

دور السياسات الإدارية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على مستشفيات قطاع غزة)

**The role of administrative policies in enhancing the efficiency of the human resources .
(Applied study on Gaza Strip hospitals)**

سلمان محمد الديراوي

تاريخ الاعتماد 2014/12/10م

تاريخ الاستلام 2014/10/20م

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور السياسات الإدارية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية لدى مستشفيات قطاع غزة، وذلك من خلال معرفة التجارب والممارسات الإدارية التي تعزز كفاءة الموارد البشرية، وتقديم التوصيات اللازمة لتمثيلها وترسيخها، وهذا يؤدي إلى قيام العنصر البشري بتحقيق الأهداف المراد تنفيذها وأيضاً يساهم في تقادي حدوث المشكلات ومعالجتها مستقبلاً.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي وصممت الاستبانة لجمع البيانات، حيث اشتملت على 45 فقرة موزعة على أربع مجالات، ووزعت 70 استبانة على الإدارة العليا والوسطى في مستشفيات قطاع غزة، أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية إيجابية بين كل من السياسة الإدارية وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، وكانت أهم التوصيات ضرورة تطوير المهارات القيادية عن طريق التدريب وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، والعمل على تطوير اللوائح والأنظمة الخاصة بالسياسات الإدارية، ومواكبة التطورات العالمية المتسارعة.

Abstract:

The study aimed to examine the role of effective administrative policies in enhancing the efficiency of human resources at hospitals in Gaza Strip through identifying the experiments and the administrative practices that enhance the efficiency of human resources and to provide necessary recommendations for their development and consolidation in ways which empowers the human element to achieve the objectives and to contribute to avoid the problems in the future.

This study used the descriptive analytical approach. The questionnaire was designed to collect data. It included 45 items distributed in to four dimensions. 70 questionnaires were distributed to middle and senior management staff at hospitals of Gaza Strip. The results of the study showed a positive correlation between administrative policy and enhancement of the efficiency of human resources. The most important recommendations were the need to develop leadership skills through training and involving employees in decision-making and the development of regulations concerning administrative policies and keep up with rapid global developments

أولاً: المقدمة

يعتبر الإنسان هو أساس مسيرة الحياة، وأساس الحضارات والاختراعات، وحيث أن الموارد البشرية هي الثروة الأساسية في المنظمة سواء كانت خدمية أو إنتاجية، فهي عنصر الإنتاج الرئيس.

تمثل السياسات الإدارية للعديد من المنظمات والمشاريع الكبيرة قاعدة يتم من خلالها توجيه المديرين وضبط أفكارهم والدليل الذي يحدد للعنصر البشري إطار تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي هي المرشد الرئيس في التوجيه والرقابة والمتابعة لتنفيذ الإجراءات التي تضمن سلامة المخرجات على أكمل وجه.

تعتبر كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات عنصراً هاماً لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتنفيذ سياساتها المخططة، ومن المؤكد أن الإنسان لا يعمل بكل طاقته، وأنه يبذل أحياناً جهداً أقل لا يناسب مع قدراته الكامنة، ومن هنا جاء دور السياسات الإدارية في توجيه العاملين للارتقاء بمستوى الأداء، وإكسابهم المهارات المختلفة، ونتيجة اتساع نطاق

الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والتي شملت عملية التدريب، والتحفيز، وتنمية الموظفين، ووضع سياسات إدارية لتحفيزهم، بعيداً عن الأعمال الروتينية.

أما على صعيد الدول العربية وفلسطين، فأظهرت الحاجة إلى استخدام سياسات إدارية جيدة لتنمية وتطوير الموظفين، حتى لا يتعرض الموظف إلى الفشل في أداء عمله، كما أن أبرز التحديات التي تواجه المنظمة أو الوزارة هي ضعف كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة وعدم وجود تأهيل جيد في المؤسسات الخاصة. وبناءً على ما سبق فإن الضرورة تقتضي العمل على وضع سياسات إدارية فعالة تؤدي إلى زيادة في كفاءة العاملين وإنتاجهم. وفق للخطط الموضوعية والسياسات المرسومة لتحقيق الأهداف والنتائج المنشودة.

ثانياً: مشكلة البحث

انطلاقاً من الحرص والفهم الجيد والممارسة الجدية للسياسات الإدارية في وزارة الصحة بشكل عام والمستشفيات بشكل خاص، وأهمية مباشرة واستخدام الأدوات الحديثة للإدارة الجيدة والتي تساعد المؤسسات الصحية في التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية من خلال التركيز على كفاءة الموارد البشرية والمهام المكلف بها العاملين فيها، فإن مشكلة الدراسة تكمن في السؤال الرئيس الآتي :

ما دور السياسات الإدارية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية في مستشفيات قطاع غزة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :-

ما مدى توفر السياسات الإدارية لدى العاملين في مستشفيات قطاع غزة ؟

ما مستوى كفاءة المدراء البشرية في مستشفيات قطاع غزة ؟

ما العلاقة بين السياسات الإدارية ومستوى كفاءة الموارد البشرية لدى مستشفيات قطاع غزة؟

هل هناك فروق في استجابات أفراد العينة اتجاه دور السياسات الإدارية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية؟

ثالثاً: فرضيات البحث

يستند البحث على اختيار الفرضيات التالية :

1- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq p$ لدور السياسات الإدارية على تعزيز كفاءة الموارد البشرية في مستشفيات قطاع غزة.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq a$ للسياسات الإدارية في تعزيز الكفاءة من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى العمر.

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة $0.05 \leq p$ للسياسات الإدارية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية ومن وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى المؤهل العلمي.

4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq p$ للسياسات الإدارية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى النوع.

5- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للسياسات الإدارية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

رابعاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على السياسات الإدارية التي تسهم في تعزيز كفاءة الموارد البشرية في المستشفيات العاملة في قطاع غزة.
- 2- الكشف عن التجارب والممارسات الإيجابية التي تسهم في تعزيز كفاءة الموارد البشرية في مستشفيات قطاع غزة.
- 3- التعرف على أهمية المتغيرات الوظيفية والشخصية وأثرها على السياسات الإدارية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية في مستشفيات قطاع غزة.
- 4- التوصل إلى سياسات إدارية فعالة في تعزيز كفاءة الموارد البشرية التي تسهم في تطوير المهارات القيادية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتدريبهم لمواكبة التطورات العالمية المتقدمة.

خامساً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوع السياسات الإدارية الفاعلة في تعزيز كفاءة الموارد البشرية، وتحسين أدائها كي تواكب التطور العالمي، وذلك من أجل تقديم أفضل الخدمات في المؤسسات الصحية في قطاع غزة، وذلك من خلال الآتي:-

- 1- أهمية الدور التي تمثله السياسات الإدارية في تحديد الأهداف وتفسيرها لجميع المستويات الإدارية.
- 2- أهمية تقييم الأدوات المتبعة في السياسات الإدارية وانعكاسها على أداء العاملين.
- 3- تتمثل أهمية البحث في تعزيز كفاءة الموارد البشرية لدى المؤسسات الصحية في تركيزها على الموارد البشرية والذي يعتبر أهم الركائز في تلك المؤسسات.
- 4- تكمن أهمية البحث في اعتبار العنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة وبالتالي فإن السياسات الإدارية الفاعلة تحقق أهداف سامية، نجاح وتطور في المستويات الإدارية المختلفة.

سادساً: حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: اقتصر البحث على مستشفيات العاملة في قطاع غزة في القطاع الحكومي فقط.
- 2- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة وتوزيع الاستبانة في بداية عام 2014.
- 3- الحدود البشرية: العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات العاملة في قطاع غزة.
- 4- الحدود الموضوعية: شملت الدراسة السياسات الإدارية التالية: (التحفيز، التدريب، التفويض، صنع القرار) ودورها في تعزيز كفاءة الأداء.

سابعاً: الدراسات السابقة

يعرض الباحث الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (فريد، 2012) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المفهوم المعاصر واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والتعرف على انعكاسات ومدى تأثير العولمة على إدارة الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث أسلوب المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة.

ومن أهم توصيات الدراسة: توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارات والولاء، والاحتفاظ به في خدمة المنظمة تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المتسمة وتطوير المنظمة المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين.

2. دراسة (محمد، 2011) بعنوان: "أثر التحفيز على إنتاجية العاملين في المنظمات".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى أثر التحفيز بنوعيه المادية والمعنوية على إنتاجية العاملين في المنظمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأستخدم الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت من أهم النتائج أن مهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

3. دراسة (ماهر وآخرون، 2010) بعنوان "تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى: تشخيص واقع ممارسة السلطات من خلال تفويض السلطة في المنظمة المبحوثة ودوره في أداء الأعمال التي تضطلع بها المنظمة والتعريف بمفهوم تفويض السلطة، كمبدأ إداري ودوره الإيجابي على الأداء الوظيفي في المنظمات والمنظمة المبحوثة بشكل خاص، وقد استخدم الباحث العينة الطبقية العشوائية واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة. وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة أن نسبة التطوير الذاتي في العمل الإداري لبعض المدراء دون مستوى الطموح وجعلهم في الاطلاع على المستجدات التي تطرأ على أساليب العمل الإدارة وهي الصفة المميزة لأغلبهم وضعف المتابعة.

4. دراسة (أبو أمونة، 2009) بعنوان: "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات إدارة الجامعات الفلسطينية للتحويل إلى الإدارة الالكترونية والتعرف على وضوح أهمية الإدارة الالكترونية كمفهوم إداري حديث المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات الفلسطينية ومعرفة مدى توفر بنية تحتية لدى مراكز تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق استخدام الموارد البشرية إلكترونياً ومعرفة مدى توفر الكوادر البشرية اللازمة لهذا التحويل والتعرف على مدى وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات

الإدارية المختلفة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، وإدراك تام وتطوير هام من قبلهم لفوائدها المتعددة، وهذا يساعد بشكل كبير على تبني كون أفراد الدراسة من المستويات الإدارية العليا وممن يؤثر في اتخاذ القرار.

5. دراسة (ناهده، 2007) بعنوان "تأثير تحول المعرفة في بعض السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية"

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد تأثير تحول المعرفة في بعض السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: وجود تأثير معنوي لتحول المعرفة في السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وأظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي بين متغيرات تحول المعرفة مع متغيرات السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ما عدا متغير التجسيد، ولم تظهر علاقة تأثيرية مع السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية:

1. دراسة TANCRED (1990) بعنوان: "السياسات الإدارية المتبعة في مراكز الرياضة بإنجلترا"

استهدفت الدراسة التعرف على السياسات الإدارية المتبعة في مراكز الرياضة بإنجلترا وكذلك التعرف على المشكلات التي تواجه الشباب فيه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت عينة البحث (120) مركزاً رياضياً بإنجلترا من مختلف القطاعات على المستوى القومي وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الاستبيان وتحليل الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن المملكة المتحدة لا تعطي الاهتمام الكامل بهذه المراكز لعدم وجود سياسة واضحة سواء في التخطيط أو التنظيم أو الرقابة على هذه المراكز وبالتالي عجزها عن تحقيق أهدافها وكانت أهم المشكلات التي تواجه الشباب بهذه المراكز الإدارية المتسلطة.

2. دراسة w.leonard (2000) بعنوان: "إعداد نموذج لتقويم السياسات الإدارية"

استهدفت الدراسة إعداد نموذج لتقويم السياسات الإدارية محدداً العوامل التي تتضمنها عملية التقويم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكذلك أهم النتائج هي أهمية البحث عن السياسات الإدارية الفعالة في كل مجال وعلاقتها بتحقيق الأهداف وقابليتها للفهم ومراعاتها لمبادئ الأمة والمجتمع، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أهمية فحص وتقييم سياسات العاملين من أجل الحصول على إدارة فعالة للأفراد.

3. دراسة (Nankervis, et al.,2002) بعنوان "التعرف على كيفية ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من منظور الإدارة العليا في المنظمات متوسطة الحجم"

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف تمارس الإدارة العليا استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات المتوسطة الحجم، وشملت هذه الدراسة 800 منظمة متوسطة الحجم في استراليا اختيرت عشوائياً، اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الاستبائي، توصلت الدراسة إلى أن عملية بناء وصياغة إستراتيجية المنظمة في المنظمات المشمولة تتم بمعزل عن مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، حيث تتركز عملية إعداد وصياغة الاستراتيجيات - وعلى جميع المستويات - في أيدي الإدارة العليا، وأن غالبية هذه المنظمات لا تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى إستراتيجي، بل تنظر

إلى هذه الإدارة على أساس تقليدي، كما أظهرت الدراسة أن معظم هذه المنظمات لا تقوم باستشارة مديري إدارة الموارد البشرية في عملية تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.

التعقيب على الدراسات السابقة :

اتفقت بعض الدراسات مع بعضها البعض من حيث تناول السياسات الإدارية في بعض المؤسسات العربية والأجنبية على حد سواء، ولم تتفق في بعض المكونات للسياسات الإدارية حيث قام كل باحث بتناول السياسات الإدارية من خلال المحاور التي تحقق أهداف بحثه، وأيضاً كان اختلاف في بعض الدراسات من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع والبيئة التي تم فيها تطبيق الدراسة. وبذلك تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (محمد، 2011) بعنوان سلسلة الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة الجزء الثاني تفويض السلطة، من حيث مكونات المتغير المستقل، واتفقت دراسة (فريد، 2012)، حيث قام الباحث بتناول السياسات الإدارية.

أما محور الاختلاف كان حول المتغير التابع حيث ركز كلا منهما على التدريب والميزة التنافسية. اختلفت دراسة (ناهد، 2007)، من حيث تأثير تحول المعرفة في بعض السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، حيث كان الاختلاف في المتغير المستقل والتابع وذلك أدى إلى الاختلاف في النتائج لكلا الدراستين. واختلفت دراسة (أبو أمونة، 2009)، مع دراسة (ناهد، 2007)، حيث تناولت دراسة (أبو أمونة، 2009)، واقع الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية. وتختلف الدراسة الحالية عن كل الدراسات السابقة في :

- 1- ركزت الدراسة الحالية على مستوى السياسات الإدارية وعلاقتها بتطوير كفاءة العاملين الخدماتية في مستشفيات قطاع غزة.
- 2- تميزت الدراسة الحالية في التعرف على تطبيق السياسات الإدارية بجميع مكوناتها وعلاقتها بتحقيق الكفاءة للعاملين.
- 3- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طرق وأساليب قياس كفاءة الموارد البشرية وكيفية تحسينها.
- 4- تميزت الدراسة الحالية بأنها تتعرف على مدى توافر مؤشرات معايير السياسات الإدارية كمتغير مستقل من وجهة نظر المدراء.

الإطار النظري

أولاً : مفهوم السياسات الإدارية :

نظراً لأن الإدارة في أي منظمة تواجهها العديد من المشاكل الإدارية والتنظيمية والمالية وغيرها، ونظراً لأن الإدارة تتخذ العشرات بل المئات من القرارات خلال مراحل التنفيذ، وبما أن بعض القرارات أو المشكلات يعتبر روتينياً متكرراً يحدث في فترات متكررة لكل ذلك تقوم الإدارة بوضع مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي يتم الاسترشاد بها في الحالات المتكررة وهذه المفاهيم يطلق عليها "السياسات".

ولذلك فالسياسة لدى أي منظمة هي الإطار العام الذي تعمل جميع المستويات الإدارية والتنظيمية بالمنظمة داخله ومن خلاله. (جاد الرب، 2010: 180)

وقد عرفها شوقي في كتابه السياسات الإدارية على أنها تلك الخطط المرشدة لتفكير المدير وعمله، وما يجب أن يصدر عنه من ردود فعل تجاه مواقف محددة ومتكرر (شوقي، 2000: 10)

أما غنام فقد عرفها على أنها مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل، فالسياسات بمثابة خرائط تبين الطريق العام أما المرؤوسين (غنام، 2010: 56).

ثانياً : أهمية السياسات الإدارية:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المديرين لوضع السياسات وهي: (السعيد، 2011: 107)

- 1- مرشد للسلوك واتخاذ القرارات في المستقبل.
- 2- ترجمة الأهداف إلى أسلوب واضح ومحدد.
- 3- تحديد الأنشطة والعمليات التي سيتم تنفيذها.
- 4- حل الكثير من المشكلات الروتينية والمتكررة.
- 5- التخلص من سوء الفهم واللبس.
- 6- تحقيق التنمية الإدارية.

ثالثاً : إدارة المنظمة ودورها في تحديد السياسات الإدارية:

تمثل إدارة المنظمة الهيئة الإدارية التي تقع عليها مهمة تحديد خط ومسار الأعمال والأنشطة التي ستدور خلالها، سواء كانت أنشطة مالية أو إنتاجية أو خدمية. ويتم تحديد خط المسار في ضوء فلسفة المنظمة العاملة التي يتم على أساسها بناء الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التي سيتم اعتمادها ولا بد هنا من الإشارة إلى ضرورة توافر جملة من المهارات والقدرات الفنية والذهنية حتى تمكن القائمين على إدارة المنظمة من ترشيد عمليات صنع واتخاذ القرارات وبشكل مستمر لضمان نجاح منظماتهم في سعيها نحو غايتها (شوقي، 2000: 36).

رابعاً: المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية:

مما لا شك فيه أن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فعالية من القرار الذي يصنعه فرد واحد، لأن دائرة المشاركين كلما اتسعت توفر ميزات عديدة منها تنوع وتكامل المعلومات والخبرات إن حسن اختيار المشاركين في صنع القرارات (غنام، 2010: 20).

وبالتالي عملية صناعة القرارات مستمرة استمرار العملية الإدارية نفسها، فلا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فهي ملازمة لجميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وبالتالي لا بد من أن تكون قرارات صائبة.

مفهوم المشاركة في صنع القرارات

تعرف المشاركة في صنع القرارات على أنها " إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ".

إذ أن المشاركة في صنع القرار هي إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في اتخاذ القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى. (المومني، 2005: 52).

مفهوم المشاركة في صنع القرار والقرارات الجماعية :

على الرغم من أن المشاركة في صنع القرارات تبدو للوهلة الأولى متشابهة مع القرارات الجماعية، إلا أن المفهومين مختلفين ففي القرارات الجماعية تقوم الجماعة باتخاذ القرار كما أن أفراد الجماعة يلتقون لمناقشة المشكلة والبحث عن البدائل الممكنة للحل. أما في حالة المشاركة في صنع القرارات فإن الرئيس هو الذي يتخذ القرار، كما أن الأفراد المشاركين قد لا يجتمعون معاً لمناقشة آرائهم وإنما ينحصر دورهم في إمداد الرئيس بالمعلومات التي تساعد على تحديد المشكلة أو تحديد بدائل الحل أو تقييم تلك البدائل، ووفقاً لسايمون SIMON تقوم القرارات على أساسين: (السعيد، 2011: 6)

1. مجموعة الحقائق والمعلومات وهي تخضع للاختيار.
2. مجموعة القيم وهي لا تخضع لمثل هذا الاختيار.

خامساً: التحفيز

قد تكون محركات السلوك نابعة من داخل الفرد، وقد تكون بفعل عوامل خارجية أثرت على الفرد وأثارت لديه تلك المحركات، وبالتالي الحافز هو ظهور الحاجة التي تدفع الفرد لانتهاج سلوك معين لإشباع تلك الحاجة، ولكن المشكلة أن الفرد في بعض الأحيان لا يستطيع تحديد الحاجات التي يحاول إشباعها عن طريق السلوك الذي ينتهجه، فالسلوك يمكن ملاحظته على الفرد لكن الشيء الذي لا يمكن إدراكه وتحديده هو المثير أ الحافز الكامن وراء هذا السلوك (جامعة القدس المفتوحة، 1998: 292).

سادساً : تفويض السلطات والصلاحيات:

يعتبر تفويض السلطة مزيج بين المركزية واللامركزية بنسب متفاوتة بسبب ارتباطهما بتفويض السلطة وهو أمر نسبي يعبر عن درجة التفويض، وهنا كمن عرف التفويض بأنها عملية أساسية للمنظمة إذا أراد تحقيق أهداف، وهي ضرورية لأن المدير ليس لديه الوقت الكافي للقيام بكل الأعمال، لذا يعد وسيلة مهمة لاستخدام وقت الإدارة الاستخدام الأمثل له (ماهر، 2010: 64).

فتفويض السلطة أن يقوم المدير بمنح بعض سلطاته أو اختصاصاته إلى بعض مرؤسيه (الكتبي، 2010: 18). وعند تطبيق التفويض يجب الإجابة عن مجموعة من الأسئلة وهي: (جاد الرب، 2008: 12)

- 1- التعرف على لماذا يكون التفويض فعالاً؟
- 2- ما هي الأسباب العامة لتجنب التفويض؟
- 3- ما هي مبادئ التفويض الفعال؟
- 4- من الذي سيتم التفويض إليهم؟
- 5- ماذا لو حدث أخطاء من قبل المفوض لهم السلطة؟

ويرى الباحث بأن التفويض هو العملية التي يقوم من خلالها المسؤولية بمنح رؤوسه السلطات والصلاحيات اللازمة لمساعدته في اتخاذ القرارات الخاصة والمهمة، وإعطائهم المرونة والحرية المناسبة في العمل وصولاً لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها المنظمة التي يديرها.

ثامناً : مفهوم إدارة الموارد البشرية :

جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، يهدف الاستفادة القصوى من جهدا وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتركز هذه الوظيفة من وظائف العملية الإدارية على إيجاد وتطوير الإمكانيات البشرية المطلوبة (الضمو، القطامين، 2009: 162).

وقد عرفها روان هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلف ونفي وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية". نلاحظ من هذا التعريف أن الموارد البشرية تمثل مزيجاً من المعارف، المهارات، الكفاءات، والاتجاهات، تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها. (روان، 2011: 10).

ويمكن القول بأن وظيفة إدارة الأفراد تختص بتكوين هيكل مناسب من القوة العاملة ذات المستوى المناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، مع تدريب وتنمية هذه العمالة وتحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة، ومنع حدوث أي تضارب بينهما، وكل ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الدسوقي، الكتبي، 2011: 222).

ومن أهداف إدارة الموارد البشرية الأهداف التنظيمية، والأهداف الوظيفية، والأهداف الاجتماعية، والأهداف الشخصية. كما تهتم بتصميم العمل وتحليله وتخطيط القوى البشرية وأيضاً الاختيار والتوظيف ودفع العاملين وحفزهم، وتدريبهم وتنميتهم، وتعمل أيضاً على دراسة مشاكل العاملين وتحديد أجورهم. (جامعة القدس المفتوحة، 2010 : 16)

الطريقة والإجراءات

تمهيد:

تتناول الدراسة وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ البحث الحالي، ومن ذلك تعريف منهج البحث، ووصف مجتمع البحث، وتحديد عينة البحث، وإعداد أدوات البحث، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات البحث، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً : منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، كما واعتمد الباحث على المصادر الأولية و المصادر الثانوية.

ثانياً : مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الإدارة العليا والوسطى في مستشفيات قطاع غزة للقطاع الحكومي، واشتملت عينة البحث من (70) موظف من الإدارة العليا والوسطى في مستشفيات قطاع غزة، حيث بلغ مجتمع البحث (135) مفردة، وقد وزعت أداة البحث على أفراد العينة بطريقة عشوائية.

رابعاً : أداة البحث :**1- استبانته لقياس: أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية من وجهة نظر العاملين:**

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث واستطلاع رأي عينة من المختصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحث ببناء الاستبانة بعرض الاستبانة على المحكمين من كلية الإدارة بعضهم أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة.

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، كذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (45) فقرة، بعد أن كانت (50) فقرة، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، لقياس أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في مستشفيات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى.

خامساً : الصدق والثبات :**1. صدق الاستبانة :****أ. صدق المحكمين**

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى الدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات (45) فقرة، بعد أن كانت (50) فقرة، ويمكن توضيح الفقرات وعدد فقراتها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (1)

عدد الفقرات	المحاور الرئيسية
7	توفر السياسات الإدارية
7	صنع القرارات الإدارية
8	التفويض
8	التدريب
6	التحفيز
9	كفاءة الموارد البشرية

ب. صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتبين أن جميع المجالات والفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (2)

معامل ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية

م	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	مستوى توفر السياسات الإدارية لدى المدراء	0.856	*0.000
2	تأثير المشاركة في صنع القرارات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية	0.568	*0.000
3	تفويض السلطات والصلاحيات على مستوى كفاءة الموارد البشرية	0.803	*0.005
4	تأثير التدريب على مستوى كفاءة الموارد البشرية	0.466	*0.000
5	سياسة التحفيز على مستوى كفاءة الموارد البشرية	0.441	*0.000
6	مستوى كفاءة الموارد البشرية	0.928	*0.000

دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع المجالات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة من الاتساق الداخلي.

2. ثبات الاستبانة :

وتم تقدير ثبات الاستبانة أيضاً على أفراد العينة وذلك باستخدام طريقتي معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، تم استخدام حساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل فقرات الاستبانة وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة جتمان فحصلت على (0.933) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يطمئن له الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

سادساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث الحالي:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- 2- استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
- 3- تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.

سابعاً : نتائج البيانات المتعلقة بمجالات البحث

1. مجال مستوى توفر السياسات الإدارية لدى المدراء في مستشفيات قطاع غزة.

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (1-7) من فقرات الاستبانة، وقد تم استخدام اختبار الإحصائية كما يظهرها الجدول التالي.

الجدول (3)

المتوسط الحسابي لمجال مستوى توفر السياسات الإدارية لدى المدراء في مستشفيات قطاع غزة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية
1	تتسم السياسات الإدارية في مؤسستك بالوضوح والدقة والبساطة وقابلية للتنفيذ.	3.0	80.1	*0.000
2	هناك توافق بين السياسات الإدارية وأهداف الأفراد العاملين و الجماعات فيها.	3.2	77.0	*0.000
3	تقوم مؤسستك بتعديل السياسات الإدارية استجابة للتغيرات المحيطة	3.3	81.7	*0.000
4	أهداف السياسات الإدارية في مؤسستك قابلة للقياس.	3.1	76.8	*0.000
5	تهدف السياسات الإدارية في مؤسستك إلى تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة.	3.2	79.4	*0.000
6	تهدف جهود السياسات الإدارية في مؤسستك إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات	3.3	83.2	*0.000
7	تهدف السياسات الإدارية في مؤسستك إلى إيجاد درجة من المرونة والتكيف مع متغيرات بيئة العمل.	3.2	81.5	*0.000
المجموع		3.1	79.9%	

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

يتضح من جدول (3) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال مستوى توفر السياسات الإدارية لدى المدراء هي 79.9%، ويتراوح المتوسط بين 3.0 والمتوسط 3.3، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال مستوى توفر السياسات الإدارية لدى المدراء من وجهة نظر المدراء تراوح بين 77.0% وأقصى قيمة 83.2%، وكانت أعلى قيمة لصالح فقرة "تهدف جهود السياسات الإدارية في مؤسستك إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات" وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ضمن هذا المجال، ويرجع ذلك إلى تزايد إدراك العاملين في مستشفيات قطاع غزة لأهمية وضع جهود السياسات الإدارية في مؤسستك إلى تحقيق التناسب بين الصلاحيات والمسؤوليات وتطورها، وكذلك مدى أهمية تطوير هذا المجال لزيادة فعالية تأثير السياسات الإدارية في تلبية حاجات وأهداف العاملين، حيث كلما كانت السياسات الإدارية أكثر فعالية كانت أكثر مساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

2. مجال مستوى توفر صنع القرارات الإدارية في مستشفيات قطاع غزة :

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (8-14) من فقرات الاستبانة، وقد تم استخدام إجراء المعالجات الإحصائية كما يظهرها الجدول التالي.

الجدول (4)

المتوسط الحسابي لفقرات مجال مستوى توفر صنع القرارات الإدارية في مستشفيات قطاع غزة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية
8	المشاركة في صنع القرارات الإدارية المتوفرة في مؤسستك تسهل إحداث عملية التطوير التنظيمي.	3.1	76.8	*0.000
9	يتم تطوير المشاركة في صنع القرارات الإدارية باستمرار حتى تلاءم متغيرات بيئة العمل.	3.0	76.0	*0.000
10	يوجد مشاركة في صنع القرارات الإدارية توفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	3.3	81.6	*0.000
11	القرارات الإدارية واضحة ومحددة للجميع من خلال لوائح مكتوبة.	3.0	75.0	*0.000
12	يوجد لدى المؤسسة قرارات إدارية واضحة ومحددة لتقييم العاملين داخل المؤسسة.	3.1	76.5	*0.000
13	تحرص إدارة المؤسسة على توضيح القرارات الإدارية للعاملين عند بداية عملهم.	3.2	80.2	*0.000
14	تحرص إدارة المؤسسة على مشاركة العاملين في تطوير القرارات الإدارية للعاملين.	2.9	73.4	*0.000
المجموع		3.0	77.0%	

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

يتضح من جدول (4) أن المتوسط الحسابي لفقرات تأثير المشاركة في صنع القرارات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية بلغ 77.0%، ويتراوح المتوسط بين 2.9 والمتوسط 3.3، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال تأثير المشاركة في صنع القرارات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية تراوح بين 73.4% وأقصى قيمة 81.6%، وكانت أعلى قيمة لصالح فقرة "يوجد مشاركة في صنع القرارات الإدارية توفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة". وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، ويرجع ذلك إلى تزايد إدراك العاملين في مستشفيات قطاع غزة لأهمية المشاركة في صنع السياسات الإدارية في المؤسسة إلى تحقيق التناسب في الواجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتطورها، وكذلك مدى أهمية تطوير هذا المجال لزيادة فعالية تأثير السياسات الإدارية في تحقيق أهداف استراتيجيات المؤسسة.

3. مجال مستوى توفر تفويض السلطات والصلاحيات في مستشفيات قطاع غزة من وجهة نظر المدراء

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (15-22) من فقرات الاستبانة، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية كما يظهرها الجدول التالي.

الجدول (5)

المتوسط الحسابي لفقرات مجال مستوى توفر تفويض السلطات والصلاحيات من وجهة نظر المدراء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية
15	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة ملائم لتفويض السلطات والصلاحيات.	3.0	74.5	*0.000
16	تفويض السلطات والصلاحيات تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	3.0	74.3	*0.000
17	يساعد تفويض السلطات والصلاحيات للمؤسسة على إدارة عملية التطوير التنظيمي.	2.9	75.8	*0.000
18	تعمل إدارة المؤسسة على تطوير الصلاحيات بشكل مستمر.	3.0	73.4	*0.000
19	هناك وضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في مؤسستك.	3.1	76.1	*0.000
20	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة ملائم لتفويض السلطات والصلاحيات.	3.1	76.1	*0.000
21	تفويض السلطات والصلاحيات تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.	3.3	83.2	*0.000
22	يساعد تفويض السلطات والصلاحيات للمؤسسة على إدارة عملية التطوير التنظيمي.	3.1	76.1	*0.000
المجموع		3.5	87.0%	

يتضح من جدول (5) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال تفويض السلطات والصلاحيات على مستوى كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء بلغ 87.0%، ويتراوح المتوسط بين 2.9 والمتوسط 3.3، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال تفويض السلطات والصلاحيات على مستوى كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء تراوح بين 775.8% وأقصى قيمة 83.2%، وكانت أعلى قيمة لصالح فقرة "تفويض السلطات والصلاحيات تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة". ويرجع ذلك إلى تزايد إدراك العاملين في مستشفيات قطاع غزة لأهمية تفويض السلطات والصلاحيات لنهوض المؤسسات وتطورها وكذلك مدى أهمية تطوير هذا المجال لزيادة فعالية تأثير السياسات الإدارية، فكلما كان تفويض السلطات والصلاحيات أكبر تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بصورة أكثر فعالية وأكثر مساهمة في تحقيق كفاءة الموارد البشرية للعاملين في المؤسسة.

4. مجال مستوى توفر برنامج التدريب في مستشفيات قطاع غزة من وجهة نظر المدراء

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (23-30) من فقرات الاستبانة، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية كما يظهرها الجدول التالي.

الجدول (6)

المتوسط الحسابي لفقرات مجال توفر برنامج التدريب في مستشفيات قطاع غزة من وجهة نظر المدراء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية
23	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها.	3.2	78.8	*0.000
24	توجد خطط واضحة لتطوير وتدريب العاملين في المؤسسة.	3.1	77.5	*0.000
25	تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير العاملين.	3.2	78.9	*0.000
26	تخصص إدارة المؤسسة جزء من ميزانية المؤسسة لتطوير العاملين فيها.	3.2	80.4	*0.000
27	تحرص إدارة المؤسسة على التنوع في أساليب تدريب العاملين.	3.3	82.4	*0.000
28	تقوم المؤسسة بعمل تقييم موضوعي لبرامج وأنشطة تطوير العاملين.	3.2	79.9	*0.000
29	يتم الاستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لتدريب الموظفين داخل المؤسسة.	3.2	82.8	*0.000
30	يتم تطوير وتهيئة العاملين في المؤسسة لمواجهة التغيرات المختلفة في بيئة العمل.	3.3	79.4	*0.000
المجموع		3.2	%80.0	

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

يظهر من جدول (6) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال تأثير التدريب على مستوى كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء بلغ %80.0، ويتراوح المتوسط بين 3.1 والمتوسط 3.3، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال تأثير التدريب على مستوى كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين تراوح بين 77.5% وأقصى قيمة 82.8%، وكانت أعلى قيمة لصالح فقرة " يتم الاستعانة عادة بخبراء في مجال التطوير التنظيمي لتدريب الموظفين".

ويرجع ذلك إلى تزايد إدراك العاملين في مستشفيات قطاع غزة لأهمية التدريب على مستوى كفاءة الموارد البشرية وكذلك مدى انعكاس ذلك على تطوير عمل المؤسسة وهذا يتطلب بأن تكون السياسات الإدارية مؤثرة بشكل كبير، فكلما كان التدريب للموارد البشرية كبير كلما ارتفع مستوى كفاءة العاملين وبالتالي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بصورة أكثر فعالية وأكثر مساهمة في تحقيق النمو المهني للعاملين ضمن إستراتيجية المؤسسة.

5. مجال مستوى توفر سياسة التحفيز من وجهة نظر المدراء

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (31-36) من فقرات الاستبانة، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية كما يظهرها الجدول التالي.

الجدول (7)

المتوسط الحسابي لفقرات مجال مستوى توفر سياسة التحفيز من وجهة نظر المدراء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية
31	تساعد عملية التطوير التنظيمي على تكوين قيم وأفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي.	3.2	82.1	*0.000
32	يتوفر شعور الانتماء لدى العاملين.	3.6	86.2	*0.000
33	تساعد سياسة التحفيز على زيادة الثقة بين جماعات العمل.	3.1	81.2	*0.000
34	تساعد سياسة التحفيز على زيادة التعاون والاحترام بين الأفراد.	3.5	85.0	*0.000
35	تساعد سياسة التحفيز على التخفيف من الصراعات داخل جماعات العمل.	2.9	78.6	*0.000
36	تساعد سياسة التحفيز على تحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.	3.4	84.1	*0.000
المجموع		3.2	82.6%	

يوضح جدول (7) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال سياسة التحفيز على مستوى كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء بلغ 82.6%، ويتراوح المتوسط بين 2.9 والمتوسط 3.6، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال سياسة التحفيز على مستوى كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين تراوح بين 78.6% وأقصى قيمة 86.2%، وكانت أعلى قيمة لصالح فقرة " يتوفر شعور الانتماء لدى العاملين ".

ويرجع ذلك إلى تزايد إدراك العاملين إلى أهمية السياسات الإدارية في التحفيز وأن سرعة تنفيذها توفر مستوى عالي من كفاءة الموارد البشرية الأمر الذي ينعكس على تطوير أداء المؤسسة ككل.

6. مجال مستوى توفر كفاءة الموارد البشرية في مستشفيات قطاع غزة من وجهة نظر المدراء

تم اختبار بيانات هذا المجال من خلال الفقرات من (37-45) من فقرات الاستبانة، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية كما يظهرها الجدول التالي.

الجدول (8)

المتوسط الحسابي لفقرات مجال مستوى توفر كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	القيمة الاحتمالية
37	يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار في تطوير كفاءة الموارد البشرية.	3.5	85.5	*0.000
38	تستخدم مؤسستك أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة في تحديد مستوى كفاءة الموارد البشرية.	3.2	81.2	*0.000
39	تحرص مؤسستك على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية كفاءة الموارد البشرية.	3.3	81.7	*0.000
40	تستعين مؤسستك بالأساليب التقنية الحديثة في تحسين مستوى كفاءة الموارد البشرية.	3.3	83.7	*0.000
41	تعمل المؤسسة على مشاركة الموارد البشرية المختلفة في صنع القرار.	3.2	82.0	*0.000
42	يهتم المديرون في مؤسستكم بدوافع واحتياجات العاملين في التدريب.	3.3	79.6	*0.000
43	يتوفر لدى مؤسستك المرونة الكافية لرفع مستوى كفاءة الموارد البشرية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	3.2	82.2	*0.000
44	تتوفر لدى مؤسستك الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات لرفع مستوى كفاءة الموارد البشرية.	3.2	81.2	*0.000
45	يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار في تطوير كفاءة الموارد البشرية.	3.3	79.9	*0.000
المجموع		3.2	81.8%	

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

يبين جدول (8) أن المتوسط لفقرات مجال مستوى كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء بلغ 81.8%، ويتراوح المتوسط بين 3.2 والمتوسط 3.5، أي أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال مستوى كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء تراوح بين 81.2% وأقصى قيمة 85.5%، وكانت أعلى قيمة لصالح فقرة " يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار في تطوير كفاءة الموارد البشرية ".

ويرجع ذلك إلى تزايد إدراك العاملين لتحديد المشكلات والعمل على حلها في قضايا التدريب والتنمية البشرية خاصة، وذلك نظراً لما ستحققه الأساليب والأدوات الحديثة في التدريب من سرعة في تمكينهم من اتخاذ القرارات وتطبيقها، وسرعة الإنجاز في العمل، وكذلك ما يقدمه تطور مستوى كفاءة الموارد البشرية من توفير في الوقت والجهد، ولذلك من الطبيعي أن نجد نسبة كبيرة من أفراد العينة ترى أهمية وجود السياسات والقرارات الإدارية والتي تتضمن تطوير كفاءة العاملين في المؤسسة.

ثامناً: اختبار فرضيات البحث :

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في مستشفيات قطاع غزة يعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، نوع الوظيفة، المسمى الوظيفي).

- لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في مستشفيات قطاع غزة.

جدول رقم (9)

يبين معاملات الارتباط بين أبعاد السياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية

الرقم	أبعاد السياسات الإدارية	كفاءة الموارد البشرية		
		الدقة وقله الأخطاء	السرعة في الإنجاز	استخدام التكنولوجيا
1	صنع القرارات	0.162 *	0.066 *	0.007 *
2	التدريب	0.024 *	0.069 *	0.050 *
3	التحفيز	00.028 *	0.136 *	0.226 *
4	التفويض	0.080 *	0.028 *	0.078 *

يتبين من الجدول رقم (9) وجود ارتباط موجب دال دلالة إحصائية بين أبعاد السياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية، وهذا يؤكد وجود علاقة بين السياسية الإدارية وكفاءة الموارد البشرية في مدينة الأمل من وجهة نظر أفراد العينة.

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في مستشفيات قطاع غزة من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى النوع.

الجدول (10)

نتائج الفرضية - متغير النوع

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	مستوى توفر السياسات الإدارية لدى المدراء	-0.458	0.994
2	تأثير المشاركة في صنع القرارات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية	-0.008	0.286
3	تفويض السلطات والصلاحيات على مستوى كفاءة الموارد البشرية	-1.067	0.796
4	تأثير التدريب على مستوى كفاءة الموارد البشرية	-0.258	0.213
5	سياسة التحفيز على مستوى كفاءة الموارد البشرية.	-1.246	0.485
6	مستوى كفاءة الموارد البشرية	-0.698	0.383

ويتبين من الجدول (10) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تأثير السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى الجنس.

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى العمر.

الجدول (11)

نتائج الفرضية - متغير العمر

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	مستوى توفر السياسات الإدارية لدى المدراء	5.294	0.151
2	تأثير المشاركة في صنع القرارات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية	4.888	0.180
3	تفويض السلطات والصلاحيات على مستوى كفاءة الموارد البشرية	5.482	0.140
4	تأثير التدريب على مستوى كفاءة الموارد البشرية	3.987	0.263
5	سياسة التحفيز على مستوى كفاءة الموارد البشرية.	2.112	0.550
6	مستوى كفاءة الموارد البشرية	8.130	*0.043

يوضح جدول (11) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تأثير السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى العمر ما عدا مستوى كفاءة الموارد البشرية كانت أقل وبالتالي توجد فروق.

ويعزى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مجال مستوى كفاءة الموارد البشرية في مستشفيات قطاع غزة من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى العمر إلى أن إدراك مدراء مستشفيات قطاع غزة لأهمية العمل الجماعي تختلف من جيل لآخر حيث يكون تقدم السن عاملاً في نضج المدراء ووعيهم لأهمية العمل الجماعي في تطوير المؤسسات وفي زيادة فاعلية القرارات الإدارية نحو رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية، ولذلك أظهرت النتائج أن المدراء من سن 40 سنة فما فوق أكثر إدراكاً من غيرهم من المدراء لهذه العلاقة، حيث يزداد الوعي لدى هؤلاء المدراء بأهمية إشراك العاملين في برامج التدريب والتأهيل.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى المؤهل العلمي.

الجدول (12)

نتائج الفرضية - متغير المؤهل العلمي

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	مستوى توفر السياسات الإدارية لدى المدراء	5.146	0.076
2	تأثير المشاركة في صنع القرارات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية	2.175	0.337
3	تفويض السلطات والصلاحيات على مستوى كفاءة الموارد البشرية	0.460	0.191
4	تأثير التدريب على مستوى كفاءة الموارد البشرية	7.446	0.795
5	سياسة التحفيز على مستوى كفاءة الموارد البشرية.	3.767	*0.024
6	مستوى كفاءة الموارد البشرية	4.328	0.152

يبين جدول (12) أنه باستخدام اختبار " كروسكال - والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ما عدا التحفيز فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تأثير السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى المؤهل العلمي ما عدا سياسة التحفيز .

ويمكن تفسير وجود فروق في هذا مجال سياسة التحفيز على مستوى كفاءة الموارد البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي بأن العاملين أصحاب الدرجات العلمية من الدبلوم للثانوية أكثر إدراكاً من غيرهم لأهمية التحفيز على تطوير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة لشعورهم بالحاجة إلى خبرة أكثر في إدارة المؤسسة وضرورة تطويرهم وإشراكهم في عملية التطوير التنظيمي واتخاذ القرارات، بينما العاملين من أفراد العينة من أصحاب الدرجات العلمية العليا يكون لديهم ثقة أكبر في أنفسهم وبالتالي قد يعتقدون أنهم لا يحتاجون إلى تحفيز لإدارة المؤسسة، وأنهم قد يكونوا قادرين على النهوض بالمؤسسات وتطويرها بدون تحفيز يؤهلهم في صناعة القرارات أو في عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة، فلديهم الإمكانيات التطويرية الكافية من وجهة نظرهم.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات الإدارية على تعزيز كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى نوع الوظيفة

الجدول (13)

نتائج الفرضية - متغير نوع الوظيفة

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1	مستوى توفر السياسات الإدارية لدى المدراء	5.049	0.168
2	تأثير المشاركة في صنع القرارات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية	4.199	0.241
3	تفويض السلطات والصلاحيات على مستوى كفاءة الموارد البشرية	4.323	0.229
4	تأثير التدريب على مستوى كفاءة الموارد البشرية	10.939	*0.012
5	سياسة التحفيز على مستوى كفاءة الموارد البشرية.	0.502	0.919
6	مستوى كفاءة الموارد البشرية	11.332	0.621

يوضح جدول (13) أنه باستخدام اختبار " كروسكال - والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تأثير السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى نوع الوظيفة ما عدا التدريب توجد فروق.

ويمكن تفسير وجود فروق إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تأثير التدريب على مستوى كفاءة الموارد البشرية تعزى إلى نوع الوظيفة إلى درجة المسؤوليات التي يتمنى أن يتمتع بها العاملين الذي تم استطلاع آرائهم، رغبة منهم في المشاركة بكافة الأنشطة في المؤسسة ككل، لذلك ترى أفراد العينة أهمية تدريب العاملين نحو المشاركة في فعالية تنفيذ السياسات الإدارية، بغض النظر على نوع الوظيفة.

6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

يوضح جدول (14) أنه باستخدام اختبار " كروسكال - والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تأثير السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

الجدول (14)

نتائج الفرضية - متغير المسمى الوظيفي

متوسط الرتبة			المجال
غير ذلك	رئيس قسم	مدير تنفيذي	
58.84	54.96	82.13	مستوى توفر السياسات الإدارية لدى المدراء
64.36	58.82	87.09	تأثير المشاركة في صنع القرارات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية
71.31	48.36	83.35	تفويض السلطات والصلاحيات على مستوى كفاءة الموارد البشرية
56.23	52.15	84.16	تأثير التدريب على مستوى كفاءة الموارد البشرية
64.21	43.89	65.21	سياسة التحفيز على مستوى كفاءة الموارد البشرية.
87.15	51.47	71.44	مستوى كفاءة الموارد البشرية

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (14) تبين أنه بالنسبة لمجال تأثير المشاركة في صنع القرارات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية كان متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة بأعلى قيمة (87.09%) في وظيفة مدير تنفيذي أكبر من متوسطات الرتب لباقي المسميات الوظيفية الأخرى.

هذا يعني أن درجة الموافقة لمجال تأثير المشاركة في صنع القرارات على كفاءة الموارد البشرية كانت أكبر في وظيفة مدير تنفيذي، ويرجع ذلك إلى أن المدير التنفيذي يكون أكثر اهتماماً بالعمل الجماعي من غيره كونه مسئول عن العاملين في المؤسسة، وعن الأنشطة التي تتطلب تعاوناً بين العاملين، لذلك فإن درجة الموافقة على تأثير المشاركة في صنع القرارات الإدارية على مستوى كفاءة الموارد البشرية بدرجة أكبر من باقي المسميات الوظيفية.

النتائج

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة التي يمكن في ضوءها تقديم عدد من التوصيات والمقترحات الهادفة إلى تفعيل تأثير السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية من وجهة نظر العاملين.

1. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السياسات الإدارية وكفاءة الموارد البشرية.
2. يرى معظم أفراد عينة الدراسة أن هناك علاقة إيجابية لمستوى توفر السياسات الإدارية لدى المدراء من وجهة نظر العاملين في مستشفيات قطاع غزة على كفاءة الموارد البشرية.
3. يرى معظم أفراد عينة الدراسة أن هناك علاقة إيجابية للمشاركة في صنع القرارات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في مستشفيات قطاع غزة.
4. أغلبية أفراد عينة الدراسة أن هناك علاقة إيجابية لمجال تفويض السلطات والصلاحيات على مستوى كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الصحية في قطاع غزة.
5. معظم أفراد عينة الدراسة أن هناك علاقة إيجابية لمجال سياسة التحفيز على مستوى كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مستشفيات قطاع غزة.

6. يرى معظم أفراد عينة الدراسة أن هناك علاقة إيجابية لمجال تأثير التدريب على مستوى كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الصحية في مستشفيات قطاع غزة.
7. معظم أفراد عينة الدراسة أن هناك علاقة إيجابية لمجال مستوى كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في مستشفيات قطاع غزة.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دور السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى الجنس.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دور السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى العمر.
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دور السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى المؤهل العلمي.
11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دور السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى نوع الوظيفة.
12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دور السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

التوصيات

- بناء على النتائج السابقة والتي تم التوصل إليها، يمكن صياغة بعض التوصيات التي تساهم في زيادة تأثير السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في مستشفيات قطاع غزة، ومن أبرز هذه التوصيات:
1. تطوير المهارات القيادية في عملية اتخاذ القرارات عن طريق التدريب المستمر والهادف من خلال الدورات المتخصصة في هذه المجالات، حيث يسهم ذلك في رفع درجة كفاءة الموارد البشرية.
 2. إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، حيث يضمن ذلك في زيادة فاعلية المؤسسة من جهة كما يسهم في معرفة معوقات الأداء داخل المؤسسات من جهة أخرى.
 3. العمل على تطوير اللوائح والأنظمة الخاصة بالسياسات الإدارية بشكل مستمر وذلك من أجل مواكبة المتغيرات العالمية والمحلية، المتسارعة.
 4. الاستعانة بخبراء في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية لمعالجة المشكلات داخل المؤسسات.
 5. إعطاء مزيد من الاهتمام للعاملين داخل المؤسسات اختياريًا، وتدريبًا، وتحفيزًا.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الكتب

1. جاد الرب، سيد، القيادة الإدارية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر، (2008).
2. جاد الرب، سيد، أساسيات إدارة الأعمال، الدار المصرية اللبنانية للنشر، (2010).
3. جامعة القدس المفتوحة، إدارة الموارد البشرية، الناشر جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، (2012).
4. جامعة القدس المفتوحة، إدارة المبيعات، الناشر جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، (1998).
5. جامعة القدس المفتوحة، الإدارة الاستراتيجية، الناشر، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين (2009).
6. الدسوقي، وفاء، الكتبي، محسن، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة (2011).
7. السعيد، هاني، اتجاهات إدارية حديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، (2011).
8. شوقي، ناجي، السياسات الإدارية (سياسات الأعمال)، مصر، دار الحامد للنشر، القاهرة (2000).
9. الكتبي، وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، منشورات الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة (2010).

- النشرات والدوريات والرسائل العلمية

1. أبو أمونة، يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (2009).
2. حمدان، روان، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، (2011).
3. غنام، أحمد، أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، (2010).
4. فريد، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، (2012).
5. المومني، علاء، تحليل سياسات الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام وأثرها على الخدمة المدنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الإدارة العامة، الأردن، (2005).
6. ماهر وآخرون، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، الجامعة المستنصرية، (2010).
7. ناهد، الحمداني، تأثير تحول المعرفة في بعض السياسات الوظيفية لإدارة الموارد البشري، تنمية الراكدين، العدد ٩١ مجلد ٣٠، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، (2007).
8. يوسف، محمد، أثر التحفيز على إنتاجية العاملين في منظمات القطاع العام بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، السعودية، (2011).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. W.P.Leonard (2000): The management-Audit, **New York prentice**, Hall,I.N.C.
2. Tancred, wr (1990): Assessment policies pro-cedurespf sport center in England univ Ann Arber.**Journal of management research**, Vol.(4), No (2).
3. Nankervis. A; Compton, R.; Savory, L. 2002 Strategic Human Resource.Management in Small and Medium Enterprises, **Asia Pacific Journal ofHuman Resource**, 40(2):261-275. 2002