

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين

The strategie of humain resource management and its impact on employe performanceطلحة مختار^{1*}، مسكين الحاج²¹ جامعة سعيدة (الجزائر)، talhamokhtar96@yahoo.fr² جامعة سعيدة (الجزائر)، hadjmeskin@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2021/09/20 تاريخ القبول: 2022/04/24 تاريخ النشر: 2022/12/15

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة درجة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، حيث قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مستشفى احمد مدغري بسعيدة وذلك بتوزيع استبيان على جميع العاملين بمختلف أسلاكهم الوظيفية يتضمن مجموعة من العبارات تتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة ، كما توصلنا أيضا من خلال هذه الدراسة إلى صياغة نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة ، حيث أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد و هو استراتيجية التوظيف الذي فسره ما نسبته 46% من التغير الحاصل في أداء العاملين ، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما: استراتيجية التوظيف و استراتيجية التحفيز اللذان فسرا معا ما نسبته 49.9% من التغير الحاصل في أداء العاملين.

كلمات مفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الأداء، تحسين أداء العاملين، نماذج التنبؤ.

Abstract:

This study aims to try to find out the degree of impact of human resource management strategies on the performance of employees.

To do so, a questionnaire has been elaborated and given to the employees of Ahmed Medghari Hospital in Saida , that includes a set of phrases related to human resource management strategies and employee performance.

We also reached through this study the formulation of two models to predict the relationship between human resource management strategies and the performance of employees at Ahmed Medghari Hospital in Saida , the first model relied on one independent variable, which is the recruitment strategy, which explained 46% of the change in the performance of employees.

While the second model relied on two independent variables: the recruitment strategy and the motivation strategy, which together explained 49.9% of the change in the performance of employees.

Keywords: human resource management strategies; performance; employee performance improvement; prediction models.

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

لما كان تحقيق المؤسسات لأهدافها مرهون بالاستغلال الأمثل لمختلف مواردها والتي يحركها العنصر البشري فيها، وجب البحث في كيفية الاهتمام به والرفع من كفاءته وتغيير النظرة الدونية إليه إلى اعتباره أهم عوامل نجاحها وأتمن مواردها، هذا ما يمكن ترجمته في الانتقال مما يسمى بإدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ذلك تأكيدا على البعد الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يعكس المكانة التي أصبح يحتلها والدور الذي بات يلعبه في حياة المؤسسات

يعتبر المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسسات؛ إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، هذا ما يمكن ترجمته في سعيها إلى اكتساب أفضلها

إن التطورات المتسارعة التي شهدتها الاقتصاد العالمي بفعل التحول نحو الانفتاح على العالم الخارجي وتحرير الأسواق أدت إلى انتقال وانقسام رؤوس الأموال الضخمة وزيادة حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة، كل هذه التحولات أجبرت المؤسسات على الدخول في صراع تنافسي شديد البقاء فيه للأحسن.

إن السعي الدائم للمؤسسات نحو الريادة في بيئة تنافسية شديدة يحتم عليها البحث عن الأساليب التي تساعد على تعزيز قدرتها التنافسية وهنا تبرز الحوكمة بمبادئها والياتها باعتبارها منهجا إصلاحيا وآلية عمل جديدة من شأنها تفعيل الآليات الإدارية الكفؤة وضمان التطبيق السليم لاستراتيجية المؤسسات، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .

إشكالية الدراسة: مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين؟

فرضية الدراسة: للإجابة على الإشكالية السابقة وتحقيق أهداف الدراسة قمنا بصياغة الفرضية التالية

-يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة

2. مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1.2 تعريف الموارد البشرية

✓ "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها

المؤسسات". (بلوط، 2002، صفحة 18)

✓ "تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم".

(ابو النصر، 2007، صفحة 31).

2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية: أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، واحدة من أهم الوظائف

الإدارية في المنظمات الحديثة وهنا كأسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع الإدارة ومن أهم هذه الأسباب نذكر ما يلي: (عبد الباقي، 2002)

اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان وما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل، هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي عوامل مساعدة للإنسان.

اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

تأكدت أهمية إدارة الموارد البشرية في أدبيات الفكر الإدارية وخاصة في فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية اللتان تؤكدان على أن الفرد لا يسعى إلى تحقيق الإشباع المادي فقط وإنما مجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية التي هي أساس دوافع الفرد في العمل وعلى الإدارة تحديد سياسات الأفراد الكفيلة بإشباع هذه الحاجات.

وإضافة إلى هذا، فإن أهمية إدارة الموارد البشرية اليوم تتجلى من خلال الاختصاصات المتنوعة التي أسندت لهذه الإدارات والمتمثلة في تحليل العمل، تدريب الأفراد، الترقية، تصميم برامج الأجر والحوافز، الاتصالات، تحسين ظروف العمل والعلاقات الاجتماعية... الخ. ويتفاعل كل هذه العوامل وفعاليتها قد تكون السياسات الرشيدة بتدعيم كل مجال وكل تخصص وهذا ما جاءت دراستنا هذه لتأكيد وتدعيمه أكثر.

3.2 الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: في ظل المتغيرات التي فرضتها (العولمة، اندماج

المنظمات، وثورة المعرفة) على المنظمات العامة والخاصة، فقد تمحورت الأدوار الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالآتي

- المشاركة في صياغة الأهداف المستقبلية وتحديد رسالة المنظمة ورؤيتها وبرامجها الموجهة لتحقيق الأهداف وخدمة الزبائن.

- ترشيد قوة العمل من خلال تصميم الهيكل التنظيمي المناسب.

- اعتماد معايير ومؤشرات نوعية وكمية لقياس أداء الافراد والوحدات و اجراء المقارنات المرجعية مع المنظمات المشابهة.

وان التوجه التكاملي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو التنسيق بين موارد المنظمة كافة، من أجل ضمان تنفيذ استراتيجيتها الرئيسة. (مظفر، 2014، صفحة 64)

4.2 إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: ان أكثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية شيوعاً في المجال التنظيمي، هي: استراتيجية تحميل الوظيفة وتصميمها- استراتيجية التوظيف والتعيين -استراتيجية التدريب -استراتيجية تقييم الأداء -استراتيجية تخطيط الموارد البشرية -استراتيجية التعويضات -استراتيجية العلاقات مع العاملين-استراتيجية معلومات الموارد البشرية -استراتيجية الاتصالات -استراتيجية الانضباط -استراتيجية الانفصال.

وفي دراستنا سننعمد على الاستراتيجيات الاربع سالفة الذكر اذ انها الاستراتيجيات الموجودة في موقع العمل والتي تؤثر في اداء الفرد والجماعة بشكل كبير مما ينعكس على أداء المنظمة.

1.4.2 استراتيجية التوظيف: تعد استراتيجية التوظيف إحدى أهم الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية ذات التأثير المباشر على المنظمة، إذ أن عملية قبول قرارات التعيين غير الدقيقة تؤثر على أداء المنظمة وتحد من عملية تحقيق الأهداف المرجوة، إذ أن الحصول والاحتفاظ بالمواهب أمر حاسم لنجاح المنظمة. مما تقدم يتبين أن استراتيجية التوظيف هي تلك العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها ان تترابط مع بيئتها عبر سد الشواغر الوظيفية، والاستخدام الكفاء لعمليات جذب واستقطاب المؤهلين للوظيفة، واختيار من تراهم مناسبين، واجراء التدابير القانونية لغرض تعيينهم.(العولقي، 2018)

2.4.2 استراتيجية التدريب والتطوير: هو عملية مخططة من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين لما يتطلبه العمل، أما (Bernardin, 2003, 164) فيعرف التدريب والتطوير على أنها لجهود المخطط والمنظم من قبل المنظمة الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في الوظيفة الحالية أو بإحدى الوظائف المرتبطة بها مما يعني إجراء تغييرات في مهارات وسلوكيات، ومواقف معينة، و يعطي (E dralin, 4, 2004) مفهوم للتدريب والتطوير بالعملية المنهجية لتحسين القدرات، والمهارات الحالية لدى الموارد البشرية. و يذكر (Noé, et al., 2003, 250) بأن أهمية التدريب و التطوير هي المساعدة في تحليل وحل المشكلات واستخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات وزيادة الإدراك والفهم الشامل للمنظمة والبيئة. ولعل التدريب عبر الانترنت يسمح للعامل بالوصول إلى تعليم عالي الجودة وفي الوقت المناسب له، وتبادل المعرفة عن طريق شبكة الانترنت. (مظفر، 2014، صفحة 65)

3.4.2 استراتيجية تقويم الأداء: تقويم الأداء هو تلك العملية التي تتضمن وضع معايير للعمل ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير واعطاء ردود فعل العامل وذلك لتحفيزه و أكد (Hansen, 2010, 5) على أن تقويم الأداء هو ترجمة الأهداف التنظيمية في أهداف العمل الفردية، والتأكد من أنه قادر على تحقيق أهداف ومتطلبات العمل وتشخيص مواطن القوة والضعف لديه.

وعليه، فإن عملية تقويم الأداء هي الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين قدرة العاملين على الإسهام في نجاح الأهداف التنظيمية والمساعدة على تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

4.4.2 استراتيجية الرواتب والأجور والحوافز: ينبغي أن يتناسب نظام الرواتب والأجور مع ما يقدمه الفرد من عمل، لأن منشأ ذلك أن يشعر الفرد بالعدالة، إذ من الضروري توضيح الأسباب عن التفاوت في الرواتب والأجور بين الأفراد لكيلا يترتب على ذلك مشاعر الاستياء التي قد تؤدي إلى عرقلة عمل الآخرين، وقد ينتهي الأمر إلى ترك العمل مما يعني خسارة المنظمة لكفاءات أثمرت فيها الكثير من الموارد ويشير (Roberts, et al., 2001, 15) إلى أن الراتب هو ما يحصل عليه العامل شهرياً في الغالب، أما الأجر فهو ما يحصل عليه العامل يومياً أو أسبوعياً.

وبهذا ولغرض الحصول على أداء عالٍ من الموارد البشرية فإنه يجب على المنظمة أن تطور بشكل جيد استراتيجية الرواتب والأجور الخاصة بها.

أما الحوافز هي العائد الذي يحصل عليه الفرد كمكافأة له نتيجة لتحقيقه مستويات أداء تفوق الأداء المعتاد. ويرى الباحث بأن الحوافز هي وسيلة مهمة لجذب العاملين والاحتفاظ بهم وتحسين أدائهم بالاتجاه الذي يخدم قدرة المنظمة على تحسين جودة الخدمات، إذ يمكن تطبيقها للأفراد والجماعات والمنظمات بنوعيتها المادي وغير المادي. (العولقي، 2018)

3 الدراسة التطبيقية: من أجل معرفة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملين قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مستشفى احمد مدغري بسعيدة، بحيث تم توزيع استبيان على جميع الموظفين (أطباء ، ممرضين و إداريين) ، و ذلك بالتركيز على خمسة (05) محاور أساسية أربعة منها تتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التدريب و التطوير ، استراتيجية تقييم الأداء و استراتيجية التحفيز) ، أما المحور الخامس فيتعلق بأداء العاملين

1.3 مجتمع و عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة بمختلف أسلاكهم (الإداريين، الممرضين و الأطباء) خلال الثلاثي الثاني من سنة 2019 و البالغ عددهم 289 و قد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 80 موظف تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وهي موزعة كالآتي:

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

التكرار	الوظيفة
24	الموظف الإداري
42	الممرض
14	الطبيب

80	المجموع
----	---------

2.3 أداة الدراسة : اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة والمقابلة مع بعض الموظفين بمختلف رتبهم ومناصبهم، حيث قمنا بتوزيع 100 استبيان تم استرداد 80 منها أي بنسبة 80 %، وقد قسم الاستبيان إلى مجالين:

المجال الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و يضم المحاور التالية

- 1- استراتيجيات التوظيف (05) عبارات
 - 2- استراتيجيات التدريب و التطوير (05) عبارات .
 - 3- استراتيجيات تقييم الأداء (04) عبارات
 - 4 - استراتيجيات التحفيز (05) عبارات
- المجال الثاني: أداء العاملين ويشتمل على (13) عبارة توضح أبعاد الأداء ومعايير تحسينه

وقد تم استخدام مقياس ليكارتا لخماسي لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الإستهبيان حيث يعتبر من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

الجدول رقم (02): يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال الموافقة	1,80_1,00	2,60_1,80	3,40_2,60	4,20_3,40	5,00_4,20
	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

3.3 تحليل و تفسير محاور الدراسة

1.3.3 قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha

لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت النتائج كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (03) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	المحاور	
0,599	المحور الأول: استراتيجية التوظيف (5 عبارات)	
0,853	المحور الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير (5 عبارات)	
0,809	المحور الثالث: استراتيجية تقييم الأداء (4 عبارات)	
0,862	المحور الرابع: استراتيجية التحفيز (5 عبارات)	
0,923	المجال الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (19 عبارة)	
0,778	المجال الثاني: أداء الموظفين (12 عبارة)	
0,926	جميع عبارات الاستبيان (31 عبارة)	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية و هي منحصرة بين 0.599 و 0.926، حيث نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0,926 و هي نسبة ثبات عالية، مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

2.3.3 اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

المجال الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المحور الأول : استراتيجية التوظيف

الجدول رقم (04): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، المهارة...)	2,34	1,006	عالية

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين

			عند شغل الوظائف الشاغرة	
عالية	1,003	2,33	تعتمد المؤسسة أحياناً على المصادر الداخلية (الترقية والنقل والتوظيف الداخلي) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية	02
متوسطة	1,325	3,06	تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية (مكاتب العمل ...) لاستقطاب أفضل المهارات والخبرات للتعين في الوظائف الشاغرة	03
متوسطة	1,235	2,64	تتمم المؤسسة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب	04
متوسطة	1,270	3,14	تستخدم المؤسسة الأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات والمهارات الجيدة	05
متوسطة	0,7284	2,700	الدرجة الكلية للمحور الأول: استراتيجية التوظيف	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق رقم (04) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور "استراتيجية التوظيف"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور **2,700**، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت متوسطة، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسستهم الاستشفائية تطبق استراتيجية التوظيف و لكن بدرجة متوسطة، إلا أن العبارة الثانية تحصلت على المرتبة الأولى من حيث الموافقة، وهذا يعني أن أغلب المستجوبين يرون بأن الإدارة تعتمد على المصادر الخارجية لسد احتياجاتها.

المحور الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير

الجدول رقم (05): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
06	لدى المؤسسة قسم أو إدارة خاصة بالتدريب والتطوير	2,98	1,169	متوسطة
07	تضع المؤسسة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير الموظفين	3,05	1,321	متوسطة
08	تخصص المؤسسة ميزانية مالية معتبرة للتدريب والتطوير	3,09	1,285	متوسطة
09	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب الموظفين	3,14	1,366	متوسطة

متوسطة	1,410	2,99	تقوم المؤسسة بإرسال موظفيها إلى الخارج للمشاركة في دورات تدريبية	10
متوسطة	1,0410	3,0475	الدرجة الكلية للمحور الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه رقم (05) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور "استراتيجية التدريب والتطوير"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور 3,0475 ، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت متوسطة ، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسستهم الاستشفائية تطبق استراتيجية التدريب والتطوير و لكن بدرجة متوسطة ، إلا أن العبارة السادسة تحصلت على المرتبة الأولى من حيث الموافقة ، وهذا يعني أن أغلب المستجوبين يرون بأن المؤسسة لديها إدارة خاصة بالتدريب والتطوير .

المحور الثالث: استراتيجية تقييم الأداء

الجدول رقم (06): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	تتبنى المؤسسة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء الموظفين	2,79	1,219	متوسطة
12	تقيم المؤسسة أداء الموظفين على ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم	2,71	1,171	متوسطة
13	تخضع المؤسسة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	2,59	1,002	عالية
14	تقيم المؤسسة أداء الموظفين باستمرار	2,54	1,113	عالية
	الدرجة الكلية للمحور الثالث: استراتيجية تقييم الأداء	2,6563	0,9004	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه رقم (06) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور " استراتيجية تقييم الأداء"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور **2,6563** ، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت **متوسطة** ، وهذا يدل أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسستهم الاستشفائية تطبق استراتيجية تقييم الأداء و لكن بدرجة متوسطة، إلا أن العبارة (14) تحصلت على المرتبة الأولى من حيث الموافقة ، وهذا يعني أن أغلب المستجوبين يرون بأن المؤسسة تقييم أداء الموظفين باستمرار.

المحور الرابع: استراتيجية التحفيز

الجدول رقم (07): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الرابع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الموافقة
15	الموظفون في المؤسسة يتلقون أجورهم في الموعد وكل حسب وظيفته	2,54	1,432	عالية
16	الترقيات و المنح و العلاوات تتم بطريقة عادلة و موضوعية في المؤسسة	2,73	1,368	متوسطة
17	المؤسسة تكافئ موظفيها المتميزون في الأداء ماديا ومعنويا	3,23	1,458	متوسطة
18	تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين ظروف معيشة موظفيها وعائلاتهم	3,28	1,432	منخفضة
19	المؤسسة تقدم لموظفيها منح في بعض المناسبات الدينية و الوطنية كعيد الأضحى...	3,11	1,458	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الرابع: استراتيجية التحفيز	2,9750	1,1479	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه رقم (07) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور " استراتيجية التحفيز"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور **2,9750** ، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت **متوسطة** ، مما يدل أن معظم المستجوبين يرون بأن مؤسستهم الاستشفائية تطبق استراتيجية التحفيز و لكن بدرجة متوسطة، إلا أن العبارة (15) تحصلت على المرتبة الأولى من حيث الموافقة ، وهذا يعني أن أغلب المستجوبين يرون بأن الموظفون يتلقون أجورهم في الموعد المحدد.

المجال الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (08): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	2,8546	0,82346	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (08) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بلغت 2,8546 أي أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت متوسطة، مما يدل على أن مستشفى قادري تُجَد بالنعامة يطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: أداء العاملين

جدول رقم (09): اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
20	الموظفون يمتلكون المعارف النظرية والتطبيقية اللازمة لتأدية مهامهم	2,65	1,104	متوسطة
21	الموظفون يقومون بإنجاز أعمالهم وفقاً لإجراءات وتعليمات واضحة	2,39	1,073	عالية
22	تحديد المسؤوليات والصلاحيات بين الأفراد زاد من فعاليتهم وكفاءتهم	2,71	1,046	متوسطة
23	هناك التزام من الموظفين بتنفيذ أعمالهم في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة	2,51	1,125	عالية
24	هناك تكامل وتفاعل بين جميع الوظائف في المؤسسة	2,90	1,086	متوسطة
25	الاتصال بين الأفراد والأقسام يتم بصورة فعالة	2,99	1,000	متوسطة
26	العلاقة بين الموظفين فيما بينهم والمسؤولين مبنية على الثقة المتبادلة	2,89	1,091	متوسطة
27	لا يوجد تأخر في إنجاز الأعمال المبرمجة	2,91	1,046	متوسطة
28	الموظفون يؤدون أعمالهم بالكفاءة والمهارة اللازمة	2,59	1,087	عالية
29	الموظفون يمتلكون القدرات والمهارات الكافية لإنجاز أعمالهم بإتقان	2,43	0,991	عالية
30	الموظفون يساهمون في تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة	2,49	0,968	عالية
31	الموارد المتاحة بالمؤسسة مستغلة بطريقة عقلانية ورشيدة	3,05	1,113	متوسطة

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين

الدرجة الكلية للمجال الثاني: أداء العاملين	2,7083	0,5721	متوسطة
--	--------	--------	--------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق رقم (09) اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني وهو أداء العاملين ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لعبارات هذا المجال **2,7083** ، و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المجال الثاني كانت **متوسطة** ، مما يدل على أن معظم المستجوبين يرون بأن أداء العاملين في مستشفى احمد مدغري بسعيدة متوسط ، إلا أن العبارة (21) تحصلت على المرتبة الأولى من حيث الموافقة ، وهذا يعني أن أغلب المستجوبين يرون بأن الإدارة تولي أهمية كبيرة لإنجاز الأعمال وفقا لإجراءات وتعليمات واضحة ومحددة.

3.3.3 إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد تأثير دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة

H1: يوجد تأثير دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي المتعدد و التدريجي وتحليل التباين ANOVA

الجدول رقم(10): يبين نتائج إختبار الانحدار المتعدد بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

المتغيرات المستقلة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية			المتغير التابع: أداء العاملين
معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	
0,719	0,517	0,491	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,719$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين ، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,517$ مما يعني أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التدريب و التطوير ، استراتيجية تقييم الأداء و استراتيجية التحفيز) فسرت ما نسبته 51.7% من التغير الحاصل في أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة.

الجدول رقم(11): نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الإنحدار	13,373	4	3,343	20,079	0,000
البواقي	12,488	75	0,167		
المجموع	25,861	79			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (11) نجد أن $F= 20,079$ و هي دالة إحصائية ، لأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ و هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين بمستشفى قادري مُجد بالنعامة وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة.

الجدول رقم (12) يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد

المعاملات غير المعيارية	المعاملات	قيمة t	الدلالة

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين

المعنوية	المحسوبة	المعيارية			النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0,000	6,845		0,182	1,244	الثابت
0,000	4,559	0,520	0,090	0,408	استراتيجية التوظيف
0,171	-1,381	-0,161	0,064	-0,089	استراتيجية التدريب والتطوير
0,245	1,173	0,146	0,079	0,093	استراتيجية تقييم الأداء
0,043	2,063	0,260	0,063	0,130	استراتيجية التحفيز

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) يمكن استنتاج معادلة الانحدار المتعدد كما يلي :

$$y = 1,244 + 0,408X_1 - 0,089X_2 + 0,093X_3 + 0,130X_4$$

بحيث: Y: أداء العاملين X_1 : استراتيجية التوظيف X_2 : استراتيجية التدريب والتطوير

X_3 : استراتيجية تقييم الأداء X_4 : استراتيجية التحفيز 1.244: قيمة الثابت

من الجدول أعلاه رقم (12) ومن خلال قيم (T) ومستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن متغيري استراتيجية التوظيف واستراتيجية التحفيز هما الوحيدان اللذان ظهرا معنويان، بينما المتغيرين الآخرين فهما غير معنويان، أي ان معنوية النموذج الكلي تعود فقط إلى متغيري استراتيجية التوظيف واستراتيجية التحفيز.

ولمعرفة قوة ودرجة تأثير المتغيرات المستقلة على أداء العاملين، والوصول إلى نموذج معنوي يفسر العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار التدريجي.

اختبار الانحدار التدريجي: يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف أو استراتيجية التدريب والتطوير أو استراتيجية تقييم الأداء أو استراتيجية التحفيز) التي لها تأثيراً أكبر على أداء العاملين.

الجدول رقم (13) نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.

النموذج	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح
الأول	0,678	0,460	0,453
الثاني	0,707	0,499	0,486

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

إن نتائج الانحدار التدريجي بين وجود نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بالمستشفى، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو استراتيجية التوظيف، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما: استراتيجية التوظيف و استراتيجية التحفيز، و قد تم استثناء المتغيرين المستقلين: استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقييم الأداء. ومن خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج الأول بلغت قيمته 0,460 مما يعني أن المتغير المستقل (استراتيجية التوظيف) فسر لوحده ما نسبته 46% من التغير الحاصل في أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة، بينما بلغ معامل التحديد للنموذج الثاني 0,499 مما يدل على أن المتغيرين المستقلين (استراتيجية التوظيف و استراتيجية التحفيز) فسرا معا ما نسبته 49.9% من التغير الحاصل في أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة، وهذا ما يدل على أن متغير استراتيجية التوظيف يكتسي أهمية كبيرة جدا في تطوير وتحسين أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة وبدرجة أقل متغير استراتيجية التحفيز.

الجدول رقم (14): نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة المعنوية
الأول	الانحدار	1	11,898	66,467	0,000
	البواقي	78	0,179		
	المجموع	79	25,861		
الثاني	الانحدار	2	6,458	38,416	0,000
	البواقي	77	0,168		

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين

			79	25,861	المجموع
--	--	--	----	--------	---------

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (14) نجد أنه بالنسبة للنموذج الأول بلغت قيمة $F=66,467$ وهي دالة إحصائية ، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، و بالتالي قبول النموذج الأول للنتبؤ بالعلاقة بين استراتيجية التوظيف و أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة ، و هذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجية التوظيف على أداء العاملين بمستشفى قادري مُجد بالنعامة ، أما بالنسبة للنموذج الثاني فقد بلغت قيمة $F=38,416$ و هي دالة إحصائية ، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، و بالتالي قبول النموذج الثاني للنتبؤ بالعلاقة بين متغيري (استراتيجية التوظيف و استراتيجية التحفيز) و أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة ، و هذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيري (استراتيجية التوظيف و استراتيجية التحفيز) على أداء العاملين

الجدول رقم (15) يوضح المعاملات الخاصة بمعادلات الانحدار التدريجي

الدلالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	النموذج (المتغيرات)	
0,000	6,952		0,183	1,270	الثابت	الأول 1
0,000	8,153	0,678	0,065	0,533	استراتيجية التوظيف	
0,000	6,899		0,178	1,227	الثابت	الثاني 2
0,000	5,080	0,522	0,081	0,410	استراتيجية التوظيف	
0,016	2,461	0,253	0,051	0,126	استراتيجية التحفيز	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) يمكننا استنتاج معادلة الانحدار للنموذجين على الشكل التالي :

$$Y_1 = 2.058 + 0.314X_1$$

معادلة الانحدار التدريجي للنموذج الأول هي كالآتي:

Y_1 : أداء العاملين X_1 : استراتيجية التوظيف

معادلة الانحدار التدريجي للنموذج الثاني هي كالتالي $Y_2 = 1,969 + 0.257X_1 + 0.080X_2$

Y_2 : أداء العاملين X_1 : استراتيجية التوظيف X_2 : استراتيجية التحفيز

من خلال الجدول رقم (15) نجد أن النموذج الأول يعتمد فقط على متغير مستقل واحد وهو استراتيجية التوظيف (و قد تم استبعاد بقية المتغيرات المستقلة) باعتباره الأكثر تأثيراً على تطوير و تحسين أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة، أما النموذج الثاني فيعتمد على متغيري (استراتيجية التوظيف و استراتيجية التحفيز) و قد تم استبعاد المتغيرين الآخرين لقلّة تأثيرهما على تحسين أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة.

4. الخاتمة من أجل معرفة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مستشفى احمد مدغري بسعيدة، بحيث تم توزيع استبيان على جميع الموظفين بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية (أطباء، ممرضين وإداريين)، وذلك بالتركيز على خمسة (05) محاور أساسية أربعة منها تتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء واستراتيجية التحفيز)، أما المحور الخامس فيتعلق بأداء العاملين.

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

يوجد تأثير دال إحصائياً لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين بالمستشفى

و من خلال اختبار المعنوية الكلية للنموذج باختبار الانحدار المتعدد توصلنا إلى وجود تأثير دال إحصائياً للمتغيرات المستقلة مجتمعة (استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التدريب و التطوير ، استراتيجية تقييم الأداء و استراتيجية التحفيز) والتي هي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين ، و أن المعنوية الكلية للنموذج تعود فقط إلى متغيري استراتيجية التوظيف و استراتيجية التحفيز دون المتغيرات الأخرى و هذا ما دفعنا إلى إجراء اختبار الانحدار التدريجي و الذي بين وجود نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين بالمستشفى ، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على

متغير مستقل واحد وهو استراتيجية التوظيف و الذي فسر لوحده ما نسبته 46% من التغير الحاصل في أداء العاملين بالمستشفى، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما: استراتيجية التوظيف و استراتيجية التحفيز) اللذان فسرا معا ما نسبته 49.9% من التغير الحاصل في أداء العاملين بالمستشفى، بينما فسرت المتغيرات المستقلة مجتمعة ما نسبته 51.7% من التباين الحاصل في أداء العاملين بالمستشفى ، وهذا ما يدل على أن متغير استراتيجية التوظيف يكتسي أهمية كبيرة جدا في تطوير وتحسين أداء العاملين بمستشفى احمد مدغري بسعيدة وبدرجة أقل متغير استراتيجية التحفيز لهذا ينبغي على القائمين على المستشفى التركيز على ما يلي:- ضرورة العمل على الاستقطاب الجيد للموظفين من كل الأصناف.- اختيار أحسن العاملين كفاءة ومهارة -الاعتماد على الموظفون الأكثر خبرة وتجربة -الاهتمام بالتحفيز بنوعيه المادي والمعنوي لتحسين أداء العاملين .

المراجع:

احمد حسين مظفر. (2014). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية واثرا في تحسين جودة الخدمات الصحية د راسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية،

حسن ابراهيم بلوط. (2002). ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية.

صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2002). الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية. مصر: دار الجامعة الجديدة.

عبد الله العولقي. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية . مجلة جامعة الجزيرة.

علي غربي وآخرون. (2002). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر.

عمر وصفي عقيلي. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع .

مدحت مُجَّد ابو النصر. (2007). ، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.