

**دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين
في القطاع الصحي: دراسة تطبيقية مستشفى بيت حانون**

عماد عبدالله عدوان

كلية فلسطين التقنية - دير البلح

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية و أداء العاملين في مستشفى بيت حانون، وقد أجريت الدراسة على جميع الموظفين العاملين في المستشفى والبالغ عددهم (200) موظفاً وموظفة، و تم توزيع استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، ولقد تم استرداد (106) استبانة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثراً دال معنوياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين، كما أظهرت أثراً دال معنوياً لاستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين من خلال الولاء التنظيمي (متغير وسيط)، حيث إن الولاء التنظيمي قد نقل جزءاً من أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الموارد البشرية، الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي، قطاع غزة، فلسطين.

The Role of Human Resource Strategies and Loyalty on Employee Performance in the Health Sector: An Empirical Study on Beith Hanoun Hospital"

Abstract

This study aimed to investigate the effect of loyalty as a mediating variable in the relationship between human resources strategies and employee performance in Beith Hanoun Hospital. The population of the study consisted of (200) employees. A questionnaire was designed for this purpose and was distributed using the stratified random sampling technique. The descriptive analytical method and the appropriate statistical tests were applied using SPSS. The study concluded that human resource strategies and loyalty significantly affected employee performance. In addition, loyalty partially mediated the relationship between human resource strategies and employee performance.

مقدمة:

نتيجة للتطور الهائل في مجالات التكنولوجيا والعلوم المختلفة، ونتيجة للتحول الهائل في اقتصاديات المعرفة، أدركت المؤسسات أهمية العنصر البشري، كأصل من أهم أصولها مساهمة في تحقيق تميزها ونموها، لأن كفاءة أداءها مرتبط بأداء مواردها البشرية، فالقيمة الحقيقية

للمؤسسات في ظل ندرة الموارد الطبيعية، تكمن في مواردها البشرية وكفاءتها الفردية والجماعية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد، والإبداع، يمكنه أن يتغلب على كل العقبات، فهو دعامة الإنتاج الرئيسية التي لا يمكن إهمالها أو التغاضي عنها لأن إهمالها ترتب عليه تخلف بعض المؤسسات و انخفاض إنتاجيتها، فالتقدم المهاري والتقني الذي يعتمد على الجهد الانساني كان سبباً مباشراً في تزايد الإنتاجية وتمكين المؤسسات (أبو سن، محمد، 2013).

فاذا كانت الموارد البشرية تشكل الثروة الحقيقية والدائمة للمؤسسات، فإن استراتيجيات الموارد البشرية تشكل الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المؤسسات لتحقيق متطلبات التميز والابداع، لذلك لابد من رسم استراتيجيات محكمة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات (شلتوت، 2009، 2).

أولاً: مشكلة الدراسة:

لزالت الاحوال الصحية في الأراضي الفلسطينية مأزومة، حيث بات من المعروف أن الخدمات المقدمة، والعناية بالمرضى تثير العديد من التساؤلات، خصوصاً في المستشفيات الحكومية في ظل الحصار والانقسام، فما زالت الأنظمة والتعليمات، والتعيينات الوظيفية غير واضحة من جهة أو غير مطبقة بصورة عادلة، ولا تستند الى تكافؤ الفرص، علاوة على استمرار الحصار والانقسام، وتأثيرها الضار على نقص الادوية، والكوادر الفنية واستمرار حالة التراجع في تقديم الخدمات، وعدم إيلاء المرضى الاهتمام الكافي، مما أدى الى العديد من الشكاوى، والوفيات نتيجة عدم الاهتمام والمتابعة العلاجية أو نتيجة الأزمات المالية التي يعيشها القطاع الصحي الحكومي والذي انعكس على نقص جودة الخدمات الصحية. (الصوراني، 2011، 34)

فالقطاع الصحي الفلسطيني من أهم القطاعات الحيوية التي يحتاج اليها المجتمع الفلسطيني بشكل عام، والمواطنون في مدينة بيت حانون بشكل خاص، نظراً لوجودها في منطقة محاذية للشریط الحدودي مع العدو الصهيوني، ونتيجة للاجتياحات والتوغلات المستمرة، والدائمة للمدينة، وسقوط عدد كبير من الشهداء والجرحى، وعلى الرغم من الظرف القاهر والمأزوم الذي تمر به المدينة، إلا أن استراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في المستشفى الحكومي الوحيد في مدينة بيت حانون، هي نفسها المتبعة في القطاع الصحي الحكومي، دون مراعاة خصوصية المدينة، وخصوصية الكوادر البشرية التي تعمل فيها، الأمر الذي يؤثر على أداء كوادرها البشرية بشكل سلبي، هذا ما دفع الباحث لتسليط الضوء على هذا الموضوع بالدراسة والتحليل لرفع توصيات للجهات المختصة، لتقديم خدمة

صحية بجودة عالية.

حيث تكمن مشكلة الدراسة في الكشف عن الآتي:

"ما أثر استراتيجيات الموارد البشرية و الولاء التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الصحي :دراسة تطبيقية مستشفى بيت حانون؟"

اسئلة الدراسة:

1. ما واقع استراتيجيات الموارد البشرية و الولاء التنظيمي و أداء العاملين؟
 2. ما دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي؟
 3. هل يوجد دور لاستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين؟
 4. ما مستوى تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين؟
 5. هل يوجد أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين من خلال الولاء التنظيمي؟
- ثانياً: فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من اشكالية الدراسة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، ستحاول الدراسة التحقق من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى:

لا يوجد أثر دال إحصائياً لاستراتيجيات الموارد البشرية: (الاهتمام بطاقات الموظفين، المحافظة على الموظفين، التدقيق الاستراتيجي) على الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر دال إحصائياً للولاء التنظيمي على اداء العاملين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد أثر دال إحصائياً لاستراتيجيات الموارد البشرية: (الاهتمام بطاقات الموظفين، المحافظة على الموظفين، التدقيق الاستراتيجي) على اداء العاملين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا يوجد أثر دال إحصائياً للولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وإداء العاملين عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات الموارد البشرية و الولاء التنظيمي على أداء العاملين في مستشفى بيت حانون ، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف التالية.

1. بيان واقع استراتيجيات الموارد البشرية في مستشفى بيت حانون.
 2. التعرف إلى مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المستشفى.
 3. تحديد درجة تأثير ممارسة استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في مستشفى بيت حانون.
 4. تحديد مستوى تأثير ممارسة استراتيجيات الموارد البشرية على الولاء التنظيمي في المستشفى.
 5. التعرف إلى مستوى تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين من خلال الولاء التنظيمي.
- رابعاً: أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية النتائج التي ستقدمها والحقائق التي ستكتشفها والتي سوف تعود بالفائدة العلمية والعملية على متخذي القرارات والتي يمكن تفصيلها على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

1. تكمن أهمية الدراسة النظرية من خلال الاطلاع على الدراسات والمراجع التي تناولت موضوع استراتيجيات الموارد البشرية بحثاً ودراسة سعياً إلى إثراء المعرفة العلمية.
2. تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها خصوصاً في أدبيات الدراسة العربية.
3. تعتبر معلومات وإحصاءات هذه الدراسة، مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجال البحث العلمي.

الأهمية العملية:

1. تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما تسفر عنه من نتائج و إضافات علمية يتوقع التوصل إليها، ويمكن الاستفادة منها في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في مستشفى بيت حانون.

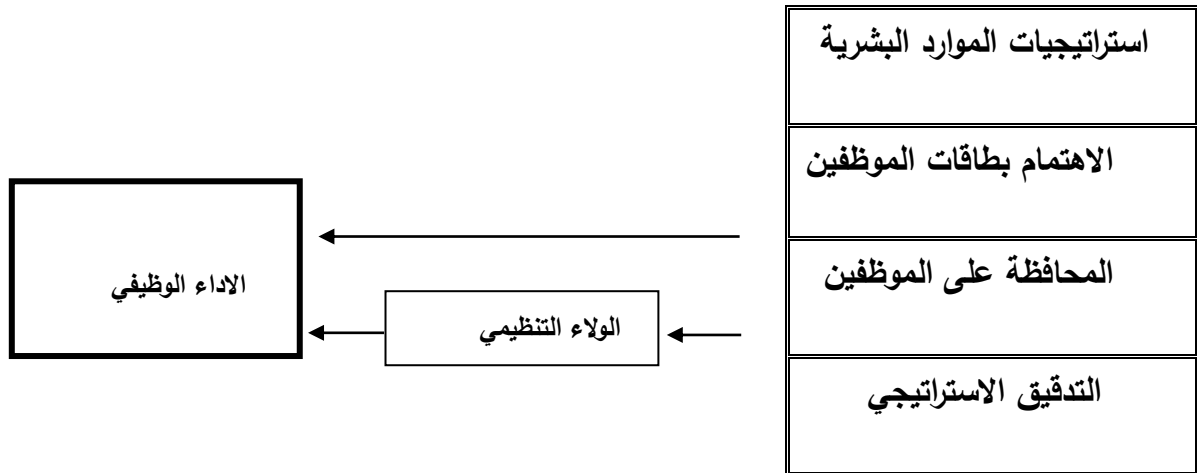
2. تقديم مقترحات علمية قابلة للتطبيق تساهم في تحسين اداء العاملين في مستشفى بيت حانون
3. تزويد إدارة المستشفى بالمعلومات المتوقعة التي يمكن أن تحتل خطوة أساسية لأي محاولة جادة في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية.

خامساً: متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة: استراتيجيات الموارد البشرية (الاهتمام بطاقات الموظفين، المحافظة على الموظفين، التدقيق الاستراتيجي).
2. المتغير الوسيط: الولاء التنظيمي.
3. المتغير التابع: اداء العاملين.

شكل رقم (1)

يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث، بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ولقد اعتمد الباحث في تحديد أبعاد دراسته على أدبيات الدراسة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (1)

يوضح أبعاد الدراسة وفقاً للمدخل الهيكل من وجهة نظر عدد من الباحثين

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
1	غانم	2015	التدريب
2	سبرينة	2015	الاهتمام بطاقات الموظفين، المحافظة على الموظفين

3	الهدلول	2014	الولاء التنظيمي
4	هاشم	2013	المحافظة على الموارد البشرية، التدريب والتطوير، الاستقطاب والاختيار.
5	شلتوت	2009	التدريب
6	يونس	2009	المحافظة على الموارد البشرية، الاداء الوظيفي
7	الشعلان	2002	الولاء التنظيمي، الاداء الوظيفي
8	Schulz	2013	الولاء التنظيمي، الاداء الوظيفي
9	Bollon	2012	الولاء التنظيمي، الاداء الوظيفي
10	Krani	2012	المحافظة على الموارد البشرية، الاداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

سادساً: مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

يحاول الباحث في هذا الموقع من الدراسة توضيح أبرز المصطلحات والمفاهيم الاجرائية المستخدمة فيها، والتي تعين على توضيح المشكلة المبحوثة، واستقرار معانيها لدى القارئ وهي على النحو التالي:

1. **استراتيجية الموارد البشرية:** هي القرارات التي يتم اتخاذها لتحسين مستويات الأداء لدى العاملين في المؤسسة من خلال تكييف نظام الموارد البشرية مع الظروف المحيطة في ضوء الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2. **الولاء التنظيمي:** هو شعور يخلق ارتباط ايجابي نفسي بين الموظف ومكان عمله، يبرز في رغبة الفرد بالبقاء في المؤسسة، وتبني قيمها، وتوجهاتها والاندماج في العمل، وبذل أقصى جهد لتحقيق أهدافها.

3. **الأداء الوظيفي:** هو سلوك وظيفي ناتج عن تفاعل، وتوافق بين الدوافع، والقوى الداخلية المحركة للفرد، والقوى الخارجية المحيطة به، مع ما يمتلكه من امكانات وقدرات، وهو يمثل حصيلة مخرجات جهده المبذول.

4. **مستشفى بيت حانون:** هو صرح طبي، يتبع وزارة الصحة الفلسطينية، وهو أحد مستشفيات القطاع الصحي الحكومي، تم افتتاحه بتاريخ 20.9.2006، يقدم خدمات صحية للمواطنين في منطقة شمال قطاع غزة، والبالغ تعداد سكانها 370000 نسمة.

سابعاً: حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على قياس أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين

في مستشفى بيت حانون، وسوف يتطرق الباحث إلى ما تناوله بعض الباحثين في دراستهم لاستراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة في ضوء ما تشهده من واقع مختلف نتيجة للتحويلات الخارجية والداخلية.

2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مستشفى بيت حانون، وهي إحدى مؤسسات القطاع الصحي الحكومي.

3. الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2016-2017م).

4. الحدود البشرية: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في مستشفى بيت حانون بمختلف فئاتهم (أطباء، تمريض، إداريين، فنيين).

ثامناً: منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ولا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في مستشفى بيت حانون الحكومي، والبالغ عددهم (200) موظفاً وموظفة، وفق احصائيات شؤون الموظفين في المستشفى، وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع (120) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم الحصول على (106) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 88%.

عاشراً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية:

هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية، وتختص برسم السياسات وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية، وعرفها ديسلر بأنها مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ أنشطة الموارد البشرية على أكمل وجه (نمشة، 2010، 20).

وأصبح من الضروري أن تدرك المؤسسات أهمية العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأكثر أهمية بين مختلف الموارد ، نظراً لدوره المميز في تحقيق أهداف المؤسسة ولصعوبة التنبؤ بسلوكه في المستقبل، وتعد تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، لدورها الحيوي في صقل المهارات وتحريك الطاقات، وتنمية القدرات البشرية اللازمة في جوانبها المختلفة، لتلبية متطلبات التنمية، وفي ظل الأوضاع الراهنة التي يتنامى فيها الاتجاه نحو الانفتاح والعولمة الاقتصادية، وفي ظل تسارع التغيرات البيئية المحيطة، فإن إدارة الموارد البشرية أصبحت تواجه العديد من التحديات والتي جعلتها ملزمة بإحداث تغييرات متتالية في استراتيجياتها لتتكيف مع التطورات المختلفة. إن أي عملية تغيير أو تحسين تتم دون أن تشمل العنصر البشري، فإنه محكوم عليها بالفشل حيث يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، فالمنظمات تستمد قوتها من قوة مواردها البشرية المدربة والمؤهلة والتي تستطيع تسخير الإمكانيات واستثمارها من أجل تحقيق أهداف المنظمة (علي، 2009، 10).

إن ضعف الاهتمام باستراتيجيات الموارد البشرية أدى الى فشل القدرة لدى تلك المؤسسات على تحقيق أهدافها، فالعنصر البشري بما يمتلك من قدرة على التجديد والابتكار والتطوير قادر على التغلب على ندرة الموارد (زعترى، 2013، 17).

لذا فإن استراتيجيات الموارد البشرية بمدخلاتها تشكل الخيارات العملية أمام مختلف المؤسسات لتحسين وتطوير المهارات والمعارف وتغيير اتجاهات السلوك لدى الموظفين بشكل إيجابي في ظل الظروف البيئية الراهنة، والتي تؤدي الى زيادة الولاء والانتماء ورفع مستويات الأداء. ويمكن الإشارة لاستراتيجيات الموارد البشرية على أنها الأنشطة المتعلقة بتحديد سياسات المحافظة على الموارد البشرية وتطويرها ومتابعتها وتقييمها، كما تعنى بالحوافز والمكافآت والاستقطاب والتعيين وانهاء الخدمة (المهل، أبوسن، 2013، 135).

وفيما يلي عرض لأهم وأبرز استراتيجيات الموارد البشرية التي ينعكس أثرها على أداء العاملين.

2. استراتيجيات الموارد البشرية: (John, Jeffrey, 2000, 14).

أ- استراتيجية الاهتمام بطاقات الموظفين. تهدف إلى تحسين كفاءة العاملين في المؤسسة، من

خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات والاتجاهات الايجابية المناسبة للعمل.

ب- المحافظة على الموظفين: من المتطلبات الأساسية للمؤسسة تحقيق الابداع المؤسسي في إدارة

الموارد البشرية وحمايتها من خلال إدارة السياسات المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية في أماكن العمل للمحافظة على سلامة وحياة الموظفين. وتطوير علاقات العمل من خلال تهيئة جو من الثقة، والتفاهم بينهم، وبحث شكاوى العاملين ومعالجتها. وتوفير برامج اجتماعية وترفيهية مناسبة، لمنع تسربهم وانتقالهم للعمل في مؤسسات أخرى.

ت- التدقيق الاستراتيجي (الشعباني، الجميلي، 2012، 375).

كي تتمكن المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة، ولكي تواجه تحدياتها الداخلية والخارجية، فهي بحاجة إلى تقييم مواردها بصفة دائمة لضمان استخدامها بشكل مثالي، ولقد تعددت التعريفات التي تناولت التدقيق الاستراتيجي فقد عرفه البعض بأنه فحص وتقويم للأنشطة المختلفة داخل المؤسسة؛ للتأكد من مدى نجاحها في الوصول للأهداف، وتحقيق الغايات من خلال مقارنة ما تم تنفيذه مع ما هو مخطط.. كما عرفه آخرون بأنه نظام للتأكد من مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال تحديد مستويات للأداء المرغوب، ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته، في ضوء معايير محددة للتعرف على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المنشودة.

3. العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء (الهنلول، 2014، 46).

إن العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء علاقة سببية، أساسها أن الموظف يرتفع أدؤه، كلما زاد انتماءه وولائه للمؤسسة التي يعمل بها، حيث يعتبر الأداء الوظيفي من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي، ولقد أثبتت العديد من الدراسات أن الموظفين أصحاب الولاء المرتفع يعتبرون أكثر رغبة في اظهار السلوك الذي يؤدي إلى زيادة رضا جمهور المؤسسة عن الخدمات التي تقدمها.

الحادي عشر: الدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء من الدراسة، الوقوف على بعض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، لمعرفة الموضوعات التي تناولتها، والأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، ولقد تم ترتيب الدراسات تاريخياً من الحديث إلى القديم، وهي على النحو التالي:

الدراسات العربية:

1. دراسة غانم (2015): بعنوان قياس أثر التدريب في أداء العاملين : دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي _ سلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب على أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، ولقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغ مجتمع الدراسة (73) فرداً من الإداريين (مدراء دوائر ونواب و رؤساء اقسام)، ولقد خلصت الدراسة إلى أن نجاح عمل المديرية وزيادة كفاءة أدائها يعتمد على مدى فعالية التدريب، كما يشغل التدريب دوراً مهماً في عملية تطوير أداء العاملين وزيادة كفاءتهم.

1. دراسة سبرينة (2015) بعنوان أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء الأفراد معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات والبالغ عددهم 8657 موظف، ولقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 800 مفردة، ولقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

2. دراسة الهذلول (2014) بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بمستويات أداء الإداريات في جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة الولاء التنظيمي بمستويات أداء الإداريات في جامعة الإمام محمد بن سعود، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولقد تم تطبيق الدراسة على عينة من الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود بالرياض، ولقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للإداريات مرتفع كما أن هناك معاملات ارتباطية إيجابية بين الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة وبين الأداء الوظيفي.

3. دراسة هاشم (2013) بعنوان ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة 150 مدير، ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف كان مرتفعاً وجاء ترتيبها على النحو التالي

من حيث الأهمية (المحافظة على الموارد البشرية، التدريب والتطوير، الاستقطاب والاختيار).

4. دراسة شلتوت (2009) تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري.

تهدف الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري في وكالة الغوث بقطاع غزة، والتحقق من مدى توظيف استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الماهر، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ما بين الدرجة الوظيفية الثامنة والدرجة العشرين والبالغ عددهم 665 موظف، ولقد بلغت عينة الدراسة 253 موظف، أظهرت الدراسة أن هناك أثر لإشباع برامج وخطط تدريبية على تعزيز الاستثمار في الموارد البشرية.

5. دراسة يونس وآخرون (2009) بعنوان ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك مدراء ورؤساء الأقسام في شركة الاتصالات الفلسطينية لدرجة ممارسة الشركة في المحافظة على الموارد البشرية، ودور هذه الممارسات في تعزيز الاداء الوظيفي للعاملين، ولتحقيق الهدف أجرى الباحث مقابلات مع بعض العاملين، كما صمم استبانة وزعت على مجتمع الدراسة البالغ 80 مفردة، تمثلت في الإدارة العامة للشركة في نابلس بالإضافة الى رؤساء الأقسام، ولقد أظهرت النتائج إدراك المبحوثين لأهمية ممارسات الشركة المتمثلة في (عدالة تقديم الحوافز المادية والمعنوية، ثقافة المنظمة التنظيمية، العدالة التنظيمية، التمكين) في المحافظة على مواردها البشرية، كما بينت الأثر الإيجابي لهذه الممارسات في تعزيز الأداء الوظيفي.

6. دراسة الشعلان (2002) الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين بجوازات مطار الملك خالد الدولي.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين بجوازات مطار الملك خالد، حيث طبقت الدراسة على ضباط وصف ضباط جوازات المطار بالرياض، ولقد بلغ مجتمع الدراسة من جميع ضباط وصف ضباط جوازات الملك خالد والبالغ عددهم 321 فرداً و خلصت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين.

7. دراسة الهذلول (2002) بعنوان الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الأداء لدى العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الولاء التنظيمي على مستوى الأداء لدى العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية ، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد بلغ مجتمع الدراسة 456 مفردة من مجتمع الدراسة، و كان من أهم النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع بصفة عامة لدى جميع العاملين، كما أن الأداء الوظيفي كان مرتفعاً لدى جميع العاملين، كما بينت النتائج أن هناك علاقة طردية موجبة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

الدراسات الاجنبية:

أولاً: دراسة Schulz (2013) أثر الولاء التنظيمي في تحسين أداء الاطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة نيو أورلينز.

تهدف الدراسة إلى قياس أبعاد الولاء التنظيمي على أداء الطواقم الطبية في المستشفيات الحكومية في مدينة أورلينز. ولقد اعتمد الباحث المنهج الوصف التحليلي ، بلغ حجم العينة 116 طبيباً من العاملين بالمستشفيات ، ولقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير للولاء التنظيمي على تحسين أداء الأطباء، حيث أن مستوى الأطباء كان مرتفعاً وتبين ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية نحو الأداء.

ثانياً: دراسة Bollon (2012) دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بنيويورك.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تحسين الأداء للعاملين في وزارة التربية والتعليم، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديريات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم والبلغ عددهم 1152 مفردة ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين يعزى للمتغيرات الشخصية.

ثالثاً: دراسة Krani (2012) تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على الموظفين العاملين في مجال الادارة وتكنولوجيا المعلومات.

أجريت الدراسة لمعرفة مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين في فروع بنك (ICICI)، وبنك (HDFC)، و (AXIS)، في ولاية هاريانا وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة وبينت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في تلك المنظمات، كما بينت الدراسة أن الاحتفاظ بالموظفين له أهمية كبيرة في الإبقاء على الموظفين إذا تم اعطاءهم التدريب الصحيح للموظف فيما يتعلق بالبيئة والعمل والتطوير الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة، وجد أن هناك العديد من الدراسات تناولت موضوع استراتيجيات الموارد البشرية بالعرض والتحليل من عدة جوانب.

ويلاحظ أن كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسة وأهداف مختلفة، حاول كل باحث خلالها الوصول إلى نتائج معينة تعالج موضوعات مختلفة، ويرجع السبب في هذا الاختلاف إلى تباين الاهتمامات لدى الباحثين، واختلاف ظروف كل دراسة ومجتمعها.

ولقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الآتي:

1. **موضوع الدراسة:** تركز الدراسة الحالية على استعراض استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي وقياس أثرها على أداء العاملين في مستشفى بيت حانون، في المقابل تطرقت بعض الدراسات السابقة إلى بعض هذه العوامل بالبحث والتحليل، دون ربطها بالولاء الوظيفي كمتغير وسيط.
2. **مجتمع الدراسة:** تعتبر الدراسة الحالية الوحيدة التي تناولت دراسة استراتيجيات الموارد البشرية في مستشفى بيت حانون على حد علم الباحث، بينما طبقت الدراسات السابقة على قطاعات أخرى مختلفة.

وتعتبر الدراسة الحالية امتداداً واستكمالاً لجهود الباحثين، حيث استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة ومجالاتها، وتحديد منهجية الدراسة وصياغة وبلورة فرضياتها وأهدافها وأهميتها، كما تم رصد نتائجها وتوصياتها، والتي سيتم مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية،

لتوضيح جوانب الاتفاق والاختلاف، وتقديم التوصيات العملية المفيدة لمساعدة الإدارة العليا في المستشفى على تحديد الاستراتيجيات الأنسب والتي تساهم في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين.

الثاني عشر: الاطار العملي للدراسة

أولاً: أداة الدراسة:

لقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية لدراسة " أثر استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي: دراسة تطبيقية _ مستشفى بيت حانون"، لاستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 2. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وحذف وتعديل ما يلزم.
 3. إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية (عينة استطلاعية) للاستبانة.
 4. توزيع الاستبانة على جميع مفردات مجتمع الدراسة، لجمع البيانات اللازمة.
- حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (1):

جدول رقم (2)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثانياً: صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001) حيث قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بمن خلال الاتي.

1. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين المختصين وذلك للتحقق من مصداقيتها والتأكد من أن الفقرات التي تضمنتها مناسبة لكل بعد من أبعاد الدراسة، حيث تم الأخذ بملاحظات المحكمين وأجريت بعض التعديلات المطلوبة.

2. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة ممن ينتمون إلى مجتمع الدراسة بغرض التحقق من صلاحية الاستبانة قبل البدء بالدراسة الميدانية، من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة. ولقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي، كما تم فحص صدق المحتوى للاستبانة؛ للتأكد من مدى ارتباط بنود الاستبانة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد أظهرت النتائج أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مما يطمئن إلى أنها تقيس ما وضعت من أجله.

ثالثاً: ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. ومن أشهر الاختبارات المستخدمة لقياس الثبات معامل ألفا كرونباخ حيث تبين أن قيمته للاستبانة ككل (0.960) وهذه القيمة تعد مرتفعة ومطمئنة لمدى ثبات أداة الدراسة، حيث يرى كثير من المختصين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (0.7)، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج الذي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها (جودة، 2008).

يستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا

كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.607) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.855) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

خامساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية:

أ. حساب التكرارات والنسب المئوية

ب. المتوسط الحسابي Mean.

ت. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation).

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس الصدق والثبات:

أ. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

ب. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

ت. معادلة سبيرمان براون للثبات.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في إثبات الفرضيات:

أ. اختبار كولومجروف-سمرنوف (1-Sample K-S).

ب. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test).

ت. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، لاختبار الفرضية الثانية.

نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model)، لاختبار

الفرضية الأولى والثالثة.

ث. تم استخدام منهجية Baron and Kenny (1986) لدراسة أثر المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي)

في العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجيات الموارد البشرية) و المتغير التابع (أداء العاملين)، و

قد تم تطبيق نموذج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد (Hierarchical Multiple Regression-)

(Model)، لاختبار الفرضية الرابعة.

ج. اختبار سوبيل (Sobel Test)، للتحقق من دور الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية و الأداء الوظيفي.

سادساً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

وفي ما يلي عرض لخصائص مجتمع الدراسة، وفق البيانات الشخصية، يوضحها الجداول التالية:

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (ن=106)

النوع	البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	74	69.8
	أنثى	32	30.2
المؤهل العلمي	دراسات عليا	26	24.5
	بكالوريوس	54	50.9
	دبلوم	24	22.6
	أقل من ثانوية	2	1.9
	أقل من 5 سنوات	45	42.5
سنوات الخبرة	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	42	39.6
	10 سنوات فأكثر	19	17.9
	الأطباء	29	27.4
المسمى الوظيفي	التمريض	29	27.4
	الإداريين	37	34.9
	الفنيين	11	10.4

- يبين جدول رقم (3) أن 69.8% من عينة الدراسة من الذكور، و 30.2% من عينة الدراسة من الإناث.

ويعزو الباحث ذلك إلى ارتفاع درجة المخاطرة في المستشفيات، وخصوصاً في مدينة بيت حانون، التي تتكرر فيها التوغلات الإسرائيلية، ويرتفع فيها أعداد المصابين والشهداء، كما أن المستشفى حكومي ويقدم خدمات شبه مجانية، لذلك عدد من يعود المستشفى يومياً من المرضى كبير، وهذا يشكل عبئاً وضغطاً شديداً على الموظفين، إضافة إلى أن العمل

بالمستشفى يتطلب دوام في الفترات الصباحية والمسائية، وهذا قد يكون غير مقبول لدى شريحة واسعة من أولياء أمور العاملات في المستشفيات.

- يبين جدول رقم (3) أن 50.9% من عينة الدراسة، مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، ويرجع ذلك إلى أن معظم العاملين من فئة الإداريين والتمريض هم من حملة شهادة الدرجة العلمية الأولى (البكالوريوس). وهذا يعبر عن مستوى المؤهل العلمي الملائم لطبيعة الوظيفة.

- يبين جدول رقم (3) أن 42.5% من مجتمع الدراسة بلغت سنوات خدمتهم في الكلية "أقل من 5 سنوات"، و 39.6% من عينة الدراسة، بلغت سنوات خدمتهم في الكلية "من 5- أقل من 10 سنوات". ويعزى ذلك إلى أن المستشفى تم افتتاحه عام 2006م ومعظم الموظفين العاملين هم موظفون جدد التحقوا للعمل بالمستشفى مؤخراً.

- يبين جدول رقم (3) أن 27.4% من عينة الدراسة "أطباء"، و 27.4% من عينة الدراسة "تمريض"، و 34.9% من عينة الدراسة "إداريين"، و 10.4% من عينة الدراسة "فنيين".

يلاحظ أن هناك تفاوت في أعداد الموظفين في كل فئة وظيفية، وهذا توزيع طبيعي يتناسب مع حجم وطبيعة العمل في المستشفى.

سابعاً: تحليل محاور الاستبانة و إجابة السؤال الأول:

- المحور الأول: استراتيجيات الموارد البشرية

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، كما في الجدول التالي :

جدول رقم (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاختبار t لجميع مجالات استراتيجيات الموارد البشرية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	الاهتمام بطاقات الموظفين	3.12	0.90	62.26	1.30	0.099	1
2	المحافظة على الموظفين	3.11	0.72	62.13	1.53	0.065	2
3	التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	2.99	0.71	59.79	-0.15	0.441	3
	استراتيجيات الموارد البشرية بشكل عام	3.06	0.68	61.18	0.89	0.187	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للمجال الأول " الاهتمام بطاقات الموظفين " يساوي 3.12 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.26%، قيمة الاختبار 1.30 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.099، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. يبدو أن حجم الاهتمام بتطوير وتأهيل وتدريب العاملين في هذا القطاع المهم لا يحظى بالاهتمام المطلوب من إدارة المستشفى، كما أن الاهتمام بالطاقات المبدعة والعمل على تعزيز قدراتها وامكانياتها لازال أقل من المطلوب، ويعزى ذلك إلى أن جودة العمل في القطاع الصحي في غزة تتراجع نتيجة لظروف الحصار وعدم توفر موازنات تشغيلية؛ لتوفير المستلزمات الطبية الضرورية، وبالتالي فإن الاهتمام بالموارد البشرية يتأثر بشكل مباشر بندرة الموارد المالية.

(1) المتوسط الحسابي للمجال الثاني " المحافظة على الموظفين " يساوي 3.11 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.13%، قيمة الاختبار 1.53 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.065 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

يعزى ذلك إلى أن مستشفى بيت حانون هو مستشفى حكومي ينطبق عليه من الأنظمة والقوانين ما ينطبق على القطاعات الحكومية الأخرى، فرواتب الموظفين متدنية والحوافز محدودة، كما أن درجة المخاطرة في المجال الصحي مرتفعة و الموظفين في المستشفى لا يستفيدون من علاوة المخاطرة، فهي معطلة نتيجة للوضع الاقتصادي الصعب الذي يمر به قطاع غزة هذا الأمر يدفع الموظفين للتسرب من الوظيفة في القطاع الصحي الحكومي والتوجه نحو القطاع الخاص إذا توفرت فرصة عمل مناسبة.

(2) المتوسط الحسابي للمجال الثالث " التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية " يساوي 2.99 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.79%، قيمة الاختبار -0.15 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.441 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

يعزى ذلك إلى أن الخطط والسياسات والإجراءات الخاصة بالموظفين العاملين بالمستشفيات في قطاع غزة يتم وضعها من قبل جهة مركزية وهي الإدارة العامة للمستشفيات، وبالتالي فإن أي تعديل أو تغيير له علاقة بأنظمة أو قوانين أو سياسات أو إجراءات العمل في المستشفى قد لا يحدث الأثر الإيجابي الكافي لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار ظروف و حاجات ومتطلبات كل مستشفى على حده.

(3) بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.06، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61.18%، قيمة الاختبار 0.89، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.187 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات محور استراتيجيات الموارد البشرية بشكل عام .

يعزى ذلك الى أن مشاكل القطاع الصحي كثيرة ومتعددة نتيجة لندرة الموارد والحصار الخانق وشح الدعم الحكومي و الخارجي نتيجة لظروف الحصار الذي ألقى بظلاله على الاهتمام بالعنصر البشري.

- المحور الثاني: الولاء التنظيمي.

- تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، كما في الجدول التالي :

جدول رقم (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاختبار t للولاء التنظيمي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار t	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
* 0.000	7.56	69.30	0.62	3.47	الولاء التنظيمي بشكل عام

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي يساوي 3.47، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.30%، قيمة الاختبار 7.56، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات محور الولاء التنظيمي بشكل عام. يعزى ذلك إلى أن مدينة بيت حانون منطقة حدودية تعرضت إلى ما يزيد عن 20 اجتياح من قبل العدو الصهيوني، كما تعرضت الى 4 حروب وكان لمستشفى بيت حانون وموظفيها دور مهم في معالجة عدد كبير من المصابين والجرحى نتيجة هذه الاعتداءات الشرسة، هذا الأمر ولد لدى الموظفين درجة عالية من الولاء والانتماء للعمل بالمستشفى على الرغم من الظروف الصعبة والضغط النفسية الكبيرة التي يتعرضون لها.

- المحور الثالث: الأداء الوظيفي

- تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، كما في الجدول التالي :

جدول رقم (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاختبار t للأداء الوظيفي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار t	(Sig) الاحتمالية	المحور
3.54	0.59	70.78	9.45	*0.000	الأداء الوظيفي بشكل عام

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي يساوي 3.54، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.78%، قيمة الاختبار 9.45، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات محور الأداء الوظيفي بشكل عام . يرجع ذلك الى أن درجة الولاء والانتماء لدي الموظفين عالية، كما أنهم مؤهلون ومديرون بشكل جيد وتم اختيارهم بعناية مكنتهم من أداء عملهم بشكل جيد.

اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر دال إحصائياً لاستراتيجيات الموارد البشرية: (الاهتمام بطاقات الموظفين، المحافظة على الموظفين، التدقيق الاستراتيجي) على الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " الانحدار المتدرج الخطي " لمعرفة ما إذا كان هناك أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية: (الاهتمام بطاقات الموظفين، المحافظة على الموظفين، التدقيق الاستراتيجي) على الولاء التنظيمي.

جدول (7)

تحليل الانحدار الخطي المتدرج - الفرضية الأولى

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
*0.000	12.717	2.490	المقدار الثابت
*0.000	5.187	0.314	الاهتمام بطاقات الموظفين
معامل التحديد المُعدّل = 0.204		معامل الارتباط = 0.460	

*المتغير دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من النتائج الموضحة في الجدول السابق (7) تبين أن :

- المتغير المؤثر الوحيد على المتغير التابع " الولاء التنظيمي " هو: الاهتمام بطاقات الموظفين، بينما المتغيرين " المحافظة على الموظفين، التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية " تبين أن تأثيرهما ضعيف.

- معامل الارتباط = 0.460، ومعامل التحديد المعدل = 0.204، وهذا يعني أن 20.4% من التغير في الولاء التنظيمي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 79.6% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الولاء التنظيمي.

- لأن شعور الموظف بأن هناك اهتمام من قبل إدارة المستشفى بتطوير قدراته وتنمية مهاراته وتوفير سبل التعلم والتطوير الذاتي والتشجيع على العمل بروح الفريق، تؤدي إلى زيادة ولاء الموظف وانتمائه للمؤسسة وتمسكه للعمل بها رغم صعوبة الظروف. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة: يونس وآخرون (2009)، واتفقت مع دراسة: (Krani (2012. ودراسة هاشم (2013)، ودراسة غانم (2015).

- الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر دال إحصائياً للولاء التنظيمي على أداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي البسيط" لإيجاد تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين وقد تبين ما يلي:

جدول رقم (8)

تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية الثانية

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.454	5.566	*0.000
الولاء التنظيمي	0.598	8.056	*0.000
معامل الارتباط = 0.627		معامل التحديد = 0.394	

*المتغير دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن :

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للولاء التنظيمي على أداء العاملين، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05.

- معامل الارتباط = 0.627، ومعامل التحديد = 0.394، وهذا يعني أن 39.4% من التغير في أداء العاملين (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 60.6% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين.

يعزى ذلك إلى أن الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل بها الموظف وحبه وتمسكه بها من أهم الأسباب التي تعين الموظف على أداء مهام عمله بالشكل المطلوب، وعلى الرغم من الظروف الصعبة التي يمر بها الموظف في مستشفى بيت حانون والتي تتمثل في حصوله فقط على 45% من راتبه، فضلاً عن حرمانه من كثير من المزايا الإضافية المصاحبة، إلا أن الإحساس بالمسؤولية و الولاء والانتماء لديه يعتبر من أهم الأسباب التي تساهم في تحسين أدائه. ولقد اتفقت النتيجة مع دراسة سبرينة (2015)، و دراسة Schulz (2013)، ودراسة الهذلول (2002)، ودراسة الهذلول (2014)، ودراسة Bollon (2012).

الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر دال إحصائي لاستراتيجيات الموارد البشرية: (الاهتمام بطاقات الموظفين، المحافظة على الموظفين، التدقيق الاستراتيجي) على أداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " الانحدار المتدرج الخطي " لمعرفة ما إذا كان هناك أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية: (الاهتمام بطاقات الموظفين، المحافظة على الموظفين، التدقيق الاستراتيجي) على أداء العاملين.

جدول رقم (9)

تحليل الانحدار الخطي المتدرج - الفرضية الثالثة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.423	6.898	*0.000
المحافظة على الموظفين	0.430	6.797	*0.000
معامل الارتباط = 0.509	معامل التحديد المُعدَّل = 0.252		

*المتغير دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن:

- المتغير المؤثر الوحيد على المتغير التابع " أداء العاملين " هو: المحافظة على الموظفين، بينما المتغيرين " الاهتمام بطاقات الموظفين، التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية " تبين أن تأثيرهما ضعيف.

معامل الارتباط = 0.509، ومعامل التحديد المعدل = 0.252، وهذا يعني أن 25.2% من التغير في أداء العاملين (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 74.8% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين.

يعزى ذلك إلى شعور الموظف بالاستقرار نظراً لأن المستشفى حكومي، ولا خوف على مستقبله الوظيفي، كما توفر المستشفى بعض برامج الأمن والسلامة و تحاول ان تهيئ ظروف عمل مناسبة بالرغم من الامكانيات المتواضعة، لكن لازال الاهتمام بالموظفين والمحافظة عليهم يحتاج إلى تواصل مع الجهات المختصة في الوزارة واستخدام طرق إبداعية؛

لتعزيزه بالشكل المطلوب. وهذا يتفق مع دراسة: (Krani 2012)، والتي بينت أن الاحتفاظ بالموظفين له أهمية كبيرة في الإبقاء على الموظفين إذا تم إعطاءهم التدريب الصحيح والكافي.

الفرضية الرابعة:

- لا يوجد أثر دال إحصائياً للولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار ما إذا كان "الولاء التنظيمي" متغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية و أداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. تم استخدام اختبار " الانحدار المتعدد الهرمي "

جدول رقم(10)

تحليل الانحدار الخطي الهرمي - الفرضية الرابعة

الاداء		الولاء التنظيمي	المتغيرات
Model 2	Model 1		
Step(3)	Step(2)	Step(1)	استراتيجيات الموارد البشرية
Beta =.258**	Beta=.564**	Beta=.559***	
R ² =.318		R ² =.312	
Beta =.548***			الولاء التنظيمي
***p<0.001,		**p<0.01,	*p<0.05

من خلال معاملات المتغيرات المستقلة بعد أن تم تحويلها إلى علامات معيارية Standardization الموجودة في عمود Beta، في الجدول رقم (10) تبين أن المتغير المستقل (استراتيجيات الموارد البشرية) قد أثر معنوياً في المتغير الوسيط، وفسر ما نسبته 31.2% من التغير الحاصل في هذا المتغير في معادلة الانحدار الأولى $Beta=.559, p=0.000$ ($R^2 = .312$)، وأن المتغير المستقل (استراتيجيات الموارد البشرية) أثراً معنوياً في المتغير التابع (أداء العاملين)، في معادلة الانحدار الثانية ($R^2 = .318$ ، $Beta = .564, p=0.000$).

وعند ادخال المتغير الوسيط (الولاء التنظيمي) في معادلة الانحدار الثالثة لاحظنا أنه أحدث أثراً معنوياً في أداء العاملين ($Beta = .548, p=0.000$)، وأن العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع مازالت قائمة حيث أن ($Beta = .258, p=0.006$)، إلا أن قوتها التفسيرية قد تراجعت من (.564) قبل إدخال الولاء التنظيمي في معادلة الانحدار إلى (.258)، وتبعاً لذلك وبعد ادخال الولاء التنظيمي توجد احتمالية بأنه قد أثر جزئياً كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين.

وللتحقق من دور الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، كما ورد أعلاه حيث أنه توسط العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين بصورة جزئية، فقد تم استخدام اختبار سوبيل (Sobel Test)، وكانت القيم المطلوبة لقياس أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الولاء التنظيمي على النحو التالي ($a=.133$)، ($Sa=.021$)، ($b=.607$)، ($Sb=.100$) فيما يتعلق بقياس أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، بوجود المتغير المستقل في معادلة الانحدار، وبعد إجراء الاختبار المذكور

تم التحقق من دور الولاء التنظيمي كمتغير وسيط جزئي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين، حيث ($Z=4.382, p=0.000$)، وتفيد النتائج السابقة بأن استراتيجيات الموارد البشرية قد أثرت معنوياً في أداء العاملين من خلال الولاء التنظيمي، إلا أنها بينت أن الولاء التنظيمي قد نقل جزءاً من أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين، وليس كل الأثر حيث كان متغيراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة.

وتبعاً للنتائج السابقة يمكن أن نخلص الى أنه يمكن تعزيز دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين من خلال تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي بين العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Bollon (2012)، ودراسة Schulz (2013)، ودراسة الهذلول (2002)، ودراسة الشعلان (2002).

نتائج الدراسة:

- بينت أن هناك أثر ذا دلالة احصائية لمتغير الاهتمام بطاقات الموظفين على المتغير التابع "الولاء التنظيمي".
- أظهرت أن هناك تأثير ضعيف للمتغيرين " المحافظة على الموظفين، التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية " على المتغير التابع " الولاء التنظيمي "
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للولاء التنظيمي على أداء العاملين.
- بينت أن هناك أثر ذو دلالة احصائية، لمتغير المحافظة على الموظفين على المتغير التابع " أداء العاملين "
- أظهرت أن هناك تأثير ضعيف للمتغيرين " الاهتمام بطاقات الموظفين، التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على المتغير التابع "أداء العاملين"
- هناك أثر دال معنوياً لاستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين من خلال الولاء التنظيمي.
- أشارت إلى أن الولاء التنظيمي قد نقل جزءاً من أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين، وليس كل الأثر حيث كان متغيراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة.

توصيات الدراسة:

- تنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لدى الموظفين من خلال اقتراح خطة عمل أو برنامج تدريبي لا كساب موظفي المستشفى خبرات ومهارات جديدة، تمكنهم من تحمل أعباء العمل.
- العمل على توفير برامج فاعلة للأمن والسلامة، تراعي طبيعة ونوع المخاطر التي يتعرض لها الموظف؛ للمحافظة عليه ومنع تسربه.
- مراجعة وتدقيق مدى فعالية الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات والهياكل المتعلقة بالموارد البشرية، والتواصل مع الجهات المختصة في الوزارة لتعديلها أو تغييرها وفقاً لمقتضيات المصلحة.
- مراجعة دورية لخطط وبرامج التدريب والتأهيل التي تم تنفيذها؛ للتأكد من فعاليتها ومدى مواكبتها لحاجات ومتطلبات و ظروف العمل.
- متابعة مستوى التطور أو التراجع الذي يطرأ على أداء موظفي المستشفى بشكل دوري، من قبل الجهات المختصة في المستشفى، لإمكانية معالجة الانحرافات بسرعة.
- توفير مناخ عمل ملائم من خلال توفير الموارد اللازمة التي تعين الموظف على أداء عمله، وتعزيز علاقة إنسانية جيدة مع الموظفين، و تعديل السياسات التي تتوافق مع خصوصية المستشفى والموظفين العاملين فيها.
- توفير حوافز مادية ومعنوية تعين الموظف على الاستمرار في أداء رسالته خصوصاً في ظل الوضع الخطير الذي تعمل فيه المستشفى، نتيجة الاجتياحات والحروب المتكررة على مدينة بيت حانون.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
2. جودة، محفوظ (2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
3. زعتري، عبدالعزيز (2013): "ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.

4. الشعباني، صالح، وعد، الجميلي، ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق : دراسة لعينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى" مجلة جامعة الانبار (للعلوم الاقتصادية والادارية)، المجلد الرابع، العدد الثلاثمئة والثمانون، (2012).
5. الشعلان، راكان (2001): "الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الاداء لدى العاملين بجوزات مطار الملك خالد الدولي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف.
6. شلتوت، أماني(2009) : "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية.
7. الصوراني، غازي(2011): الأوضاع الصحية في الضفة الغربية وقطاع غزة.
8. عبيدات، ذوقان وعدس،
9. ، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
10. علي، نادية (2009): "تأهيل الكوادر البشرية للمؤسسات المالية الإسلامية" ورقة مقدمة لمؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول"، 31 مايو - 3 يونيو/2009، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، دبي.
11. فتح الله، غانم، ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الاداء الوظيفي للعاملين" جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد التاسع عشر، العدد الأول، (2009).
12. نمشة، سعيد (2010): "استراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الاجهزة المدنية والامنية_ الرياض" أطروحة دكتوراه، جامعة نايف.
13. المهل، سكيينة، أبو سن، أحمد، تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية واثرها على الاداء في شركات الاتصالات السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)، المجلد الأول، (2013).
14. هاشم، عبد العزيز(2013): "ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.

15. الهذلول، ذكرى(2014): "الولاء التنظيمي وعلاقته بمستويات أداء الإداريات في جامعة الامام محمد بن مسعود الاسلامية بمدينة الرياض" رسالة ماجستير، جامعة نايف.
16. الهذلول، الهذلول(2002): "الولاء التنظيمي واثره على مستوى الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والادعاء العام في المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير، جامعة نايف.
17. يونس واخرون، قياس أثر التدريب في اداء العاملين : دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الواحد الثلاثون ،العدد الأول، (2009).

ثانيا: المراجع الأجنبية:

18. Baron, R. and Kenny, D., "**The Moderator–Mediator Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations**," Journal of Personality and Social Psychology, V.51, N.6, 1986.
19. Bollen, Kenneth ,A, " The Impact of organization loyalty and job satisfaction on job performance in new york",2012.
20. Bratton, John, Gold, Jeffrey(2000), **Human Resource Management :Theory and practice**, second edition , Mahwah, New Jersey,p14.
Schulz ,Irene .D, 'The Impact of organization loyalty in improving the performance of doctor of government hospitals in new Orleans' **Doctor Theses**, university of new Orleans, 2013.
21. walia ,Krani '**Impact of human resource management (HER) practices on employee retention in IT and management** ,V.8,N.3, Pp15–22,2012.