة للعاملين الجدد، ويصعب التنبؤ مسبقاً بهذه الفترة وحدود الانخفاض في الأداء ومستوياتهم المتوقعة بعدها.

5. صعوبة التغطية السريعة لبعض الأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة لسرعة دوران العمل وضرورة الإحلال المؤقت لها.

6. صعوبة التنسيق والتكامل بين تخطيط القوى العاملة وبين الأنشطة الأخرى لتنمية القوى العاملة كالإختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية.

ثانياً- مشكلة تخطيط القوى العاملة في الدول المتقدمة (كشواي، 2003، ص 27)

يعتبر تخطيط القوى العاملة أكثر تعقيداً من تخطيط الموارد الأخرى، مثل الموارد المالية، وذلك لأسباب عدة منها:

1. إنه من الصعب توقع ما يقوم به الأشخاص - فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة بالمرض أو رفض القيام ببعض الأمور.

2. هناك اختلافات بين كل شخص وآخر ومن ثم فإنه من الصعب وضع سياسات ومناهج تتناسب مع جميع الأشخاص بشكل متساوٍ.
3. إن احتياجات المؤسسة لا تتمثل في قد معين من منتج متجانس ولكنها تتمثل في أعداد مختلفة من أنواع خاصة جداً من الأشخاص مثل: المحاسبين والسكرتارية والمتخصصين في الكهرباء..الخ.
4. يكون من المطلوب وضع مثل هؤلاء الأشخاص في مكان معين وفي وقت معين ويكون تحريك هؤلاء الأشخاص من موقع إلى آخر أقل سهولة من تحريك أي مورد آخر مثل: المال.
5. تعتبر إدارة العجز والزيادة من القوى العاملة أصعب من أي موارد أخرى غالباً ما لا يكون تخفيض أعداد الأشخاص العاملين بالشيء السهل، كما أن الحصول على عمالة إضافية قد يكون مكلفاً يستهلك الكثير من الوقت.
6. يحتاج الأشخاص العاملون إلى تعامل حساس وحذر الذي يتطلب وجود فكر متمكن وعناية من جانب المديرين.

معايير نجاح تخطيط القوى العاملة

توفر خطة القوى العاملة خارطة سير المنظمة مستقبلاً بحيث يتم تحديد الأعداد من القوى العاملة المطلوبة، والمصادر لتوفيرها، ومتى ستظهر الحاجة للعمالة، ونوع التدريب المطلوب لتنمية مهارات العاملين، والترقيات والإعداد لها، لتتسجم مع متطلبات العمل في المنظمات، وفيما يلي بيان لعوامل النجاح الأساسية للتخطيط للقوى العاملة. (نصر الله، 2001، ص103-104).

1. أن تكون خطة القوى العاملة مستوحاة وجزءاً من الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة وتهدف إلى المساعدة في تنفيذ تلك الخطة.
2. اعتماد الخطة من الإدارة العليا ومتابعة تنفيذها وإدخال التعديلات عليها حسب متطلبات الظروف مستقبلاً (مرونة الخطة).
3. أن تبنى الخطة على دراسة للواقع الفعلي والحاجات التي يشترك في تحديدها الرؤساء والمرؤوسين (الشمولية للخطة).
4. أن تغطي الخطة الفترات الثلاث (القصيرة والمتوسطة والبعيدة).
5. أن تأخذ الخطة بعين الاعتبار الآتي:
 - أ. المتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية لبيئة المنظمة.
 - ب. مرحلة حياة المنظمة والمتغيرات الداخلية التي يتم تحديدها أو التنبؤ بها من دوران وظيفي وتوسع أو انكماش لنشاط المنظمة.

ج. أن ينسجم حجم القوى العاملة لدى المنظمة في كافة الأوقات مع الاحتياجات الفعلية لسير العمل في المنظمة دون أن يظهر نقص أو فائض قد يؤثر على إنتاجية المنظمة أو زيادة التكاليف أو تعطيل أو إرباك العمل لأسباب تعود لسوء التقديرات والفرضيات التي يتم التنبؤ بها عند إعداد الخطة.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (عباس، 2003 ص 58-59).

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد أهم العناصر في إدارة القوى العاملة، حيث يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والأوقات السليمة والصحيحة. إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة لتأمين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ إستراتيجية المنظمة. وفيما يلي توضيح للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط للموارد البشرية.

جدول رقم (6)

يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط للموارد البشرية.

الخطة الإستراتيجية	خطة القوى العاملة
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاط المنظمة	تحديد المهارات و القابليات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية.
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية	تحديد خصائص ومواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة	تحديد النقص في القوى العاملة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة
تحديد أية تغييرات في البيئة	تحديد أي تغييرات في الزيادة أو الاستغناء عن القوى العاملة

المصدر: سهيلة محمد عباس، (2003)، إدارة القوى العاملة مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، (ص 58).

يلاحظ من الجدول أعلاه التكامل بين الخطة الإستراتيجية وخطة القوى العاملة، إذ إن هذا التكامل يتم على خطوتين الأولى مناقشة الخطة الإستراتيجية بين كل من الإدارة العليا وإدارة القوى العاملة، أما الخطوة الثانية، فهي قيام إدارة القوى العاملة بإعداد خطة القوى العاملة.

الفصل الثالث

الوضع الصحي في فلسطين

- ❖ المقدمة
- ❖ الوضع الصحي في فلسطين
- ❖ الصحة في فترة الاحتلال
- ❖ الصحة في فترة السلطة الفلسطينية
- ❖ واقع تنمية القوى العاملة الصحية الفلسطينية
- ❖ توزيع المستشفيات في فلسطين
- ❖ القوى العاملة الصحية في فلسطين
- ❖ الأيدي العاملة في وزارة الصحة
- ❖ الأيدي العاملة في القطاع الصحي غير الحكومي
- ❖ مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي العاملة في قطاع غزة

مقدمة

منذ نهايات النصف الأول من القرن المنصرم وإعلان تقسيم فلسطين وقيام دولة الاغتصاب الصهيوني على الأراضي الفلسطينية، والشعب الفلسطيني يكافح للدفاع عن حقه المشروع في أرضه ووطنه، ويخوض الحرب تلو الحرب دفاعاً عن أرضه وسعيًا لاستردادها، ليمتد هذا الاغتصاب ويطال في العام 1967 قطاع غزة، والتي تبلغ مساحته (365 كم²) ثلاثة مائة وخمسة وستين كيلو متر مربع. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2007).

وقطاع غزة هو المنطقة الجنوبية من الساحل الفلسطيني، وهي على شكل شريط ضيق شمال شرق شبه جزيرة سيناء، وسمي بقطاع غزة نسبةً لأكثر مدنه غزة.

خضع قطاع غزة للسيطرة المصرية منذ حرب 1948، واستمر ذلك حتى العدوان الثلاثي على مصر عام 1956 حيث سيطرت إسرائيل على قطاع غزة لمدة 6 أشهر عادت بعدها السيطرة المصرية حتى عام 1967 "حرب الأيام الستة"، سيطرت إسرائيل عليه.

وبعد اتفاقية أوسلو في العام 1993 وتطبيق الحكم الذاتي الفلسطيني في غزة وأريحا دخلت السلطة الفلسطينية إلى بعض مناطقه، وفي فبراير 2005، ونتيجة لانتفاضة الشعب الفلسطيني وتحت وطئت ضربات المقاومة صوتت الحكومة الإسرائيلية على تطبيق خطة رئيس الوزراء الإسرائيلي أريئيل شارون للانسحاب الأحادي الجانب من قطاع غزة وإزالة جميع المستوطنات الإسرائيلية والمستوطنين والقواعد العسكرية، وتم الانتهاء من العملية في 12 سبتمبر 2005 بإعلان إنهاء الحكم العسكري في القطاع. (ويكيبيديا، الموسوعة الحرة)

الوضع الصحي في فلسطين

يحظى تقديم الخدمات الصحية في الأراضي الفلسطينية باهتمام كبير، فقد تحمل القطاع الخاص والمنظمات الأهلية والجمعيات الخيرية مسؤولية كبيرة في تقديم الخدمات الصحية خلال سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على مؤسسات تقديم الخدمة الصحية، وتولت السلطة الوطنية الفلسطينية مسؤولية إدارة وإشراف وتقديم الخدمات الصحية للمجتمع الفلسطيني، إلا أنه ما زال هناك قطاعات عدة تساهم بتقديم الخدمات الصحية إضافة للقطاع الصحي الحكومي ممثلاً بوزارة الصحة الفلسطينية، منها المنظمات غير الحكومية والأهلية، والقطاع الخاص، ووكالة غوث وتشغيل اللاجئين التابعة للأمم المتحدة.

استمرت جهود تطوير القطاع الصحي في الأراضي الفلسطينية منذ تولي السلطة الوطنية الفلسطينية المسؤولية، فقد شمل التطوير جوانب الخدمات كماً ونوعاً وكذلك تنمية وتطوير القوى البشرية، إلا أن الإجراءات والتدابير الإسرائيلية المفروضة على الأراضي الفلسطينية منذ نهاية أيلول 2000، قد عطلت برنامج التنمية والتطوير ووضع وزارة الصحة في

حالة طوارئ دائمة لتتمكن من تقديم الخدمات الطبية للجرحى والمصابين والمعاقين، وما كان بوسع وزارة الصحة أن تتحمل أعباء حالة الطوارئ المستمرة مادياً وبشرياً في مختلف مجالات تقديم الخدمة والاستمرار بتطوير الخدمات. وعلى الرغم من المساعدات الدولية المقدمة في مجال الخدمات الصحية فإن الفجوة كبيرة بين القدرة على توفير الخدمات وحجم الخدمات المطلوبة كما ونوعاً حيث ارتفعت نسبة المشمولين بنظام التأمين الصحي من 60.4% عام 2000 إلى 74.3% عام 2002. كما تأثر القطاع الصحي كغيره من القطاعات بالإجراءات الإسرائيلية، فقد تعرضت سيارات الإسعاف للتدمير، وتعرض طواقم الإسعاف، والتمريض، والأطباء إلى الاعتقال والقتل والجرح من قبل قوات الاحتلال، كما تم منع وصول الكثير من المساعدات الطبية إلى محتاجيها في الوقت المناسب، مما أدى إلى استشهاد مرضى، وجرحى، وحوامل، ووفاء أجنة نتيجة ولادات غير آمنة إما في المنازل أو على الحواجز العسكرية، كما تم منع الكثير من المساعدات الطبية الدولية "الأدوية، وسيارات الإسعاف، وأجهزة طبية وغيرها من المستلزمات الطبية" من دخول الأراضي الفلسطينية. (<http://www.pnic.gov>)

الصحة في فترة الاحتلال:

لقد كان للاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية بعد عام 1967 آثاراً تدميرية على جميع أوجه الحياة في الأراضي الفلسطينية. وشهدت الأوضاع الصحية مثل كافة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية... الخ. تدهوراً مستمراً، هذا بالإضافة إلى انعكاس التدهور في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية على الأوضاع الصحية، وذلك لأن سياسة سلطات الاحتلال الإسرائيلي في المجال الصحي كانت تقوم على عدة نقاط رئيسية أهمها:

1. إبقاء المؤسسات والخدمات الصحية على ما كانت عليه قبل الاحتلال عام (1967 م) وعدم وضع أية خطط وبرامج جديدة لتطوير هذه الخدمات.

2. منع تطوير أو إنشاء مؤسسات صحية أهلية أو خيرية والتي كان من شأنها تعويض العجز في مجال الرعاية الصحية للمواطنين من قبل المؤسسات الصحية الحكومية.

عملت سلطات الاحتلال بشكل مبرمج على ربط المؤسسات الصحية الفلسطينية بالمؤسسات الإسرائيلية مستهدفة بذلك إذابة الكيان الفلسطيني، وإحاقه بنظام الاحتلال فتنظيم وإدارة ومالية الخدمات الصحية في الأراضي المحتلة كانت تقع تحت السيطرة المباشرة للسلطات المحتلة. (<http://www.pnic.gov>)

الصحة في فترة السلطة الفلسطينية

منذ تسلمت السلطة الفلسطينية المسؤولية عن الأراضي الفلسطينية التي أعاد الاحتلال الإسرائيلي الانتشار فيها في نهاية 1994 بعد اتفاقية أوسلو، سيطر الفلسطينيون على المسؤولية

عن القطاع الصحي بصورة كاملة، وورثوا وضعاً صحياً متهاكاً يفتقر لأدني مقومات التطور والتقدم وضعف كبير في الإمكانيات، الأمر الذي دفع للجوء إلى تحويل الكم الكبير من الحالات التي تحتاج للمهارة المميزة للعلاج بالخارج، و المحولون هم "المرضي الذين يحتاجون إلى استشارة أو علاج غير متوفر في مستشفيات وزارة الصحة". (التقرير السنوي لوزارة الصحة 2003، ص 48). و بلغ عدد الحالات المحولة للعلاج بالخارج في العام 2005 (31.721) حالة، وبتكلفة إجمالية بلغت (268,004,025) شيكلاً أي ما يوازي (59.5) مليون دولار أمريكي" وهو ما يمثل 42.7% من ميزانية وزارة الصحة". (التقرير السنوي لوزارة الصحة 2005، ملخص التقرير، ص XIII).

وهذه المبالغ الكبيرة من النفقات إذا ما علمنا أن جلها ديون على المواطن الفلسطيني تجعل من الصعب على واضعي الخطط في وزارة الصحة إهمالها، مما يدفع باتجاه إعادة تقييم مجمل العمل في الوزارة والبحث عن السبل الكفيلة بتطوير العمل الذي من الصعب أن يتم دون تطوير الكادر العامل، لذا فلا بد من النظر بجدية لوضع خطط طويلة المدى تهدف بالنهاية للخروج من عنق الزجاجة والارتقاء بمستوى الخدمات بما يتناسب واحتياجات المجتمع، ومحاولة الاستعانة برؤوس الأموال وبالخبرات الفلسطينية المنتشرة في أنحاء المعمورة علاوة على ضرورة تطوير المؤهلات الموجودة بهدف استغلالها لتطوير نظام صحي فلسطيني متكامل وراقي يستغني عن الخدمات الخارجية ويقدم اكتفاء ذاتياً في ذلك.

واقع تنمية القوى العاملة الصحية الفلسطينية:

بالرغم من الجهود المبذولة فإن دراسة واقع تنمية القوى العاملة في وزارة الصحة الفلسطينية أثبتت أن هذه الموارد لم ترق للمستوى المطلوب وأنها مازالت بحاجة لتطوير وتدريب وذلك للأسباب التالية (التقرير الملخص لمراجعة القطاع الصحي في 2007، ص 42):

1. من الضروري وضع تأهيل القوى العاملة في سلم الأولويات، بدءاً من توفير المؤهلات الأساسية وحتى تطوير الكوادر بواسطة التعليم المستمر وبرامج التدريب والتأهيل.
2. تعتمد الخدمات الصحية على عمل العديد من المهنيين. لذا فعلى مقدمي الخدمات التأكد من أن كل المواقع يشغلها أناس يملكون أفضل المؤهلات الممكنة.
3. يتم استقطاب المهنيين الصحيين من داخل وخارج الأراضي الفلسطينية، ومع ذلك كان هناك نقص في الكادر المؤهل في عدة مواقع وخاصة في الخدمات المتخصصة.
4. لا يجب أن تقتصر الاحتياجات المهنية الصحية بأي حال من الأحوال على المؤهلات الإكلينيكية. فقد أبرزت مراجعة قطاع الصحة وجود نقص في المهارات الطبية المساعدة والفنية والإدارية أيضاً. فثمة حاجة كبيرة للمدراء الصحيين القادرين على التعامل مع إدارة

- الموارد البشرية، ووضع الميزانيات، والممارسات المحاسبية، والتوريد والتعاقد، ومتابعة إجراء ضمان الجودة ومراقبتها.
5. يجب تطبيق تشريعات وأنظمة لترخيص المهنيين الصحيين، ويجب منح اللجنة المسؤولة عن هذا النشاط موارد وصلاحيات كافية.
6. من الضروري تطوير خطة وطنية قصيرة المدى، وأخرى طويلة المدى للموارد البشرية الصحية بالتعاون مع مؤسسات التعليم الفلسطينية وأرباب العمل.
7. يجب مراعاة أنماط وحجم الطاقم الحالي في وزارة الصحة على أساس الأولويات الحاضرة والمستقبلية والقدرات المالية المتوفرة. ويجب إعداد الخطط لإعادة توزيع الطاقم على أساس المبادئ ذاتها.
8. على وزارة الصحة أن تطور سياسات الحوافز لديها للاحتفاظ بالطاقم واستقطاب المهنيين الذين تتم الحاجة الماسة لهم.
9. ينبغي الاهتمام بالتعليم المستمر وبرامج التدريب للطاقم المعني في الإدارة العامة والإدارة المالية والمحاسبية والتوريد والمهارات التعاقدية والقضايا الأخرى ذات الصلة.
10. ينبغي دعم وتمتين نظام ترخيص واعتماد القوى العاملة.
11. على وزارة الصحة أن تعيد النظر في إجراءات التوظيف والاختيار بما يضمن إتباع أسلوب متجانس يكفل تحقيق العدالة والمهنية والشفافية.

توزيع المستشفيات في فلسطين

"في فلسطين (76) مستشفى (54) في الضفة الغربية و(22) في قطاع غزة بمعدل (2.02) مستشفى لكل (100,000) نسمة، وبسعة سريرية مقدارها (5,025) سريراً بواقع (3,007) في الضفة الغربية و (2,018) في قطاع غزة بمعدل (13.4) سريراً لكل (100,000) نسمة وتعود (22) مستشفى من مستشفيات فلسطين بملكيتها وإدارتها إلى وزارة الصحة (12) في الضفة الغربية، (10) في قطاع غزة بسعة (2,815) سريراً، أي (56%) من مجموع أسرة مستشفيات فلسطين وعند دراسة معدل دوران السرير تبين أنه بلغ (118) مرة خلال السنة وفترة خلو السرير بلغت (0.63) يوم.... وخصصت وزارة الصحة (60) سريراً لمرضى الأورام وأمراض الدم في أقسام الرعاية النهارية في مستشفياتها". (التقرير السنوي لوزارة الصحة 2005، ملخص التقرير، ص XII - XIII).

ومن خلال التفحص السريع لما ورد من بيانات يتبين حجم الدور الكبير الذي تلعبه المستشفيات غير الحكومية والخاصة في تقديم الرعاية الصحية التي تصل إلى (44%) من إجمالي الخدمات الصحية المقدمة حسب إحصائيات وزارة الصحة من خلال أعداد الأسرة

العاملة وأعداد المستشفيات، الأمر الذي يضع أمانة كبيرة على عاتق هذه الشريحة التي تعتبر بحق رديفاً كاملاً لوزارة الصحة في تقديم خدماتها، مما يدفع بها للارتقاء بهذه الخدمات وتطويرها في كافة المجالات.

القوى العاملة الصحية في فلسطين

يقوم على تقديم الخدمات الصحية في فلسطين عدد من المؤسسات المختلفة منها: وزارة الصحة، والمؤسسات الصحية غير الحكومية، والخدمات الطبية العسكرية، ووكالة الغوث لتشغيل اللاجئين الفلسطينيين. (التقرير السنوي لوزارة الصحة 2004 ص 40). "وبلغ مجموع القوى العاملة في وزارة الصحة والمؤسسات غير الحكومية في العام (2005) (20,769) منهم (9,375) في الضفة الغربية و (11,421) في قطاع غزة. يعمل من الإجمالي الكلي لهؤلاء (12,444) في وزارة الصحة منهم (4,751) في الضفة الغربية و(7,693) في قطاع غزة"، كما يعمل في المؤسسات الصحية غير الحكومية (5,553) منهم (3,611) في الضفة الغربية و (1,942) في قطاع غزة" علاوة على (1,394) يعملون في وكالة الغوث و(1,405) في الخدمات الطبية العسكرية. (التقرير السنوي لوزارة الصحة 2005، ص41).

"وتعاني الوزارة من تكديس إداري على حساب الكادر الفني المطلوب، حيث وصلت نسبة الإداريين عام (2005) إلى (40%) في حين أن هذه النسبة عام (1996) تمثل (33%) من مجموع العاملين في الوزارة. والجدير بالذكر أن النسبة العالمية تحدد احتياجات وزارة الصحة لـ (15 - 20 %) فقط من الإداريين من مجموع العاملين بها. وإن هذا يتطلب إعادة النظر في سياسة التوظيف والتعيينات والترقيات وتطبيق النظم الإدارية وتطويرها وتعزيز مبدأ الشفافية والعدل والمساواة في هذا المجال بالإضافة إلى تدريب الإداريين في المجالات التي تحتاجها الوزارة". (التقرير السنوي لوزارة الصحة 2005، ملخص التقرير، ص XIX)

جدول رقم (2)

توزيع الأيدي العاملة في المستشفيات على المناطق حسب مزودي الخدمة.

المناطق	مزود الخدمة	وزارة الصحة	غير الحكومية	أونروا	خدمات عسكرية	المجموع الكلي	لكل 10,000 نسمة من إجمالي السكان
الضفة الغربية	2494	2483	115	34	5126	21.60	
قطاع غزة	4491	944	0	409	5844	42.05	
المجموع	6985	3427	155	443	10970	29.16	

• لا يوجد مستشفيات للوكالة في قطاع غزة، ولا يوجد مستشفيات للخدمات العسكرية في الضفة.

"المصدر التقرير السنوي لوزارة الصحة 2005 ص 123 - بتصرف"

من خلال النظرة السريعة للتوزيعات السابقة نجد ضخامة حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسات غير الحكومية التي تصل إلى ما يقارب 3.1.2% من مجمل الخدمات الصحية المقدمة في فلسطين، الأمر الذي يبرز الدور الهام والواضح لهذه المؤسسات، التي يجب أن يؤخذ أدائها بعين الاعتبار من خلال وضوح التخطيط المستقبلي المتعلق بالأيدي العاملة والتطوير التقني لإمكانياتها.

الأيدي العاملة في وزارة الصحة

تم توزيع الأيدي العاملة في وزارة الصحة الفلسطينية استناداً للنسبة الحقيقية والمفترضة (لكل سرير) في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية حسب المناطق في العام 2004 على النحو التالي:

جدول رقم (3)

النسبة الحقيقية والمفترضة من الأيدي العاملة الصحية (لكل سرير) في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية حسب المناطق في العام 2004.

فلسطين			قطاع غزة		الضفة الغربية		البيان
المعدل المطلوب لكل سرير	المعدل الفعلي	العدد	المعدل الفعلي	العدد	المعدل الفعلي	العدد	
0.45	0.50	1,364	0.65	969	0.32	395	طبيب بشري
		15		13		2	طبيب أسنان
100/1 سرير	4.10	112	1.76	71	3.30	41	صيدلي
0.86	0.79	2,147	0.83	1240	0.73	907	ممرض
4/1 أسرة	1.32	120	0.80	39	1.94	81	قابلة قانونية
0.27	0.23	621	0.24	354	0.21	267	مهني
0.62	0.67	1,824	0.76	1133	0.56	691	إداري

- النسبة المطلوبة من العاملين في الصحة طبقاً للخطة الوطنية الصحية (1999-2003)
- لا يوجد مرجع للنسبة المطلوبة لأطباء الأسنان
- القابلات القانونيات تم حسابها لكل سرير ولادة

"المصدر التقرير السنوي لوزارة الصحة 2004 ص 51"

وإذا ما تفحصنا المعلومات المرقومة أعلاه نجد ببساطة أن هناك خلافاً واضحاً في توزيع هذه العمالة، فمن الواضح أن عدد العاملين الإداريين الفعلي يزيد بنسبة (0.05) عن النسبة المفترضة، الأمر الذي يستدعي إعادة تدوير هذه العمالة وتوزيعها حسب مؤهلاتها على الوزارات الأخرى والاستعاضة عنها بمهارة فنية متخصصة تؤدي بدورها للارتقاء بجودة العمل والتخصص؛ الأمر الذي سينعكس بصورة جيدة على مستوى الخدمات المقدمة للمحتاجين

بالإضافة لتخفيض معدل تحويلات العلاج الخارجية التي تؤدي بدورها لتوفير مبالغ جيدة من الأموال المنفقة التي تمكن الوزارة من تطوير كادرها الفني والتقني.

الأيدي العاملة في القطاع الصحي غير الحكومي:

أظهرت الإحصائيات أن القطاع الصحي الفلسطيني غير الحكومي يتمتع بحضور بارز فحجم الخدمات التي يقدمها، وأعداد العاملين به، وفرص العمل التي يوفرها، جعلت منه عمادة حقيقية من أعمدة النظام الصحي والاقتصادي الفلسطيني وجعلته رديفاً لا يقل بكثير في الأهمية عن وزارة الصحة الفلسطينية، "حيث بلغت أعداد العاملين فيه (8420 عاملاً) أي ما نسبته (43.08%) من مجمل العاملين في القطاع الصحي بكامله، ويمكن توزيع العاملة في هذا القطاع على النحو التالي": (التقرير السنوي لوزارة الصحة 2004 ص 53)

• طبقاً للمنطقة

جدول رقم (4)

توزيع الأيدي العاملة في المؤسسات الصحية غير الحكومية طبقاً للمنطقة.

المنطقة	العدد	النسبة
الضفة الغربية	6,014	71.43%
قطاع غزة	2,406	20.57%

• طبقاً لجهة العمل

جدول رقم (5)

توزيع الأيدي العاملة في المؤسسات الصحية غير الحكومية طبقاً لجهة العمل.

جهة العمل	العدد	النسبة
المؤسسات غير الحكومية	6,327	75.1%
وكالة الغوث الدولية "الأنرو"	1,139	13.5%
الخدمات العسكرية الطبية	954	11.82%

• طبقاً للتخصص:

جدول رقم (6)

توزيع الأيدي العاملة في المؤسسات الصحية غير الحكومية طبقاً للتخصص.

التخصص / القطاع	المستشفيات	الرعاية الأولية	المجموع	النسبة المئوية
طبيب بشري	900	621	1,521	18.521
طبيب عام	294	399	693	8.23
متخصصون	606	222	828	9.83
طبيب أسنان	25	132	157	9.83

2.13	179	108	71	صيدلي
26.47	2,229	798	1,431	ممرض
3.79	319	162	157	قابلة قانونية
3.79	1,65	159	6	عمال صحة
17.67	1,488	905	583	مهنين
28.05	2362	816	1,546	إداريين وعمال
100	8,420	3,701	4,719	المجموع

"المصدر التقرير السنوي لوزارة الصحة 2004 ص 53"

ولو أمعنا النظر قليلاً في بيانات الجدول السابق لتبين بوضوح النقص الشديد في حجم العمال والإداريين، فطبقاً للمعدل المطلوب والمذكور حسب خطة وزارة الصحة في الجدول رقم (3) فمن المفترض أن تساوى نسبة العاملين والإداريين 62% من إجمالي العاملين في حين أن الموجود حسب جدول رقم (6) يساوى فقط (28.05%)، مما يستدعي إعادة تقييم الاحتياجات في القطاع الصحي غير الحكومي بما يتناسب وخطط وزارة الصحة على الأقل إن لم يكن أفضل من ذلك بهدف تحفيز العامل دون إقبال كاهله.

مشكلات التخطيط الوطني للموارد البشرية في مجال الصحة في فلسطين

يمكن تلخيص مشكلات التخطيط الوطني للموارد البشرية في مجال الصحة في محدودية البيانات الموثوقة والدقيقة المتوفرة، رغم أن وزارة الصحة من خلال نظام معلوماتي لموظفي الصحة العامة ساعدت في تغطية جزء من هذه الحاجة، فإنه لا يزال هناك الكثير مما يتعين القيام به. فاستمرار النقص في القوى العاملة الصحية يشكل التحدي الأكبر للتنمية وتحسين نوعية الرعاية الصحية في فلسطين. مما يؤكد أن هناك حاجة ملحة لوضع ومتابعة التقدم نحو خطة القوى العاملة الصحية التي توضح الاحتياجات والأولويات لمختلف التخصصات الأكاديمية المحلية وتساعد في توفير برامج العمل المتمشية مع توجهات إصلاح الرعاية الصحية. (Bridged، فرسان شاهين، 2005، ص 11).

مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي العاملة في قطاع غزة

يمثل مجتمع الدراسة مجموع مستشفيات القطاع الصحي التابع للمؤسسات الصحية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والحاصلة على ترخيص رسمي من وزارة الصحة الفلسطينية والبالغ عددها ثمانية مستشفيات وهي:

مستشفى العودة

يتبع مستشفى العودة لاتحاد لجان العمل الصحي كمؤسسة أهلية فلسطينية، بدأت فكرة إنشائه عام 1993م، حيث برزت حاجة المنطقة الشمالية (ذات الكثافة العالية في السكان) لمشفى يلبي حاجتهم الملحة للخدمات الصحية والرعاية الأولية، ويقدم المستشفى خدماته للجمهور من خلال عدد من الأقسام أهمها، قسم الرعاية اليومية والطوارئ، وقسم العيادات الخارجية، وقسم العمليات، وقسم النساء والولادة، وقسم الجراحة، والخدمات المساندة، ومستودع الأدوية المركزي، ويستهدف أبناء القطاع عامة وأبناء المنطقة الشمالية خاصة. مع إعطاء حق الأولوية للفئات المهمشة (المرأة - الطفل - محدودي الدخل - كبار السن).

ويعمل بالمستشفى (139) مائة وتسعة وثلاثون موظفاً ما بين أخصائيين وفنيين وإداريين وهم موزعون على النحو التالي:

جدول رقم (7)

يوضح توزيع الأيدي العاملة بمستشفى العودة التابع للجان العمل الصحي

م	التخصص	العدد
1.	طبيب	49 "يعملوا بالدوام الجزئي"
2.	ممرض	44
3.	فني مختبر	5
4.	فني أشعة	4
5.	صيدلي	2
6.	فني مختبر	5
7.	إدارة وخدمات مساعدة	30
	المجموع	139

المصدر، مقابلة مع رئيس شؤون الموظفين بالمستشفى، 15 يوليو 2006.

مستشفى القدس

مستشفى القدس يتبع جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وهي جمعية صحية غير حكومية تمتلك العديد من الفروع في الضفة الغربية وقطاع غزة والشتات ومستشفى القدس هو أحد هذه الفروع الموجودة في مدينة غزة. وأنشئ في النصف الثاني من العام (2001) وبسعة مائة سرير ويقدم خدمات متنوعة ضمن أقسامه المختلفة التي تشمل على (قسم الطوارئ، وأقسام الدخول، وقسم العناية المركزة، وقسم الحضانة، وقسم الولادة، وقسم العمليات، ومختبر التحاليل، وقسم الأشعة، والعيادات الخارجية، وحدة المناظير).

و يعمل بالمستشفى (251) مائتان وواحد وخمسون موظفاً ما بين أخصائيين وفنيين وإداريين وهم موزعون على النحو التالي:

جدول رقم (8)

يوضح توزيع الأيدي العاملة بمستشفى القدس التابع لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بغزة.

م	التخصص	العدد
1.	أطباء	64
2.	ممرض	76
3.	فني مختبر	13
4.	فني أشعة	6
5.	صيدلية داخلية	2
6.	فني تخدير	2
7.	علاج طبيعي	2
8.	إدارة وخدمات مساعدة	86
	المجموع	251

المصدر، مقابلة مع د. محمد المدهون، المدير الإداري للمستشفى، مكتب المدير، 9 يوليو 2006.

مستشفى الأمل بخانيونس:

المستشفى أحد فروع جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة، أنشئ عام (1997) لسد النقص الواضح في مستشفيات الرعاية الأولية في المنطقة الجنوبية والمناطق المحيطة بهدف المساعدة في توفير الخدمات الطبية الثانوية للسكان هناك، ويشتمل المستشفى على عدد من الأقسام أهمها، قسم الطوارئ، وقسم الباطنة، وقسم الباطنة العامة، وقسم العظام، وقسم الأطفال، وقسم النساء والولادة، وقسم العمليات، وقسم العناية المركزة. ويعمل بالمستشفى (185) مائة وخمسة وثمانون موظفاً ما بين أخصائيين وفنيين وإداريين وهم موزعون على النحو التالي:

جدول رقم (9)

يوضح توزيع الأيدي العاملة في مستشفى الأمل التابع لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بخانيونس.

م	التخصص	العدد
1.	أطباء أخصائيين دوام كامل	5
2.	أطباء أخصائيين دوام جزئي	10
3.	أطباء أسنان	5
4.	طبيب عام رعاية أولية	17
5.	تمريض دوام كامل	33
6.	تمريض جزئي	9

2	فني تخدير	.7
8	فني مختبر	.8
5	فني أشعة	.9
8	صيدلية	.10
83	إداريين وخدمات مساعدة	.11
185	المجموع	

المصدر، مقابلة مع د. ماهر عطا الله المدير الإداري للمستشفى، في مكتب مدير الإسعاف والطوارئ بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بغزة، 9 يوليو 2006.

مستشفى الخدمة العامة:

جمعية الخدمة العامة تأسست في مدينة غزة عام 1993 كجمعية خيرية غير حكومية تعمل في المجال الصحي بهدف تقديم خدمات صحية متميزة برسوم مخفضة تتناسب مع ذوي الدخل المحدود، ومجانية للأسر الفقيرة وأبناء الشهداء والأيتام، وتدير الجمعية العديد من التخصصات أهمها قسمي الولادة والعمليات الجراحية التي تعمل على مدار الساعة. واستحدثت الجمعية في العام 2005 مستشفى الخدمة العامة الذي ورث ما تقدمه الجمعية من خدمات طبية ويشتمل المستشفى على أقسام العيادات، وقسم العمليات الجراحية، وقسم الولادة، وقسم جراحة المناظير، وقسم الرعاية الأولية، إضافة للخدمات التشخيصية الأخرى من مختبر وأشعة. ويعمل بالمستشفى خمسة وثمانون موظفاً ما بين أخصائيين وفنيين وإداريين بعضهم يعمل بالعقد الجزئي والآخرين بشكل دائم وهم موزعون على النحو التالي:

جدول رقم (10)

يوضح توزيع الأيدي العاملة في مستشفى جمعية الخدمة العامة - غزة.

العدد	التخصص	م
32	أطباء	.1
12	تمريض	.2
4	فني مختبر	.3
2	فني أشعة	.4
7	قابلات	.5
5	صيدلية	.6
23	إداريين وخدمات مساعدة	.7
85	المجموع	

المصدر، مقابلة، سكرتيرة مدير الجمعية، 20 يوليو 2006.

مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي

تأسس مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي في العام 1996م كأحد فروع جمعية الوفاء الخيرية وتلبية للحاجة المجتمعية الملحة باعتبارها مركز التأهيل الطبي الأول والوحيد في قطاع غزة في حينه، ويقدم المستشفى خدماته لكافة المصابين والمعاقين الذين يعانون إعاقات حركية أو إدراكية من خلال مجموعة من الأقسام المختلفة التي تتمثل في قسم الخدمات الطبية والتمريضية الذي يشتمل على (التأهيل الطبي، والرعاية التمريضية، وقسم العلاج الطبيعي، وقسم العلاج الوظيفي، وحدة العلاج باللعب والإثارة الحسية، وحدة تأهيل الإدراك، وقسم الخدمة الاجتماعية، وقسم الإرشاد والتأهيل النفسي وقسم العيادات الخارجية التخصصية والمتمثلة في (عيادة العلاج الطبيعي، وعيادة العلاج الوظيفي، وعيادة ديناميكية التبول، وعيادة طب وجراحة العظام، وعيادة تأهيل الأعصاب وعلاج الآلام، وعيادة أمراض الروماتيزم والتأهيل، وعيادة هشاشة العظام)، وقسم الجراحات التخصصية، وبرامج التأهيل الطبي المجتمعي التابعة للمستشفى والتي تتماشى واحتياجات المجتمع الناتجة عن الانتفاضة والمتمثلة في برنامج التأهيل الطبي المجتمعي خانيونس، وبرنامج التأهيل الطبي المجتمعي - رفح، برنامج التنقيف الصحي للمعاقين وذويهم بقطاع غزة. إضافة للعديد من الأقسام المساعدة والتي أهمها وحدة الأشعة، والمختبر، والصيدلية، وإدارة التعليم المستمر والتدريب، وقسم العلاقات العامة والإعلام، وقسم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.

ويعمل بالمستشفى (186) مائة وستة وثمانون موظفاً ما بين أخصائيين وفنيين وإداريين وهم موزعون على النحو التالي:

جدول رقم (11)

يوضح توزيع الأيدي العاملة في مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي التابع لجمعية الوفاء الخيرية - غزة.

م	التخصص	العدد
1.	أطباء	15
2.	تمريض	56
3.	علاج طبيعي	26
4.	علاج وظيفي	10
5.	أشعة	1
6.	مختبر	3
7.	صيدلية	2
8.	خدمة اجتماعية ونفسية	2
9.	إدارة وخدمات مساعدة	71
	المجموع	186

المصدر، جرد بواسطة، الباحث حيث يعمل رئيس قسم الشؤون الإدارية بجمعية الوفاء الخيرية

مستشفى دار السلام - خانيونس

يعد مستشفى دار السلام في مدينة خان يونس جنوب قطاع غزة مستشفى أهلياً غير ربحي يتبع جمعية الوفاء الخيرية وقد تأسس في عام (1995 م) لتقديم الخدمات الصحية المتميزة للمواطنين في محافظتي خان يونس ورفح وتبلغ سعة المستشفى (18) سريراً ويضم العديد من العيادات التخصصية ووحدة عمليات ووحدة تنظير للجهاز الهضمي ووحدة الجراحة باستخدام المنظار الخارجي، وقد تم تطوير العديد من العيادات التخصصية وغرفتي العمليات بخاصة وذلك بعد انتقال المستشفى للمبنى الجديد، ويشتمل المستشفى على عدد من الأقسام هي (قسم الاستقبال، وقسم العيادات الخارجية التخصصية، وقسم الأشعة، والمختبر، وقسم الطوارئ، والصيدلية، وعيادة طب الأسنان، وقسم الجراحة، والقسم الداخلي).

ويعمل بالمستشفى (62) اثنان وستون موظفاً ما بين أخصائيين وفنيين وإداريين جلهم يعمل بالعقد الجزئي وبالساعة والباقي بشكل دائم، وهم موزعون على النحو التالي:

جدول رقم (12)

يوضح توزيع الأيدي العاملة في مستشفى دار السلام التابع لجمعية الوفاء الخيرية - خانيونس.

م	التخصص	العدد
1.	أطباء	20
2.	تمريض	13
3.	فني مختبر	3
4.	فني أشعة	4
5.	صيدلية	3
6.	إداريين وخدمات مساعدة	19
	المجموع	62

المصدر، جرد بواسطة، الباحث حيث يعمل رئيس قسم الشؤون الإدارية بجمعية الوفاء الخيرية

جمعية أصدقاء المريض الخيرية:

مؤسسة طبية أهلية غير ربحية تأسست عام (1980) لسد النقص في الخدمات الطبية الحكومية، وبرزت مكانة الجمعية كمؤسسة وطنية أثناء انتفاضة (1987) حين احتضنت مئات الجرحى والمصابين الذين لم يكن ميسوراً لهم العلاج بالمستشفيات الحكومية، ويوجد في جمعية أصدقاء المريض عشرة عيادات هي (عيادة الأطفال، وعيادة الأمراض الباطنية، وعيادة الجراحة العامة، وعيادة الأنف والأذن والحنجرة، وعيادة العيون، وعيادة الأسنان، وعيادة أمراض النساء والولادة، وعيادة الأعصاب، وعيادة المسالك البولية، وعيادة العظام)، كما يوجد بها خمسة أقسام طبية هي (قسم التحاليل الطبية، وقسم الأشعة، وقسم الألتراساوند "التصوير التلفزيوني"، وقسم

المناظير، وقسم الصيدلانية والمستودعات) وتم حديثاً إضافة قسم الجراحة وهو قسم مجهز بأحدث الأجهزة يحتوى على غرفتين للعمليات إحداها عمليات بواسطة المناظير. ويعمل بالمستشفى مائة وتسعة عشر موظفاً ما بين أخصائيين وفنيين وإداريين وهم موزعون على النحو التالي:

جدول رقم (13)

يوضح توزيع الأيدي العاملة بمستشفى جمعية أصدقاء المريض الخيرية.

م	التخصص	العدد
1.	أطباء	30
2.	فنيين	52
3.	إداريين	19
4.	عمال وخدمات	18
	المجموع	119

المصدر، مقابلة، القائم بأعمال مسئول شؤون الموظفين، 9 يوليو 2006.

الفصل الرابع

الدراسات السابقة

❖ الدراسات المحلية والعربية

❖ الدراسات الأجنبية

مقدمة

من خلال مسح الباحث للدراسات السابقة على المستوى المحلي والعربي والأجنبي وجد أن معظم الدراسات المحلية والعربية لم يحظَ فيها تخطيط القوى العاملة في المجال الصحي بالاهتمام المناسب وربما المطلق، بل كان هناك ضعف شديد في تغطية هذا القطاع رغم أهميته بالنسبة للوطن العربي كعضو من الدول النامية؛ بعكس ما لاقاه هذا القطاع من اهتمام ودراسات واسعة في المجتمعات الأجنبية.

وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي أجريت في هذا المجال حيث بلغ عددها (19) تسع عشرة دراسة، تسع منها محلية وعربية، وعشرة أجنبية.

أولاً: الدراسات المحلية:

1. شبير (2004م).

دراسة بعنوان: واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره

هدفت الدراسة لتحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وبيان دورها وأهميتها في تحسين مستوى الأداء وكفاءته؛ والوقوف على الأسباب التي تؤدي إلى ضعف وبطء عملية تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات، وتقديم مقترحات قابلة للتطبيق لتنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن لدى المؤسسات اهتماماً بشكل عام بالتخطيط كمبدأ مهم من مبادئ العمل، وأن هناك غياباً للإستراتيجية الشاملة والسياسات المحددة والمكتوبة بشكل منهجي ومهني، علاوة على عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير علمية تنمية الموارد البشرية، وعدم وجود خطة مكتوبة ومعتمدة لتطوير الموارد البشرية، إضافة للمشاكل المالية والإدارية والمهنية التي تعيق تطبيق سياسات وخطط تنمية وتطوير الموارد البشرية، وعدم وجود إدارة مستقلة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، كما أن معظم المؤسسات تفتقد إلى الرؤية المستقبلية للاحتياجات من القوى العاملة ومن ثم تنحصر أعمال التخطيط في تغطية العجز في القوى العاملة، ويندر أن توجد مؤسسة لديها تصور واضح ومدروس عن هيكل الموارد البشرية لفترات مستقبلية.

2. أبو طويلة (2000):

دراسة بعنوان: واقع تخطيط القوى العاملة في قطاع غزة

هدفت الدراسة لتحليل واقع العمالة في قطاع غزة، وللتعرف إلى حجم العرض من القوى العاملة بنوعيتها: الكمي والكيفي، والوقوف على مشاكلها، والتعرف إلى احتياجات سوق العمل المحلية وقدرتها على استيعاب القوى العاملة وربط ذلك بالسياسات والبرامج والخطط الاقتصادية والاجتماعية: ووضع برامج لتدريبها ورفع مستوى كفاءتها، كما هدفت لاستكشاف الاتجاهات المستقبلية لسوق العمل في قطاع غزة وإمكانية التخطيط لتوجيه القوى العاملة تجاه الفرص المتاحة والمساهمة في حل مشاكلها واستغلالها الاستغلال الأمثل.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، غياب التخطيط للقوى العاملة بصفة خاصة والموارد البشرية بصفة عامة، نظراً لعدم وجود ترابط بين القطاعات الإنتاجية من ناحية، والموارد البشرية من ناحية أخرى، وغياب التخطيط العلمي السليم وعدم وضع سياسات وبرامج الاستيعاب والتشغيل الحقيقي.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: بناء إستراتيجية شاملة في مجال التخطيط والتنمية لاستيعاب القوى العاملة والقوى البشرية، حتى يمكن من التغلب على محددات الاستيعاب وقيودها الحالية، التي تجعل من صانعي السياسات أكثر استقراراً وتوفيقاً بين مشاكل الوطن ومن ضمنها مشكلة استيعاب القوى العاملة كنتيجة للوضع السياسي.

3. الشامي (1995):

دراسة بعنوان: الاحتياجات التدريبية لإعداد القوى العاملة الفلسطينية.

هدفت الدراسة لاستكشاف الطرق والوسائل الكفيلة بتأهيل القوى العاملة التي تحتاج إليها مشروعات التنمية الحالية والمستقبلية، في محاولة منظمة للشروع في التفكير في الاتجاهات التدريبية والتطويرية لإعداد القوى العاملة الفلسطينية، من خلال فحص وتحليل الوضع التدريبي للقوى الفلسطينية في الأراضي المحتلة والاحتياجات التدريبية.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تقديم البرامج التدريبية من قبل المؤسسات التعليمية ومؤسسات التدريب دون أن يسبق ذلك أي نوع من تقييم للحاجات التدريبية التي عادة ما تسبق الإعداد والتخطيط. قيام بعض المؤسسات بتدريب العاملين وإكسابهم الخبرة داخل المؤسسة وليس في معاهد متخصصة، كما توصلت الدراسة إلى صعوبة إدخال التكنولوجيا والأساليب الإنتاجية الحديثة، وذلك لقلّة الأيدي الماهرة والفنية القادرة على استيعابها وقلّة المعاهد

التدريبية من جهة أخرى. ضعف التدريب على التطوير الإداري والقيادي لإعداد مديريين قادرين على تأدية وظائفهم، فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. كما أفادت بأن المؤسسات تنقصها المعرفة الفنية في تحديد الآلية المستعملة في قياس الاحتياجات والموارد المالية اللازمة لتحقيق أغراضها. كما أنها تعاني من انخفاض مستويات الأجور.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: وضع إستراتيجية لإعداد الكوادر الفنية من أجل رعايتها وتمييزها باعتبارها ثروة قومية يتوجب الحفاظ عليها وتطويرها من خلال: حصر احتياجات المؤسسات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، ودراسة خطط التنظيم المستقبلية على الصعيدين القومي والمؤسساتي وتحديد أعداد العاملين المطلوبين والمهارات والقدرات المطلوبة لتنفيذ هذه الخطط، إضافة لقيام إدارة تخطيط القوى العاملة ببناء خطط القوى العاملة وإعدادها على المستوى القومي والمؤسساتي بناء على الاحتياجات الفعلية، كما أوصت بإنشاء وحدات للتدريب تفي بتطوير برامج تدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للوظائف والأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف علاوة على توفير الموازنة والدعم المالي اللازم لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. المير (2007)

دراسة بعنوان: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

هدفت الدراسة: لتحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. كما هدفت للتعرف إلى التخطيط "الخطط والبرامج والموازنات المخصصة" لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة تطبيق العمل بالإدارة. وللتعرف على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين بالإدارة العامة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: الموافقة على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن الدورات التدريبية التي تطرحها الإدارة تعمل على تطور مهارات وقدرات العاملين. كما أوضحت أن هنالك تخطيطاً "الخطط والبرامج والموازنات المخصصة" لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة تطبيق العمل بالإدارة. وأن هناك دعماً وتأييداً لأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين بالإدارة العامة للمرور لتطبيق الإدارة الإلكترونية. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين على تطبيقات العمل. وموافقة على طرق متابعة وتقييم جهود التدريب للتحويل للإدارة الإلكترونية.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة دعم القيادات المسؤولة بالإدارة العامة عن طريق توفير متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. والعمل على إزالة كافة المعوقات التي تحد من تنمية هذه الموارد، واعتماد ودعم سياسات تنميتها. كما أوصت بضرورة الاهتمام والعمل على توفير فرص التدريب على الإدارة الإلكترونية لجميع العاملين. وضرورة توفير الدعم المالي اللازم لعملية تطبيق هذه الإدارة. وأوصت أيضاً بضرورة (الاهتمام بالنواحي التخطيطية) الخطط والبرامج والموازنات المخصصة (لتنمية الموارد البشرية) اللازمة لتهيئة تطبيق العمل. والعمل على توفير كوادر متخصصة لمعالجة أي خلل أو مشكلة طارئة. إضافة لضرورة الاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين بالإدارة العامة للمرور.

2. هاشم (2005)

دراسة بعنوان: إدارة وتخطيط الموارد البشرية، دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة، للمساهمة بشكل تطبيقي في بلورة مفهوم تخطيط الموارد البشرية، ولتحديد موقف المنظمات المصرية محل الدراسة من تطبيق أنشطة الموارد البشرية ومدى ممارستها لتخطيط الموارد البشرية.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: غياب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عملياً، بالرغم من مشاركة بعض مسؤولي الموارد البشرية في فريق الإدارة العليا ببعض المنظمات، إضافة لقصور مفهوم تخطيط الموارد البشرية لدى مسؤولي الموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة على عملية إعداد الموازنة السنوية للعمالة فقط. إضافة لعدم توفر المقومات الأساسية للتخطيط المتكامل للموارد البشرية بالمنظمات محل الدراسة، خاصة ما يتعلق بتوافر المعلومات وطرق تخطيط الموارد البشرية ووجود شخص متخصص لديه القدرة على القيام بتخطيط الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى أن وجود نظام لتخطيط الموارد البشرية يصاحبه انخفاض في معدل دوران العمل، أو بشكل آخر استقرار نسبي لقوة العمل.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة الاهتمام بموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وما يتعلق بإعداد وصياغة الإستراتيجية في ظل بيئات عمل مختلفة. وضرورة العمل على إيجاد نظم متكاملة للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات وضمان مشاركة مسؤولي الموارد البشرية في صياغة البعد الاستراتيجي. كما أوصت الدراسة بضرورة دعم إدراك الإدارة العليا بالمنظمات لأهمية البعد الاستراتيجي في إدارة وتخطيط الموارد البشرية. إضافة لتحديد متطلبات التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمنظمات، والعمل على توفيرها. وضرورة دعم قدرات مسؤولي الموارد البشرية في المنظمات في إعداد وتنفيذ تخطيط الموارد البشرية.

3. عليان (2004):

دراسة بعنوان: إدارة التنمية البشرية في المكتبات الإلكترونية (دراسة وثائقية)

هدفت هذه الدراسة الوثائقية للتعريف بموضوع إدارة القوى العاملة في المكتبة الإلكترونية من خلال تحديد مفهوم إدارة التنمية البشرية وما هي بيئتها وأهميتها ومهامها وأنشطتها، وتحليل الوظائف وتخطيط القوى العاملة وإجراءات التوظيف والتحفيز والتدريب وطرائق تقييم أداء العاملين في المكتبة الإلكترونية؟

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: افتقار العديد من المكتبات الإلكترونية، لدائرة أو قسم لتنمية الموارد البشرية. كما أن هناك ضعفاً في التخطيط للأنشطة ذات العلاقة بتنمية الموارد، وعدم اهتمام باختيار العناصر البشرية المؤهلة والمدرّبة التي لديها الخبرة الكافية والشخصية المناسبة لتوظيفهم للعمل كما أوضحت الدراسة بأن المكتبات لا تسعى بالقدر الكافي لتحليل العمل وإعداد الوصف الوظيفي المناسب للعاملين فيها.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة تطوير المكتبة الإلكترونية وتنفيذها برامج التدريب والتنمية المناسبة للعاملين فيها، وبخاصة برامج التدريب أثناء الخدمة، وفق أساليب متطورة. كما أكدت الدراسة أهمية توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين. وأوصت بضرورة تطوير برامج للتعاون بين المكتبات الإلكترونية، بهدف تبادل الخبرات بشكل عام وفي مجال التنمية البشرية بشكل خاص. إضافة لتأكيد أهمية تقييم أداء العاملين في المكتبات الإلكترونية وفق طرائق وقواعد وأسس علمية بعيدة عن الانطباعات الشخصية.

4. المعشر، والهيبي (2004)

دراسة بعنوان: تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا "دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية"

وهدفت الدراسة لمعرفة مستوى الاهتمام بتخطيط مناصبي الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها وتطويرها بوصفها تقع ضمن أعلى المراتب القيادية في الجهاز الحكومي.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن مستوى الأهمية لأبعاد المتغير المستقل استقطاب وظائف الإدارة العليا (التخطيط للمنصب، الاستقطاب الداخلي، الاستقطاب الخارجي، مدة البقاء) وأبعاد المتغير التابع النتائج والأداء (نتائج شغل المنصب، الأداء في المنصب) كان يتراوح بين متوسط وعالٍ.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة أن يصار إلى وضع برنامج تطويري يتخصص بإعداد الأمناء العاملين ممن تتوفر فيهم المهارات القيادية مع المهارات الإدارية، وذلك بعد اختيار هادف يستند إلى معايير واضحة، كما أوصت بضرورة الاهتمام بقيادات الصف الثاني في الوزارات الحكومية من المديرين العاملين، وبضرورة تبني أساليب داخلية لتطوير القيادات الإدارية العليا والاهتمام الدائم بالصف الثاني من القادة في التنظيم كي يتم الاختيار لهذه المناصب اختياراً علمياً من جهة وحافزاً لباقي الموظفين لكي تبقى هذه المواقع متوافرة دائماً لمن يثبت جدارته في خدمة المنظمة.

5. الناظر (2002):

دراسة بعنوان: **تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في المملكة الأردنية الهاشمية**. هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في الأردن، والوقوف على أهم مشكلاته ومعوقاته.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تفيده بتوافر المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة ودقتها، وأن استخدام هذه المعلومات لم يكن يتم بالصورة المثلى، كما أن مهام ووظائف تخطيط القوى العاملة كانت تستخدم بصورة متوسطة، إضافة إلى أن عملية تخطيط القوى العاملة واجهت مشكلات ومعوقات متعددة كان من أهمها (نقص الحوافز المادية والمعنوية، ونقص عدد العاملين)، كما توصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت المعوقات والمشكلات التي تواجه عملية تخطيط القوى العاملة قلت الممارسة لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة، وكلما توفرت المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة كانت ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة تتم بصورة جيدة.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة العمل على توفير برامج تدريبية متخصصة للقائمين على تخطيط القوى العاملة، بالإضافة لضرورة إنشاء وحدات إدارية متخصصة تتولى عملية التخطيط لهذه القوى، وزيادة ممارسة المهام والنشاطات الرئيسية لها من قبل القائمين عليها في القطاع العام الأردني، علاوة على التركيز على أهمية التنسيق والتعاون الكامل بين كافة الأطراف المعنية بتخطيط القوى العاملة وعلى كافة المستويات، فيما يتعلق بعملية وضع الأسس والمعايير والأدوات اللازمة لعملية اجتذاب القوى العاملة، والعمليات الأخرى المتعلقة بتخطيط القوى العاملة؛ والعمل على تذليل المشكلات والمعوقات التي تواجه تخطيط القوى العاملة من خلال توفير نظام مناسب للحوافز للموظفين، وزيادة المتخصصين في هذا المجال، وتقوية العلاقة والتنسيق بين الإدارات المعنية بتخطيط القوى العاملة.

6. الزهري (2000):

دراسة بعنوان: التخطيط لاستراتيجيات القوى العاملة.

هدفت الدراسة، لاستعراض عملية التخطيط للموارد البشرية، ودراسة الخيارات المتاحة أمامها، بغية اختيار الإستراتيجية الأنسب، والبرامج المصاحبة لها، التي تتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنشأة ووحدات الأعمال.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: بأن المؤسسات تولي اهتماماً بتطبيق برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم وتعزيز وجود استراتيجيات واضحة، تنبثق عنها استراتيجيات الموارد البشرية، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن تطرأ في صفوف القوى العاملة، والأخذ بها عند صياغة الإستراتيجية. إضافة إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية تهتم بكل ما له علاقة بالعاملين من حيث وضع خطط خاصة بالتخطيط للقوى العاملة من خلال تحديد العرض والطلب من العمالة في سوق العمال؛ كما يتم رسم إستراتيجية للاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف، والاختبارات، والشروط العامة لاختيار العاملين.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة دراسة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وتحديد أهم التحديات التي يمكن مواجهتها بغية التغلب عليها لاحقاً، وترجمتها في خطط إستراتيجية تأخذ بها إدارة الموارد البشرية، وضرورة صياغة رؤية واضحة للمستقبل تعرف المؤسسات من خلالها استراتيجياتها البشرية التي ستعزز قوتها التنافسية لما للعنصر البشري من أهمية.

ثالثاً- الدراسات الأجنبية

1. DREESCH & OTHERS (2005)

دراسة بعنوان: نظرة في تقييم الاحتياجات من القوى العاملة للوصول لتطوير أهداف الألفية
An approach to estimating human resource requirements to achieve the Millennium Development Goals.

هدفت الدراسة: لاقتراح أسلوب منهجي لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة لتحقيق الأهداف التي حددها إعلان الألفية. مستندة في ذلك على صياغة الأهداف المطلوبة والتحليل الوظيفي للوظائف.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تخطيط القوى العاملة الصحية يجب أن يعتمد منهجاً أكثر تكاملاً، ووجوب إعادة توزيع المهام بين المهن الصحية. كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: استخدام نتائج هذا التحليل بعد ذلك، (ولا سيما في الدول النامية)، لوضع الاستراتيجيات القطاعية المتكاملة الشاملة. كما أوصت بضرورة الاستجابة للتغيرات في كم عناصر القوة العاملة المتوقع أن يتم تدريبها على العمل من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة للنظام الصحي.

2. DOUGHAN & BOURGEOIS (2005)

دراسة بعنوان: تخطيط القوى العاملة في مجال طب الأسنان في لبنان لعام 2015.
Planning dental manpower in Lebanon: scenarios for the year 2015:

هدفت الدراسة: لمساعدة أصحاب القرار ورسمي السياسات في لبنان، على إجراء التخطيط الاستراتيجي لتوفير العاملين في مجال طب الأسنان، تمثيلاً مع ما هو وارد في الدلائل الإرشادية للخطة الوطنية لصحة الفم، التي هي قيد الاستخدام منذ عام 1995.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: بأن الوضع القائم يستدعي وجود حاجة ملحة لمراقبة العرض والطلب لخدمات طب الأسنان عن كثب.

كذلك أوصت الدراسة: بضرورة إنشاء نظاماً للرصد والتقييم لمساعدة صانعي القرار لصياغة أفضل السياسات والاستراتيجيات المناسبة لتحسين صحة الفم والأسنان للسكان اللبنانيين.

3. GUPTA & OTHERS :2003

دراسة بعنوان: تقييم القوى العاملة الصحية: ما الذي يمكن أن نتعلمه من الدراسات الاستقصائية للقوى العاملة

Assessing human resources for health: what can be learned from labour force surveys.

هدفت الدراسة: لتقديم مقارنة دولية للقوة العاملة الصحية من حيث مزيج المهارة، والخصائص السكانية، وخصائص القوى العاملة؛ من أجل وضع قاعدة بيانات لمراقبة و تقييم القوى العاملة الصحية. وذلك من خلال تحقيق المتطلبات عبر بيانات المسح الوطني لتحديد التدخلات الملائمة للموارد البشرية، كخطوه نحو صياغة خيارات السياسات الصحية الملائمة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن توزيع الجنس في سوق العمل الصحي يتسم بحضور كبير للمرأة. علاوة على أن تقييم البيانات التي تم الحصول عليها من الدول محل الدراسة ساعد على الكشف عن المدى الذي يمكن للرجال والنساء الحصول فيه على فرص متساوية في الاختيار المهني. كما أن الأدلة أشارت أن عدم المساواة بين الجنسين في مجال القوى العاملة الصحية يظل يمثل قصوراً هاماً في العديد من النظم الصحية. حيث تبين وجود اختلافات كبيرة من حيث الفصل المهني والتفاوت في الأجور، ومن الصعب إيجاد الأسباب التي تربط هذه الاختلافات، فالتأثيرات قد تكون فاعلة ومتعددة وتتصل بعوامل العرض والطلب.

كذلك أوصت الدراسة: بضرورة اعتماد نظام جمع بيانات فاعل لتحسين جميع جوانب الرعاية الصحية، بما في ذلك سياسة القوة العاملة في الرعاية الصحية كشرط ضروري لتطوير سياسة هادفة، واقعية وفعالة وذات مغزى على أسس صلبة من البيانات الدقيقة حول الأعداد وتوزيع القوى العاملة الصحية، وبدون معلومات عن هذه المهن، لا يمكن لصناع السياسة معالجة القضايا بفعالية للوصول للعرض والتكلفة.

.4 BLOOR & MAYNARD (2003):

دراسة بعنوان: تخطيط القوى العاملة في مجال الرعاية الصحية: نحو نهج اقتصادي دولي استعراض مقارن

Planning human resources in health care: Towards an economic approach. An international comparative review.

هدفت الدراسة: للتعرف على آثار النظم المختلفة لتقديم الرعاية الصحية الكندية وللتخطيط القوى العاملة الصحية، واستخلاص الدروس من التجارب الدولية (أستراليا، فرنسا، ألمانيا، السويد والمملكة المتحدة)، من خلال تصنيف النظم المالية، والتعرف على أنظمة تخطيط القوى العاملة، وربط التمويل وأنظمة توصيله بالطريقة التي يتم فيها تخطيط القوى العاملة لكل

عنصر، والمساهمة في تطوير مؤشرات كفاءة وفعالية القوى العاملة في نظم الرعاية الصحية، حتى يمكن ربطها بفئات تمويل وتنفيذ، وتخطيط القوى العاملة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك حاجة للاستثمار في جمع واستخدام المعلومات عن نشاط العاملين في مجال الصحة وما ينتج عنها من نتائج قبل التخطيط لزيادة المخزون من القوى العاملة، كما أن الحوافز المالية تؤثر على عطاء كل من المتخصصين، وعلى الموافقة على التغييرات في مزيج المهارات. وأوضحت الدراسة أن الارتقاء بمستوى السوق والإقلال من النقص الموجود يتطلب مزيجاً من أفضل أنظمة الدفع لتوازن هياكل الحوافز. كما توصلت الدراسة إلى أن التطورات السياسية تتمتع بأهمية خاصة في عمليات التخطيط للعمالة في كندا وخارجها؛ وتجعل التخطيط أكثر تعقيداً، ولكن يمكن أن يكون أكثر كفاءة، وإذا نفذ بصورة دقيقة يمكن أن يكون ذا تأثير واضح على مجموعة من المهارات والاستفادة من كامل كفاءات الرعاية الصحية العاملة.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة التأكد أن قوة العمل القائمة حالياً تعمل بفعالية، وأن يتم التقليل ما أمكن من تفسير الاختلافات والاهتمامات غير الملائمة والاستثمار في تحسين نظم المعلومات والإدارة بهدف زيادة الشفافية، والمساءلة، وكفاءة نظم الرعاية الصحية.

5. DUBOIS & DUSSAULT (2003)

دراسة بعنوان: القوى العاملة للسياسات الصحية: المكون الحرج في السياسات الصحية.

Human resources for health policies: a critical component in health policies:

هدف الدراسة: لمناقشة المشاكل التي تواجه تطوير السياسات الصحية في الدول الفقيرة والنامية.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن قلة السياسات الواضحة لتنمية القوى العاملة الصحية أنتجت، في أكثر البلدان، خللاً في التوازن يهدد قدرة أنظمة الرعاية الصحية على إنجاز أهدافها. فالقوة العاملة في قطاع الصحة لديها ميزات معينة لا يمكن أن تهمل. كما أن المنظمات الصحية تواجه ضغوط خارجية لا يمكن أن تقابل عملياً بدون تعديلات ملائمة في القوة العاملة.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة تطوير القوة العاملة كجزء أساسي من عملية تطوير سياسة الصحة. كما أوصت بضرورة وضع مشاكل القوة العاملة على جدول الأعمال السياسي لتوضيح السياسات والأهداف والأولويات الواضحة للقوى العاملة الصحية في المنطقة، لتحشيد كل الطاقات حول هذه الأهداف، وللترويج لنظرة

شاملة وأكثر تنظيماً لإدارة القوى العاملة، الأمر الذي يفتح في المدى البعيد فرصة تطوير أنظمة رعاية صحية تتجاوب أكثر مع توقعات وحاجات السكان.

6. HAMDAN & DEFEVER (2003)

دراسة بعنوان: تحليل سياسات القوى العاملة الصحية في فلسطين: "الجزء الثاني" عملية الصياغة وتطبيق السياسة.

Human resources for health in Palestine: a policy analysis. Part II. The process of policy formulation and implementation.

هدفت الدراسة لتركيز النظر وبشكل أفضل على فهم القوى العاملة الصحية لتطوير الصحة ضمن سياق متعارض وانتقالي. بهدف تطوير سياسة فلسطينية واضحة تأخذ بعين الاعتبار العناصر الحرجة في الصياغة والتطبيق، كما هدفت لصياغة وتطبيق سياسة القوى المؤثرة في قرار القوى العاملة الصحية.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: بأن قوة الرفع الخارجية على تطوير الأيدي العاملة حتمية نتيجة الاعتماد على المساعدات الدولية لإعادة البناء وإعادة التأهيل، كما أن قوة الرفع الخارجية هي قوة ضاغطة في تغيير وجهة سياسات تطوير القوة العاملة الصحية نحو مصالح المتبرعين. وأوضحت الدراسة بأن الانتباه لإدارة هذا التأثير الخارجي ولتحسين 'ملكية' السياسات والتخطيط أخذ مؤخراً بعين الاعتبار، الأمر الذي أدى لوضع خطة لتطوير الأيدي العاملة بالإمكانيات المحلية والوطنية وممولة كلياً من قبل المصادر المحلية. كما أن مساعي إصلاح قطاع الصحة الحالية في فلسطين تتطلب الانتباه أكثر بكثير لإستراتيجيات تطوير الأيدي العاملة لكي تدعم عمليات الإصلاح، في النقص والتوزيع لموظفي الصحة، مقارنة بالموظفين العامين، والبيانات الناقصة.

كذلك أوصت الدراسة: بالحاجة الماسة لصياغة الإستراتيجيات الواضحة التي تعالج النقص في الأيدي العاملة الصحية.

7. HAMDAN & DEFEVER (2002)

دراسة بعنوان: تحليل سياسات القوى العاملة الصحية في فلسطين الجزء الأول: الحالة الحالية والتطورات الحديثة.

Human resources for health in Palestine: a policy analysis Part I: Current situation and recent developments.

هدفت الدراسة: لتحليل سياسات القوى العاملة الصحية في فلسطين. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إلى أن هناك علاقة مباشرة بين القوى العاملة الصحية والوظائف الرئيسية لنظام الرعاية الصحية (من ناحية العناية بتوليد

المصادر والتمويل والإدارة). وأن مشاكل الأيدي العاملة الصحية خصوصاً تلك المتعلقة بالدخل والأداء، وأنظمة التعليم والتدريب، والتوزيع الجغرافي، و'استنزاف العقول' الداخلي والخارجي من موظفي الصحة لم تتم معالجتها بشكل صحيح. وكان من الواضح أن هناك تردد في معالجة هذه المشاكل بشكل واضح، بالرغم من أنها تعتبر مشاكل حساسة وتواجه الكثير من المقاومة، علاوة على أن المرحلة الانتقالية (في الفترة بعد أوسلو) وجهود التطوير تقتصر لسياسة وطنية شاملة للأيدي العاملة الصحية، وسادت النظرة إلى زيادة هذه الأيدي.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة إنجاز مزيج متوازن وملائم من المهارات وأنواع وأعداد القوى العاملة الصحية التي ستلبي احتياجات البلاد الصحية ضمن سياق اقتصادي وسياسي معين. ضرورة تحديد إستراتيجيات واضحة ومحددة من حيث (التخطيط و التدريب و الإدارة) للقوى العاملة الصحية لدعم الإصلاحات الصحية في البلاد.

8. ALBREHT & KLAZINGA (2002)

دراسة بعنوان: تخطيط القوى العاملة في سلوفينيا تحليل سياسة التغيرات في أدوار ذوي الصلة و طرق التنفيذ

Health Manpower Planning in Slovenia: A Policy Analysis of the Changes in Roles of Stakeholders and Methodologies

هدفت الدراسة: لتحليل سياسات تخطيط القوى العاملة الصحية في سلوفينيا، من خلال البيانات الكمية عن تطور الأيدي العاملة الطبية، ومقابلات مع ممثلين أصحاب القطاع الخاص الرئيسيين ودراسة الوثائق ذات العلاقة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن كل من له علاقة بمجال العمل الصحي يعتقد أن التخطيط الحالي للأيدي العاملة الطبية غير كافٍ، وقد اتفقوا على الحاجة لوجود هيئة قومية لتنسيق تخطيط الأيدي العاملة الصحية. كما يعتقدوا أن هناك حاجة كبيرة للتحديد الأوضح للمسئوليات، والتدريب العالي، والتمويل. كما توصلت الدراسة إلى أن المتطلبات اللازمة تحتاج لتقييم احتياجات السكان بصورة عامة، واحتياجات بعض السكان بصورة خاصة.

كذلك أوصت الدراسة: بضرورة التطبيق الفعال والجاد لتخطيط آليات اتخاذ القرار للوصول للتخطيط الفاعل وتحديد المسئوليات وتنفيذ التدريب اللازم وتقييم احتياجات الصحية للسكان.

9. EGGER & ADAMS (1999):

دراسة بعنوان: اختلال التوازن في القوى العاملة الصحية: هل يمكن صياغة سياسة وخطط تعمل بشكل مختلف؟.

Imbalances in human resources for health: Can policy formulation and planning make a difference?

هدفت الدراسة: لتقديم تفسيراً رئيسياً لعملية صياغة سياسات تنمية القوى العاملة الصحية.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن ذوي العلاقة كثيراً ما لا يشاركون في صوغ السياسات بما فيه الكفاية، أو يشاركون في وقت متأخر أو في نهاية العملية، وأن آليات المراجعة المنتظمة والمتابعة يجب تحديدها قبل البدء في تطبيق السياسات. كما أوضحت الدراسة أن القدرات الوطنية على وضع وتنفيذ السياسات ما زالت ضعيفة في العديد من البلدان. كما لا تتوفر في الكثير منها بيانات موثقة عن القوى العاملة الصحية كخطوة أولى لإجراء جرد للعمالة وتحديد الاحتياجات الدقيقة.

كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة الشروع بوضع حلول للسياسات المختلفة للموارد البشرية الصحية لتلبية أهداف القطاع الصحي المتماثلة في قضايا تنمية القوى العاملة عن طريق التعليم والتدريب من خلال الاستخدام الرشيد للسياسات التي تستهدف تحسين استخدام العاملين في مجال الرعاية الصحية، كما أوصت بضرورة الصياغة الرشيدة للسياسات التي تهدف إلى ضمان تأهيل أفراد منتجين تتفق مع احتياجات البلاد، من حيث (التعليم والتدريب المطلوب، أعداد وأنواع موظفي الصحة، والتعليم المستمر،... الخ)، و من خلال بناء القدرات والسياسات التي تهدف إلى تعزيز القدرة على التعامل مع القوى العاملة، بما في ذلك بناء القدرات البشرية والمؤسسية. إضافة إلى تطوير المؤسسات لجمع البيانات وإجراء البحوث والتحليلات، وإدارة القضايا والسياسات التي تهدف لتحسين الطريقة التي يمكن من خلالها تحفيز العاملين في القطاع الصحي من الارتقاء بإنتاجهم، في كل من القطاعين العام والخاص.

10. MARTINEZ & MARTINEAU (1998):

دراسة بعنوان: إعادة صياغة القوى العاملة، مقترح للألفية.

Rethinking human resources: an agenda for the millennium:

هدفت الدراسة للتحليل العميق للموارد البشرية من خلال دراسات تقييم الوضع الصحي وتحليل هدف ونوعية الوظائف المؤسسية و دمجها بالأبعاد السياسية. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن إصلاحات الرعاية الصحية تتطلب تغييرات أساسية في الطرق والسبل التي تخطط وتدار وتتطور بها أنظمة الصحة الوطنية.

وأوصت الدراسة: بوجوب تحليل القوى العاملة من البداية ضمن سياق دراسات تقييم القطاع الصحي لتطويره بقوة كنهجية وهدف، ودمجه وظيفياً ومؤسساتياً ضمن أبعاده السياسية.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية في مجال تنمية وتخطيط القوى العاملة (سواء الصحية منها أم العامة)، وجدنا أن تلك الدراسات أبرزت كثيراً من المشكلات والعقبات التي تواجه تخطيط القوى العاملة بعامة والقوى العاملة الصحية بخاصة، لاسيما في جانب الدراسات الأجنبية، وأظهرت هذه الدراسات نتائج وتوصيات متعددة في مجالات مختلفة وأبرزت أهمية تخطيط القوى العاملة، وضرورة رسم السياسات الواضحة والمحددة لها، وتوفير الإعداد والتدريب اللازم لتأهيل الكفاءات المتخصصة والقادرة على التخطيط بصورة علمية تتناسب والاحتياجات، إضافة لضرورة توفير المتطلبات المالية اللازمة لذلك.

وقد تباينت الدراسات في طريقة تناولها لموضوع تنمية وتخطيط القوى العاملة، فكل باحث تناول دراسته وفق رؤيته البحثية من خلال الأهداف والمنهجية وما توصل إليه من نتائج وتوصيات.

وقد اختلفت ظروف الدراسة الحالية عن ظروف باقي الدراسات في أنها أجريت في منطقة ما زالت تعتبر تحت الاحتلال، وتواجه مشكلات كبيرة في إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج اللازمة للارتقاء بالقوى العاملة بها بعامة والصحية بخاصة، كما أن طبيعة مجتمع الدراسة هنا تمثل في مستوى إداري محدد ولم يتعرض لكافة العاملين بالمؤسسات وذلك نظراً لطبيعة

الدراسة المتعلقة بتخطيط القوى العاملة وأهدافه وآليات تنفيذه التي تخص هذا المستوى من العاملين.

وأجريت هذه الدراسة على قطاع يعتبر من أهم القطاعات التي تؤدي دوراً هاماً في حياة المواطن الفلسطيني وتؤثر بشكل مباشر على إنتاجيته، وهي الدراسة الفلسطينية (وربما العربية) الأولى التي عالجت هذا الجانب لتكون نقطة الانطلاق بإذن الله نحو دراسات لاحقة تتناول احتياجات النهوض بهذا القطاع في كافة المناحي والارتقاء به.

ولا شك أن الباحث استفاد من الدراسات السابقة من خلال تطبيقها على دراسته في التعرف إلى أهم محاور تخطيط القوى العاملة، كما سيستفيد منها عند مناقشة نتائج الدراسة لتوضيح مدي الاتفاق أو عدمه مع بيان المسوغات لذلك مما سيثري الدراسة ويكسبها أهمية.

الفصل الخامس

المنهجية والإجراءات

- ❖ مقدمة
- ❖ منهجية الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ خصائص عينة الدراسة
- ❖ طرق جمع البيانات
- ❖ أداة الدراسة
- ❖ المعالجات الإحصائية المستخدمة
- ❖ إجراءات تطبيق الدراسة
- ❖ فحص صدق وثبات الاستبيان

مقدمة:

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، ولتحقيق هذا الهدف سيتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة.

أولاً- منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها (الأغا، 2000).

ثانياً- مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالإدارات المختلفة بمستشفيات القطاع الصحي التابع للمؤسسات الصحية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والحاصلة على ترخيص رسمي من وزارة الصحة الفلسطينية والبالغ عددها (8) ثمانية مستشفيات موضحة في الجدول رقم (14)

جدول رقم (14)

يوضح مستشفيات القطاع الصحي التابع للمؤسسات الصحية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والحاصلة على ترخيص رسمي من وزارة الصحة

م	المؤسسة	التخصص	سنة التأسيس
1.	جمعية أصدقاء المريض	عام	1980
2.	مستشفى العودة	عام	1993
3.	مستشفى الخدمة العامة	عام	1993
4.	مستشفى دار السلام	عام	1995
5.	مستشفى الوفاء	تأهيل طبي	1996
6.	مستشفى الأمل	عام	1997
7.	مستشفى القدس	عام	2001
8.	المستشفى الأهلي	-	-

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال المقابلات التي أجراها في المستشفيات المختلفة.

ثالثاً - عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل للعاملين بالوظائف الإدارية "إدارة عليا، رؤساء أقسام ونوابهم، ورؤساء الوحدات والشعب ونوابهم" في مستشفيات القطاع الصحي التابع للمؤسسات الصحية غير الحكومية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (116) مائة وستة عشر شخصاً موزعين حسب الجدول رقم (15).

جدول رقم (15)

توزيع مجتمع الدراسة تبعاً للمستشفى

م	المؤسسة	عدد المستطلعين
1.	جمعية أصدقاء المريض	10
2.	مستشفى العودة	15
3.	مستشفى الخدمة العامة	11
4.	مستشفى دار السلام	9
5.	مستشفى الوفاء	30
6.	مستشفى الأمل	20
7.	مستشفى القدس	21
	المجموع	116

"علماً أن المستشفى الأهلي العربي رفض التعاون مع الباحث بالرغم من التواصل معه بكتب رسمية صادرة عن الباحث وعن عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية" (ملحق رقم 1 أ، 1 ب). وتم توزيع (25) استبانة استطلاعية لقياس صدق وثبات الاستبانة، وبعد ذلك تم توزيع (91) استبانة، تمكن الباحث من استرجاع (88) منها، أي ما يعادل نسبة 96% من حجم العينة الأصلية، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (3) استبانات حيث لم تتم تعبئة جزء كبير من الاستبانة، وبذلك يصبح عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (85) استبانة.

رابعاً- خصائص عينة الدراسة:

والجداول التالية تبين سمات وخصائص عينة الدراسة

1. الجنس:

جدول رقم (16)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	67	78.8
أنثى	18	21.2
المجموع	85	100.0

يبين جدول رقم (16) أن 78.8 % من مجتمع الدراسة هم من الذكور، و21.2% من مجتمع الدراسة هم من الإناث. ويعزو الباحث ذلك لجانب ثقافي اجتماعي يتمثل في عزوف مؤسساتنا عن الاعتماد على الجانب النسائي في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة، وأن النسبة الواردة في هذه الدراسة والمتمثلة في (21.2) من إجمالي النسبة الكلية ما هو في الأساس إلا من خلال رئاسة الأقسام النسائية في المستشفيات أو المشاركة القليلة التي لا تكاد تذكر في بعض الجوانب الإدارية المتوسطة. وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (GUPTA & OTHERS 2003) كما أن الأدلة أشارت إلى أن عدم المساواة بين الجنسين في مجال القوى العاملة الصحية يظل يمثل قصوراً هاماً في العديد من النظم الصحية، حيث تبين وجود اختلالات كبيرة من حيث الفصل المهني والتفاوت في الأجور.

2. العمر:

جدول رقم (17)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	2	2.4
26-35 سنة	31	36.5
36-45 سنة	39	45.9
46 سنة فأكثر	13	15.3
المجموع	85	100.0

يبين جدول رقم (17) أن 2.4 % من مجتمع الدراسة بلغت أعمارهم 25 سنة فأقل، و36.5 % من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم من 26-35 سنة، و45.9 % من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم من 36-45 سنة، و15.3 % من مجتمع الدراسة بلغت أعمارهم (46) عاما فأكثر. ويعزو الباحث بروز العنصر الشبابي الواضح في قيادة هذه المؤسسات إلى

أن معظم هذه المؤسسات حديثة العهد والتكوين، وبعضها مازال عمره لا يتجاوز عشرة سنوات، وبعضها كان في بداياته الأولي يعتمد على العمل التطوعي الذي يبرز فيه دور الشباب بشكل واضح.

3. المؤهل العلمي:

جدول رقم (18)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
7.1	6	دكتوراه
15.3	13	ماجستير
5.9	5	دبلوم عالي
60.0	51	بكالوريوس
11.8	10	دبلوم فما دون
100.0	85	المجموع

يبين جدول رقم (18) أن 7.1% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي "دكتوراه"، و15.3% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"، و5.9% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم عالي"، و60.0% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و11.8% من مجتمع الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم فما دون". ويعزو الباحث ذلك لأهمية المؤهل العلمي للمناصب الإدارية حيث أن 60% من هذه المناصب يشغلها حملة البكالوريوس، وهذا يبرز أهمية الحاجة للتأهيل العلمي لشغل هذه المناصب.

4. المسمى الوظيفي:

جدول رقم (19)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
3.5	3	مدير المؤسسة
10.6	9	مدير دائرة
69.4	59	رئيس (قسم - شعبة - وحدة)
16.5	14	نائب رئيس (قسم - شعبة - وحدة)
100.0	85	المجموع

يبين جدول رقم (19) أن 3.5% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي "مدير المؤسسة"، و10.6% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي "مدير دائرة"، و69.4% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي "رئيس (قسم-شعبة-وحدة)"، و16.5% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي

"نائب رئيس (قسم-شعبة- وحدة)"، وذلك حسب اختلاف المسميات المستخدمة في المؤسسات المختلفة، وهذا يمثل توزيعاً طبيعياً حسب احتياجات العمل الصحي.

5. سنوات الخدمة:

جدول رقم (20)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
5.9	5	3 سنوات فأقل
12.9	11	4-6 سنة
17.6	15	7-9 سنة
43.5	37	10-12
20.0	17	أكثر من 12 سنة
100.0	85	المجموع

يبين جدول رقم (20) أن 5.9% من مجتمع الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم 3 سنوات فأقل، و 12.9% من مجتمع الدراسة تراوحت سنوات الخدمة لديهم من 4-6 سنوات، و 17.6% من مجتمع الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 7-9 سنوات، و 43.5% من مجتمع الدراسة تراوحت سنوات الخدمة لديهم من 10-12 سنة، و 20.0% من مجتمع الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم أكثر من 12 سنة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه المؤسسات حديثة العهد والنشأة، وأن خمسة من أصل سبعة مؤسسات أنشئت في غضون أربعة أعوام ما بين (1993 - 1997) كما ورد في جدول "14" الأمر الذي أدى إلى زيادة في الأيدي العاملة ذات (10 - 12 سنة خدمة) بما يوازي نسبة 43.5% من إجمالي العينة المستطلعة، ثم انخفض عدد سنوات الخدمة للعينة بما يتماشى واحتياجات التطور الطبيعي لهذه المؤسسات.

6. سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

جدول رقم (21)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
8.2	7	أقل من سنتين
32.9	28	3-5 سنوات
17.6	15	6-8 سنوات
41.2	35	أكثر من 9 سنوات
100.0	85	المجموع

يبين جدول رقم (21) أن 8.2% من مجتمع الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم في الوظيفة الحالية أقل من سنتين، و32.9% من مجتمع الدراسة تراوحت سنوات الخدمة لديهم في الوظيفة الحالية من 3-5 سنوات، و 17.6% من مجتمع الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم في الوظيفة الحالية من 6-8 سنوات، و 41.2% من مجتمع الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم في الوظيفة الحالية أكثر من 9-12 سنة. ويعزو الباحث ذلك إلى سقف سنوات الخدمة للعينة المستهدفة، حيث أن العدد الأكبر من العينة المستطلعة التحق بالعمل في المؤسسة منذ السنوات الأولى لنشأتها وهذا توضحه الأسباب أنفة الذكر في الجدول السابق (سنوات الخدمة) كما يفسر النسب المتقاربة في الجدولين بين سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية وسنوات الخدمة.

7. مكان العمل:

جدول رقم (22)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
23.5	20	القدس
25.9	22	الوفاء
7.1	6	الخدمة العامة
10.6	9	دار السلام
10.6	9	العودة
3.5	3	أصدقاء المريض
18.8	16	الأمل
100.0	85	المجموع

يبين جدول رقم (22) أن 23.5% من مجتمع الدراسة يعملون في مستشفى القدس، و25.9% من مجتمع الدراسة يعملون في مستشفى الوفاء، و 7.1% من مجتمع الدراسة يعملون في مستشفى الخدمة العامة، و 10.6% من مجتمع الدراسة يعملون في مستشفى دار السلام، و 10.6% من مجتمع الدراسة يعملون في مستشفى العودة، و 3.5% من مجتمع الدراسة يعملون في مستشفى أصدقاء المريض، و 18.8% من مجتمع الدراسة يعملون في مستشفى الأمل. ويعزو الباحث ذلك إلى نسبة عدد موظفي كل مستشفى من العينة الكلية، بما يتماشى واحتياجات المؤسسة وسعتها وعدد الدوائر والأقسام بها.

خامساً- طرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر التالية:

أ. المصادر الثانوية:

اعتمد الباحث في الجزء الخاص بالدراسة النظرية على الكتب والدوريات والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، التي قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وذلك بهدف التعرف إلى آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة لتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة الآن وفي المستقبل، لتمكينها من توفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (القوى العاملة) لأداء أعمالها في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، للوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف.

ب. المصادر الأولية:

تم الاعتماد على المصادر الأولية في جمع المعلومات من خلال استبانة صممت خصيصيً لهذا الغرض، وذلك لحرص وجمع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، وقد روعي في تصميم الاستبانة تحديد الأبعاد الرئيسية وصياغة الفقرات بوضوح تحت كل بعد، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وكذلك المقابلات التي استخدمت في الحصول على بعض الإحصائيات وقد تم إجرائها مع بعض المدراء في المستشفيات.

سادساً- أداة الدراسة:

استخدم الباحث طريقة المسح الشامل في الحصول على البيانات، وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة المعدة خصيصيً لهذا الغرض) على جميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب النقاش الذي تم مع المشرف.
4. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
5. إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديلها بما يتناسب.
6. توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة ويتكون من (7) سبع فقرات.

القسم الثاني: يتكون من سبعة مجالات تتناول تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة الآن وفي المستقبل، ليتمكنها من توفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (القوى العاملة) كالتالي:

1. المجال الأول: يناقش وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية، وتتكون من (9) تسع فقرات.
 2. المجال الثاني: يناقش الهيكل الإداري التنظيمي، ويتكون من 8 فقرات.
 3. المجال الثالث: يناقش الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة، ويتكون من 8 فقرات.
 4. المجال الرابع: يناقش التطور التكنولوجي، ويتكون من 8 فقرات.
 5. المجال الخامس: يناقش الوضع المالي للمؤسسة، ويتكون من 8 فقرات.
 6. المجال السادس: يناقش سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة وتخطيط القوى العاملة في المؤسسات، ويتكون من 7 فقرات.
 7. المجال السابع: يناقش إجراءات القوى العاملة، ويتكون من 14 فقرة.
- وقد كانت إجابات كل فقرة حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	لا ادري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

سابعاً- المعالجات الإحصائية المستخدمة:

بعد أن تم ترميز بيانات كل استبانة ثم إدخالها في الحاسوب وتمت مراجعتها مرة أخرى للتأكد من دقتها وعملية الإدخال، ثم تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس الصدق والثبات:

- أ. معامل ارتباط بيرسون: وذلك لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تحديد الارتباط بين كل بند والمجموعة التي ينتمي إليها.
- ب. معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

أ. التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأوزان النسبية، وذلك لتحديد الترتيب لكل فقرة على مستوى المجموعة وأيضاً على مستوى الاستبانة ككل.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في إثبات الفرضيات:

أ. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)

ب. اختبار One sample t test: لإيجاد الفروق بين متوسطات فئتين.

ج. اختبار Independent samples t test.

د. اختبار One Way ANOVA: لإيجاد الفروق بين متوسطات عدة فئات.

وقد استخدم الباحث درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة بما يعني أن احتمال الخطأ يساوى (5%) وهي النسبة المناسبة لطبيعة البحث.

ثامناً- إجراءات تطبيق الدراسة:

اتبع الباحث الإجراءات التالية في تطبيق الدراسة:

1. قام الباحث بإعداد استبانة لدراسة واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة. "من وجهة نظر أصحاب المناصب الإدارية".
2. تم الحصول من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية على خطاب لمخاطبة الجهات الرسمية في المستشفيات محل الدراسة بقطاع غزة لإجراء الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة.
3. قام الباحث بزيارات ميدانية للمستشفيات لغرض جمع المعلومات وعمل الإحصائيات ولترتيب توزيع أداة الدراسة، وجمعها بعد اختبار العينة.
4. وزعت الاستبانة على عينة استطلاعية في المستشفيات محل الدراسة تكونت من (25) استبانة وذلك لتعميم استخدامها.
5. تم التأكد من سلامة العينة الاستطلاعية.
6. وزعت الاستبانات على أفراد عينة الدراسة من أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية بطريقة المسح الشامل بما مجموعه (91) موظف وموظفة وطلب منهم الإجابة عن جميع أسئلة الاستبانة.
7. تم جمع الاستبانات من جميع المستشفيات المذكورة بواسطة الباحث، وقد استغرقت عملية الجمع ما يقارب ثلاثة أسابيع.
8. بلغ عدد الاستبانات المستردة (88) استبانة من إجمالي الاستبانات الموزعة (91) استبانة، أي ما يعادل نسبة 96% من حجم العينة الأصلية، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 3 استبانات لعدم جدية الإجابة عليها، وبذلك يصبح عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 85 استبانة.
9. تم تفريغ البيانات على نماذج الحاسب الآلي وتحليلها.

تاسعاً - فحص صدق وثبات الاستبانة:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقة وثباته كالتالي:

فحص صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرق منها:

1. صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) محكمين، متخصصين في مجال إدارة الأعمال والإدارة الصحية من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر ومؤسسات طبية. (ملحق رقم 4). حيث قاموا جميعاً بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ومدى ارتباط الفقرات إلى كل بعد من أبعاد الاستبانة، وفي ضوء تلك الآراء استجاب الباحث للسادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من تعديلات في صياغة بعض الأسئلة ليتم الإجابة عنها بسهولة ويسر في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

والجدول التالي رقم (20) يوضح عدد فقرات الاستبانة حسب كل بعد من أبعادها.

جدول رقم (23)

يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل بعد من أبعادها

م.	الفقرة	عدد الفقرات
1.	العلاقة بين وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة.	9
2.	العلاقة بين الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة.	8
3.	العلاقة بين الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة.	8
4.	العلاقة بين التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة.	8
5.	العلاقة بين الوضع المالي للمؤسسة وتخطيط القوى العاملة.	8
6.	العلاقة بين سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة وتخطيط القوى العاملة في المؤسسات.	7
7.	إجراءات تخطيط القوى العاملة	14
62	مجموع فقرات الاستبانة	

2. الدراسة الاستطلاعية:

طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة مكونة من (25) موظفاً وموظفة، تم اختيارهم من خارج عينة الدراسة للتأكد من صلاحيتها لجمع البيانات المطلوبة وذلك من خلال توزيع (25) استبانة على عينة عشوائية قبل تعميمها، ولم ينتج عن هذا الاختبار أي تعديل على الاستبانة الأولية، وعليه فقد تم اعتماد الاستبانة بشكلها للتوزيع على عينة الدراسة.

3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له على النحو التالي:

3.1. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول (وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة):

جدول رقم (24)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
8	يوجد لدى المؤسسة خطط إستراتيجية واضحة ومحددة.	0.832	0.000
9	يعتبر تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة جزءاً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.	0.519	0.008
10	عند وضع الخطة الإستراتيجية تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكنها من تنفيذ هذه الخطط.	0.847	0.000
11	تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى العاملة.	0.855	0.000
12	يتضح من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة حجم العمالة المطلوبة من حيث الكمية والنوع.	0.845	0.000
13	تتوقف احتياجات المؤسسة الحالية من القوى العاملة من حيث الكم والنوع على الخطط التشغيلية.	0.799	0.000
14	تضع الإدارة خطط القوى العاملة لديها في ضوء إدراكها وفهما لأهداف المؤسسة.	0.843	0.000
15	يتم مراجعة وتعديل خطة الاحتياجات للقوى العاملة في ضوء حاجة المؤسسة حسب أعباء العمل.	0.873	0.000

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.866	وضوح أهداف المؤسسة يساعدها على تجنب الإرباك والفجائية في المستقبل فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة.	16

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396 جدول رقم (24) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

3.2. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني (الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة)

جدول رقم (25)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.806	يؤثر الهيكل التنظيمي في تحديد حجم القوى العاملة اللازمة للمؤسسة.	17
0.000	0.777	يتناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل حقيقي مع احتياجات العمل.	18
0.000	0.856	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على تلبية احتياجاتها من القوى العاملة.	19
0.000	0.741	يتصف الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالوضوح.	20
0.000	0.879	يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالقدرة على تحديد الشواغر التي مازالت بحاجة لإشغال.	21
0.000	0.813	تؤدي إعادة توزيع العمالة على الوظائف في إحداث تغيير في حجم الطلب على القوى العاملة.	22
0.000	0.831	لقرارات المؤسسة التنظيمية تأثيرات مباشرة على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة.	23
0.000	0.744	يؤخذ بعين الاعتبار تخطيط المسار الوظيفي للعاملين عند تخطيط القوى العاملة.	24

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

جدول رقم (25) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني؛ (الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة)؛ والدرجة الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

3.3. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث (الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة):

جدول رقم (26)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
25	إدارة المؤسسة تولي أهمية لتخطيط القوى العاملة.	0.724	0.000
26	توجد لجنة لتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.	0.804	0.000
27	يملك القائمون على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة المؤهلات والمهارات اللازمة.	0.864	0.000
28	يتمتع القائمون على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة بالخبرات والتجارب الكافية.	0.819	0.000
29	يتلقى القائمون على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة التدريبات اللازمة التي تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة.	0.821	0.000
30	يتم الاستعانة ببيوت خبرة خارجية لتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.	0.570	0.003
31	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها.	0.696	0.000
32	تنظر الإدارة إلى تخطيط القوى العاملة على أنه نشاط ضروري يساهم في تخفيض التكاليف.	0.749	0.000

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396
جدول رقم (26) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

3.4. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع (التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة):

جدول رقم (27)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
33	يتأثر حجم القوى العاملة في المؤسسة بحجم التكنولوجيا المستخدمة.	0.574	0.003
34	تتوقف كفاءة القوى العاملة اللازمة للمؤسسة على نوع التكنولوجيا المستخدمة.	0.688	0.000
35	يتم تأهيل وتدريب الموظفين ليصبحوا أكثر قدرة على استخدام التقنيات الحديثة.	0.550	0.004
36	عند استحداث تقنيات حديثة تسعى المؤسسة إلى جذب أفراد ذوي خبرة قادرين على استخدام هذه التقنيات.	0.709	0.000
37	في حالة النقص في الأيدي العاملة فإن المؤسسة تميل إلى استحداث تكنولوجيا حديثة لسد العجز في القوى العاملة.	0.414	0.040
38	يؤدي استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عملية الرقابة والمتابعة لأداء العاملين بالمؤسسة حسبما خطط له.	0.604	0.001
39	استحداث تكنولوجيا جديدة يدفع المؤسسة لاستحداث نوعيات جديدة من البرامج والدورات التدريبية لتحسين أداء العاملين.	0.662	0.000
40	توفر المؤسسة قاعدة بيانات لموجوداتها من القوى العاملة بشكل دائم.	0.599	0.002

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396
 جدول رقم (27) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

3.5. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الخامس (الوضع المالي للمؤسسة):

جدول رقم (28)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الوضع المالي للمؤسسة) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
41	توفر الإدارة العليا الميزانيات الكافية والملائمة لإدارة تخطيط القوى العاملة لأداء العمل بكفاءة.	0.659	0.000
42	مستوى دخل المؤسسة كافي ويؤهلها لاجتذاب المهارات والكفاءات اللازمة.	0.791	0.000
43	تعمل المؤسسة على تحديد مخصصات مالية واضحة لتدريب وتأهيل العاملين لديها.	0.704	0.000
44	الإمكانات المالية الجيدة للمؤسسة تساهم بالاحتفاظ بالعمالة الكفوة لديها.	0.826	0.000
45	توفر المؤسسة ميزانيات واضحة ومحددة لعملية تخطيط القوى العاملة.	0.793	0.000
46	ترصد المؤسسة ميزانيات كافية لتقييم ومكافأة العاملين.	0.811	0.000
47	إمكانات المؤسسة المادية تؤهلها لتقديم مكافآت وحوافز الأمر الذي يقلل من معدلات التسرب ودوران العمل.	0.780	0.000
48	رواتب العاملين بالمؤسسة توازي رواتب العاملين في المؤسسات الأخرى الأمر الذي يساهم في تقليل دوران العمل.	0.695	0.000

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396
 جدول رقم (28) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الوضع المالي للمؤسسة) والدرجة الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

3.6. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال السادس (سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة):

جدول رقم (29)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.800	يمكن تخطيط القوى العاملة المؤسسة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتها من الأيدي العاملة بالمواصفات المطلوبة.	49
0.000	0.840	يعمل تخطيط القوى العاملة على ترشيد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة.	50
0.000	0.819	يمكن تخطيط القوى العاملة المؤسسة من إنجاز الأعمال المطلوبة بشكل أسرع وأدق	51
0.000	0.751	يؤدي تخطيط القوى العاملة للتقليل من معدلات دوران العمل بالمؤسسة	52
0.000	0.695	يؤثر تخطيط القوى العاملة على تخفيض الحاجة للتدريب الإرشادي (للمعنيين حديثاً)	53
0.000	0.897	يؤدي تخطيط القوى العاملة لإتمام الأعمال بشكل أسرع وأدق.	54
0.000	0.903	يؤدي تخطيط القوى العاملة لخفض تكاليف العمل بصورة واضحة.	55

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396
 جدول رقم (29) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

3.7. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال السابع (إجراءات تخطيط القوى العاملة):

جدول رقم (30)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (إجراءات تخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.823	تقوم المؤسسة بإجراء التحليل الوظيفي لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة.	56
0.042	0.410	تقوم الإدارة بجمع بيانات عن موجودات المؤسسة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع بشكل دوري	57
0.000	0.847	تقوم المؤسسة بتحليل مخزون المهارة وقوة العمل لديها.	58
0.000	0.753	تعمل المؤسسة على التنبؤ بحجم الطلب على القوى العاملة.	59
0.001	0.629	تعمل المؤسسة على التنبؤ بالعرض من القوى العاملة على المستوى الداخلي.	60
0.012	0.493	تعمل المؤسسة على التنبؤ بالعرض من القوى العاملة على المستوى الخارجي.	61
0.000	0.879	تقارن المؤسسة بين المطلوب والمعروض من القوى العاملة.	62
0.000	0.801	تعمل المؤسسة على تحديد حجم العجز أو الفائض في القوى العاملة.	63
0.000	0.752	يتم وضع برامج القوى العاملة وفقاً لنتائج المقارنة في ضوء إمكانيات المؤسسة المالية.	64
0.000	0.853	تنفذ المؤسسة برامج القوى العاملة وفقاً لنتائج المقارنة.	65
0.000	0.803	تقيم المؤسسة السياسات الواجب اتخاذها في ضوء نتائج المقارنة.	66
0.000	0.755	تتسم أهداف تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة بالتحديد والوضوح.	67
0.000	0.783	تعمل المؤسسة على الاستفادة من نتائج تقييم الأداء لتحديد إمكانيات العاملين.	68
0.000	0.748	تسعى المؤسسة لتنفيذ خطط القوى العاملة حسب الخطط الموضوعية.	69

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

جدول رقم (30) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (إجراءات تخطيط القوى العاملة) والدرجة الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المجال السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

4. الصدق البنائي لمجالات الاستبانة

جدول رقم (31)

الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة	0.903	0.000
الثاني	الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة	0.840	0.000
الثالث	الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة	0.947	0.000
الرابع	التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة	0.660	0.000
الخامس	الوضع المالي للمؤسسة	0.813	0.000
السادس	سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة	0.719	0.000
السابع	إجراءات تخطيط القوى العاملة	0.903	0.000

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396
جدول رقم (31) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وفي ضوء ما سبق يتضح أن الجداول السابقة تبين أن كل الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

5. ثبات الاستبانة Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

5.1. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

جدول رقم (32)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الأول	وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة	0.8201	0.901	0.000
الثاني	الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة	0.8222	0.902	0.000
الثالث	الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة	0.8485	0.918	0.000
الرابع	التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة	0.5897	0.742	0.000
الخامس	الوضع المالي للمؤسسة	0.6697	0.802	0.000
السادس	سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة	0.7888	0.882	0.000
السابع	إجراءات تخطيط القوى العاملة	0.9369	0.967	0.000
	جميع الفقرات	0.7844	0.879	0.000

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396 تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r_2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بينَ جدول رقم (32) أن هناك معامل

ثبات كبيراً نسبياً لفقرات الاستبانة حيث بلغ 0.879.

5.2. طريقة ألفا كرونباخ :Cronbach's Alpha

جدول رقم(33)

معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة	9	0.9340
الثاني	الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة	8	0.9222
الثالث	الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة	8	0.8946
الرابع	التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة	8	0.7472
الخامس	الوضع المالي للمؤسسة	8	0.8631
السادس	سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة	7	0.9152
السابع	إجراءات تخطيط القوى العاملة	14	0.7533
	جميع الفقرات	62	0.9754

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (33) أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الاستبانة. يتبين من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.7472) وأن معامل الثبات الكلي للاستبانة هو (0.9754) وهو عامل ثبات قوى، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

الفصل السادس

تحليل وتفسير البيانات واختبار الفرضيات

❖ اختبار التوزيع الطبيعي

❖ تحليل فقرات الدراسة

❖ تحليل الفرضيات

مقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً للبيانات، وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة البحث، ومن ثم تحليل ومناقشة هذه النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية لكل منها، ومن ثم سيتم اختبار الفروض.

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S):

يستخدم اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم (34)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة	9	1.076	0.197
الثاني	الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة	8	1.139	0.149
الثالث	الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة	8	0.722	0.675
الرابع	التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة	8	0.692	0.725
الخامس	الوضع المالي للمؤسسة	8	0.848	0.468
السادس	سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة	7	1.125	1.584
السابع	إجراءات تخطيط القوى العاملة	14	0.520	0.950
	جميع الفقرات	62	0.845	0.472

ويوضح الجدول رقم (34) نتائج الاختبار حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، والجدول التالي تحتوى على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.99 (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد

العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99- (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من 0.05.

تحليل فقرات المجال الأول: وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة:

جدول رقم (35)

تحليل فقرات المجال الأول (وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة)

رقم	الفقرة	الحسابي المتوسط	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
8	يوجد لدى المؤسسة خطط إستراتيجية واضحة ومحددة.	3.01	60.24	0.097	0.923
9	يعتبر تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة جزءا من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.	2.99	59.76	-0.100	0.921
10	عند وضع الخطة الإستراتيجية تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكنها من تنفيذ هذه الخطط.	3.04	60.71	0.300	0.765
11	تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى العاملة.	3.11	62.12	0.861	0.392
12	يتضح من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة حجم العمالة المطلوبة من حيث الكمية والنوع.	2.80	56.00	-1.728	0.088
13	تتوقف احتياجات المؤسسة الحالية من القوى العاملة من حيث الكم والنوع على الخطط التشغيلية.	3.24	64.71	1.995	0.049
14	تضع الإدارة خطط القوى العاملة لديها في ضوء إدراكها وفهما لأهداف المؤسسة.	3.21	64.24	1.806	0.075
15	يتم مراجعة وتعديل خطة الاحتياجات للقوى العاملة في ضوء حاجة المؤسسة حسب أعباء العمل.	3.35	67.06	2.961	0.004
16	وضوح أهداف المؤسسة يساعدها على تجنب الإرباك والفجائية في المستقبل فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة.	3.16	63.29	1.222	0.225
	جميع فقرات المجال	3.10	62.01	1.100	0.274

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "84" تساوي 1.99

يبين جدول رقم (35) أن آراء أفراد العينة فقرات المجال (8،9،10،11،12،14،16)

محايدة حيث إن مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05، بمعنى أن أفراد العينة (غير قادرين على تكوين رأي) في أن "تضع الإدارة خطط القوى العاملة لديها في ضوء إدراكها وفهما لأهداف

المؤسسة" بوزن نسبي 64.24%، وعلى أن "وضوح أهداف المؤسسة يساعدها على تجنب الإرباك والفجائية في المستقبل فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة" بوزن نسبي 63.29%، وعلى أن "تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى العاملة" بوزن نسبي 62.12%، وعلى أن "عند وضع الخطة الإستراتيجية تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكنها من تنفيذ هذه الخطط" بوزن نسبي 60.71%، وعلى أن "يوجد لدى المؤسسة خطط إستراتيجية واضحة ومحددة" بوزن نسبي 60.24%، وعلى أن "يعتبر تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة جزءاً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة" بوزن نسبي 59.76%، وعلى أن "يتضح من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة حجم العمالة المطلوبة من حيث الكمية والنوع" بوزن نسبي 56.00%. مما يدل على عدم إيلاء الإدارة العليا والمسئولة عن رسم السياسات بالمنظمة الأهمية الكافية لإشراك العاملين عند وضع الخطط الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة؛ الأمر الذي يؤدي لعدم إدراك وفهم أهداف المنظمة بصورة جلية وواضحة تساعد على تحديد الاحتياجات الحقيقية من الأيدي العاملة وتجنب الإرباك والفجائية عند التنفيذ.

بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرات (13، 15) إيجابية حيث إن قيمة t المحسوبة لكل فقرة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن "يتم مراجعة وتعديل خطة الاحتياجات للقوى العاملة في ضوء حاجة المؤسسة حسب أعباء العمل" بوزن نسبي 67.06%، وعلى أن "تتوقف احتياجات المؤسسة الحالية من القوى العاملة من حيث الكم والنوع على الخطط التشغيلية" بوزن نسبي 64.71%، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بمراجعة وتعديل خططها التشغيلية بما يتماشى واحتياجاتها من الأيدي العاملة كماً ونوعاً حسب أعباء العمل، وأن هذه المراجعة ضعيفة ومازالت بحاجة لتعزيز وتطوير.

وتتماشى نتائج هذا المجال مع ما جاء دراسة أبو طويلة (2000) من غياب التخطيط للقوى العاملة بصفة خاصة والموارد البشرية بصفة عامة، نظراً لعدم وجود ترابط بين القطاعات الإنتاجية من ناحية، والموارد البشرية من ناحية أخرى، وغياب التخطيط العلمي السليم وعدم وضع سياسات وبرامج الاستيعاب والتشغيل الحقيقي. كما اتفقت مع ما جاء في دراسة عليان (2004) من أن هناك ضعفاً في التخطيط للأنشطة ذات العلاقة بتنمية الموارد، كما واتفقت مع ما جاء في دراسة (ALBREHT & KLAZINGA، 2002) بأنه من خلال المقابلات اتضح أن كل ذوى العلاقة بالمجال يعتقدون أن التخطيط الحالي للأيدي العاملة الطبية غير كافٍ.

ومن هنا يمكن القول بأن عدم ممارسة التخطيط بصورة صحيحة وبمنهجية متكاملة وواضحة، وعدم إشراك العاملين في عملية التخطيط أو إعلامهم بالخطط المستقبلية للمؤسسة. لا

يمكن هؤلاء العاملون من تحديد وفهم أهداف المؤسسة وفهم أولوياتها بشكل واضح، ويتسبب في عدم قدرتهم على تطبيقها وإنجازها بالكيفية المطلوبة، ويؤدي بهم للاجتهاد الذاتي، الذي يُرتب أبعاد مستقبلية خطيرة تنعكس مباشرة على عملية تخطيط القوى العاملة في هذه المؤسسات.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول 3.10، والوزن النسبي يساوي 62.01% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" و مستوى الدلالة تساوي 0.274 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على وجود رأي محايد يدل على مؤشر غير قوى بقدر كاف على دور وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية مما يوجب ضرورة زيادة الاهتمام والمتابعة.

تحليل فقرات المجال الثاني: الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة.

جدول رقم (36)

تحليل فقرات المجال الثاني (الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
17	يؤثر الهيكل التنظيمي في تحديد حجم القوى العاملة اللازمة للمؤسسة.	3.55	71.06	4.517	0.000
18	يتناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل حقيقي مع احتياجات العمل.	2.91	58.12	-0.694	0.489
19	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على تلبية احتياجاتها من القوى العاملة.	3.29	65.88	2.352	0.021
20	يتصف الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالوضوح.	2.67	53.41	-2.472	0.015
21	يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالقدرة على تحديد الشواغر التي مازالت بحاجة لإشغال.	2.84	56.71	-1.222	0.225
22	تؤدي إعادة توزيع العمالة على الوظائف في إحداث تغيير في حجم الطلب على القوى العاملة.	3.39	67.76	3.097	0.003
23	لقرارات المؤسسة التنظيمية تأثيرات مباشرة على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة.	3.42	68.47	3.284	0.001
24	يؤخذ بعين الاعتبار تخطيط المسار الوظيفي للعاملين عند تخطيط القوى العاملة.	3.02	60.47	0.180	0.858
	جميع فقرات المجال	3.14	62.74	1.363	0.176

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "84" تساوي 2.0

يبين جدول رقم (36) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (17، 19، 22، 23) إيجابية حيث إنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 2.0، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن "يؤثر الهيكل التنظيمي في تحديد حجم القوى العاملة اللازمة للمؤسسة" بوزن نسبي 71.06%، وعلى أن "لقرارات المؤسسة التنظيمية تأثيرات مباشرة على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة" بوزن نسبي 68.47%، وعلى أن "تؤدي إعادة توزيع العمالة على الوظائف في إحداث تغيير في حجم الطلب على القوى العاملة" بوزن نسبي 67.76%، "الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على تلبية احتياجاتها من القوى العاملة" بوزن نسبي 65.88%، مما يدل على أن حجم القوى العاملة يتناسب وحجم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأن أي قرارات تنظيمية يتم اتخاذها يكون لها تأثيرها المباشر على حجم العمالة بالمؤسسة سواء أكانت هذه القرارات تقضي بإعادة هيكلية المؤسسة أم توسيعها أو إعادة دوران العمالة بها.

بينما كانت آراء أفراد العينة في الفقرة رقم (20) سلبية حيث أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية التي تساوي -2.0، ومستوى الدلالة لها أقل من 0.05، والوزن النسبي لها أقل من الوزن النسبي المحايد "60%"، على أن "يتصف الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالوضوح" بوزن نسبي 53.41%، مما يدل على عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات إضافة لعدم وضوح مهام العمل الملقاة على عاتق العاملين. وهذا يتماشى مع ما جاء في دراسة (شبير، 2004) بأنه يندر أن توجد مؤسسة لديها تصور واضح ومدرّس عن هيكل الموارد البشرية لفترات مستقبلية لخمس أو عشر سنوات قادمة.

وكانت آراء أفراد العينة في الفقرات (18، 21، 24) محايدة (غير قادرين على تكوين رأي) حيث أن مستوى الدلالة لكل منها أكبر من 0.05، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على "يتناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل حقيقي مع احتياجات العمل" بوزن نسبي 58.12%، وعلى أن "يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالقدرة على تحديد الشواغر التي مازالت بحاجة لإشغال" بوزن نسبي 56.71%، وعلى أن "يؤخذ بعين الاعتبار تخطيط المسار الوظيفي للعاملين عند تخطيط القوى العاملة" بوزن نسبي 60.47%. ويعزو الباحث ذلك لعدم إشراك العاملين بشكل كافٍ في عملية التخطيط للهيكل التنظيمي، مما يؤثر على قدرة هذا الهيكل على تحديد الشواغر التي مازالت بحاجة لإشغال و قدرته على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بصورة مهنية دقيقة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني 3.14، والوزن النسبي يساوي 62.74% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، ومستوى الدلالة تساوي 0.176 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على وجود رأي محايد يبين أن الهيكل الإداري التنظيمي يتمتع بتأثير ضعيف في عملية تخطيط القوى العاملة، وهو بحاجة إلى تقوية ودعم وزيادة اهتمام.

تحليل فقرات المجال الثالث: الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة

جدول رقم (37)

تحليل فقرات المجال الثالث (الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
25	إدارة المؤسسة تولي أهمية لتخطيط القوى العاملة.	3.01	60.24	0.090	0.929
26	توجد لجنة لتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.	2.67	53.41	-2.453	0.016
27	يملك القائمون على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة المؤهلات والمهارات اللازمة.	2.91	58.12	-0.741	0.461
28	يتمتع القائمون على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة بالخبرات والتجارب الكافية.	2.96	59.29	-0.276	0.783
29	يتلقى القائمون على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة التدريبات اللازمة التي تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة.	2.71	54.12	-2.291	0.024
30	يتم الاستعانة ببيوت خبرة خارجية لتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.	2.68	53.65	-2.705	0.008
31	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها.	3.09	61.88	0.728	0.468
32	تنظر الإدارة إلى تخطيط القوى العاملة على أنه نشاط ضروري يساهم في تخفيض التكاليف.	3.38	67.53	2.857	0.005
	جميع فقرات المجال	2.93	58.53	-0.732	0.466

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "84" تساوي 2.0

يبين جدول رقم (37) أن آراء أفراد العينة الفقرات رقم (25، 27، 28، 31) محايداً (غير قادرين على تكوين رأي) حيث إن مستوى الدلالة لكل منها أكبر من 0.05، وعلى أن "تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها" بوزن نسبي

61.88%، وعلى أن "إدارة المؤسسة تولي أهمية لتخطيط القوى العاملة" بوزن نسبي 60.24%، وعلى أن "يتمتع القائمون على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة بالخبرات والتجارب الكافية" بوزن نسبي 59.29%، وعلى أن "يمتلك القائمون على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة المؤهلات والمهارات اللازمة" بوزن نسبي 58.12%.

بينما كان رأي أفراد العينة في الفقرات رقم (26، 29، 30) سلبي حيث إن قيمة t المحسوبة لكل فقرة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -2.0، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أقل من الوزن النسبي المحايد "60%"، وعلى أن "يتلقى القائمون على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة التدريبات اللازمة التي تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة" بوزن نسبي 54.12%، وعلى أن "يتم الاستعانة ببيوت خبرة خارجية لتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة" بوزن نسبي 53.65% وعلى أن "توجد لجنة لتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة" بوزن نسبي 53.41%. ويعزو الباحث ذلك لعدم الاهتمام المطلق من واضعي السياسات بتخطيط القوى العاملة في المؤسسة.

بينما كان رأي أفراد العينة في الفقرة (32) إيجابية حيث وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 2.0، ومستوى الدلالة لها أقل من 0.05، والوزن النسبي لها أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" بمعنى أن أفراد العينة يتفوقون على أن "تنظر الإدارة إلى تخطيط القوى العاملة على أنه نشاط ضروري يساهم في تخفيض التكاليف" بوزن نسبي 67.53%.

ويتوافق ما جاء في هذا المجال مع ما جاء في دراسة (EGGER & ADAMS، 1999) من ضرورة بناء القدرات والسياسات التي تهدف إلى تعزيز القدرة على التعامل مع القوى العاملة، بما في ذلك بناء القدرات البشرية والمؤسسية. كما اتفقت مع ما جاء في دراسة (هاشم، 2005) من غياب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عملياً، بالرغم من مشاركة بعض مسؤولي الموارد البشرية في فريق الإدارة العليا ببعض المنظمات، إضافة لقصور مفهوم تخطيط الموارد البشرية لدى مسؤولي الموارد البشرية على عملية إعداد الموازنة السنوية للعمالة فقط، ولعدم توفر المقومات الأساسية للتخطيط المتكامل للموارد البشرية خاصة ما يتعلق بتوافر المعلومات وطرق تخطيط الموارد البشرية ووجود شخص متخصص لديه القدرة على القيام بتخطيط الموارد البشرية. وتتفق مع ما جاء في دراسة (عليان، 2004) من ضرورة قيام المكتبات الإلكترونية، بإنشاء دائرة أو قسم خاص لتنمية القوى العاملة فيها، على أن توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك. وتتفق مع ما جاء في دراسة (شبيير، 2004) من عدم وجود إدارة مستقلة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

وتختلف مع ما جاء في دراسة الزهري (2000) من أن إدارة الموارد البشرية تمتلك القدرة على تحديد أهم المتغيرات التي يمكن أن تطرأ في صفوف القوى العاملة، والأخذ بها عند صياغة الإستراتيجية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث 2.93، والوزن النسبي يساوي 58.53% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" و مستوى الدلالة تساوي 0.466 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على رأي محايد يدل على أن الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة غير متوفرة وغير فاعلة، وهي بحاجة إلى إعادة تقييم وصياغة جديدة بما يتناسب واحتياجات المؤسسة بطريقة علمية صحيحة.

تحليل فقرات المجال الرابع: التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة.

جدول رقم (38)

تحليل فقرات المجال الرابع (التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة)

رقم	الفقرة	الحسابي المتوسط	النسبي الوزن	قيمة t	مستوى الدلالة
33	يتأثر حجم القوى العاملة في المؤسسة بحجم التكنولوجيا المستخدمة.	3.18	63.53	1.371	0.174
34	تتوقف كفاءة القوى العاملة اللازمة للمؤسسة على نوع التكنولوجيا المستخدمة.	3.08	61.65	0.624	0.534
35	يتم تأهيل وتدريب الموظفين ليصبحوا أكثر قدرة على استخدام التقنيات الحديثة.	3.08	61.65	0.619	0.538
36	عند استحداث تقنيات حديثة تسعى المؤسسة إلى جذب أفراد ذوي خبرة قادرين على استخدام هذه التقنيات.	2.98	59.53	-0.186	0.853
37	في حالة النقص في الأيدي العاملة فإن المؤسسة تميل إلى استحداث تكنولوجيا حديثة لسد العجز في القوى العاملة.	2.51	50.12	-4.191	0.000
38	يؤدي استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عملية الرقابة والمتابعة لأداء العاملين بالمؤسسة حسبما خطط له.	3.19	63.76	1.483	0.142
39	استحداث تكنولوجيا جديدة يدفع المؤسسة لاستحداث نوعيات جديدة من البرامج والدورات التدريبية لتحسين أداء العاملين.	3.27	65.41	2.278	0.025
40	توفر المؤسسة قاعدة بيانات لموجوداتها من القوى العاملة بشكل دائم.	3.36	67.29	3.086	0.003
	جميع فقرات المجال	3.08	61.62	0.876	0.384

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "84" تساوي 2.0

يبين جدول رقم (38) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (33، 34، 35، 36، 38) محايداً (غير قادرين على تكوين رأي) حيث إن مستوى الدلالة لكل منها أكبر من 0.05، وعلى أن "يؤدي استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عملية الرقابة والمتابعة لأداء العاملين بالمؤسسة حسبما خطط له" بوزن نسبي 63.76%، وعلى أن "يتأثر حجم القوى العاملة في المؤسسة بحجم التكنولوجيا المستخدمة" بوزن نسبي 63.53%، وعلى أن "تتوقف كفاءة القوى العاملة اللازمة للمؤسسة على نوع التكنولوجيا المستخدمة" بوزن نسبي 61.65%، وعلى أن "يتم تأهيل وتدريب الموظفين ليصبحوا أكثر قدرة على استخدام التقنيات الحديثة" بوزن نسبي 61.65%، وعلى أن "عند استحداث تقنيات حديثة تسعى المؤسسة إلى جذب أفراد ذوي خبرة قادرين على استخدام هذه التقنيات" بوزن نسبي 59.53%. ويعزو الباحث ذلك لاهتمام إدارات المؤسسة لمعرفة ما لديها من موجودات للقوى العاملة بهدف محاولة استغلالها بطريقة أفضل والعمل على تخفيض النفقات، لكن هذه الإدارة لا تسعى لتوفير التأهيل والتدريب اللازم في هذا الجانب.

بينما كان رأي أفراد العينة في الفقرتين (39، 40) إيجابية حيث وجد أن قيمة t المحسوبة لكل منها أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، ومستوى الدلالة لكل منها أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل منها أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن "توفر المؤسسة قاعدة بيانات لموجوداتها من القوى العاملة بشكل دائم" بوزن نسبي 67.29%، وعلى أن "استحداث تكنولوجيا جديدة يدفع المؤسسة لاستحداث نوعيات جديدة من البرامج والدورات التدريبية لتحسين أداء العاملين" بوزن نسبي 65.41%. ويعزو الباحث ذلك من اهتمام إدارة المؤسسة لمعرفة ما لديها من موجودات للقوى العاملة بهدف محاولة استغلالها بطريقة أفضل والعمل على تخفيض النفقات.

وكان رأي أفراد العينة في الفقرة رقم (37) سلبياً حيث إن قيمة t المحسوبة لها أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -2.0، ومستوى الدلالة لها أقل من 0.05، والوزن النسبي لها أقل من الوزن النسبي المحايد "60%"، وعلى أن "في حالة النقص في الأيدي العاملة فإن المؤسسة تميل إلى استحداث تكنولوجيا حديثة لسد العجز في القوى العاملة" بوزن نسبي 50.12%. ويعزو الباحث ذلك لافتقار إدارات المؤسسات للفناعة الكافية بأهمية التكنولوجيا وقدرتها على سد العجز المطلوب.

وتتفق نتائج هذا المجال مع جاء في دراسة الشامي (1995) من صعوبة إدخال التكنولوجيا والأساليب الإنتاجية الحديثة للمؤسسات، وذلك لقلة الأيدي الماهرة والفنية القادرة على استيعابها.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع 3.08، والوزن النسبي يساوي 61.62% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" و مستوى الدلالة تساوي 0.384 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على وجود رأي محايد يبرز اهتماماً ضعيفاً وغير كافٍ في استخدام التطور التكنولوجي في عملية تخطيط القوى العاملة كما يبرز الحاجة إلى اهتمام ودعم واضح للارتقاء بهذا الجانب ليتمكن من سد العجز في حالة نقص الأيدي العاملة أو عند الرغبة بالاستعانة بأي زيادة إضافية من هذه الأيدي يكون قادراً على أن يحل محلها وبالتالي توفير أي نفقات إضافية ربما تكون غير مبررة.

تحليل فقرات المجال الخامس: الوضع المالي للمؤسسة وتخطيط القوى العاملة

جدول رقم (39)

تحليل فقرات المجال الخامس (الوضع المالي للمؤسسة وتخطيط القوى العاملة)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
41	توفر الإدارة العليا الميزانيات الكافية والملائمة لإدارة تخطيط القوى العاملة لأداء العمل بكفاءة.	2.55	51.06	-3.553	0.001
42	مستوى دخل المؤسسة كافي ويؤهلها لاجتذاب المهارات والكفاءات اللازمة.	2.80	56.00	-1.572	0.120
43	تعمل المؤسسة على تحديد مخصصات مالية واضحة لتدريب وتأهيل العاملين لديها.	2.38	47.53	-5.379	0.000
44	الإمكانات المالية الجيدة للمؤسسة تساهم بالاحتفاظ بالعمالة الكفوة لديها.	2.79	55.76	-1.470	0.145
45	توفر المؤسسة ميزانيات واضحة ومحددة لعملية تخطيط القوى العاملة.	2.43	48.57	-4.959	0.000
46	ترصد المؤسسة ميزانيات كافية لتقييم ومكافأة العاملين.	2.12	42.35	-8.293	0.000
47	إمكانات المؤسسة المادية تؤهلها لتقديم مكافآت وحوافز الأمر الذي يقلل من معدلات التسرب ودوران العمل.	2.34	46.82	-4.938	0.000
48	رواتب العاملين بالمؤسسة توازي رواتب العاملين في المؤسسات الأخرى الأمر الذي يساهم في تقليل دوران العمل.	2.46	49.18	-3.850	0.000
	جميع فقرات المجال	2.48	49.68	-5.914	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "84" تساوي 1.99

يبين جدول رقم (39) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (41، 43، 45، 46، 47، 48) سلبي حيث أن قيمة t المحسوبة لكل فقرة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -2.0، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن "توفر الإدارة العليا الميزانيات الكافية والملائمة لإدارة تخطيط القوى العاملة لأداء العمل بكفاءة" بوزن نسبي 51.06%، وعلى أن "رواتب العاملين بالمؤسسة توازي رواتب العاملين في المؤسسات الأخرى الأمر الذي يساهم في تقليل دوران العمل" بوزن نسبي 49.18%، وعلى أن "توفر المؤسسة ميزانيات واضحة ومحددة لعملية تخطيط القوى العاملة" بوزن نسبي 48.57%، وعلى أن "تعمل المؤسسة على تحديد مخصصات مالية واضحة لتدريب وتأهيل العاملين لديها" بوزن نسبي 47.53%، وعلى أن "إمكانيات المؤسسة المادية تؤهلها لتقديم مكافآت وحوافز الأمر الذي يقلل من معدلات التسرب ودوران العمل" بوزن نسبي 46.82%، وعلى أن "ترصد المؤسسة ميزانيات كافية لتقييم ومكافأة العاملين" بوزن نسبي 42.35%. ويعزو الباحث ذلك لسببين:

أحدهما: الضعف المادي الذي تعانيه المؤسسات في السنوات الأخيرة بسبب الأوضاع السياسية السائدة والحصار المفروض، واعتماد المؤسسات على المشاريع من الخارج والمساعدات الأجنبية، وافتقارها لمشاريع خاصة بها مدرة للدخل.

والآخر: عدم إشراك العاملين بصورة كافية في عملية التخطيط المستقبلي.

بينما كان رأي أفراد العينة في الفقرات (42، 44) محايداً (غير قادرين على تكوين رأي) حيث إن مستوى الدلالة لكل منها أكبر من 0.05، وعلى أن "مستوى دخل المؤسسة كافٍ ويؤهلها لاجتذاب المهارات والكفاءات اللازمة" بوزن نسبي 56.00%، وعلى أن "الإمكانيات المالية الجيدة للمؤسسة تساهم بالاحتفاظ بالعمالة الكفؤة لديها" بوزن نسبي 55.76%. مما يدل على عدم إشراك العاملين بصورة كافية في عملية التخطيط المستقبلي، وعدم ممارسة المؤسسات لمبدأ الشفافية في العمل.

وتتفق نتائج هذا المجال مع ما توصلت إليه دراسة (شبير، 2004) من وجود مشكلات مالية تعيق تطبيق سياسات وخطط تنمية وتطوير الموارد البشرية. كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الناطور، 2002) إلى أن عملية تخطيط القوى العاملة واجهت مشكلات ومعوقات متعددة كان من أهمها (نقص الحوافز المادية والمعنوية). كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (BLOOR & MAYNARD، 2003) التي ترى أن الحوافز المالية تؤثر على عطاء كل من المتخصصين. وتختلف الدراسة مع ما جاء في دراسة المير (2007) بأن هنالك موازنات المخصصة" لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة تطبيق العمل بالإدارة. كما يمكن الإشارة هنا إلى ما جاء في دراسة (HAMDAN & DEFEVER، 2003) من أن قوة الرفع الخارجية

على تطوير الأيدي العاملة حتمية نتيجة الاعتماد على المساعدات الدولية لإعادة البناء وإعادة التأهيل، التي كانت عبارة عن قوة ضاغطة في تغيير وجهة سياسات تطوير القوة العاملة الصحية نحو مصالح المتبرعين.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس 2.48، والوزن النسبي يساوي 49.68% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي -5.914 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.99، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الوضع المالي للمؤسسة مترد بصورة كبيرة جداً، وهذا يؤثر في تخطيط القوى العاملة بشكل سلبي يوجب إعطاء الأمر أهمية كبيرة لتصحيحه.

تحليل فقرات المجال السادس: سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة وتخطيط القوى العاملة في المؤسسات.

جدول رقم (40)

تحليل فقرات المجال السادس (سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة وتخطيط القوى العاملة في المؤسسات)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي الوزن	قيمة t	مستوى الدلالة
49	يمكن تخطيط القوى العاملة المؤسسة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتها من الأيدي العاملة بالمواصفات المطلوبة.	3.42	68.47	3.530	0.001
50	يعمل تخطيط القوى العاملة على ترشيد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة.	3.35	67.06	2.825	0.006
51	يمكن تخطيط القوى العاملة المؤسسة من إنجاز الأعمال المطلوبة بشكل أسرع وأدق	3.53	70.59	4.168	0.000
52	يؤدي تخطيط القوى العاملة للتقليل من معدلات دوران العمل بالمؤسسة	3.31	66.12	2.420	0.018
53	يؤثر تخطيط القوى العاملة على تخفيض الحاجة للتدريب الإرشادي (للمعينين حديثاً)	3.25	64.94	2.011	0.048
54	يؤدي تخطيط القوى العاملة لإتمام الأعمال بشكل أسرع وأدق.	3.42	68.47	3.432	0.001
55	يؤدي تخطيط القوى العاملة لخفض تكاليف العمل بصورة واضحة.	3.48	69.65	3.614	0.001
	جميع فقرات المجال	3.39	67.90	3.812	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "84" تساوي 2.0

يبين جدول رقم (40) أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية حيث إنه وجد لكل فقرة أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن "يمكن تخطيط القوى العاملة المؤسسة من إنجاز الأعمال المطلوبة بشكل أسرع وأدق" بوزن نسبي 70.59%، وعلى أن "يؤدي تخطيط القوى العاملة لخفض تكاليف العمل بصورة واضحة" بوزن نسبي 69.65%، وعلى أن "يمكن تخطيط القوى العاملة المؤسسة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتها من الأيدي العاملة بالمواصفات المطلوبة" بوزن نسبي 68.47%، وعلى أن "يؤدي تخطيط القوى العاملة لإتمام الأعمال بشكل أسرع وأدق" بوزن نسبي 68.47%، وعلى أن "يعمل تخطيط القوى العاملة على ترشيد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة" بوزن نسبي 67.06%، وعلى أن "يؤدي تخطيط القوى العاملة للتقليل من معدلات دوران العمل بالمؤسسة" بوزن نسبي 66.12%، وعلى أن "يؤثر تخطيط القوى العاملة على تخفيض الحاجة للتدريب الإرشادي (للمعينين حديثاً)" بوزن نسبي 64.94%.

ويتفق ما جاء في هذا المجال من نتائج مع ما جاء في دراسة المير (2007) من الموافقة على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومع ما جاء في دراسة هاشم (2005) إلى أن وجود نظام لتخطيط الموارد البشرية يصاحبه انخفاض في معدل دوران العمل، أو بشكل آخر استقرار نسبي لقوة العمل. ويتفق أيضاً مع ما جاء في دراسة DUBOIS & DUSSAULT: (2003) أن قلة السياسات الواضحة لتنمية القوى العاملة الصحية أنتجت خللاً في التوازن يهدد قدرة أنظمة الرعاية الصحية على إنجاز أهدافها. ويتناقض ما جاء في هذا المجال من نتائج مع ما توصلت إليه دراسة (EGGER & ADAMS, 1999) من ضرورة الشروع بوضع حلول للسياسات المختلفة للموارد البشرية الصحية لتلبية أهداف القطاع الصحي المتماثلة في قضايا تنمية القوى العاملة. كما تتناقض مع ما جاء في دراسة أبو طويلة (2000) من غياب التخطيط العلمي السليم وعدم وضع سياسات وبرامج الاستيعاب والتشغيل الحقيقي.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السادس 3.39، والوزن النسبي يساوي 67.90% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 3.812 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على مؤشر إيجابي معقول بحاجة لتعزيز إضافي ليرتقي بسياسات تخطيط القوى العاملة المنفذة في المؤسسات للمساعدة في تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة.

تحليل فقرات المجال السابع: إجراءات تخطيط القوى العاملة:

جدول رقم (41)

تحليل فقرات المجال السابع (إجراءات تخطيط القوى العاملة)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
56	تقوم المؤسسة بإجراء التحليل الوظيفي لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة.	2.88	57.65	-0.962	0.339
57	تقوم الإدارة بجمع بيانات عن موجودات المؤسسة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع بشكل دوري	3.34	66.82	2.760	0.007
58	تقوم المؤسسة بتحليل مخزون المهارة وقوة العمل لديها.	2.69	53.88	-2.694	0.009
59	تعمل المؤسسة على التنبؤ بحجم الطلب على القوى العاملة.	2.89	57.88	-0.923	0.359
60	تعمل المؤسسة على التنبؤ بالعرض من القوى العاملة على المستوى الداخلي.	2.91	58.12	-0.833	0.407
61	تعمل المؤسسة على التنبؤ بالعرض من القوى العاملة على المستوى الخارجي.	2.88	57.65	-1.067	0.289
62	تقارن المؤسسة بين المطلوب والمعروض من القوى العاملة.	2.99	59.76	-0.098	0.922
63	تعمل المؤسسة على تحديد حجم العجز أو الفائض في القوى العاملة.	3.27	65.41	2.192	0.031
64	يتم وضع برامج القوى العاملة وفقاً لنتائج المقارنة في ضوء إمكانيات المؤسسة المالية.	3.02	60.47	0.201	0.841
65	تنفذ المؤسسة برامج القوى العاملة وفقاً لنتائج المقارنة.	2.94	58.82	-0.500	0.618
66	تقييم المؤسسة السياسات الواجب اتخاذها في ضوء نتائج المقارنة.	2.93	58.59	-0.598	0.552
67	تتسم أهداف تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة بالتحديد والوضوح.	2.74	54.82	-2.101	0.039
68	تعمل المؤسسة على الاستفادة من نتائج تقييم الأداء لتحديد إمكانيات العاملين.	2.95	59.06	-0.376	0.708
69	تسعى المؤسسة لتنفيذ خطط القوى العاملة حسب الخطط الموضوعة.	2.89	57.88	-0.861	0.392
0.621	جميع فقرات المجال	2.95	59.06	-0.496	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "84" تساوي 2.0

يبين جدول رقم (41) أن آراء أفراد العينة في فقرات المجال (56، 59، 60، 61، 62، 64، 65، 66، 68، 96) محايد (غير قادرين على تكوين رأي) حيث إن مستوى الدلالة لكل منها أكبر من 0.05، وعلى أن "يتم وضع برامج القوى العاملة وفقاً لنتائج المقارنة في ضوء إمكانيات المؤسسة المالية" بوزن نسبي 60.47%، وعلى أن "تقارن المؤسسة بين المطلوب والمعروض من القوى العاملة" بوزن نسبي 59.76%، وعلى أن "تعمل المؤسسة على الاستفادة من نتائج تقييم الأداء لتحديد إمكانيات العاملين" بوزن نسبي 59.06%، وعلى أن "تنفذ المؤسسة برامج القوى العاملة وفقاً لنتائج المقارنة" بوزن نسبي 58.82%، وعلى أن "تقييم المؤسسة السياسات الواجب اتخاذها في ضوء نتائج المقارنة" بوزن نسبي 58.59%، وعلى أن "تعمل المؤسسة على التنبؤ بالعرض من القوى العاملة على المستوى الداخلي" بوزن نسبي 58.12%، وعلى أن "تعمل المؤسسة على التنبؤ بحجم الطلب على القوى العاملة" بوزن نسبي 57.88%، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة DOUGHAN & BOURGEOIS (2005) بأن الوضع القائم يستدعي وجود حاجة ملحة لمراقبة العرض والطلب للخدمات عن كثب.

وعلى أن "تسعى المؤسسة لتنفيذ خطط القوى العاملة حسب الخطط الموضوعية" بوزن نسبي 57.88%، وعلى أن "تقوم المؤسسة بإجراء التحليل الوظيفي لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة" بوزن نسبي 57.65%، وعلى أن "تعمل المؤسسة على التنبؤ بالعرض من القوى العاملة على المستوى الخارجي" بوزن نسبي 57.65%، مما يدل على أن رأي العينة المحايد في الفقرة (64) لا يتماشى مع رأي العينة السلبي في الفقرة (43) في المجال الخامس القائلة بأن (تعمل المؤسسة على تحديد مخصصات مالية واضحة لتدريب وتأهيل العاملين لديها). وأن ما جاء في الفقرات (66، 68) لا يتماشى مع ما جاء في مجمل فقرات المجال السادس. وأن ما جاء في الفقرة (69) يتماشى مع مجمل ما جاء في المجال الأول. ويتفق ما جاء في هذا المجال مع ما جاء في دراسة عليان (2004) بأن المكتبات لا تسعى بالقدر الكافي لتحليل العمل وإعداد الوصف الوظيفي المناسب للعاملين فيها. ومع ما جاء في دراسة DOUGHAN & BOURGEOIS (2005) بأن الوضع القائم يستدعي وجود حاجة ملحة لمراقبة العرض والطلب لخدمات طب الأسنان عن كثب. كما تتفق مع ما جاء في دراسة شبير (2004) من أن معظم المؤسسات تفنقر إلى الرؤية المستقبلية للاحتياجات من القوى العاملة، ومن ثم تنحصر أعمال التخطيط في تغطية العجز في القوى العاملة.

أما آراء أفراد العينة في الفقرات (57، 63) إيجابية حيث إنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة

يتفقون على أن "تقوم الإدارة بجمع بيانات عن موجودات المؤسسة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع بشكل دوري" بوزن نسبي 66.82%، وعلى أن "تعمل المؤسسة على تحديد حجم العجز أو الفائض في القوى العاملة" بوزن نسبي 65.41%، مما يدل على أن رأي العينة في الفقرة (57) في هذا المجال يتفق مع ما جاء في الفقرة (13) في المجال الأول القائلة (تتوقف احتياجات المؤسسة الحالية من القوى العاملة من حيث الكم والنوع على الخطط التشغيلية) حيث كان رأي في هذه الفقرة إيجابياً، كما لا يتماشى مع ما جاء في الفقرة (12) من نفس المجال القائلة (يتضح من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة حجم العمالة المطلوبة من حيث الكمية والنوع) حيث إن الرأي في الفقرة المذكورة محايداً أي أنه بحاجة لتعزيز. وفيما يتعلق برأي العينة في الفقرة (63) فإنه يتماشى مع رأي العينة في الفقرة (15) من المجال الأول القائلة (يتم مراجعة وتعديل خطة الاحتياجات للقوى العاملة في ضوء حاجة المؤسسة حسب أعباء العمل) حيث كان رأي العينة في الفقرة المذكورة إيجابياً.

وهذا يتماشى مع ما توصلت إليه دراسة الشامي (2005) من حصر احتياجات المؤسسات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، كما تتفق مع ما جاء في دراسة الزهري (2000) من ضرورة تقييم البيئة الداخلية للمنظمة، وتحديد أهم التحديات التي يمكن مواجهتها.

أما رأي أفراد العينة في الفقرات (58، 67) فقد كان سلبياً، حيث إنه وجد لكل فقرة أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -2.0، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أقل من الوزن النسبي المحايد "60%"، وعلى أن "تتسم أهداف تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة بالتحديد والوضوح" بوزن نسبي 54.82%، وعلى أن "تقوم المؤسسة بتحليل مخزون المهارة وقوة العمل لديها" بوزن نسبي 53.88%.

وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة MARTINEZ & MARTINEAU (1998) من وجوب تحليل القوى العاملة ضمن سياق دراسات تقييم القطاع الصحي لتطويره بقوة كتنوعيه وهدف.

ويُرجع الباحث التناقض أو الاختلاف الوارد بين استجابة عينة الدراسة لفقرات المجال الحالي ولبعض فقرات المجالات السابقة إلى عدم الفهم الواضح لماهية تخطيط القوى العاملة وإجراءاته المتبعة لدى العينة - حيث تمثل فقرات المجال الحالي جزءاً هاماً من الخطوات والإجراءات العلمية المتبعة في عملية التخطيط للقوى العاملة - وهذا الأمر في حد ذاته يمثل مشكلة حقيقية حيث أن العينة المستطلع آرائها تمثل إدارة المؤسسة المسؤولة عن التخطيط والتنفيذ، وأن عدم قدرتهم على فهم هذه الإجراءات وإتمامها بصورة صحيحة يمثل مشكلة بحاجة إلى فهم وتحليل أسبابها ووضع الحلول المناسبة لها.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السابع 2.95، والوزن النسبي يساوي 59.06% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%"، ومستوى الدلالة تساوي 0.621 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على وجود رأي محايد يدل على مؤشر سلبي وأن إجراءات تخطيط القوى العاملة لاتتم بالصورة المطلوبة في المؤسسات وأن الأمر بحاجة إلى إعادة دراسة وتقييم من جديد لوضع الأسس المناسبة لإجراءات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسات.

اختبار فرضيات الدراسة

يتمثل اختبار فرضيات الدراسة فيما يلي:

1. يوجد علاقة ارتباطيه بين وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (42)

معامل ارتباط بيرسون بين وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة.

المجال	الإحصاءات	تخطيط القوى العاملة
وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة	معامل ارتباط بيرسون	0.659
	مستوى المغنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	85

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "83" يساوي 0.217

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين مدى وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة، ويبين جدول رقم (42) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.659 وهي أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.217 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "83"، كما أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة. وهذا يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود "علاقة ارتباطيه بين وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة"، ويؤدي بنا لقبولها.

2. يوجد علاقة ارتباطية بين الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (43)

معامل ارتباط بيرسون بين الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة

المجال	الإحصاءات	تخطيط القوى العاملة
الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة	معامل ارتباط بيرسون	0.722
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	85

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "83" يساوي 0.217

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة، ويبين جدول رقم (43) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.722 وهي أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.217 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "83"، كما أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة. وهذا يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود "علاقة ارتباطية بين الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة". ويؤدي بنا لقبولها.

3. يوجد علاقة ارتباطية بين الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (44)

معامل ارتباط بيرسون بين الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة

المجال	الإحصاءات	تخطيط القوى العاملة
الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا	معامل ارتباط بيرسون	0.750
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	85

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "83" يساوي 0.217

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة، ويبين جدول رقم (44) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.750 وهي أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.217 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "83"، كما أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة. وهذا يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود "علاقة ارتباطية بين الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة". ويؤدي بنا لقبولها.

4. يوجد علاقة ارتباطية بين التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (45)

معامل ارتباط بيرسون بين التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة

المجال	الإحصاءات	تخطيط القوى العاملة
التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة	معامل ارتباط بيرسون	0.726
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	85

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "83" يساوي 0.217

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة، وبين جدول رقم (45) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.726 وهي أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.217 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "83"، كما أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة. وهذا يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود "علاقة ارتباطية بين التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة" ويؤدي بنا لقبولها.

5. يوجد علاقة ارتباطية بين الوضع المالي للمؤسسة وتخطيط القوى العاملة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (46)

معامل ارتباط بيرسون بين الوضع المالي للمؤسسة وتخطيط القوى العاملة

المجال	الإحصاءات	تخطيط القوى العاملة
الوضع المالي للمؤسسة وتخطيط القوى العاملة	معامل ارتباط بيرسون	0.700
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	85

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "83" يساوي 0.217

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين مدى ضع المالي للمؤسسة وتخطيط القوى العاملة، وبين جدول رقم (46) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.659 وهي أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية التي تساوي 0.217 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "83"، كما أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين ضع المالي للمؤسسة وتخطيط القوى العاملة. وهذا يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود "علاقة ارتباطية بين الوضع المالي للمؤسسة وتخطيط القوى العاملة" ويؤدي بنا لقبولها.

6. توجد علاقة ارتباطية بين سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة وتخطيط القوى العاملة في المؤسسات عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (47)

معامل ارتباط بيرسون بين سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة وتخطيط القوى العاملة في المؤسسات

المجال	الإحصاءات	تخطيط القوى العاملة
سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة	معامل ارتباط بيرسون	0.615
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد أفراد العينة	85

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "83" يساوي 0.217

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة وتخطيط القوى العاملة في المؤسسات، وبين جدول رقم (47) قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.659 وهي أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية والتي تساوي 0.217 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "83"، كما أن قيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة وتخطيط القوى العاملة في المؤسسات. وهذا يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود "علاقة ارتباطية بين سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة وتخطيط القوى العاملة في المؤسسات" ويؤدي بنا لقبولها.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الحالي، مكان العمل، الجنس).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرعية التالية:

7.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، تعزى للعمر.

جدول رقم (48)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر

المجال	عنوان المجال	المتوسط الحسابي					قيمة F	الدلالة مستوى
		فاكتر 46 سنة	سنة 36-45	سنة 26-35	سنة 25	فاكتر		
الأول	وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة	3.4530	3.0883	2.9749	3.0000	0.998	0.398	
الثاني	الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة	3.6635	3.0897	2.9879	2.9375	1.786	0.156	
الثالث	الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة	3.5096	2.8141	2.7823	3.5625	2.618	0.057	
الرابع	التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة	3.5481	3.0769	2.8710	3.3750	2.092	0.108	
الخامس	الوضع المالي للمؤسسة	2.7404	2.4808	2.3548	2.8750	0.859	0.466	
السادس	سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة	3.7033	3.4066	3.2442	3.5000	0.711	0.548	
السابع	إجراءات تخطيط القوى العاملة	3.3571	2.9560	2.7488	3.4286	1.731	0.167	
	جميع المجالات	3.4144	2.9793	2.8380	3.2500	1.963	0.126	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (81,3) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.74

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات العينات المستقلة وتم الحصول على النتائج المبينة في جدول رقم (48) الذي يبين أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.74 عند درجة حرية "3،81" ومستوى دلالة 0.05 لكل

مجال وللمجالات مجتمعة مما يعني قبول الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، العاملة تعزى للعمر. ويعزو الباحث ذلك للتناسق والتقارب الموجود بين العاملين في هذه المؤسسات نظراً لانتمائهم لجيلاً واحداً حيث تتراوح غالبية أعمارهم ما بين الثلاثينات والأربعينات أي ما يوازي (84.7%) من حجم العينة.

7.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (49)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					عنوان المجال	المجال
		دبلوم فنون	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراة		
0.195	1.551	2.8667	3.0349	3.0667	3.2051	3.8519	وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة	الأول
0.544	0.776	2.8625	3.0809	3.2250	3.3173	3.6042	الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة	الثاني
0.340	1.148	2.5625	2.8873	3.3250	2.9615	3.4583	الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة	الثالث
0.367	1.090	2.7375	3.0907	2.7000	3.3269	3.3542	التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة	الرابع
0.607	0.681	2.3250	2.4387	2.9000	2.4808	2.7917	الوضع المالي للمؤسسة	الخامس

0.256	1.359	3.0000	3.4398	2.8286	3.5165	3.8810	سياسات الموارد المتربية تخطيط القوى العاملة	السادس
0.609	0.679	2.8071	2.9832	2.9143	2.7473	3.4167	إجراءات تخطيط القوى العاملة	السابع
0.463	0.908	2.7419	2.9863	2.9903	3.0422	3.4731	جميع المجالات	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4، 80) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.50

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات العينات المستقلة وتم الحصول على النتائج مبينة في جدول رقم (49) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.50 عند درجة حرية "4، 80" ومستوى دلالة 0.05 لكل مجال وللمجالات مجتمعة مما يعني قبول الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي.

ويرجع الباحث ذلك لقناعة معظم إدارات المؤسسات بأهمية إسناد المهام الإدارية لأصحاب مؤهلات وكفاءات متميزة من حملة الإجازات الجامعية الأولى والعليا.

7.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي.

جدول رقم (50)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي				عنوان المجال	المجال
		رئيس (قسم، شعبة)	رئيس (قسم، شعبة، وحدة)	مدير دائرة	مدير مؤسسة		
0.688	0.493	3.0635	3.0640	3.2222	3.6296	وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة	الأول
0.191	1.622	3.2679	3.0572	3.0972	4.2083	الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة	الثاني
0.112	2.061	3.2054	2.8390	2.7222	3.9583	الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة	الثالث

0.029	3.170	2.9911	3.0212	3.1389	4.5000	التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة	الرابع
0.167	1.733	2.5982	2.4619	2.1667	3.3333	الوضع المالي للمؤسسة	الخامس
0.346	1.120	3.3469	3.3535	3.4127	4.3810	سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة	السادس
0.033	3.058	3.0816	2.9504	2.4048	4.0476	إجراءات تخطيط القوى العاملة	السابع
0.103	2.129	3.0749	2.9581	2.8315	4.0000	جميع المجالات	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 81) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.74

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات العينات المستقلة وتم الحصول على النتائج المبينة في جدول رقم (50) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لمجال (التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة، إجراءات تخطيط القوى العاملة) أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.74 عند درجة حرية "3،81" ومستوى دلالة 0.05، مما يعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في تلك المجالات. ويمكن إرجاع ذلك لما ذكره الباحث سابقاً من عدم الفهم الواضح لماهية تخطيط القوى العاملة وإجراءاته المتبعة لدي العينة، وإلى ضعف الاهتمام بالتطور التكنولوجي.

كما أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات المتبقية وللمجالات مجتمعة أقل من قيمة F الجدولية مما يعنى قبول الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابات عينة الدراسة حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم أفراد العينة (بما يوازي 85.9%) هم ممن يمثلون الإدارة الوسطى في مؤسساتهم، وأن أعمالهم تكون في الغالب متقاربة ومتشابهة، لخصوصية تشابه طبيعة عمل مؤسساتهم.

7.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة؛ حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة؛ تعزى لسنوات الخبرة في مجال العمل.

جدول رقم (51)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة في مجال العمل

المجال	عنوان المجال	المتوسط الحسابي					مستوى الدلالة	قيمة F
		سنتين من أقل	سنوات 3-5	سنوات 6-8	فأكثر سنوات 9			
الأول	وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة	3.2698	3.1111	3.2444	2.9968	0.409	0.747	
الثاني	الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة	3.3214	3.2411	3.3083	2.9429	0.893	0.448	
الثالث	الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة	3.3929	2.9643	3.0417	2.7536	1.095	0.356	
الرابع	التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة	3.3929	3.1652	3.1917	2.9036	0.996	0.399	
الخامس	الوضع المالي للمؤسسة	2.6964	2.4777	2.6000	2.3964	0.396	0.756	
السادس	سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة	3.6531	3.3367	3.4286	3.3755	0.210	0.889	
السابع	إجراءات تخطيط القوى العاملة	3.5102	2.9158	3.1333	2.7939	1.597	0.196	
	جميع المجالات	3.3318	3.0156	3.1330	2.8659	0.995	0.399	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3،81) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.74

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات العينات المستقلة تم الحصول على النتائج المبينة في جدول رقم (51) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.74 عند درجة حرية "3،81" ومستوى دلالة 0.05 لكل مجال وللمجالات مجتمعة مما يعني قبول الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة؛ حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة تعزى لسنوات الخبرة في مجال العمل.

7.5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة؛ حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة؛ تعزى لمكان العمل.

جدول رقم (52)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مكان العمل

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي							عنوان المجال	المجال
		الأمل	المريض أصدقاء	العودة	دار السلام	الخدمة العامة	الوفاء	القدس		
0.189	1.500	2.7014	3.6296	3.3951	3.0988	3.6667	3.1061	3.0333	وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة	الأول
0.054	2.177	2.5781	4.0833	3.5000	3.4861	3.2708	3.1761	3.0375	الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة	الثاني
0.091	1.900	2.4063	3.9583	2.9861	3.0972	3.3958	2.9034	2.9688	الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العامة	الثالث
0.091	1.901	2.6563	3.7500	2.9306	3.4444	3.4167	3.2784	2.9063	التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة	الرابع
0.009	3.119	2.3281	3.9167	2.6389	2.2778	3.1458	2.3977	2.3125	الوضع المالي للمؤسسة	الخامس
0.688	0.652	3.0446	3.9048	3.4921	3.5556	3.6905	3.4351	3.3500	سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة	السادس
0.040	2.339	2.5982	4.2857	3.1825	2.9524	3.4762	2.8961	2.8393	إجراءات تخطيط القوى العامة	السابع
0.048	2.236	2.6089	3.9624	3.1626	3.1057	3.4409	3.0095	2.9081	جميع المجالات	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (6، 78) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.23

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات العينات المستقلة وتم الحصول على النتائج المبينة في جدول رقم (52) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لمجال (الوضع المالي للمؤسسة، إجراءات تخطيط القوى العاملة) أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.23 عند درجة حرية "78،6" ومستوى دلالة 0.05 مما يعني وجود فروق في

استجابات أفراد العينة في تلك المجالات يعزى لمكان العمل ولصالح جمعية أصدقاء المريض، كما أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات المتبقية أقل من قيمة F الجدولية يعني عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة في تلك المجالات يعزى لمكان العمل، ويتبين بصفة عامة أن قيمة مستوى الدلالة يساوي 0.048 لجميع المجالات مجتمعة وهي أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة؛ حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة؛ تعزى لمكان العمل ولصالح جمعية أصدقاء المريض.

ويعزو الباحث ذلك إلى النشأة المبكرة لجمعية أصدقاء المريض والتي أكسبتها خبرات إدارية واسعة تؤهلها للتخطيط لاحتياجاتها من القوى العاملة بصورة أكثر مهنية من باقي المؤسسات، كما أن قدم هذه النشأة مكن من إكسابها وضع مالي جيد أهلها لتوفير ظروف عمل أفضل.

7.6 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة؛ حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة؛ تعزى للجنس

جدول رقم (53)

اختبار t للفروق بين المتوسطات حسب متغير الجنس

المجال	عنوان المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الأول	وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة	ذكر	3.1360	0.79674	0.647	0.524
		أنثى	2.9691	1.01392		
الثاني	الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة	ذكر	3.1978	0.90797	1.126	0.271
		أنثى	2.9097	0.97845		
الثالث	الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة	ذكر	2.9440	0.87399	0.290	0.774
		أنثى	2.8611	1.12532		
الرابع	التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة	ذكر	3.1922	0.81106	2.261	0.033
		أنثى	2.6667	0.89216		
الخامس	الوضع المالي للمؤسسة	ذكر	2.5317	0.79157	1.015	0.319
		أنثى	2.3056	0.85128		
السادس	سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة	ذكر	3.5075	0.89570	1.923	0.067
		أنثى	2.9762	1.0760		

0.258	1.158	0.85443	3.0128	ذكر	إجراءات تخطيط القوى العاملة	السابع
		0.93567	2.7302	أنثى		
0.211	1.287	0.69809	3.0628	ذكر	جميع المجالات	
		0.89592	2.7697	أنثى		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "83" تساوي 1.99

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين عينتين مستقلتين وتم الحصول على النتائج المبينة في جدول رقم (53) الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال وللمجالات مجتمعة أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ في استجابة عينة الدراسة؛ حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة؛ تعزى للجنس. ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الإناث في حجم العينة الذي يوازي (21.2%) من حجم العينة، وأن الخطط والأنظمة والسياسات المطبقة هي خطط وأنظمة وسياسات موحدة تسري على الجنسين.

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

❖ نتائج الدراسة

❖ توصيات الدراسة

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء النتائج النهائية للدراسة الميدانية، وقد تم عرض وتفسير هذه النتائج وتحليلها وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصل السادس من البحث. كما سيقوم الباحث بعرض أهم التوصيات التي تساهم في معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من عملية تخطيط القوى العاملة. ومن أهم تلك النتائج ما يلي:

1. هناك مؤشر متوسط لتوضيح العلاقة بين وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية في المؤسسة، مما يدل على أن هذه المؤسسات لا تمارس التخطيط بصورة صحيحة وبمنهجية متكاملة وواضحة، ولا تسعى لإشراك العاملين في التخطيط أو إعلامهم بالخطط المستقبلية للمؤسسة. لذلك لا يستطيع هؤلاء العاملون تحديد وفهم أهداف المؤسسة وفهم أولوياتها بشكل واضح، مما يتسبب في عدم قدرتهم على تطبيقها وإنجازها بالكيفية المطلوبة، ويؤدي لاجتهاد الذاتي، الذي يرتب أبعاد مستقبلية خطيرة تنعكس مباشرة على عملية تخطيط القوى العاملة في هذه المؤسسات وتجعل من الصعب القيام بمهامها بصورة مهنية سليمة قد تقضي إلى إفشالها وشل حركتها.

2. تعتمد مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، في تحديد احتياجاتها من القوى العاملة على الخطط التشغيلية قصيرة المدى، الأمر الذي يؤدي إلى إرباك العمل المستقبلي وضعف القدرة على تحديد الاحتياجات المستقبلية المطلوبة بدقة وبالتالي التأثير على مستوى أداء المؤسسة ووجودها.

3. خطة الاحتياجات للقوى العاملة يتم مراجعتها وتعديلها في ضوء حاجة المؤسسة حسب أعباء العمل، مما يدل على أن هذه المؤسسات لا تمتلك رؤية مستقبلية واضحة من احتياجاتها من القوى العاملة وأن أعمال التخطيط لديها في هذا الجانب تستند فقط على سد العجز والنقص من هذه القوى.

4. يتصف الهيكل الإداري التنظيمي للمؤسسة بعدم الوضوح ومع ذلك فهو يمتلك القدرة في التأثير على تحديد حجم القوى العاملة اللازمة للمؤسسة ويساعدها في تلبية احتياجاتها من هذه القوى، و يضع علامة استفهام أمام قدرته على تحديد الشواغر التي مازالت بحاجة لإشغال و قدرته على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بصورة مهنية دقيقة.

5. كشفت الدراسة أن لقرارات المؤسسة التنظيمية تأثيرات مباشرة على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة وأن أي قرار تتخذه إدارة المؤسسة بإعادة توزيع العمالة على الوظائف داخل المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على حجم الطلب من هذه العمالة.

6. أظهرت الدراسة هشاشة وعمق تدني مستوى الخبرة المهنية وتدني مستوى دعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة لدى المؤسسات الصحية، وكشفت أن:

- أ. المؤسسات محل البحث تفتقر لوجود لجان متخصصة وقادرة على تحديد احتياجاتها من القوى العاملة بصورة مهنية.
- ب. الدوائر الموجودة لدى هذه المؤسسات للقيام بمهام شئون العاملين تفتقر لوجود الكفاءات والخبرات المتخصصة الكافية لعملية التخطيط.
- ج. عدم تلقي القائمين على دوائر شئون الموظفين التدريبات اللازمة التي تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة.
- د. أن عملية التخطيط تتم بمجهود ذاتي تقوم به الإدارة العليا غير المتخصصة في معظم المؤسسات.
- هـ. لا تستعين المؤسسات بأي خبرات خارجية لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة بهدف تغطية العجز الموجود لديها في هذا الجانب وسد الفجوات.
7. أبرزت الدراسة أن لدى المؤسسات اهتماماً ضعيفاً وغير كافٍ في استخدام التطور التكنولوجي في عملية تخطيط القوى العاملة، وأن هذه المؤسسات لا تسعى للاستفادة من هذا التطور عند تخطيطها لاحتياجاتها من القوى العاملة حيث لا تجتهد في استحداث واستخدام التكنولوجيا لسد العجز في حالة نقص الأيدي العاملة لديها مما يرتب الاستعانة بزيادة إضافية من الأيدي العاملة وبالتالي نفقات إضافية ربما تكون غير مبررة لو تم استخدام التكنولوجيا الحديثة.
8. تسعى المؤسسات محل البحث بشكل دائم لتوفير قاعدة بيانات لموجوداتها من القوى العاملة، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية لو تم استغلاله بشكل علمي صحيح من خلال تحليل مخزون المهارة لهذه القوى للاستفادة منها، ولتخطيط مستقبلها الوظيفي بصورة مهنية تخدم صالح المؤسسة.
9. أن استحداث تكنولوجيا جديدة يدفع المؤسسة لاستحداث نوعيات جديدة من البرامج والدورات التدريبية لتحسين أداء العاملين.
10. تعاني المؤسسات وجود مشاكل مالية واضحة وكبيرة تقف حجر عثرة أمام تطويرها بصفة عامة وأمام عملية تطوير تخطيط القوى العاملة لديها بصفة خاصة وكشفت أن:
- أ. المؤسسات لا تولي أي أهمية مالية لعلمية تخطيط القوى العاملة لديها، كما أنها لا توفر ميزانيات واضحة ومحددة خاصة بذلك؛ علاوة على أنها لا تحدد أي مخصصات مالية يمكن الإشارة إليها لتدريب وتأهيل عاملها.
- ب. رواتب العاملين بالمؤسسات محل الدراسة لا توازي رواتب العاملين في المؤسسات الأخرى (كوزارة الصحة مثلاً وهي المنافس الرئيس لهذه المؤسسات).

ج. إمكانيات المؤسسات المادية لا تؤهلها لتقديم أي مكافآت أو حوافز مالية؛ الأمر الذي يؤثر عليها سلباً، ويزيد من معدلات التسرب ودوران العمل لديها؛ (الذي غالباً ما يكون لصالح وزارة الصحة).

11. أظهرت الدراسة وجود اهتمام واضح لدى المؤسسات بسياسات تخطيط القوى العاملة التي تساعد على تخطيط وتنمية مواردها البشرية.

12. كشفت الدراسة بأن المؤسسات محل البحث تقوم بتحديد حجم العجز أو الفائض في القوى العاملة، كما تقوم بجمع بيانات عن موجودات المؤسسة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع بشكل دوري.

13. أوضحت الدراسة بأن المؤسسات محل البحث لا تقوم بتحليل مخزون المهارة وقوة العمل لديها. الأمر الذي لا يمكنها من استغلال هذه القوى والاستفادة من إمكانياتها في حال قرارها افتتاح أقسام جديدة أو تدوير أي من الوظائف لديها أو سد العجز الذي قد يحدث لسبب أو لآخر.

14. أوضحت الدراسة بأن المؤسسات لا تقوم بإتباع إجراءات تخطيط القوى العاملة ولا تولي هذه الإجراءات الاهتمام الكافي.

15. كشفت الدراسة أن أهداف تخطيط القوى العاملة بالمؤسسات محل البحث يكتنفها الغموض، الأمر الذي يفتح الباب واسعاً أمام الاجتهاد الذاتي الذي قد يؤثر بشكل سلبي على أداء العمل، وبالتالي على إنتاجية المؤسسة ويعكس صورة غير مرضية عنها.

16. عينة الدراسة محل البحث وبالرغم من أنها تمثل إدارة المؤسسة وصاحبة الصلاحية والقرار فيها فإنها تجهل إجراءات تخطيط القوى العاملة التي تقوم بها المؤسسة، ولا تستطيع أن تحدد إذا ما كانت المؤسسة تقوم بإجراء التحليل الوظيفي لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة، أو التنبؤ بحجم الطلب أو العرض على هذه القوى سواء كان هذا على المستوى الداخلي أم الخارجي، كما أنها لم تستطع المقارنة بينهما وبالتالي التأثير في قدرتها على وضع أو تنفيذ برامجها وفقاً لنتائج هذه المقارنة وفي ضوء إمكانيات المؤسسة المالية؛ كما أنها (أي إدارة المؤسسة) لم تستطع تحديد ما إذا كانت المؤسسة تقيم السياسات الواجب اتخاذها في ضوء نتائج المقارنة للقوى العاملة.

17. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الحالي، الجنس).

18. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة؛ حول واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع

غزة؛ تعزى لمكان العمل، لصالح جمعية أصدقاء المريض فيما يتعلق بالوضع المالي للمؤسسة، وإجراءات تخطيط القوى العاملة.

توصيات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً لأهم التوصيات التي انتهى إليها البحث، والتي من شأنها تحسين مستوى تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي، وحفز الإدارة للعمل جدياً بالأدوات والأساليب التي تدفع في هذا الاتجاه منها:

1. ضرورة أن تقوم المؤسسات بإعداد خطط إستراتيجية واضحة ومحددة معلنة ومكتوبة بشكل مهني ومنهجي ذات أهداف واضحة تجنب الإرباك والفجائية يمكن فهمها والاعتماد عليها كأساس لتشكل قاعدة أساسية لتحديد الاحتياجات من القوى العاملة التي يمكن الانطلاق منها لتنفيذ البرامج والأعمال المطلوبة.

2. العمل على صياغة أهداف المؤسسة بشكل واضح ومحدد يضمن سهولة الفهم والتنفيذ ويُمكن من وضع آليات رقابية تسهل متابعتها وتقييمها، منعاً للاجتهادات الشخصية التي قد تتسبب في مردود سيء على المؤسسة، وللتعرف إلى مواطن الضعف لتلافيها وتعزيز مواطن القوة.

3. السعي لتطوير هيكل إداري تنظيمي، ذي صلاحيات ومسئوليات واضحة ومحددة يمكن فهمها والتعامل معها بسهولة، وقادرة على التأثير بشكل مباشر على تحديد وتلبية احتياجات المؤسسة من العمالة اللازمة. لأن وجود مثل هذا الهيكل يشكل ضماناً واضحة للتخطيط المستقبلي السليم والهادف؛ لتحقيق أغراض المؤسسة ورؤيتها ورسالتها.

4. ضرورة إيجاد إدارة مستقلة لشئون العاملين في المؤسسات غير المتوفرة بها هذه الدائرة وزيادة الاهتمام بها بالمؤسسات الموجودة لديها ، وإيلائها الأهمية اللازمة من خلال:

أ. إيجاد اللجان المتخصصة القادرة على تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
ب. تغذية دائرة شئون العاملين الحالية بالكفاءات والخبرات المتخصصة القادرة على التخطيط بصورة علمية صحيحة.

ج. توفير التدريب اللازم للعاملين الحاليين بدائرة شئون الموظفين وإكسابهم الخبرات التي تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة.

د. الاستعانة بالخبرات الخارجية لتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة لتغطية العجز وسد الفجوات الموجودة لديها.

بهدف تشكيل وحدة متكاملة قادرة على تحديد احتياجات المؤسسة الضرورية واللازمة من القوى العاملة في الفترات المستقبلية، وقادرة على تحليل مخزون

- المهارة المتوفرة لدى المؤسسة واستغلاله بطريقة تضمن سلامة سير العمل وتحد من معدلات الدوران ومن عمليات الإنفاق الغير ضرورية في هذا الجانب.
5. ضرورة أن تسعى المؤسسات للاستفادة من التطور التكنولوجي عند تخطيطها لاحتياجاتها من القوى العاملة واستحداث وحدات مراكز المعلومات أو الارتقاء بالمراكز الموجودة ورفدها بالخبرات والكفاءات المؤهلة، لتمكنها من الارتقاء ومتابعة التطور الحديث، ولتساعدها في الحد من استخدام الأيدي العاملة والتي تعتبر العبء الأكبر لدى هذه المؤسسات في توفير نفقاتها المالية من رواتب وخلافه.
6. العمل على إيجاد مصادر تمويل ذاتية قادرة على توفير الاحتياجات المالية اللازمة للمؤسسة بمعدل شبه ثابت من الدخل، لمساعدتها في تغطية نفقات خططها وتطورها وبما يضمن عدم اعتمادها الكلي على الخارج، وبالتالي تعرضها لمفاجآت تؤثر سلبا وبشكل كبير على مستوى أدائها وتقدمها.
7. ضرورة إيلاء عملية تخطيط القوى العاملة الأهمية اللازمة ورصد الميزانيات المحددة لها لتدريب وتأهيل العاملين بها والارتقاء بمستوى أدائهم.
8. ضرورة السعي الجاد لمساواة رواتب العاملين بالمؤسسات برواتب العاملين في وزارة الصحة (على الأقل) وتقديم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية بشقيها الإيجابي والسلبى لتشجيع العاملين على الاستمرار والتقليل من معدلات التسرب ودوران العمل ما أمكن بهدف الاحتفاظ بالكادر المؤهل ذو الخبرة اللازمة.
9. ضرورة قيام المؤسسات بتحليل مخزون المهارة لديها بطريقة علمية تمكنها من تحديد ما لديها من مهارات وكفاءات يمكن الاستفادة من إمكانياتها واستغلالها الاستغلال الأمثل وعدم الاكتفاء بإجراء العد الإحصائي عن موجودات المؤسسة من هذه القوى.
10. ضرورة مشاركة العاملين في عمليات التخطيط للقوى العاملة؛ لتصبح جزءاً من تفكيرهم وعملهم، ولمساعدتهم على ممارستها بشكل مهني سليم، لدفعهم للالتزام بها، ولفهم متطلباتها واحتياجاتها.
11. ضرورة عقد الدورات التدريبية والتأهيلية اللازمة لتدريب وتأهيل إدارة المؤسسة على مختلف مستوياتها الإدارية حول آليات وإجراءات تخطيط القوى العاملة، لتتمكن هذه المؤسسات من توفير الكادر المؤهل اللازم القادر على القيام بعمليات التخطيط بصورة مهنية سليمة من خلال تحديد الاحتياجات الدقيقة للمؤسسة سواء كانت هذه الاحتياجات داخلية أم خارجية.
12. احتضان الحكومة لمؤسسات القطاع الصحي غير الحكومي والارتقاء بمستوى التسهيلات والدعم المقدم لها ومساعدتها على توفير السبل الكفيلة بالخروج من أزمته

المالية، إما من خلال تقديم قروض ميسرة طويلة المدى وبدون فوائد لإنشاء مشاريع مدرة للدخل، أو تقديم منح وهبات سريعة لضمان حد أدنى من الاستقرار المالي لهذه المؤسسات.

دراسات مقترحة

بناء على ما سبق من نتائج خلصت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية، على أمل أن تكون محل اهتمام الباحثين والدارسين لإجرائها لما يحتاجه هذا القطاع من اهتمام خاص للارتقاء به وتطويره، وهي كما يلي:

1. إجراء دراسة حول واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات وزارة الصحة في محافظات قطاع غزة.
2. إجراء دراسة مقارنة بين واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات وزارة الصحة ومستشفيات المؤسسات الصحية غير الحكومية في محافظات قطاع غزة.
3. إجراء دراسة حول تحديد الاحتياجات من القوى العاملة الصحية في محافظات قطاع غزة للسنوات الست القادمة.

المراجع

❖ المراجع العربية

❖ المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

أولاً: - المراجع العربية

الكتب

- أبو شيخة، نادر أحمد، (2000)، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الأغا، إحسان، الديب، ماجد، (2000)، دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء، القاهرة، جامعة عين شمس.
- بربر، كامل، (1997)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- تقرير التنمية البشرية 2004، برنامج دراسات التنمية، جامعة بيرزيت، (2005)
- التقرير الملخص لمراجعة القطاع الصحي (2007).
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2007)، فلسطين في أرقام 2006، رام الله، فلسطين.
- حسن محمد، راوية، (2005)، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ربابعة، علي، (2003)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زويلف، عادل محمد خليل، (2003)، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- زويلف، مهدي حسن، (2003)، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- شاويش، مصطفى نجيب، (2005)، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، الطبعة العربية الثالثة، الإصدار الثالث، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شاويش، مصطفى نجيب، (1996)، إدارة القوى العاملة "إدارة الأفراد"، الطبعة العربية الأولى، الإصدار الثاني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شحادة، نظمي، الجيوس، محمد رسلان، الباشا، محمد، الحلبي، رياض، (2000)، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، سهيلة محمد، (2003)، إدارة القوى العاملة مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

العلي، سليمان بن علي، (1996)، تنمية القوى العاملة والمالية في المنظمات الخيرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الأمانة، واشنطن.

الكبيسي، عامر بن خضير حميد، (2005)، إدارة الموارد البشرية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، نسخة إلكترونية، موقع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.

كشواي، باري، (2003)، إدارة الموارد البشرية، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

المدهون، محمد إبراهيم، (2005)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إبداع للطباعة والنشر، غزة.

نصر الله، حنا، (2002)، إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، الأردن.

الهيبي، خالد عبد الرحيم، (2003)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

وزارة الصحة، مركز المعلومات الفلسطيني، (2005)، الوضع الصحي في فلسطين 2004، غزة، فلسطين.

وزارة الصحة، مركز المعلومات الصحية الفلسطيني (2004)، الوضع الصحي في فلسطين، 2003.

الدوريات

أبو طويلة، جهاد، (2000)، واقع القوى العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثامن، العدد الثاني، الجزء الثالث، غزة، فلسطين.

الشامي، مفيد، (1995)، الاحتياجات التدريبية لإعداد القوى العاملة الفلسطينية، مجلة صامد الاقتصادي، السنة السابعة عشرة، العدد 102.

الزهري، رندة اليافي، (2000)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد السادس عشر، العدد الأول.

عليان، ربحي مصطفى، (2004)، إدارة التنمية البشرية في المكتبات الإلكترونية (دراسة وثائقية)، مجلة جامعة دمشق، المجلد العشرون، العدد (4+3).

المعشر، الهيبي، يوسف، صلاح الدين حسين، (2004)، تأثير الاستقطاب "دراسة لاتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية" والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، المجلد العشرون، العدد الأول.

الناطور، محمد، (2002)، **تخطيط القوى العاملة في الوزارات المركزية في المملكة الأردنية الهاشمية**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع عشر، العدد الأول.

هاشم، عبد العزيز، (2005)، **إدارة وتخطيط الموارد البشرية، دراسة تطبيقية**، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الخامس والستون، السنة الرابعة والأربعون، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

المنشورات:

مستشفى الخدمة العامة، غزة، مطبوعة تعريفية بالمستشفى غير منشورة.
مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي، غزة، كتيب جمعية الوفاء الخيرية، 2006، غزة، فلسطين.
مستشفى دار السلام، خانينونس، كتيب جمعية الوفاء الخيرية، 2006، غزة، فلسطين.

الرسائل الجامعية

المير، إيهاب خميس، (2007)، **متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين**، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

شبيير، رحاب محمد أنيس، (2004)، **واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المقابلات لغرض (الحصول على إحصائيات):

مستشفى القدس - غزة، مقابلة مع د. محمد المدهون، المدير الإداري للمستشفى مكتب المدير، 9 يوليو 2006.

مستشفى الأمل - خانينونس، مقابلة مع د. ماهر عطا الله المدير الإداري للمستشفى، في مكتب مدير الإسعاف والطوارئ بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بغزة، 9 يوليو 2006.

مستشفى العودة، مقابلة مع رئيس شؤون الموظفين، 15 يوليو 2006.

مستشفى الخدمة العامة - غزة، مقابلة، السكرتيرة التنفيذية للجمعية، 20 يوليو 2006.

مستشفى جمعية أصدقاء المريض - غزة، مقابلة، القائم بأعمال مسئول شؤون الموظفين، 9 يوليو 2006.

الصفحات الإلكترونية على شبكة المعلومات:

الصفحة الإلكترونية للموسوعة الحرة، <http://ar.wikipedia.org>، بتاريخ: 2007/11/26

الصفحة الإلكترونية لمركز المعلومات الوطني الفلسطيني، بتاريخ: 2007/11/28

http://www.pnic.gov.ps/arabic/social/social2004/social_2004_3.html

الصفحة الإلكترونية لمركز المعلومات الوطني الفلسطيني، بتاريخ: 2007/11/28

http://www.pnic.gov.ps/arabic/health/health_1.html

2008/01/03 بتاريخ www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=4814 - 113k

الصفحة الإلكترونية لاتحاد لجان العمل الصحي - غزة، بتاريخ: 2006/07/2

www.gaza-health.org

Books:

Heneman III, H.G., and others, (1986) "**personnel/ Human Resources Management**". Irwin. Illionis,

Ministry of Health, Health status in Palestine, (2005), **The Annual Report 2004, Gaza, Palestine.**

Ministry of Health-PHIC, (2006), **Health Status in Palestine 2005.**

Schuler,R.S, (1995) "**Managing Human Resources**" , 5th ed., west publishing Company, N.Y.

Periodicals:

Albreht, & Klazinga, (2002), "**Health Manpower Planning in Slovenia: A Policy Analysis of the Changes in Roles of Stakeholders and Methodologies**" (Electronic Version) Journal of Health Politics, Policy and Law, Vol. 27, No. 6, December 2002, Duke University Press.

Bloor & Maynard, (2003), "**Planning human resources in health care: Towards an economic approach, An international comparative review**", (Electronic Version), March 2003, Canadian Health Services Foundation.

Buchan, (2000) "**Health sector reform and human resources: lessons from the United Kingdom**" (Electronic Version), Health Policy and Planning; 15(3): 319–325, Oxford University, 2000.

Doughan & Other, (2005), "**Planning dental manpower in Lebanon: scenarios for the year 2015**", Eastern Mediterranean Health Journal, Vol. 11, Nos 5/6, September, 2005.

Driesch, & Other, (2005), "**An approach to estimating human resource requirements to achieve the Millennium Development Goals**" (Electronic Version), Oxford University Press in association with The London School of Hygiene and Tropical Medicine, 2 August 2005.

Dussault, & Dubois, " **Human resources for health policies: a critical component in health policies**", (Electronic Version) <http://www.human-resources-health.com/content/1/1/1>.

Egger & Adams, (1999), "**Imbalances in human resources for health: Can policy formulation and planning make a difference?**" (Electronic Version), Human Resource Devel J 3:1
,http://www.moph.go.th/ops/hrdj/hrdj6/table_contents.htm

Gupta, & Others, "**Assessing human resources for health: what can be learned from labour force surveys?**" (Electronic Version), 2003, Human Resources for Health Volume1.

Hamdan, & Defever, (2003), " **Human resources for health in Palestine: a policy analysis. Part II. The process of policy formulation and implementation** " (Electronic Version), Health Policy 64, 2003.

Hamdan, & Defever, (2003), " **Human resources for health in Palestine: a policy analysis Part I: Current situation and recent developments** " (Electronic Version), Health Policy 64, 2003.

Martinez, & Martineau, (1998), "**Rethinking human resources: an agenda for the millennium**" Health Policy and Planning; Oxford University, 13(4): B, 345-358.

Shaheen, Varsein, (2005), "**Health Human Resource Planning and Management in Palestine**", Bridges- Israeli-Palestinian Public Health Magazin, December -January 2006.

الملاحق

❖ ملحق رقم (1 أ) الكتاب الموجهة من الجامعة الإسلامية

للمستشفى الأهلي

❖ ملحق رقم (1 ب) الكتاب الموجهة من الجامعة الإسلامية

للمستشفى الأهلي

❖ ملحق رقم (2) إستبانة الدراسة

❖ ملحق رقم (3) طلب التحكيم

❖ ملحق رقم (4) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

ملحق رقم (1 أ)
الكتاب الموجهة من الجامعة الإسلامية للمستشفى الأهلي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتفنا داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

ج س ع/35
Ref. الرقم: 2007/02/27
Date التاريخ:

أسسني بإمامه الأسير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ جمال خليل علي عدوان برقم جامعي 2003/5693 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال، وذلك بهدف الحصول على المعلومات التي تساعده في إعداد دراسته بعنوان:

"واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة"

والله ولي التوفيق،،

عميد الدراسات العليا

د. مازن إسماعيل هنية



صورة إلى:-
* السنت.

ملحق رقم (1 ب)
الكتاب الموجهة من الجامعة الإسلامية للمستشفى الأهلي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي: 1150

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا

ج س ع/35
الرقم2008/01713
التاريخ
Date

حفظه الله،

الأخ مدير/ مستشفى الأهلي العربي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع / تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا أطهر تحياتها، وترجو من سيادتكم النكرم بتسهيل مهمة الطالب/ جمال خليل علي عدوان برقم جامعي 2003/5693 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال، وذلك بهدف تطبيق استبانه الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعده في إعدادها والمعونة بـ:

"واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة"

والله ولي التوفيق،،

عميد الدراسات العليا



د. مازن إسماعيل هنية

صورة إلى:-
❖ الملف.

ملحق رقم (2)
إستبانة الدراسة



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الموضوع

واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة.

السادة المدراء ورؤساء الأقسام حفظهم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعى هذا الاستقصاء لدراسة واقع تخطيط تنمية القوى العاملة بمؤسستكم بهدف التعرف على النقاط السلبية والإيجابية ومحاولة وضع التوصيات والمقترحات التي من شأنها تعزيز العمل، على اعتبار أن تخطيط القوى العاملة قادر على (تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة الآن وفي المستقبل، ليتمكنها من توفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (القوى العاملة) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، للوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف).

لذا يرجى الإجابة من خلال اختيار الإجابة الأكثر مطابقة لواقع ما هو قائم ومعمول به فعلياً في مؤسستكم

وليس ما هو مفترض به أن يكون حسب المعايير العلمية، علماً أن هذا الاستقصاء يعتبر جزءاً هاماً من البحث الذي يقوم

به الباحث للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية، مع الالتزام بعدم استخدام البيانات في

غير أغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

الباحث

جمال خليل عدوان

أولاً - البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: 25 سنة فأقل 26-35 36-45 46 سنة فأكثر.
3. المؤهل العلمي: دكتوراه ماجستير دبلوم عالي بكالوريوس دبلوم فما دون.
4. المسمى الوظيفي: مدير عام مدير إداري مدير دائرة رئيس قسم نائب رئيس قسم
5. سنوات الخدمة: 3 سنوات فأقل 4-6 7-9 10-12 أكثر من 12 سنة.
6. سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية: أقل من سنتين 3-5 6-8 أكثر من 9 سنوات
7. مكان العمل: (.....).

1. العلاقة بين وضوح الأهداف والخطط الإستراتيجية وتخطيط القوى العاملة.

الفقرة	موافق بشدة	أوافق	لا أدرى	لا أوافق	لا أوافق بشدة
8. يوجد لدى المؤسسة خطط إستراتيجية واضحة ومحددة.					
9. يعتبر تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة جزءاً من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.					
10. عند وضع الخطة الإستراتيجية تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الاحتياجات من القوى العاملة التي تمكنها من تنفيذ هذه الخطط.					
11. تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى العاملة.					
12. يتضح من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة حجم العمالة المطلوبة من حيث الكمية والنوع.					
13. تتوقف احتياجات المؤسسة الحالية من القوى العاملة من حيث الكم والنوع على الخطط التشغيلية.					
14. تضع الإدارة خطط القوى العاملة لديها في ضوء إدراكها وفهما لأهداف المؤسسة.					
15. يتم مراجعة وتعديل خطة الاحتياجات للقوى العاملة في ضوء حاجة المؤسسة حسب أعباء العمل.					
16. وضوح أهداف المؤسسة يساعدها على تجنب الإرباك والفجائية في المستقبل فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة.					

2. العلاقة بين الهيكل الإداري التنظيمي وتخطيط القوى العاملة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	موافق بشدة	الفقرة
					17. يؤثر الهيكل التنظيمي في تحديد حجم القوى العاملة اللازمة للمؤسسة.
					18. يتناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة بشكل حقيقي مع احتياجات العمل.
					19. الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على تلبية احتياجاتها من القوى العاملة.
					20. يتصف الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالوضوح.
					21. يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالقدرة على تحديد الشواغر التي مازالت بحاجة لإشغال.
					22. تؤدي إعادة توزيع العمالة على الوظائف في إحداث تغيير في حجم الطلب على القوى العاملة.
					23. لقرارات المؤسسة التنظيمية تأثيرات مباشرة على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة.
					24. يؤخذ بعين الاعتبار تخطيط المسار الوظيفي للعاملين عند تخطيط القوى العاملة.

3. العلاقة بين الخبرة المهنية في مجال تخطيط القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	موافق بشدة	الفقرة
					25. إدارة المؤسسة تولي أهمية لتخطيط القوى العاملة.
					26. توجد لجنة لتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
					27. يمتلك القائمون على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة المؤهلات والمهارات اللازمة.
					28. يتمتع القائمون على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة بالخبرات والتجارب الكافية.
					29. يتلقى القائمون على تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة التدريبات اللازمة التي تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة.
					30. يتم الاستعانة ببيوت خبرة خارجية لتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
					31. تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها.
					32. تنظر الإدارة إلى تخطيط القوى العاملة على أنه نشاط ضروري يساهم في تخفيض التكاليف.

4. العلاقة بين التطور التكنولوجي وتخطيط القوى العاملة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	موافق بشدة	الفقرة
					33. يتأثر حجم القوى العاملة في المؤسسة بحجم التكنولوجيا المستخدمة.
					34. تتوقف كفاءة القوى العاملة اللازمة للمؤسسة على نوع التكنولوجيا المستخدمة.
					35. يتم تأهيل وتدريب الموظفين ليصبحوا أكثر قدرة على استخدام التقنيات الحديثة.
					36. عند استحداث تقنيات حديثة تسعى المؤسسة إلى جذب أفراد ذوي خبرة قادرين على استخدام هذه التقنيات.
					37. في حالة النقص في الأيدي العاملة فإن المؤسسة تميل إلى استحداث تكنولوجيا حديثة لسد العجز في القوى العاملة.
					38. يؤدي استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عملية الرقابة والمتابعة لأداء العاملين بالمؤسسة حسبما خطط له.
					39. استحداث تكنولوجيا جديدة يدفع المؤسسة لاستحداث نوعيات جديدة من البرامج والدورات التدريبية لتحسين أداء العاملين.
					40. توفر المؤسسة قاعدة بيانات لموجوداتها من القوى العاملة بشكل دائم.

5. العلاقة بين الوضع المالي للمؤسسة وتخطيط القوى العاملة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	موافق بشدة	الفقرة
					41. توفر الإدارة العليا الميزانيات الكافية والملائمة لإدارة تخطيط القوى العاملة لأداء العمل بكفاءة.
					42. مستوى دخل المؤسسة كافي ويؤهلها لاجتذاب المهارات والكفاءات اللازمة.
					43. تعمل المؤسسة على تحديد مخصصات مالية واضحة لتدريب وتأهيل العاملين لديها.
					44. الإمكانيات المالية الجيدة للمؤسسة تساهم بالاحتفاظ بالعمالة الكفوة لديها.
					45. توفر المؤسسة ميزانيات واضحة ومحددة لعملية تخطيط القوى العاملة.
					46. ترصد المؤسسة ميزانيات كافية لتقييم ومكافأة العاملين.
					47. إمكانيات المؤسسة المادية تؤهلها لتقديم مكافآت وحوافز الأمر الذي يقلل من معدلات التسرب ودوران العمل.
					48. رواتب العاملين بالمؤسسة توازي رواتب العاملين في المؤسسات الأخرى الأمر الذي يساهم في تقليل دوران العمل.

6. العلاقة بين سياسات تنمية الموارد البشرية المترتبة على تخطيط القوى العاملة وتخطيط القوى العاملة في المؤسسات.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	موافق بشدة	الفقرة
					49. يمكن تخطيط القوى العاملة المؤسسة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتها من الأيدي العاملة بالموصفات المطلوبة.
					50. يعمل تخطيط القوى العاملة على ترشيد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة.
					51. يمكن تخطيط القوى العاملة المؤسسة من إنجاز الأعمال المطلوبة بشكل أسرع وأدق
					52. يؤدي تخطيط القوى العاملة للتقليل من معدلات دوران العمل بالمؤسسة
					53. يؤثر تخطيط القوى العاملة على تخفيض الحاجة للتدريب الإرشادي (للمعنيين حديثاً)
					54. يؤدي تخطيط القوى العاملة لإتمام الأعمال بشكل أسرع وأدق.
					55. يؤدي تخطيط القوى العاملة لخفض تكاليف العمل بصورة واضحة.

7. إجراءات تخطيط القوى العاملة

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	موافق بشدة	الفقرة
					56. تقوم المؤسسة بإجراء التحليل الوظيفي لتحديد احتياجاتها من القوى العاملة.
					57. تقوم الإدارة بجمع بيانات عن موجودات المؤسسة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع بشكل دوري
					58. تقوم المؤسسة بتحليل مخزون المهارة وقوة العمل لديها.
					59. تعمل المؤسسة على التنبؤ بحجم الطلب على القوى العاملة.
					60. تعمل المؤسسة على التنبؤ بالعرض من القوى العاملة على المستوى الداخلي.
					61. تعمل المؤسسة على التنبؤ بالعرض من القوى العاملة على المستوى الخارجي.
					62. تقارن المؤسسة بين المطلوب والمعروض من القوى العاملة.
					63. تعمل المؤسسة على تحديد حجم العجز أو الفائض في القوى العاملة.
					64. يتم وضع برامج القوى العاملة وفقاً لنتائج المقارنة في ضوء إمكانيات المؤسسة المالية.

					65. تنفيذ المؤسسة برامج القوى العاملة وفقاً لنتائج المقارنة.
					66. تقييم المؤسسة السياسات الواجب اتخاذها في ضوء نتائج المقارنة.
					67. تتسم أهداف تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة بالتحديد والوضوح.
					68. تعمل المؤسسة على الاستفادة من نتائج تقييم الأداء لتحديد إمكانيات العاملين.
					69. تسعى المؤسسة لتنفيذ خطط القوى العاملة حسب الخطط الموضوعية.

مع جزيل شكري وامتناني لمساعدتكم

الباحث

جمال عدوان

ملحق رقم (3)

طلب التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة/الفاضل/ة حفظه/ة الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ تحكيم إستبانة

نشكر لكم جهودكم التي تبذلونها، ونفيد سيادتكم بأننا بصدد إجراء دراسة حول (واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة)، لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
كلي أمل بتكرمكم بتحكيم الاستبانة المرفقة طيه بين أيديكم للاستنارة بأرائكم فيها تمهيداً لتنفيذها حسب الأصول العلمية المتعارف عليها.

شاكراً لسيادتكم تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

جمال خليل عدوان

ملحق رقم (4)

قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

1. د. وائل ثابت
جامعة الأزهر
2. د. نهاية التلباني
جامعة الأزهر
3. د. بسام أبو حمد
المدير التنفيذي لاتحاد لجان العمل الصحي
4. د. رشدي وادي
الجامعة الإسلامية
5. د. يوسف عاشور
الجامعة الإسلامية
6. د. نافذ بركات
الجامعة الإسلامية
7. أ. تيسير البلتاجي
المدير العام لمستشفى الوفاء للتأهيل الطبي
والجراحة التخصصية