

## واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي

"Reality of The Applying Human Resource Management Functions in The Public Hospitals in Benghazi City"

يحيى عبد الرازق ابوبكر الصوصاع

كلية الصحة العامة - جامعة بنغازي - ليبيا

Yahya.alsawsaa@uob.edu.ly

تاريخ النشر: 2018/12/31

تاريخ القبول: 2018/11/27

تاريخ الاستلام: 2018/09/20

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تحديد الاحتياجات ، الوصف الوظيفي، التوظيف ، التدريب ، تقييم الأداء ، نظم الأجور و الحوافز )، في ثلاثة من المستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي ، و تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري الإدارات الوسطى في المستشفيات قيد الدراسة و الذين بلغ عددهم 24 مدير ، و أتمتت الدراسة على المنهج الوصفي للوصول إلى أهداف الدراسة ، و تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات ، و بتحليل البيانات المجمعة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تطبق وظائف إدارة الموارد البشرية، تحديد الاحتياجات ، التدريب ، تقييم الأداء ، نظم الأجور و الحوافز ، بدرجة منخفضة في المستشفيات محل الدراسة ، في حين تمارس وظيفة وصف الوظيفة بدرجة متوسطة .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، المستشفيات العامة، مدينة بنغازي .

تصنيف Jel: M1، M12

**Abstract:**

The Aims of This Study is to Identify The Reality of The Applying of Human Resource Management Functions in The Public Hospitals in Benghazi City, The questionnaire Was Used as A Main Tool for Collecting Preliminary Data From The Study Population, Which is Represented in All The Middle Level Managers in The Hospitals Under Study, The Research Concluded A Number of Results , The Most Important of Which are : The functions of human resource management Are Applied at Low Level, Whereas Job Description applied at a moderate level.

**KEY WORDS :** Human Resource Management, Human Resource Management Functions ,Public Hospitals, Benghazi City.

**Jel Classification :** M1, M12

**Résumé:**

Cette étude visait à identifier la réalité de l'application des fonctions de gestion des ressources humaines (identification des besoins, description de poste, emploi, formation, évaluation des performances, systèmes de rémunération et incitations) dans trois hôpitaux publics opérant à Benghazi. L'étude reposait sur une approche descriptive permettant d'atteindre ses objectifs, le questionnaire de l'enquête constituant le principal outil de collecte de données. En analysant les données collectées, elle a permis d'obtenir les résultats suivants: Les fonctions de gestion des ressources humaines appliquées, l'identification des besoins Humaines , la formation, l'évaluation de la performance, les systèmes de rémunération et d'incitation, sont à faible degré dans les hôpitaux faisant l'objet de cette étude , alors que la fonction de description de poste est appliquée d'une façon modérée.

**Mots clés :** Gestion des ressources humaines , hôpitaux publics , ville de Benghazi.

**classification de Jel:**M1,M12.

المؤلف : يحيى عبد الرازق الصوصاع، الإيميل: yahya.alsawsaa@uob.edu.ly

## 1. مقدمة

يشهد العالم جملة من التغيرات المتعددة والمتشابكة والعناصر والشديدة التعقيد ، و التي أصبحت في مجملها تشكل ضغوطا على المنظمات وتهدد قدرتها على تحقيق أهدافها ، الأمر الذي دفع بالمنظمات و في مختلف القطاعات إلى ضرورة تكيف عملياتها بالشكل الذي يزيد من قدرتها في الاستجابة لكل تلك المتغيرات ليس فقط للتميز بل كمطلب أساسي للبقاء و الاستمرار، و يعد قطاع الصحة و ما يحتويه من منظمات صحية أحد أهم قطاعات البنية التحتية في أي دولة بل و واحدا من المؤشرات التي تقاس بها معدلات التنمية على مستوى الدول ، وتمثل المستشفيات أحد أهم و أكبر مكونات القطاع الصحي ، وذلك لدورها المهم في دعم وتطوير المجتمع صحيا وثقافيا ، فهي محور النظام الصحي ونقطة ارتكازه ، وتستوعب المستشفيات على الصعيد العالمي ما يتراوح بين 50% إلى 70% من إجمالي الإنفاق الحكومي على قطاع الصحة ، ونظرا لما يتوافر للمستشفيات من إمكانيات و موارد ضخمة و مرتفعة الكلفة ، أزداد الاهتمام بضرورة إدارة تلك المستشفيات بالشكل الذي يضمن كفاءة و فعالية استخدام تلك الموارد عامة و مواردها البشرية بشكل خاص بما يكفل تقديم مستوى عال من جودة الخدمات الصحية ، فلا تزال أهمية المستشفيات و ضرورة إدارتها بكفاءة و فاعلية تحتلان موضعا في صدارة برنامج الإصلاح العالمي ، و ذلك نظرا لما تواجهه المستشفيات في شتى أرجاء العالم من ضغوط متنامية و سريعة التغير بسبب التغير الديمغرافي و أنماط الأمراض ، و المعارف و التقنيات الجديدة ، كما أن التحديات التي تواجه المستشفيات هي جزء من التحديات الاجتماعية و الاقتصادية العامة عموما ، و تحديات القطاع الصحي خصوصا ، والتي قد يكون أهمها ضعف الإدارة في تلك المستشفيات ، و تتجلى بوضوح أبعاد ذلك الضعف فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية (منظمة الصحة العالمية، 2009).

فال مورد البشري و إدارته بكفاءة و فاعلية يعتبر من أهم نقاط القوة التي تمكن المنظمة من اغتنام الفرص و مساعدتها في التعامل مع المخاطر ، و قد أكد بيتر دراكر أن لدى المنظمة مورد حقيقي و حيد ألا وهو الإنسان (ابو النصر، 2007).

## 2. مشكلة الدراسة

الموارد البشرية لها أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل لباقي الموارد الأخرى ، إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الموارد البشرية التي تمتلك القدرة والرغبة على أداء الوظائف المطلوبة منها ، ومن هنا فإن نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسية على نوعية الموارد البشرية بها ، لذلك يمكن القول انه بدون توافر الأفراد الأكفاء ، يصبح من المستحيل لأي منظمة تحقيق أهدافها ، والذي بدوره يعتمد على أداء إدارة الموارد البشرية .

كما تساهم إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها إلى رفع مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد ليصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية وإشباع حاجاتهم بالشكل الذي ينعكس على الرضا الوظيفي لهم ، فشعور الأفراد بالرضا يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن إدارة الموارد البشرية و من خلال وظائفها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أهداف الأفراد العاملين بها ، فإدارة الموارد البشرية وليست الموارد المادية هي ما يجب أن يكون له الأولوية في اهتمام الإدارة .

لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية و المتمثل ( بحفظ سجلات العاملين - الحضور و الغياب - تنظيم الإجازات ) مقبولا و كافيا لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات و التحديات التقنية و المعرفية و اختلاف مزيج الموارد البشرية ، و كلها تحديات تتطلب أدوارا مختلفة لإدارة الموارد البشرية لذلك أصبح لزاما على وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة أن تواكب مراحل التطور ، و أن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية (حسن، 2005).

وبالنظر إلى واقع الخدمات الصحية في ليبيا نجد أنها تعاني العديد من المشاكل التي تؤثر سلبا على جودة تلك الخدمات الأمر الذي جعل المواطنين لا يثقون في الخدمات التي يقدمها القطاع الصحي (Sharma, 2013) ، كما أن الملاحظات الواردة في التقارير الرقابية تشير إلى وجود عجز كمي و نوعي في الموارد البشرية بالمستشفيات (ديوان المحاسبة، 2014) ، الأمر الذي

يشكل دافعا الى ضرورة دراسة كافة العوامل المتعلقة بتقديم الخدمات الصحية للوقوف على أسباب تدني جودتها ، و الذي قد يكون ضعف أو غياب تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من ضمنها .  
لذلك و تأسيسا على ما سبق تتمثل مشكلة هذه الدراسة في التعرف على واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي ..

### 3. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في تعاظم الدور المنوط بالقطاع الصحي عموماً وبالمستشفيات بشكل خاص كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على موضوع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات ، و الذي بدوره سيسلط الضوء على جوانب الضعف المتعلقة بعمل تلك الإدارة و يساعد في تقديم التوصيات المناسبة بشأن تطوير عملها و اقتراح سبل تحسين فاعليتها .

### 4. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية و المتمثلة في ( وصف الوظيفة ، تحديد الاحتياجات ، التدريب ، تقييم الأداء ، نظام الحوافز) في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي .

### 5. أسئلة الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة و أهدافها ، فان هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي المتعلق بمتغيرات هذه الدراسة وهو: ما واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ( تحديد الاحتياجات – وصف الوظيفة – التوظيف- التدريب – تقييم الأداء –نظم الأجور و الحوافز) من وجهة نظر المديرين بالإدارات الوسطى بالمستشفيات العامة بمدينة بنغازي .؟

- وبذلك فان جانب تحليل البيانات في هذه الدراسة يسعى إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :
- ما درجة تطبيق وظيفة وصف الوظيفة في المستشفيات العامة قيد الدراسة ؟
  - ما درجة تطبيق وظيفة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في المستشفيات قيد الدراسة؟
  - ما درجة تطبيق الأنشطة المتعلقة بتوظيف إدارة الموارد البشرية في المستشفيات قيد الدراسة؟
  - ما درجة تطبيق وظيفة تدريب الموارد البشرية في المستشفيات قيد الدراسة ؟
  - ما درجة تطبيق وظيفة تقييم الأداء في المستشفيات قيد الدراسة ؟
  - ما درجة تطبيق الأنشطة المتعلقة بنظم الأجور و الحوافز في المستشفيات قيد الدراسة؟

### 6. حدود الدراسة :

- الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة على ثلاثة من المستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي وهي ( مستشفى الجلاء للحوادث – مستشفى طب وجراحة الأطفال – مستشفى الأمراض الصدرية).

- الحدود البشرية :

اقتصرت هذه الدراسة على جميع المديرين بالإدارات الوسطى بالمستشفيات محل الدراسة .

- الحدود الزمنية :

استغرق إتمام هذه الدراسة الفترة من شهريناير 2017 إلى شهر مايو 2017.

- الحدود الموضوعية :

اقتصرت هذه الدراسة على وظائف إدارة الموارد البشرية التالية :

وصف الوظيفة ، تحديد الاحتياجات ، التوظيف ، التدريب ، تقييم الأداء ، نظام الأجور و الحوافز.

### 7. الجانب النظري :

يهدف هذا الجانب إلى التعريف بإدارة الموارد البشرية و أهدافها و وظائفها :

## 1.7 تعريف إدارة الموارد البشرية :

يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليدل على النشاطات المتعلقة بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب فضلا عن تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها (جودة، 2010). كما ينظر لإدارة الموارد البشرية بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها اي منظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يشمل الحصول هذه الموارد والإشراف على استخدامها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة (برنوطي، 2007).

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بالموارد البشرية بالمنظمة وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم ، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج تحليل الوظائف في التنظيم وتخطيط الموارد البشرية المطلوبة كما ونوعا وتقييم أداء العاملين في التنظيم وتدريبهم وتنميتهم وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية وتحفيزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم و حاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي معين (برقاوي، 2013).

وتعرفها الجمعية الأمريكية للموارد البشرية بأنها فن اجتذاب واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد(وارنر وسامون، 2011). وبذلك يمكننا تصور إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية داخل المنظمة ، وكونها وظيفة من وظائف المنظمة فهي تعمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كل النواحي المتعلقة بجوانبها الفنية المتمثلة في الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة وتنميتها وتحفيزها والمحافظة عليها .

## 2.7 أهداف إدارة الموارد البشرية

من جملة ما تهدف إليه إدارة الموارد البشرية من خلال ممارستها لأنشطتها نورد ما يلي (برقاوي، 2013):

- تهدف إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تحقيق أهداف الموارد البشرية بها.
- تسعى إدارة الموارد البشرية في الحصول على أفضل الكفاءات البشرية من اجل العمل على تعيينها في المنظمة فالموظف ذو الكفاءة يساعد على خلق ميزة تنافسية للمنظمة .
- تساعد إدارة الموارد البشرية على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق العمل على تحسين بيئة وشروط العمل .
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال برامج التدريب التي تتناسب مع احتياجات الموظفين واحتياجات المنظمة وبالتالي رفع معدلات الأداء والإنتاجية .
- تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين من خلال قياس وتقييم الأداء ، بمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لدى العاملين .
- تساعد إدارة الموارد البشرية على زيادة دافعية ورغبة الأفراد في العمل وذلك من خلال برامج الحوافز المدروسة الذي تقدمه للعاملين .
- العمل على تحقيق انتماء و ولاء الموارد البشرية للمنظمة والمحافظة عليهم وعلى رغبتهم في العمل بالمنظمة وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة تتوفر فيها معايير الصحة والسلامة المطلوبة ، وكذلك عن طريق دراسة احتياجات الأفراد ومتطلباتهم ومشاكلهم.

## 3.7 وظائف إدارة الموارد البشرية :

تمارس إدارة الموارد البشرية العديد من الأنشطة التي تهدف بصورة أساسية للحصول على الموارد البشرية وتنميتها و تحفيزها والمحافظة عليها ، ويمكن توضيح أهم تلك الوظائف والأنشطة بشكل مختصر ضمن السياق التالي :

## 1. تخطيط الموارد البشرية :

ويسعى هذا النشاط إلى تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتوفيرها بالعدد المناسب وبالنوعيات المناسبة وفي الوقت المناسب ، ويعرف بأنه العملية التي تربط إدارة الموارد البشرية برؤية ورسالة المنظمة واستراتيجياتها الموضوعية و موازنتها المالية حيث ولا يقتصر الهدف الأساسي لعملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية بل في الحصول على العدد المناسب من الموظفين الذين يملكون المهارات والخبرات والجدارات اللازمة للوظائف المناسبة وفي الوقت المحدد والتكلفة المناسبة (المعايطه و الحموري، 2012) ، و تنطوي عملية تخطيط الموارد البشرية على جملة من الأنشطة اللازمة لممارسة هذه الوظيفة وهي :

- أ. وصف الوظيفة : يعرف وصف الوظيفة بأنه قائمة توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة وعلاقتها الوظيفية ، وظروف العمل ، والمسؤوليات الإشرافية وهو احد مخرجات عملية تحليل الوظائف (Dessler, 2013) .
- ب. الاستقطاب : يمثل الاستقطاب الخطوة الأولى في مرحلة التوظيف الفعلية وذلك بالإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب من تنطبق عليهم شروط الإعلان للتقدم بطلب للعمل في المنظمة ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الاستقطاب بأنه مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة ، ويتمثل الهدف الأساسي من الاستقطاب في إمداد المنظمة بمجموعة من المرشحين لاختيار الأفضل منهم (دره و الصباغ، 2008) .
- ت. الاختيار والتعيين : هو عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف ، ويعرف بأنه عملية تصفية المتقدمين لشغل الوظائف من خلال طلبات التوظيف والاختبار والمقابلات وغيرها من الأساليب ، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب (ماهر، 2010).

2. تنمية وتدريب الموارد البشرية : هي إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ، ولا تختلف أهمية التدريب و ضرورته باختلاف حجم المنظمات أو طبيعة عملها ، وذلك لدورها المهم الذي تلعبه في التأثير على درجة كفاءة و فاعلية المنظمات فمما لا شك فيه أن تحقيق معدلات أعلى في مجال تطوير المنظمة لا يكون ممكنا إلا عن طريق تنمية الموارد البشرية و التي يمثل التدريب أهم محاورها ، وتعرف تنمية الموارد البشرية على أنها " كل جهد علمي منظم يبذل من أجل الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة ، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للمورد البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة " (الحلواني، ب ت) ، و يمكن النظر إلى التدريب باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات أو السلوك ، بما قد يعني تغيير ما يعرفه الأفراد عن كيفية أداءهم العمل واتجاهاتهم نحوه أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين و الزملاء و المستفيدين (الشعبان و الابعج، 2013).

3. تحفيز الموارد البشرية : ويعرف تحفيز الموارد البشرية بأنه مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم و رفع معنوياتهم و تعزيز الولاء الوظيفي لديهم و الاحتفاظ بهم ، و تعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز و يفترض هذا التعريف أن الراتب قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للموظف و يتماشى مع طبيعة الوظيفة (المعايطه و الحموري، 2012)، و يعد التميز في الأداء هو المعيار الأساسي لاستحقاق الموظف للمكافأة ، و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو وفر في وقت العمل ، أو وفر في التكاليف أو أي موارد أخرى ، ولتكتمل هذه العملية المتعلقة بإثارة دوافع الأفراد وزيادة رغبتهم في العمل الأمر الذي يتطلب الربط بين كل من تقييم الأداء و نظم الحوافز ، ومن ضمن الأنشطة المتعلقة بالتحفيز :

- أ. تقييم الأداء : هو مجموعة العمليات المستمرة التي يتم بموجبها قياس انجازات الأفراد لأعمالهم مقارنة بالأهداف الموضوعية لهم و مستوى استخدامهم للموارد ، ثم إصدار الأحكام على تلك الانجازات و على سلوك العاملين و تقويم الابتعادات من خلال معالجتها بالأساليب الكفيلة بتطوير فاعلية و كفاءة تلك الانجازات (الدباغ، 2012).

ب. تقييم الوظائف: تقييم الوظائف هو عملية تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف الأخرى في المنظمة ، وتمثل عملية التقييم خطوة تمهيدية يتم فيها ترتيب الوظائف في المنظمة في هيكل متسلسل يضع لكل عمل من الأعمال وزنا على شكل وحدات أو نقاط تتناسب مع أهميته ومركزه ، ونظرا لان الوظائف في المنظمة الواحدة تختلف من حيث الأهمية سواء في مهامها أو مسؤولياتها أو متطلباتها أو الظروف التي تؤدي فيها ، بالتالي ليس من العدالة أن تتساوى في التعويضات لمن سيقوم بأدائها (الدباغ، 2012) ، لذلك فإن الغاية الأساسية لتقييم الوظائف هي تحقيق العدالة سواء بالنسبة للإدارة أو الموارد البشرية بالمنظمة تساعد في النهاية على وضع هيكل الأجور .

4. المحافظة على الموارد البشرية : يعد الحصول على الموارد البشرية وتنميتها أمر غاية في الأهمية ، ولكن المحافظة عليها و حمايتها أمر لا يقل أهمية ، وذلك لان المنظمات بل و الدول الآن تتنافس من أجل ضم أفضل الموارد البشرية ، الأمر الذي يجعل المحافظة على تلك الميزة التنافسية أمر غاية في الصعوبة ، و من أجل ذلك نجد المنظمات تسعى إلى جعل المنظمة بيئة عمل آمنة ومريحة للجميع ، و تسعى المنظمات أيضا إلى تقديم المزايا والخدمات الإضافية للأفراد ليس مقابل عملهم و أدائهم فيها، ولكن بسبب عضويتهم في المنظمة ، فالمنظمة لا تحتاج إلى أداء الأعمال بالمستوى المطلوب فحسب ، بل أنها تريد الاستمرارية في تحقيق رسالتها ، لذا فإنها تقدم لأعضائها الخدمات و المزايا للمحافظة عليهم و الحصول على ولائهم .

#### 8. منهجية الدراسة

تم في هذه الدراسة الاستكشافية الاعتماد على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة ، و اعتمد الباحث على الأدب الإداري في إدارة الموارد البشرية لغرض تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، ونظرا لان الجانب النظري لا يفي بمفرده في تحقيق أهداف الدراسة فقد تطلب الأمر للقيام بالدراسة الميدانية لغرض تجميع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة ، و الجزء التالي يوضح الجانب الميداني للدراسة :

#### 1.8 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في مستوى الإدارة الوسطى و البالغ عددهم 24 مدير، و يرجع السبب في اختيار مديري القطاعات الرئيسية بالمستشفى لقدرتهم على إعطاء صورة أوضح عن تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ، و تم تحديد ذلك العدد من الهيكل التنظيمي للمستشفيات العامة الصادر عن وزارة الصحة الليبية ، و الموزعين على المستشفيات العامة محل الدراسة و البالغ عددها 3 مستشفيات هي ( مستشفى الأطفال ، مستشفى الجلاء للحوادث ، مستشفى الأمراض الصدرية ) ، وهم كما يوضحهم الجدول التالي :

#### الجدول رقم: 01

العدد	الوحدات التنظيمية
3	إدارة الشؤون الإدارية و الخدمات
3	إدارة الشؤون المالية
3	إدارة المخازن و المشتريات
3	إدارة الشؤون الفنية
3	إدارة الصيدلة
3	إدارة الشؤون الطبية
3	إدارة شؤون التمريض
3	إدارة التجهيزات و المعدات و المستلزمات
24	الإجمالي



## 2.8 أداة جمع البيانات

تم في هذه الدراسة الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وانقسمت استمارة الاستبيان إلى جزئين ، الجزء الأول يهدف إلى جمع بيانات عامة عن مجتمع الدراسة ، تشمل المؤهل و التخصص العلمي و فترة الخبرة ، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على المقياس المتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية ، و اشتمل المقياس على ستة محاور تتعلق بدرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية و هي (وصف الوظيفة - تحديد الاحتياجات - التوظيف - التدريب - تقييم الأداء - نظم الأجور و الحوافز).

## 3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج SPSS – Statistical Package For Social Sciences ومن خلاله تم احتساب الوسط الحسابي للبيانات المبوبة عن طريق تكرارات إجابات المبحوثين عن الجزء الأول المتعلق بخصائص مجتمع الدراسة ، و الوسط الحسابي للبيانات الغير مبوبة لقيم المشاهدات المتكررة لتشخيص متغير الدراسة من خلال متوسط إجابة المبحوثين و فق مقياس ليكرت الخماسي عن هذه العبارات و لغرض تحديد درجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية و الإجابة على أسئلة الدراسة تم تحديد طول الخلية لتحديد الحدود الدنيا و العليا و لتسهيل تفسير النتائج وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب المدى (4=1-5) ثم جرى تقسيم طول الخلية على عدد خلايا المقياس  $5/4 = 0.80$  ، ثم تضاف هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس و هي الواحد صحيح لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى و هكذا بالنسبة لباقي الخلايا ، و الجدول التالي يوضح توزيع درجات المقياس : لنحصل بالتالي على التصنيف التالي :

درجة تطبيق عالية جدا	درجة تطبيق عالية	درجة تطبيق متوسط	درجة تطبيق منخفضة	درجة تطبيق منخفضة جدا
من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 1.80 إلى أقل من 2.60	من 1 إلى أقل من 1.80

## 9. تحليل البيانات

يهدف هذا الجانب إلى عرض تحليل البيانات المتعلقة بإجابات مجتمع الدراسة ، وفقا للأجزاء الواردة في استمارة الاستبيان و ذلك وفق الترتيب التالي :

## الجزء الأول: خصائص مجتمع الدراسة

اشتملت استمارة الاستبيان علي أسئلة تتعلق بتوضيح بعض خصائص مجتمع البحث كالمؤهل و التخصص العلمي، و سنوات الخبرة ، و كانت نتائج تحليل هذه البنود كالآتي :

## - المؤهل و التخصص العلمي

تضمنت كافة الاستمارات الموزعة علي مفردات مجتمع الدراسة استفسارا عن المؤهل و التخصص العلمي و كانت نتائج التحليل كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2) المؤهل و التخصص العلمي لمجتمع الدراسة

المؤهل	التخصص	العدد	النسبة لكل مؤهل
ما فوق الجامعي	مكافحة عدوى	1	% 8
	صيدلة	1	
الجامعي	إدارة أعمال	4	%46
	تقنية معلومات	1	
	حاسوب	1	
	هندسة	2	

	1	مكافحة عدوى	
	1	تخطيط تربوي	
	1	علم النفس	
%42	2	إدارة أعمال	دبلوم عالي
	1	محاسبة	
	1	تمريض	
	1	تخدير	
	1	صيدلة	
	1	إدارة مستشفيات	
	1	محاسبة	
	2	هندسة الكترونية	
%4	1	محاسبة	أقل من الثانوية
%100	24	الإجمالي	

يتبين من الجدول (2) أن 54% من مجتمع الدراسة يحملون مؤهلات علمية جامعي و ما فوق الجامعي ، في حين مثل الذين يحملون مؤهلات علمية أقل من الجامعي ما نسبته 46% من مجتمع الدراسة ، كما يتضح من الجدول أن هناك تباين بين التخصصات العلمية لمجتمع الدراسة و التي كانت بعيدة في كثير من الوحدات التنظيمية عن تخصص الإدارة الصحية، الأمر الذي قد يكون مرده لعدم وجود معايير موضوعية لاختيار القيادات الإدارية بالمستشفيات العامة محل الدراسة ، وهذا قد يرجع في اعتقاد الباحث إلى عدم وجود مواصفات محددة للتخصصات العلمية المطلوب توافرها في المسؤولين عن الوحدات التنظيمية المختلفة .

- سنوات الخبرة :

إن المؤهلات والتخصصات العلمية ستكون فعالة جداً إذا كانت مقرونة بفترة خبرة كافية في مجال العمل ، والجدول (3) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة .

جدول رقم (3) سنوات الخبرة

النسبة	العدد	الوظيفة
4.16%	1	أقل من 5 سنوات
20.83%	5	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
45.83%	11	من 10 إلى أقل من 20 سنة
29.16%	7	من 20 سنة فأكثر ...
100.00%	24	المجموع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 29% من المبحوثين تتجاوز خبرتهم في وظائفهم الحالية أكثر من 20 سنة ، وأن ذوى الخبرة التي تتجاوز العشر سنوات مثلوا ما نسبته 45% ، مما يعني أن 75% من المبحوثين يتمتعون بفترات خبرة كافية في مجال العمل الإداري ، مما يساعدهم على أداء مهامهم المكلفين بها على الوجه الأكمل ، و يجعلهم أكثر دراية بطبيعة العمل داخل تلك المستشفيات، إلا أن عامل الخبرة العملية في حال انخفاض المستوى التعليمي لا يمثل بالضرورة إجابة في العمل وتطويره .

الجزء الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية : أشتمل الجزء الثاني في أستمارة الاستبيان على مجموعة من المحاور التي تتعلق بدرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ، و تحليل بيانات هذا الجانب و المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة موضحة في التالي :



## المحور الأول : درجة تطبيق وصف الوظيفة

وصف الوظيفة هو بيان يوضح كل المعلومات المتعلقة بواجبات ومسؤوليات الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي و علاقتها بباقي الوظائف الأخرى و مواصفات شاغلها و يعد وصف الوظيفة حجر الأساس الذي تبنى عليه باقي وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى ، و الجدول التالي يبين إجابات المستقصى منهم حول درجة تطبيق هذه الوظيفة :

جدول (4) وصف الوظيفة

الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التطبيق					العبارة	ت
		درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا		
1.07	2.45	7	5	6	6	-	ت	تعتمد المستشفى الوصف الوظيفي كقاعدة رئيسية لأنشطتها الأخرى كاختيار الموظفين وتعيينهم وتدريبهم وتقييمهم
		29.2	20.8	25	25	-	%ن	
1.11	2.62	6	7	3	6	2	ت	يتم تعديل الأوصاف الوظيفية وفقا للتغيرات التي تتطلبها طبيعة العمل في المستشفى
		25	29.2	12.5	25	8.3	%ن	
1.15	2.75	4	6	7	6	1	ت	يحدد الوصف الوظيفي الموجود واجبات ومسؤوليات الوظيفة و مواصفات شاغل الوظيفة
		16.6	25	29.2	25	4.2	%ن	
1.12	3.41	2	3	7	7	5	ت	يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف داخل المستشفى
		8.3	12.5	29.2	29.2	20.8	%ن	
.96	2.81	المتوسط العام						

يتضح من الجدول رقم 4 حصول البعد المتعلق بوصف الوظائف على متوسط حسابي (2.81) مما يشير إلى درجة تطبيق متوسط لهذه الوظيفة ، و بالنظر إلى الجدول يتضح حصول العبارة " تعتمد المستشفى الوصف الوظيفي كقاعدة رئيسية لأنشطتها الأخرى كاختيار الموظفين وتعيينهم وتدريبهم وتقييمهم " على متوسط بلغ (2.45) الأمر الذي يشير إلى غياب أو قصور في تطبيق الوصف الوظيفي و عدم اعتماد باقي وظائف إدارة الموارد البشرية على المعايير الواردة في بطاقة الوصف كأساس علمي لها ، وعلى الرغم من حصول العبارة المتعلقة بوجود وصف وظيفي لجميع الوظائف داخل المستشفى على أعلى متوسط في المقياس إلا أن تلك الأوصاف لا يتم تعديلها وفقا للتغيرات التي تتطلبها طبيعة العمل داخل المستشفى وهذا ما يتضح من حصول العبارة المتعلقة بهذا الجانب على متوسط حسابي بلغ (2.61).

## المحور الثاني : درجة تطبيق وظيفة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

تحديد الاحتياجات هو تقدير أعداد و نوعيات الموارد البشرية التي تحتاجها المستشفى خلال الفترة التي يغطيها التخطيط ، و ذلك بهدف ضمان توفيرها في الوقت المناسب ، و الجدول التالي يبين إجابات المستقصى منهم حول تطبيق هذه الوظيفة:

جدول رقم (5) تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التطبيق					العبارة	ت
		بدرجة منخفضة جدا	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جدا		
1.21	2.41	7	5	9	1	2	ت	يتم ربط عملية تخطيط الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمستشفى .
		29.2	20.8	37.5	4.2	8.3	ن%	
1.06	2.54	3	10	8	1	2	ت	الموارد البشرية الموجودة حاليا بالمستشفى مناسبة لطبيعة العمل من حيث الأعداد و النوعيات
		12.5	41.7	33.3	4.2	8.3	ن%	
1.10	2.54	5	6	9	3	1	ت	يتم تحديد احتياجات المستشفى من الموارد البشرية بالأعداد و النوعيات المناسبة لتوفيرها في الوقت المناسب
		20.8	25	37.5	12.5	4.2	ن%	
1.13	2.70	4	8	5	5	2	ت	يتم التنسيق مع الإدارات و الأقسام بالمستشفى لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لتفادي زيادة عدد المعينين عن المطلوب
		16.7	33.3	20.8	20.8	8.3	ن%	
.94	2.55	المتوسط العام						

يتبين من الجدول رقم (5) أن الأنشطة المتعلقة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية تحسنت على متوسط كلي (2.55) و هو ما يشير إلى درجة تطبيق منخفضة لهذه الوظيفة , الأمر الذي يترتب عليه وجود فائض أو عجز كمي أو نوعي في الموارد البشرية التي تحتاجها المستشفى و الذي قد يؤثر سلبا في تعطيل العمل داخل تلك المستشفيات فضلا عن قصورها في تقديم الخدمات الحالية و يحد من توفيرها في الوقت المناسب، و ينعكس سلبا على تحقيق استراتيجيات المستشفى مستقبلا ، كما يتضح من الجدول حصول العبارة " يتم ربط عملية تخطيط الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمستشفى " على أقل متوسط ، وهذا ما يدل على عدم وجود ربط بين تخطيط الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمستشفى و يوضح تعرض المستشفيات للعجز في الموارد البشرية اللازمة لتقديم الخدمات الصحية .

#### المحور الثالث : درجة تطبيق الأنشطة المتعلقة بالتوظيف

بمجرد الانتهاء من تقدير احتياجات المستشفى من الموارد البشرية تبدأ عملية التوظيف و التي تعمل على تدبير تلك الاحتياجات وفقا لمعايير موضوعية تساعد في المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لاختيار أفضلهم ، و الجدول التالي يوضح البيانات المتعلقة بهذه الوظيفة :

جدول (6) وظيفة التوظيف

الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التطبيق					العبارة	ت
		درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا		
1.25	2.04	13	1	7	2	1	ت	تستخدم المستشفى وسائل الإعلام المختلفة للإعلان عن الوظائف الشاغرة سعيا لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين لشغل الوظائف
		54.2	4.2	29.2	8.3	4.2	ن%	
1.31	2.46	8	5	4	6	1	ت	تعتمد عملية الاختيار والتعيين في المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف على مجموعة من الاختبارات الخاصة بالجوانب السلوكية و الأداء
		33.3	20.8	16.7	25	4.2	ن%	
1.17	2.83	6	4	4	8	2	ت	تسعى المستشفى دائما لجذب أفضل الكفاءات للعمل
		25	16.7	16.7	33.3	8.3	ن%	
1.16	2.44	المتوسط العام						

يتضح من الجدول رقم (6) حصول الأنشطة المتعلقة بالتوظيف على متوسط عام (2.44) ويشير ذلك إلى درجة تطبيق منخفضة لهذه الوظيفة، ويعزى هذا إلى القصور في وصف الوظائف كما ذكر سابقا ، كما يتضح من البيانات المجمعة أن المستشفيات تعاني من خلل فيما يتعلق بعملية الاستقطاب و يتضح ذلك من حصول العبارة " تعلن المستشفى عن الوظائف الشاغرة باستخدام وسائل الإعلام المختلفة سعيا لجذب أكثر عدد ممكن من المتقدمين لشغل الوظائف " على أقل متوسط حيث بلغ (2.04) ، كما أن عملية الاختيار تفتقد للأساليب الموضوعية في عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف في المستشفى و يتضح ذلك من حصول تلك العبارة المتعلقة بهذا الجانب على متوسط حسابي منخفض بلغ (2.45).

#### المحور لرابع : درجة تطبيق وظيفة التدريب

تعد وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا يتوقف دور إدارة الموارد البشرية على الحصول على الموارد البشرية فقط بل و تنميتها بالشكل الذي يزيد من قدرات الأفراد و يساهم في تحقيق استراتيجيات المستشفى ، و الجدول التالي يوضح إجابات المستقصى منهم حول وظيفة التدريب :

## جدول (7) التدريب

الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التطبيق					العبارة	ت
		بدرجة منخفضة جدا	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جدا		
1.01	2.33	7	8	3	6	-	ت	تواكب البرامج التدريبية جميع المستجندات في مجالات العمل المختلفة بالمستشفى
		29.2	33.3	12.5	25	-	%ن	
1.03	2.33	9	5	4	5	1	ت	تُحدد البرامج التدريبية بناء على التحديد المستمر للاحتياجات التدريبية للموظفين في المستشفى
		37.5	20.8	16.7	20.8	4.2	%ن	
1.27	2.38	9	3	7	4	1	ت	يتم استهداف الموظفين الجدد ببرامج التأهيل والتهيئة المبدئية لتعريفهم بطبيعة الوظيفة و نظم وقواعد العمل بالمستشفى
		37.5	12.5	29.2	16.7	4.2	%ن	
1.28	2.50	7	6	4	6	1	ت	تناسب مكونات البرامج التدريبية مع مضمون العمل داخل المستشفى
		29.2	25	16.7	25	4.2	%ن	
1.24	2.75	6	5	6	3	4	ت	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية على نتائج تقييم أداء الموظفين
		25	20.8	25	12.5	16.7	%ن	
1.16	2.46	المتوسط العام						

يتبين من الجدول رقم (7) حصول وظيفة التدريب على متوسط عام بلغ (2.46) وذلك ما يشير إلى درجة تطبيق منخفضة لهذه الوظيفة ، و بالنظر إلى العبارات الواردة في هذا المحور يتضح حصول العبارات " تواكب البرامج التدريبية جميع المستجندات في جميع مجالات العمل المختلفة بالمستشفى " و " تُحدد البرامج التدريبية بناء على التحديد المستمر للاحتياجات التدريبية للموظفين في المستشفى " على أقل متوسط ، مما يشير إلى غياب المنهجية العلمية الواضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية ، الأمر الذي يجعل من تلك البرامج لا تتناسب مع طبيعة العمل الفعلي في المستشفى ، ويحدد مسارا منطقيا لعدم مواكبة تلك البرامج لجميع المستجندات في مجالات العمل المختلفة .

## المحور الخامس : درجة تطبيق وظيفة تقييم الأداء

يتوقف أداء المنظمات على أداء مواردها البشرية ، وذلك يحتم على الجميع القيام بوظائفهم بالشكل المطلوب ، و لضمان تحقيق ذلك يأتي دور وظيفة مهمة و معقدة من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي وظيفة تقييم الأداء ، و تحليل بيانات هذا الجانب يوضحها الجدول التالي :

جدول (8) تقييم الأداء

الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التطبيق					العبارة	ت
		بدرجة منخفضة جدا	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جدا		
1.02	2.16	9	7	4	3	1	ت	تهتم المستشفى بنتائج تقييم أداء الموظفين للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلافئها مستقبلا
		37.5	29.2	16.7	12.5	4.2	%ن	
1.02	2.37	7	7	5	4	1	ت	تساعد الوسائل المستخدمة الآن في عملية تقييم الأداء في الكشف عن صلاحية أداء الموظف للتوظيف
		29.2	29.2	20.8	16.7	4.2	%ن	
1.18	2.46	9	3	6	4	2	ت	يتخذ بناءً على نتائج تقييم الأداء قرارات تتعلق بمكافأة الموظفين
		5.37	12.5	25	16.7	8.3	%ن	
1.19	2.70	5	5	7	6	1	ت	تستخدم نتائج تقييم الأداء لغرض الترقيات
		20.8	20.8	29.2	25	4.2	%ن	
1.08	2.42	المتوسط العام						

يتضح من الجدول رقم (8) حصول وظيفة تقييم الأداء على متوسط عام (2.42) ن مما يشير إلى درجة تطبيق منخفضة لهذه الوظيفة ، كما تشير نتائج تحليل البيانات إلى عدم اهتمام المستشفى بنتائج تقييم الأداء ، كما أشار المستقصى منهم إلى محدودية مساهمة الوسائل المستخدمة في عملية التقييم في الكشف عن صلاحية أداء الموظفين لوظائفهم ، وذلك ما يؤثر بدوره على عدم اعتماد نتائج التقييم تلك كمعيار لاتخاذ قرارات تتعلق بمكافأة الموظفين ، في حين يتبين أن الاهتمام بنتائج عملية التقييم ليس للكشف عن نقاط الضعف في أداء الموظفين ومحاولة تلافئها مستقبلا بل هي لغرض الترقيات .

#### المحور السادس: درجة تطبيق وظيفة نظم الأجور والحوافز

يمثل الأجر المقابل للعادل للوظيفة لذلك يجب وان يصمم نظام الأجور بناء على تقييم دقيق للوظائف ، في حين يمثل الحافز المقابل للعادل للأفراد ذوي الأداء المتميز ، وسيلة لتعزيز السلوك المرغوب ومعالجة السلوكيات غير المرغوبة ، و لضمان تصميم نظام فعال للحوافز يجب وأن يكون ذلك النظام واضح ومحدد للجميع داخل المنظمة ، و تحليل بيانات هذا الجانب يوضحها الجدول التالي :

جدول (9) نظم الأجور و الحوافز

الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التطبيق					العبارة	ت
		بدرجة منخفضة جدا	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جدا		
1.01	1.58	17	2	3	2	-	ت	يتناسب مستوى الرواتب في المستشفى مع طبيعة الوظائف
		70.8	8.3	12.5	8.3	-	%ن	
1.07	1.83	15	3	2	3	1	ت	تقدم المستشفى الحوافز المناسبة للموظفين ذوي الأداء الأفضل
		62.5	12.5	8.3	12.5	4.2	%ن	
1.24	2.08	11	5	4	3	1	ت	تتبع المستشفى أنظمة حوافز واضحة ومحددة لموظفيها
		45.8	20.8	16.7	12.5	4.2	%ن	
1.08	2.25	11	4	5	-	4	ت	تتبنى المستشفى نظام حوافز يتناسب مع مقدار الجهد الذي يقدمه الموظفين
		45.8	16.7	20.8	-	16.7	%ن	
1.13	1.93	المتوسط العام						

يتضح من الجدول (9) حصول الوظيفة المتعلقة بأنظمة الأجور و الحوافز على متوسط عام بلغ (1.93) مما يشير إلى درجة تطبيق منخفضة لهذه الوظيفة ، وتحصلت العبارة " يتناسب مستوى الرواتب في المستشفى مع طبيعة الوظائف " على أقل متوسط و بدرجة تطبيق منخفض جدا ، وهذا قد يكون مرده إلى عدم استناد عملية تحديد هيكل الرواتب على الوصف الوظيفي، فهيكّل الأجور و الرواتب المعمول به من قبل قطاع الصحة يستند على طريقة الدرجات في تقييم الوظائف و الذي لا يكشف عن الفروقات بين الوظائف بدقة و يجعل من الرواتب غير مناسبة لطبيعة عمل الوظائف في كثير من الأحيان ، كما يتضح من تحليل البيانات عدم ربط نظام الحوافز بعملية تقييم الأداء ، مما يفسر عدم وضوح نظام الحوافز للجميع ، كما أن عدم ركون نظام الحوافز على نتائج تقييم الأداء ، مع نقاط الضعف الموجودة في عملية التقييم من الأساس، يحد من قدرة نظام الحوافز على تحديد المستحقين للمكافآت من ذوي الأداء المتميز.

#### 10. النتائج :

في إطار أسئلة الدراسة و بناء على البيانات التي تم معالجتها ، تم التوصل إلى جملة من النتائج يمكن توضيحها في النقاط التالية :

1. تمارس وظيفة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بدرجة منخفضة ، بمتوسط عام (2.55) و انحراف معياري (.94) .
2. تمارس وظيفة الوصف الوظيفي بدرجة متوسطة ، بمتوسط عام (2.83) ، و انحراف معياري (.96) .
3. تمارس وظيفة التوظيف بدرجة منخفضة ، بمتوسط عام بلغ (2.44) و انحراف معياري (1.16) .
4. تمارس وظيفة التدريب بدرجة منخفضة بمتوسط عام (2.46) و انحراف معياري (1.16) .
5. تمارس وظيفة تقييم الأداء بدرجة منخفضة ، بمتوسط عام (2.42) و انحراف معياري (1.08) .



6. تمارس وظيفة نظم الأجور و الحوافز بدرجة منخفضة ، بمتوسط عام (1.93) و انحراف معياري (1.13).

#### 11.التوصيات :

من خلال النتائج التي تم استعراضها و التي تشير إلى مستوى التطبيق المنخفض لوظائف إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة محل الدراسة ، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات على النحو التالي:

1. تفعيل إدارة الموارد البشرية في المستشفيات و البدء في عملية تحليل الوظائف و إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لجميع الوظائف في المستشفى .
2. ضرورة ربط عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمستشفى و التنسيق مع مختلف الوحدات لضمان الحصول على الأعداد و النوعيات المناسبة من الموارد البشرية والعمل على توفيرها في الوقت المناسب.
3. وضع سياسات علمية محددة يتم الاعتماد عليها في عملية التوظيف .
4. التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية و تصميم البرامج التدريبية الفعالة لمقابلة تلك الاحتياجات.
5. إعادة النظر في طرق تقييم الأداء المستخدمة مع ضرورة اعتماد طرق موضوعية لتقييم الأداء تساعد في الكشف على جوانب الضعف في أداء الأفراد و تساعد في تحديد الفروقات الفردية بينهم .
6. ضرورة مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الوظائف ، و تصميم نظام حوافز عادل و موضوعي و واضح للجميع في المستشفى .
7. يوصى الباحث بإجراء دراسة مستقبلية للتعرف على معوقات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة .

#### المراجع

- أحمد ماهر. (2010). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 34.
- جون وارنر، و راندي سايمون. (2011). إدارة الموارد البشرية. السعودية: جامعة الملك سعود، 18.
- ديوان المحاسبة. (2014). تقرير ديوان المحاسبة بشأن اوضاع المستشفيات. ليبيا.
- راوية حسن. (2005). مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية. الاسكندرية: المكتبة الجامعية.
- رولا نايف المعايطة، و صالح سليم الحموري. (2012). إدارة الموارد البشرية: دليل عملي. الاردن: دار كنوز، 28.
- سعد نايف برونوطي. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.
- عبد الباري ابراهيم دره، و زهير نعيم الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 215.
- عصام عبدالوهاب الدباغ. (2012). إدارة الافراد. الاردن: دار زهران، 127.
- محفوظ احمد جودة. (2010). إدارة الموارد البشرية . عمان: دار وائل للنشر، 21.
- محمد الحلواني. (ب ت). دراسات و تطبيقات في إدارة الموارد البشرية . القاهرة: المعهد العالي للعلوم الإدارية و التجارة الخارجية ، 173.
- محمد جاسم الشعبان، و محمد صالح الابعج. (2013). إدارة الموارد البشرية. عمان: الرضوان للنشر و التوزيع.
- مدحت محمد ابو النصر. (2007). إدارة و تنمية الموارد البشرية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- منظمة الصحة العالمية. (2009). تحسين أداء المستشفيات . المكتب الاقليمي لشرق المتوسط.
- وفاء برهان بركاوي. (2013). إدارة الموارد البشرية. عمان : دار اليازوري، 36.

Astha Sharma. (2013). Working Paper of the collaborative NATO-Harvard project: Towards a Comprehensive Response to Health System Strengthening in Crisis-affected Fragile States, libayan case study . Harvard. 18,

Gary Dessler. (2013). Human Resource Management , 13ed . Pearson Education Inc Publishing as Prential Hall, 105.