

استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع
الصحة في محافظة الخليل

**Human resource strategies and their role in reducing
human capital migration in the health sector in Hebron
Governorate**

إيمان أشهب، جامعة الخليل، 21911209@students.hebron.edu

د. حسين عبد القادر، جامعة الاستقلال، Husain@pass.ps

تاريخ الارسال: 2023-12-29 تاريخ القبول: 2024-01-27 تاريخ النشر: 2024-03-25

Abstract

The study aimed to determine the role of human resource strategies in reducing human capital migration in the health sector in Hebron Governorate. The researcher used a descriptive approach in her study based on a questionnaire to collect data from the study population in the health sector in Hebron Governorate; (60) questionnaires were distributed randomly, and (56) questionnaires were recovered. The most noteworthy findings were that workers receive constant on-the-job training under the president's direct supervision and directions, and that training programs address real-world workplace issues and, to a considerable extent, respondents' perspectives. And that the workers' training programs are valuable to their job, and that they have a strong desire to attend training programs hosted by the health sector and a substantial degree of the respondents' viewpoints. Ongoing training courses are held in the health industry, and respondents' attitudes are moderate. And that the training programs assist employees in working in a team spirit, as well as a big number of respondents' perspectives.

Keywords:

HR strategies, human capital, health sector, migration

ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور استراتيجيات المواد البشرية في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في دراستها بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة في القطاع الصحي بمحافظة الخليل. وتم توزيع (60) بالطريقة العشوائية أستعيد منها (56) استبانة. وكانت أهم النتائج: أن الموظفين يحصلون على تدريب مستمر في اثناء العمل من خلال توجيهات الرئيس المباشرة وتعليماته. وأن برامج التدريب تناقش المشاكل الحقيقية للعمل وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين. وأن البرامج التدريبية التي يحضرها الموظفين مفيدة لعلمهم، وأن لديهم رغبة شديدة في حضور البرامج التدريبية التي يعقدها قطاع الصحة وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين. وأن قطاع الصحة يقوم بعقد دورات تدريبية بصفة مستمرة وبدرجة متوسطة من آراء المبحوثين. وأن البرامج التدريبية تساعد الموظفين على العمل بروح الفريق وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الموارد البشرية، رأس المال البشري، الهجرة، قطاع الصحة.

تعد الموارد البشرية المكون الاساسي لمنظمات الادارة العامة وهي رأس مالها الحقيقي وان نجاحها أو فشلها يعتمد على مدى الكفاءة التي تتمتع بها تلك الموارد وأن معيار النجاح الأساسي للمنظمات والمؤسسات يقاس بمدى اهتمامها بمكوناتها البشري، فالموارد البشرية هي الثروة الرئيسية لأي منظمة على اختلاف مسمياتها أو نوعية الخدمة أو المنتج التي تقدمها، فكل الموارد المتاحة للمنظمة على الرغم من أهميتها ونوعيتها لا تستغني هذه الموارد عن العنصر الهام لإدارتها وهي الموارد البشرية أو كما يطلق عليه رأس المال البشري للمنظمة.

إن التدريب الجيد للعنصر البشري في المنظمة مهم جداً لرفع كفاءة الموظف في المنظمة ومن ثم تقديم خدمات أفضل للمجتمع، وان الموارد البشرية هي تعمل على إنشاء بيئة عمل إيجابية من خلال الموظف الفعال وبناء علاقات وإدارة البرامج والسياسات والإجراءات التي تعزز هذا الجهد، ولن يأتي ذلك إلا من خلال استراتيجيات فعالة لتخطيط وتنمية الموارد البشرية وبالوصول عليها واستقطابها وتنميتها وتدريبها وصياغتها ودفعها وتحفيزها ومراجعة تلك الاستراتيجية والرقابة على تطبيقها وإعادة التطوير في ضوء التغيير والتحسين المستمر والمعرفة الجيدة التي يجب أن تمتلكها المنظمة وموظفيها، وكل هذه الأمور نجدها في استراتيجيات الموارد البشرية والتي إذا ما طبقت بكفاءة وفاعلية وشفافية فإنها بالتأكيد سوف تعمل على مساعدة المنظمة وخاصة قسم أو ادارة الموارد البشرية في التخطيط السليم للموارد البشرية لديها. (ارتيمه، 2020)

أما بالنسبة للحد من هجرة رأس المال البشرية حيث من المفروض أن تتخذ مجموعة من التدابير لتحسين ظروف المهنيين الأطباء، حيث أن الاعتراف بخصوصية قطاع الصحة والحماية الاجتماعية يعد من المرتكزات الأساسية للإصلاح المنظومة الصحية وتثمين الموارد البشرية، حيث يجب أن يتم العمل على تحسين جاذبية القطاع بإقرار آليات مبتكرة للتشجيع والتحفيز واستقطاب كفاءات صحية داخل البلاد للعمل بالقطاع العمومي للصحة وضمان استقرارها وتحسين وضعية الأطباء وظروف اشتغالهم وإصلاح وضعية ممارسة المهنة من خلال توسيع مجالات التكوين بالمستشفيات الجامعية الجديدة وإصلاح المنظومة الصحية .

حيث يجب تحسين ظروف العمل وإعادة تنظيمها في المستشفيات الحكومية من خلال الراتب، والمساواة في أجور رواتب الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة وتشجيع البحث

العلمي الاستثمار والتطوير، وتمكين الأطباء في المستشفيات الحكومية من المشاركة في اتخاذ قرارات متعلقة بالمستشفى التي يعمل بها وتسهيل خطة الدراسة في مشروع الدراسات العليا الطبية البورد والزمالة والدكتوراه وأن يصبح إلزامياً كما في مصر، وخلق وعي جماعي للحفاظ على الكفاءات الطبية من خلال الندوات وتقدير وإبراز الأطباء الذين لم يهاجروا ويغادروا الوطن. (17/2/2023 . <https://pulpit.alwatanvoice.com>)

إن القطاع الصحي عامة يعاني من ضعف في الإعداد البشري لكافة المجالات والتخصصات التي تعتبر امر ضروري لتقليل من هجرة رأس المال البشري من خلال استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في الحد من هجرتهم ويجعلهم لاستمرار في هذه المستشفيات بدل من تركهم للعمل او هجرتهم الي الخارج

1-مشكلة الدراسة:

يقوم هذا البحث على التطرق لاستراتيجيات الموارد البشرية التي تعد من الامور المهمة في المستشفيات الحكومية باعتبارها المسؤولة عن إدخال الأيدي العاملة وتعين الأفراد الأكثر كفاءة وتشمل الاستراتيجيات أبعاد مختلفة منها (التدريب، والاختيار والتعيين، الحوافز، والاستقطاب) ولقد جاءت الدراسة لتوضح دور هذه الاستراتيجيات في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل، حيث أن مشكلة الدراسة تتمحور في الاجابة عن التساؤل الرئيس التالي: "ما دور استراتيجيات الموارد البشرية في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل؟".

2-أسئلة الدراسة:

ينبثق من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يوجد دور لإستراتيجية التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل؟
2. هل يوجد دور لإستراتيجية الاختيار والتعيين في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل؟
3. هل يوجد دور لإستراتيجية التحفيز في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل؟



4. هل يوجد دور لإستراتيجية الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع

الصحة في محافظة الخليل؟

3-فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور استراتيجية التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، التحصيل العلمي، العمر، مكان السكن، الخبرة).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور استراتيجية الاختيار والتعيين في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، التحصيل العلمي، العمر، مكان السكن، الخبرة).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور استراتيجية التحفيز في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، التحصيل العلمي، العمر، مكان السكن، الخبرة).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور استراتيجية الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، التحصيل العلمي، العمر، مكان السكن، الخبرة).

4-أهداف الدراسة:يقوم هذا البحث على تحديد دور استراتيجيات المواد البشرية في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل وذلك من خلال ايجاد الفروقات بين المتغيرات وينبثق عن هذا الهدف أهداف أخرى تتمثل في:

1. التعرف إلى دور استراتيجية التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع

الصحة في محافظة الخليل

2. التعرف إلى دور استراتيجية الاختيار والتعيين في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل
 3. التعرف إلى دور استراتيجية التحفيز في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل
 4. التعرف إلى دور استراتيجية الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل
 5. الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي من شأنها الحد من هجرة رأس المال البشري
- 5-حدود الدراسة:

1. الحد المكاني: طبقت الدراسة في القطاع الصحي في محافظة الخليل .
2. الحد الزمني: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022/2023.
3. الحد البشري: طبقت على موظفين مديريّة الصحة في محافظة الخليل وعلى اطباء مستشفى عالية.
4. الحد الموضوعية وتمثل في استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في الحد من رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل.

6-الاطار النظري:

6-1 مفهوم استراتيجية الموارد البشرية:

تُعرف الموارد البشرية بأنها "ذلك العلم الذي يهتم بإجراء عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورعاية وتحفيز القوى العاملة والعمل على اندماجها والحفاظ عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة". (ديري، 2001، 18)

عرّفها شاويش (2011) على أنّها: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحدّدة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".

وتُعرف استراتيجية الموارد البشرية بأنها "القرارات التي تتعلق باستقطاب واختيار وتقييم ومكافأة وتدريب العاملين والحفاظ عليهم في ضوء احتياجات المنظمة للعمل بصورة فاعلة ومؤثرة" (رباب زيدان، 2016)

ويمكن أن نُعرف استراتيجية الموارد البشرية على أنها "كل ما تقوم به المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية من أعمال تهدف إلى تطوير وتشجيع الموظف لديها لزيادة خدماتها الموجهة للجمهور في القطاع العام، وذلك ضمن رؤية ورسالة المنظمة وخططها الاستراتيجية المستقبلية وبكفاءة وفاعلية وشفافية.

2-6 أهمية استراتيجية الموارد البشرية :

إن مفهوم استراتيجية الموارد البشرية لا يزال واحد من الافكار القوية والمؤثرة التي برزت في مجال الاعمال والإدارة وان لإستراتيجية الموارد البشرية أهمية تكمن في وجود استراتيجية للموارد البشرية يشكل فارقا في جودة بيئة العمل وطبيعتها والتي بدورها تؤثر على حركة سير العمليات الأساسية في المنظمة وتتضمن استراتيجية الموارد البشرية خطة للتأكد من التواجد على بيئة القرارات في المنطقة والحصول على آراء وأن إجمال أهمية وعمل استراتيجية الموارد البشرية بأنها تتسم في الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري وتركيز التنمية البشرية على التنمية والإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمار تنمية العمل والأداء الجماعي البحث عن اليات استثمار القدرات الفكرية والاهتمام بالحوافز المعنوية لاهتمام بمستوى العمل وتساعد على تحليل مهارات القوى العاملة والتنبؤ باحتياجات المنظمات على انشاء استراتيجية فعالة للموارد البشرية وتحقيق اهداف المنظمة بشكل افضل وان اهميتها في بيان دورها كضابط ومنظم لحركة الأفراد في البيئتين الداخلية والخارجية استقطاباً ،تطويراً تدريباً أعداداً وتأهيلاً اضافة لحل النزاعات كما ان استراتيجية الموارد البشرية تساعد على تحليل الفرص المتاحة للمنظمة والتهديدات التي تواجهها يمكن من تطوير وصياغة استراتيجيات تبعا لوضوح رؤيتها تجاه المستقبل كما تعمل على تطوير والحفاظ على كفاءة العاملين وتساعد على تحديد جوانب ضعف وقوة المنظمة وبالتالي تمكن ادارة المنظمة من اتخاذ التدابير لازمة (حسين ، 2011)

إن أهمية استراتيجية الموارد البشرية أنها تمثل الفلسفة الأساسية والمركزية التي تعني بصياغة سياسات وإجراءات الموارد البشرية وترجمة هذه السياسات والممارسات والإجراءات في بيئة العمل بالتوافق مع الفرص البيئية المتاحة وإستراتيجية الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

3-6 ابعاد استراتيجية الموارد البشرية :

أ-استراتيجية الاستقطاب:

يعد الاستقطاب إحدى وظائف تكوين الموارد البشرية ومن النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها فاستقطاب الموارد البشرية وانتقاء أفضلها، وتعيينها في المنظمة، سيؤثر إيجاباً في مقدرتها على الاداء في المدى الزمني القصير والبعيد، ان الاستقطاب يوفر الدارة الموارد البشرية قاعدة واسعة وأساسا صالحا لوظيفة الاختيار والتعيين الحقا، ثم إن استقطاب الموارد المناسبة بالعدد الكافي له تأثير كبير في إنتاجية المنظمة خاصة إذا كانت تلك الموارد تتميز بالكفاءة والمهارة ، وهو ما سينعكس على النتائج التنظيمية للوحدة الإدارية والمنظمة معا (طلحاوي، 2020)

ب-مفهوم الاستقطاب:

عرف الاستقطاب على انه هو جذب واختيار بعض الكوادر الماهرة لشغل وظائف شاغرة، وهو عملية اجتذاب وإغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل او من خارج المنظمة، وهو تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة (طلحاوي، 2020)

ويعرف الاستقطاب إجرائيا بأنه: عملية ايجاد وتوظيف الموظفين في وزارة الصحة الفلسطينية لتنفيذ مهام محددة تحتاجها تتميز بالفاعلية والكفاءة.

ج-اهمية الاستقطاب: يُعد الاستقطاب من أهم الاستراتيجيات التي يجب على المنظمات الاهتمام بها، لما لها من دور فاعل في تنمية وتطور المنظمات وموظفيها على حد سواء، وبالتالي بناء قوى عاملة ذات قدرات عالية وفعالة، كما ان هذه الاستراتيجية تساهم في المنافسة الشفافة والموضوعية بين الموظفين وخاصة داخل المنظمة لاختيار أفضل المرشحين لملء الشواغر المتاحة، كما تعتبر خطوة هامة على طريق اختيار الافضل من الموظفين عن طريق



إيصال رؤيتها ورسالتها والإعلانات التي تقوم بها المنظمة لكل المعنيين لاختيار وامتلاك الأفضل من الموظفين والالتزام بمبادئ الحكم الرشيد في تطبيق هذه الاستراتيجية، كما انها تساهم في بناء منظمة متماسكة وقوية من خلال حصولها على موظفين وقوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يساهم في استقرار الموظفين لديها وزيادة فعالية المؤسسة للبحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، من خلال تطبيق الخطة الاستراتيجية المعدة سلفاً للموارد البشرية لاختيار الكفاء من الموظفين. (طلحاي، 2020)

ان الاستقطاب الناجح يجذب عدد وفير من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة مما يساهم في اختيار الأفضل منها وتأهيله وتدريبه ليس بسهولة بل بتكلفة اقل بعد تعينه في المنظمة.
د-استراتيجية الاختيار والتعيين:

الاختيار مصطلح يطلق على العملية المتضمنة لخطوات متعددة ومتعاقبة تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة وتنتهي بإصدار أمر التعيين للمرشحين الذين تميزوا عن غيرهم بملاءمتهم وصلاحياتهم لشغلها وبين البداية والنهاية خطوات وإجراءات متعددة يراد منها جعل قرار التفضيل والتعيين مبنياً على أسس ومعايير تضمن سلامته وتبعده عن الارتجال والمحاباة التي غالباً ما تحول دون وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (مصطفى، 2004). الاختيار والتعيين: هي العملية التي يتم من خلالها فحص عملية المتقدمين للوظيفة والتأكد بأنها تنطبق على مواصفات وشروط الوظيفة وتعيينهم في نهاية الأمر.
أهمية عملية الاختيار:

إن أهمية الاختيار والتعيين من أهم الأمور التي يجب الاهتمام بها لأنها مصدر نجاح المنظمة وفشلها وانه في حال اختيار عاملين ذوي كفاءات عالية وتوفير لهم بيئة عمل مناسبة في المنظمة يشعرون في حالة الاستقرار والأمان مما يؤدي الى نجاح المنظمة وبالتالي تكتسب المنظمة سمعة جيدة في المجتمع.

هـ-استراتيجية التدريب:

يعتبر تدريب القوى العاملة في المنظمة ضروري جداً لأي منظمة على اختلاف خدماتها وأنشطتها، فمن خلال التدريب يمكن رفع قدرات وتنمية معارف الموظفين ومتابعة كل ما هو جديد من تقدم علمي وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي الهائل في العصر الحديث وخاصة



الاتصالات، وبالتالي الأسهم بشكل فعال في زيادة الانتاج وتقديم الخدمات من خلال تحسين الأداء وزيادة القدرة على الانجاز. فالتدريب يأتي ضمن الجهود الإدارية والتنظيمية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة والهادف الى رفع قدرات الموظفين وتحسين أداء عملهم وأدوارهم المنوطة بهم ضمن وصفهم الوظيفي.(سعيد. 2019)

إن التدريب هو تزويد الافراد بمهارات معينة تؤدي الى زيادة معدلات اداء الافراد وان يكونوا في حالة استعداد والتأهب للاستعداد لوظائفهم الحالية والمستقبلية .

و-أهمية التدريب: حددها (عليقي، 2019) بما يلي: انجاز المهام كما ونوعاً أي زيادة الانتاجية وبالتالي تخفيض الملامح، وكسر حاجز الرهبة مع العالم الخارجي وتعزيز دور الثقة بالنفس، والإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبيل تطوير الاختصاص من العالم الحديث، وزيادة الفرص لإشباع المستفيد او المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات السلع المقدمة له، وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء النوعي على المستوى التنظيمي، سيما وأن المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعاملين، من خلال تطوير مهاراتهم وإكسابهم للمعارف الفكرية والتطبيقية، مما ينعكس أثره ايجابياً على زيادة و تحسين الإنتاجية من الناحيتين الكمية والتنوعية، ويساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد و يزيد من كفاءتهم و تحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية.

إن التدريب يساعد على انجاز المهام وعلى تحمل الاعباء كما انها تعمل على رفع مستويات الأفراد في وظائفهم كما انها تساعد في معرفة احتياجات المنظمة وتعمل على تدريب كل شخص داخل المنظمة حسب احتياجاتها. ان الهدف الاساسي للتدريب هو مساعدة على انجاز المهام والعمل وتخفيف العبء في العمل وبناء الشخصية العلمية والعملية وتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة اكتساب الفرد مهارات عديدة عن طريق التدريب

ح-استراتيجية التحفيز:

ح-1-التحفيز: يعتبر التحفيز من الاستراتيجيات التي يقوم بها المسؤول تجاه موظفيه لتحريك دوافعهم ورغباتهم وتلبية مطالبهم وجعلهم أكثر حافزية واستعداداً للقيام بواجباتهم، من خلال تقديم كل المحفزات المادية والمعنوية لموظفيه سعياً لتحقيق أفضل الاداء والانجاز في أداء واجباتهم وصلحياتهم، وبالتالي تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية. (بوزيان، 2019)، ويعرف



التحفيز ايضا على انه ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض اشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق مستويات عالية من الانجاز . (بوعفار، 2021)

ويمكن ان نعرف التحفيز بأنه " هو مجموعة العوامل التي تعمل على اثارة العمل لدى الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته في العمل".

ح-2-أهمية التحفيز :

إن التحفيز يساعد في انجاز المهام بطريقة اسرع لأنه عند تحفيز الشخص في العمل سواء مادي او معنوي يقلل من فقدان الموظفين لعملهم ويصبح الشخص متمسك في عمله ويصبح اكثر حبا لعمله ويعمل على رفع سمعة المنظمة من عمله. وان التحفيز يهدف لضمان قدر مقبول من التوازن بين اهداف المنظمة والموظفين ومطالبهم الاساسية وتعزيز الانتماء الموظف للمنظمة وحماسهم للبقاء في العمل والعمل بفعالية لإنجاز اهداف المنظمة مما يضمن نجاح المنظمة واستقرار الاشخاص في اعمالهم.

ط-رأس المال البشري

إن رأس المال البشري يمثل الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الافراد ويستخدمونها في عمليات الإنتاج، والتي يمكن قياسها من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز(ابو الروس، 2015)،

إن رأس المال البشري من الموارد القليلة الموجودة في العالم، وخاصة تلك التي تمتلك القدرات والمواهب الابداعية والمعارف الكبيرة التي تحتاجها المنظمات، لذلك يُعد امتلاكها والتنافس عليها من قبل المنظمات أمر في غاية الاهمية لها، والتي تُسهم بكل تأكيد في رفع قيمة المنظمة الحقيقية من خلال توظيف المعارف القادرة على تقديم الاداء المتميز في عملها. (ميلودي، 2014)

وتكمن أهمية رأس المال البشري في انه مفتاح التنمية. كما ان رأس المال البشري هي مصدر مهم بالنسبة للمنظمة لأنه كلما كان رأس المال البشري ناجح وكفوء تكون المنظمة ناجحة ويجب الاهتمام في البشر من خلال اعدادهم وتدريبهم للتعمق لديهم الخبرات للوصول الى تحقيق المنافسة.

ويعرف رأس المال البشري إجرائياً بأنه: تلك القدرات والمعارف والمهارات المهنية التي يمتلكها الموظفون في وزارة الصحة الفلسطينية وتمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وفعالية.

7-منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-7-منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يقوم على وصف خصائص الظاهرة وصفاً دقيقاً بحيادية وموضوعية وبدون تحيز.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الصحي في مدينة الخليل. واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية، وقد بلغ حجم العينة (60) موظفاً من العاملين الذين يشغلون مناصب (ادارية ومالية وطبية) وزعت عليهم اداة الدراسة واستعيد منها (56)، أي ما نسبته 93% من الاستبيانات الموزعة.

الجدول (1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	44	78.6
	انثى	12	21.4
العمر	من 20- أقل من 30 سنة	30	53.6
	من 30 – أقل من 40 سنة	9	16.1
	من 40- أقل من 50 سنة	4	7.1
	50 سنة فأكثر	13	23.2
المؤهل العلمي	دبلوم	4	7.1
	بكالوريوس	38	67.9
	دراسات عليا	14	25.0
المسمى	اداري	25	44.6

14.3	8	مالي	الوظيفي
41.1	23	طبي	
35.7	20	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في الوظيفة
14.3	8	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
42.9	24	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
7.1	4	من 15 سنة فأكثر	
%100	56	المجموع	

يتضح من الجدول (1) أن نسبة الذكور بلغت (78.6%) فيما بلغت نسبة الاناث (21.4%)، كما تبين بأن نسبة دبلوم كانت (7.1%)، وبكالوريوس (67.9%)، ودراسات عليا (25%)، كما بلغت نسبة الذين اعمارهم من 20- أقل من 30 سنة (53.6%)، كما بلغت نسبة الحاصلين على خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة (42.9%)، وأن نسبة مسعى وظيفي اداري بلغت (44.6%).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثان على الادب النظري والدراسات السابقة، تم تطوير استبانة استناداً إلى تلك الدراسات. وتم عرضها على عدد من المحكمين الذين تم الاخذ بأرائهم حتى خرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الاداة:

للتأكد من ثبات مقياس استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في الحد من رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل، وزع المقياس على عينة الدراسة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الكلية بعد إجراء الصدق (40) فقرة، والجدول (2): يوضح ذلك:

جدول (2): يوضح قيم معاملات ثبات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في الحد من رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل.

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
استراتيجية التدريب	10	0.83
استراتيجية الاختيار والتعيين	10	0.91
استراتيجية التحفيز	10	0.82
استراتيجية الاستقطاب	10	0.92
المجال الكلي	40	0.96

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في الحد من رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تراوحت ما بين (0.82-0.92)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.96). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة مناسبة. ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى كل من استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في الحد من رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3)

الاستجابة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	
المتوسط الحسابي	1-1.79	1.8-2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	4.2-5.05	
المستوى	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	

عرض نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الاول والذي نص على (هل يوجد دور لإستراتيجية التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل؟).
جدول(4) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استراتيجية التدريب

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1.	نحصل على تدريب مستمر اثناء العمل من خلال توجيهات الرئيس المباشرة وتعليماته	3.52	1.22	كبيرة
2.	أحصل على معلومة كافية حول طبيعة عملي من خلال التدريب	3.61	1.17	كبيرة
3.	تناقش برامج التدريب المشاكل الحقيقية للعمل	3.64	1.20	كبيرة
4.	لدي ارتفاع في روعي المعنوية بعد التدريب	3.54	1.19	كبيرة
5.	البرامج التدريبية التي احضرها مفيدة لعملي	3.91	0.88	كبيرة
6.	لدي رغبة شديدة في حضور البرامج التدريبية التي يعقدها قطاع الصحة	4.07	1.08	كبيرة
7.	تزيد برامج التدريب التي احضرها من ولائي للوزارة	3.63	1.24	كبيرة
8.	يقوم قطاع الصحة بعقد دورات تدريبية بصفة مستمرة	3.39	1.38	متوسطة
9.	البرامج التدريبية التي يعقدها قطاع الصحة مضيعة للوقت والجهد	2.46	1.11	ضعيفة
10.	البرامج التدريبية تساعدنا على العمل بروح الفريق	4.09	0.69	كبيرة
	المجال الكلي	3.56	1.12	كبيرة

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول دور إستراتيجية التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل، تراوحت ما بين (4.09- 2.46)، وجاءت فقرة رقم (10) التي تنص على "البرامج التدريبية تساعدنا على العمل بروح الفريق" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (4.09) وبانحراف معياري (0.69) بدرجة كبيرة من الموافقة، بينما جاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على " البرامج التدريبية التي يعقدها قطاع الصحة مضيعة للوقت والجهد" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.46) وبانحراف معياري (11.1) بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور استراتيجيات التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل (3.56) وبانحراف معياري (1.12) وبدرجة كبيرة من الموافقة عند عينة الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والذي نص على (هل يوجد دور لإستراتيجية الاختيار والتعيين في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل؟).

جدول(5) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استراتيجيات الاختيار والتعيين

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	تتوافق سياسات الاختيار والتعيين مع اهداف قطاع الصحة	3.63	1.09	كبيرة
2	اجراءات الاختيار والتعيين واضحة ومحددة بدقة	3.29	1.28	متوسطة
3	سياسات الاختيار والتعيين المعمول بها مرضية	3.20	1.23	متوسطة
4	يقوم قطاع الصحة بوضع برامج إعداد وتوجيه للموظفين الجدد	3.43	1.40	كبيرة

كبيرة	1.12	3.63	يوجد التزام من قبل الافراد بسياسات الاختيار والتعيين المعلنة	5
كبيرة	1.09	3.59	يتم اختيار الكادر من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات	6
متوسطة	1.18	3.38	يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين بالكفاءة والنزاهة	7
كبيرة	1.11	3.46	يتم اختيار الأفراد الاكثر انسجاما لتلبية احتياجات قطاع الصحة	8
متوسطة	1.06	3.39	اجراءات التعيين التي تمت لالتحاق بالعمل استغرقت وقتا طويلا	9
كبيرة	0.89	3.71	الطريقة التي تم اختياري بها للعمل الذي أشغله الان مناسبة	10
كبيرة	1.14	3.47	المجال الكلي	

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني دور استراتيجية الاختيار والتعيين في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل، تراوحت ما بين (3.20-3.71)، وجاءت فقرة رقم (10) التي تنص على "الطريقة التي تم اختياري بها للعمل الذي أشغله الان مناسبة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (3.71) وبانحراف معياري (0.89) بدرجة كبيرة من الموافقة، بينما جاءت الفقرة رقم (13) التي تنص على "سياسات الاختيار والتعيين المعمول بها مرضية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وبانحراف معياري (1.23) بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور الاختيار والتعيين في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل (3.47) وبانحراف معياري (1.14) وبدرجة كبيرة من الموافقة عند عينة الدراسة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث والذي نص على (هل يوجد دور لإستراتيجية التحفيز في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل؟).

جدول(6) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استراتيجية التحفيز

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	الحوافز التي يقدمها قطاع الصحة تناسب مع ظروف العمل	2.70	1.14	متوسطة
2	الحوافز تساعد على الشعور بالرضا الوظيفي	3.09	1.21	متوسطة
3	الحوافز تقلل من الشكوى والتذمر في كل موقف وحالة	3.50	1.16	متوسطة
4	الحوافز تقلل من الأخطاء المهنية	3.89	0.95	كبيرة
5	يوجد حوافز مادية تقدم للموظفين المتميزين	2.59	1.26	ضعيفه
6	يوجد حوافز معنوية تقدم للموظفين المتميزين	2.68	1.10	متوسطة
7	تحسين ظروف العمل المادية تدفعني للتمسك بالعمل	3.98	0.96	كبيرة
8	تحسين الوضع الوظيفي يشعرنني بالراحة في العمل	4.05	0.94	كبيرة
9	تقدم الادارة مبالغ نقدية عادلة ومناسبة لذوي الكفاءة	2.84	1.37	متوسطة
10	مكافآت العمل الاضافي تدفعني للتمسك في العمل	3.77	1.19	متوسطة
	المجال الكلي	3.31	1.12	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث دور استراتيجية التحفيز في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل، تراوحت ما بين (2.59-4.05)، وجاءت فقرة رقم (8) التي تنص على "تحسين الوضع الوظيفي يشعرنني بالراحة في العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (4.05) وبانحراف معياري (0.94) بدرجة كبيرة من الموافقة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على

"يوجد حوافز مادية تقدم للموظفين المتميزين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.59) وبانحراف معياري (1.23) بدرجة ضعيفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور التحفيز في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل (3.31) وبانحراف معياري (1.12) وبدرجة كبيرة من الموافقة عند عينة الدراسة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع والذي نص على (هل يوجد دور لإستراتيجية الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل؟).

جدول (7) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استراتيجية الاستقطاب

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	تساهم استراتيجية الاستقطاب في تسهيل عملية اختيار العاملين	3.63	0.89	كبيرة
2	توجد لجان متخصصة لاستقطاب الموظفين	3.45	0.95	كبيرة
3	يستقطب قطاع الصحة الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية	3.13	0.87	متوسطة
4	يستخدم التحليل الوظيفي كأساس في تقرير نوعية الافراد الواجب استقطابهم وتعيينهم	3.43	0.97	كبيرة
5	يساعد الاستقطاب الناجح في تقليل تكاليف الاعداد والتدريب	3.59	0.91	كبيرة
6	يقوم قطاع الصحة باستقطاب الموظفين لملء الشواغر في الوظائف وفق ضوابط رسمية محددة	3.30	0.99	متوسطة
7	يفضل قطاع الصحة الاعتماد على المصادر الداخلية مثل (الترقية، النقل، زملاء العمل ..) لملء الشواغر في الوظائف	3.48	1.04	كبيرة
8	يتم اللجوء الى الاستقطاب من المصدر الخارجي غالبا للوظائف ذات المتطلبات الابداعية	3.39	0.95	متوسطة
9	يدرس قطاع الصحة عنصر الزمن عند اختيار مصدر الاستقطاب	3.41	1.02	كبيرة

كبيرة	0.95	4.00	ملء الوظائف من خلال قطاع الصحة يرفع من الروح المعنوية للموظفين	1 0
كبيرة	0.91	3.50	المجال الكلي	

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الرابع دور استراتيجية الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل، تراوحت ما بين (3.30- 4.00)، وجاءت فقرة رقم (10) التي تنص على "ملء الوظائف من خلال قطاع الصحة يرفع من الروح المعنوية للموظفين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (4.00) وبانحراف معياري (0.95) بدرجة كبيرة من الموافقة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على "يقوم قطاع الصحة باستقطاب الموظفين لملء الشواغر في الوظائف وفق ضوابط رسمية محددة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وبانحراف معياري (0.99) بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل (3.50) وبانحراف معياري (0.91) وبدرجة كبيرة من الموافقة عند عينة الدراسة.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور استراتيجية التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، مكان السكن، الخبرة).

الجدول (8): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول دور استراتيجية التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	44	3.54	0.67	0.802-	4.122	0.047
انثى	12	3.73	0.89			

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (8) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو دور استراتيجية التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، حيث ان قيمة مستوى الدلالة المحوسبة على الدرجة الكلية دور استراتيجية التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحددة للدراسة (0.05) وهذه نتيجة تشير الى وجود فروق في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة دور استراتيجية التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، اي أنه تم رفض الفرضية المتعلقة بالجنس.

جدول (9): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية دور استراتيجية التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، الخبرة).

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	309.794	3	103.265	2.135	0.107
	داخل المجموعات	2515.063	52	48.367		
	المجموع	2824.857	55			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	540.165	2	270.083	6.265	0.004
	داخل المجموعات	2284.692	53	43.107		
	المجموع	2824.857	55			
المسعى الوظيفي	بين المجموعات	107.865	2	53.932	1.052	0.356
	داخل المجموعات	2716.992	53	51.264		

			55	2824.857	المجموع	
0.338	1.149	58.552	3	175.657	بين المجموعات	الخبرة
		50.946	52	2649.200	داخل المجموعات	
			55	2824.857	المجموع	

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$ *)

يتبين من الجدول (9) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لدور دور استراتيجيات التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة) كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha < .05$). وبالتالي تبين عدم وجود فروق في دور استراتيجيات التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير لهذه المتغيرات. بينما تبين وجود فروق عند متغير المؤهل العلمي.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين أو أكثر من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فقد تم إجراء أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، تم إجراء اختبار اقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما في الجدول رقم (10).

اختبار L.S.D. حسب متغير المؤهل العلمي الجدول رقم (10)

المؤهل العلمي أ	المؤهل العلمي ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
دبلوم	بكالوريوس	5.57895	.112
	ماجستير فأعلى	11.42857*	.003
بكالوريوس	دبلوم	-5.57895	.112
	ماجستير فأعلى	5.84962*	.006
ماجستير فأعلى	دبلوم	-11.42857*	.003
	بكالوريوس	-5.84962*	.006

* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس) وأفراد العينة الذين مؤهلاتهم (دبلوم)، وكذلك وجود فروق بين حملة شهادة (ماجستير فأعلى) و(دبلوم، وبكالوريوس)، هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول دور استراتيجية التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما دعانا إلى رفض الفرضية. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور استراتيجية الاختيار والتعيين في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، مكان السكن، الخبرة).

الجدول (11): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول دور استراتيجية الاختيار والتعيين في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	44	3.37	0.94	-	2.050	0.15
انثى	12	3.80	0.66	1.514		

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور استراتيجية الاختيار والتعيين في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، حيث ان قيمة مستوى الدلالة المحوسبة على الدرجة الكلية دور استراتيجية الاختيار والتعيين في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحددة للدراسة (0.05) وهذه نتيجة تشير الى عدم وجود فروق في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة دور استراتيجية الاختيار والتعيين في الحد من

هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، أي أنه تم قبول الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.

جدول (12): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية دور استراتيجية الاختيار والتعيين في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، مكان السكن، الخبرة).

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	129.280	3	43.093	.565	0.640
	داخل المجموعات	3964.559	52	76.242		
	المجموع	4093.839	55			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	745.008	2	372.504	5.895	0.005
	داخل المجموعات	3348.831	53	63.185		
	المجموع	4093.839	55			
المسئ الوظيفي	بين المجموعات	362.065	2	181.032	2.571	0.086
	داخل المجموعات	3731.775	53	70.411		
	المجموع	4093.839	55			
الخبرة	بين المجموعات	562.414	3	187.471	2.761	0.051
	داخل المجموعات	3531.425	52	67.912		
	المجموع	4093.839	55			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$ *)

يتبين من الجدول (12) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لدور دور استراتيجية الاختيار والتعيين في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (العمر، مكان السكن، الخبرة). كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تبين عدم وجود فروق في دور استراتيجية الاختيار والتعيين في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (التحصيل العلمي، العمر، مكان السكن، الخبرة). فيما كانت هناك فروق عند متغير المؤهل العلمي.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين أو أكثر من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فقد تم إجراء أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، تم إجراء اختبار اقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما في الجدول رقم (13).

اختبار L.S.D. حسب متغير المؤهل العلمي الجدول رقم (13)

المؤهل العلمي أ	المؤهل العلمي ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
دبلوم	بكالوريوس	9.02632*	.035
	ماجستير فأعلى	14.71429*	.002
بكالوريوس	دبلوم	-9.02632*	.035
	ماجستير فأعلى	5.68797*	.026
ماجستير فأعلى	دبلوم	-14.71429*	.002
	بكالوريوس	-5.68797*	.026

* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس) وأفراد العينة الذين مؤهلاتهم (دبلوم)، وكذلك وجود فروق بين حملة شهادة (ماجستير فأعلى) و(دبلوم وبكالوريوس)، هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول دور استراتيجية الاختيار والتعيين في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، مما دعانا إلى رفض الفرضية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور استراتيجية التحفيز في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، مكان السكن، الخبرة).

الجدول (14): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول دور استراتيجية التحفيز في الحد من هجرة

رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة ف	مستوى الدلالة
ذكر	44	3.29	0.64	-	2.995	0.089
انثى	12	3.35	0.92	0.228		

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو دور استراتيجية التحفيز في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، حيث ان قيمة مستوى الدلالة المحوسبة على الدرجة الكلية دور استراتيجية التحفيز في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحددة للدراسة (0.05) وهذه نتيجة تشير الى عدم وجود فروق في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول استراتيجية التحفيز في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، اي أنه تم قبول الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.

جدول (15): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية دور استراتيجية التحفيز في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، مكان السكن، الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	40.854	3	13.618	0.268	0.848
	داخل المجموعات	2639.700	52	50.763		
	المجموع	2680.554	55			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	103.971	2	51.985	1.069	0.351
	داخل المجموعات	2576.583	53	48.615		
	المجموع	2680.554	55			
المسعى الوظيفي	بين المجموعات	94.535	2	47.268	0.969	0.386
	داخل المجموعات	2586.018	53	48.793		
	المجموع	2680.554	55			
الخبرة	بين المجموعات	6.895	3	2.298	0.045	0.987
	داخل المجموعات	2673.658	52	51.417		
	المجموع	2680.554	55			

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$ *)

يتبين من الجدول (15) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لدور دور استراتيجية التحفيز في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، العمر، مكان السكن، الخبرة) كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$)، وبالتالي تبين عدم وجود فروق في دور استراتيجية التحفيز في الحد

من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، مكان السكن، الخبرة).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور استراتيجية الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، مكان السكن، الخبرة).

الجدول (16): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول دور استراتيجية الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة ف	مستوى الدلالة
ذكر	44	3.38	0.74	2.210-	1.444	0.235
انثى	12	3.90	0.57			

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو دور استراتيجية الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، حيث ان قيمة مستوى الدلالة المحوسبة على الدرجة الكلية دور استراتيجية الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحددة للدراسة (0.05) وهذه نتيجة تشير الى عدم وجود فروق في متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة دور استراتيجية الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، اي أنه تم قبول الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.

جدول (17): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية دور استراتيجية الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، العمر، مكان السكن، الخبرة)

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.643	0.561	31.095	3	93.285	بين المجموعات	العمر
		55.379	52	2879.697	داخل المجموعات	
			55	2972.982	المجموع	
0.031	3.722	183.079	2	366.159	بين المجموعات	المؤهل العلمي
		49.185	53	2606.823	داخل المجموعات	
			55	2972.982	المجموع	
0.964	0.037	2.065	2	4.129	بين المجموعات	المسمى الوظيفي
		56.016	53	2968.853	داخل المجموعات	
			55	2972.982	المجموع	
0.934	0.143	8.108	3	24.324	بين المجموعات	الخبرة
		56.705	52	2948.658	داخل المجموعات	
			55	2972.982	المجموع	

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$ *)

يتبين من الجدول (17) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لدور دور استراتيجية الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير (العمر، مكان السكن، الخبرة) كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد

للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تبين عدم وجود فروق في دور استراتيجية الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (العمر، مكان السكن، الخبرة). فيما وجد فروق عند متغير المؤهل العلمي. وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين أو أكثر من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فقد تم إجراء أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، تم إجراء اختبار اقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما في الجدول رقم (18).

اختبار L.S.D. حسب متغير المؤهل العلمي الجدول رقم (18)

المؤهل العلمي أ	المؤهل العلمي ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
دبلوم	بكالوريوس	4.05263	.277
	ماجستير فأعلى	9.07143*	.027
بكالوريوس	دبلوم	-4.05263	.277
	ماجستير فأعلى	5.01880*	.026
ماجستير فأعلى	دبلوم	-9.07143*	.027
	بكالوريوس	-5.01880*	.026
* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي			

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس) وأفراد العينة الذين مؤهلاتهم (دبلوم)، وكذلك وجود فروق بين حملة شهادة (ماجستير فأعلى) و(دبلوم وبكالوريوس)، هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى

الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول دور استراتيجية الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، مما دعانا إلى رفض الفرضية.

8-ملخص النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أنه الموظفون يحصلون على تدريب مستمر في أثناء العمل من خلال توجهات الرئيس المباشرة وتعليماته، وأن برامج التدريب تناقش المشاكل الحقيقية للعمل وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.
2. تبين من نتائج الدراسة أن البرامج التدريبية التي يحضرها الموظفون مفيدة لعملهم، وأن لديهم رغبة شديدة في حضور البرامج التدريبية التي يعقدها قطاع الصحة وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.
3. أشارت نتائج الدراسة أن قطاع الصحة يقوم بعقد دورات تدريبية بصفة مستمرة وبدرجة متوسطة من آراء المبحوثين.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن البرامج التدريبية التي يعقدها قطاع الصحة مضيعة للوقت والجهد وبدرجة ضعيفة من آراء المبحوثين.
5. أشارت نتائج الدراسة أن البرامج التدريبية تساعد الموظفين على العمل بروح الفريق وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.
6. تبين من نتائج الدراسة أن سياسات الاختيار والتعيين تتوافق مع اهداف قطاع الصحة، ويقوم قطاع الصحة بوضع برامج إعداد وتوجيه للموظفين الجدد وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.
7. أظهرت نتائج الدراسة أن اجراءات الاختيار والتعيين واضحة ومحددة بدقة، وان سياسات الاختيار والتعيين المعمول بها مرضية وبدرجة متوسطة من آراء المبحوثين.
8. أشارت نتائج الدراسة أنه يوجد التزام من قبل الافراد بسياسات الاختيار والتعيين المعلنة ويتم اختيار الكادر من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.

9. تبين من نتائج الدراسة أن القائمون بعملية الاختيار والتعيين يتمتعون بالكفاءة والنزاهة، وأن اجراءات التعيين التي تمت لالتحاقهم بالعمل استغرقت وقتا طويلا وبدرجة متوسطة من آراء المبحوثين.
10. أظهرت نتائج الدراسة أن الطريقة التي تم اختيار الموظفين بها للعمل الذي يشغلونه الان مناسبة، وأنه يتم اختيار الأفراد الاكثر انسجاما لتلبية احتياجات قطاع الصحة وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.
11. تبين من نتائج الدراسة أن الحوافز التي يقدمها قطاع الصحة تتناسب مع ظروف العمل، وأن الحوافز تساعد على الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين وبدرجة متوسطة من آراء المبحوثين.
12. أشارت نتائج الدراسة أن الحوافز تقلل من الاخطاء المهنية، وأن مكافآت العمل الاضافي تدفع الموظفين للتمسك في العمل وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.
13. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد حوافز مادية تقدم للموظفين المتميزين، وأنه يوجد حوافز معنوية تقدم للموظفين المتميزين وتقدم الادارة مبالغ نقدية عادلة ومناسبة لذوي الكفاءة وبدرجة متوسطة من آراء المبحوثين.
14. تبين من نتائج الدراسة أن تحسين ظروف العمل المادية تدفع الموظفين للتمسك بالعمل، وأن تحسين الوضع الوظيفي يشعر الموظفين بالراحة في العمل، وأن ملء الوظائف من خلال قطاع الصحة يرفع من الروح المعنوية للموظفين وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.
15. أشارت نتائج الدراسة أن استراتيجية الاستقطاب تساهم في تسهيل عملية اختيار العاملين ويساعد الاستقطاب الناجح في تقليل تكاليف الاعداد والتدريب وبدرجة كبيرة من آراء المبحوثين.
16. أظهرت نتائج الدراسة أن قطاع الصحة يستقطب الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية، ويقوم قطاع الصحة باستقطاب الموظفين لملء الشواغر في الوظائف وفق ضوابط رسمية محددة وبدرجة متوسطة من آراء المبحوثين.

17. تبين من نتائج الدراسة أن قطاع الصحة يفضل الاعتماد على المصادر الداخلية مثل (الترقية ، النقل، زملاء العمل ..) ملء الشواغر في الوظائف الفريق وبدرجة كبيرة من آراء المحوثين.

18. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور استراتيجية التدريب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، مكان السكن، الخبرة) فيما ان هناك فروق عند متغير التحصيل العلمي.

19. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور استراتيجية الاختيار والتعيين في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، مكان السكن، الخبرة). فيما ان هناك فروق عند متغير التحصيل العلمي.

20. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور استراتيجية التحفيز في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، التحصيل العلمي، العمر، مكان السكن، الخبرة).

21. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول دور استراتيجية الاستقطاب في الحد من هجرة رأس المال البشري في قطاع الصحة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، مكان السكن، الخبرة). فيما ان هناك فروق عند متغير التحصيل العلمي.

9-التوصيات :

1. ضرورة أن يقوم قطاع الصحة بتوفير الدورات التدريبية المتخصصة للموظفين كل في مجال عمله وبشكل مستمر لرفع كفاءتهم وتحفيزهم للبقاء في عملهم.

2. يجب على قطاع الصحة أن يضع اجراءات للاختيار والتعيين بشكل واضح ومحددة بدقة، بحيث يتم التركيز في اجراءات التعيين على النزاهة والشفافية والابتعاد عن الوساطة والمحسوبية.
3. ضرورة أن يتمتع القائمون بعملية الاختيار والتعيين في القطاع الصحي بالكفاءة والنزاهة، وان يتم تقليل الوقت الذي يلزم لإجراءات التعيين.
4. يجب أن تتناسب الحوافز التي يقدمها قطاع الصحة مع ظروف العمل، وأن تساعد الحوافز على الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين.
5. ضرورة تقديم حوافز مادية الى المتميزين في الاداء والعمل، وتقديم حوافز معنوية للموظفين المتميزين وأن تقدم الادارة مبالغ نقدية عادلة ومناسبة لذوي الكفاءة.
6. يجب على قطاع الصحة أن يستقطب الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية، وأن يقوم قطاع الصحة باستقطاب الموظفين لملاء الشواغر في الوظائف وفق ضوابط رسمية محددة.
7. ضرورة تعزيز الاعتماد على الاستقطاب الداخلي في قطاع الصحة للحد من هجرة راس المال البشري لديهم.

قائمة المراجع

- ابو الروس، محمد. (2015). دور رأس المال البشري في تجنيد الاموال في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة – دراسة حالة المنظمات الاهلية في محافظة الوسطى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة – الجامعة الاسلامية – غزة.
- ارتيمه ، هاني جزام. (2020). استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل تمكين العاملين (دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المال والاعمال – جامعة العلوم الاسلامية العالمية – الاردن.
- بوزيان، اسماء (2019). دور التحفيز في تحسين اداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر.

بوغفار، هاجر. (2021). مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز دراسة ميدانية على عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية، سالة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة محمد بوضياف بالمسيل.

حسين ، ندى. (2011). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الادوية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال – جامعة بنها – مصر.

ديري، زاهد محمد. (2011). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. زيدان، رباب. (2016). مدير ادارة الموارد البشرية – استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال – جامعة بغداد -بغداد.

سعيد، حنان. (2019). اثر استراتيجية التدريب على اداء العاملين دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

شاويش، مصطفى نجيب. (2011). ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان. طلحاي، مريم. (2021). سياسة استقطاب إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق استمرارية المؤسسة دراسة حالة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء ولاية أدرار، رسالة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

عليقي، عبير. (2020). التدريب وعلاقته بأداء العامل في المؤسسة دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات بلخرشوش ساعد بلدية قصر الصبيحي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية قسم العلوم الاجتماعية – جامعة العربي بن مهيدي.

مصطفى، احمد. (2004). ادارة الموارد البشرية الادارة العصرية لرأس المال الفكري، الطبعة الاولى، القاهرة، دار غريب لنشر.

موقع دنيا الوطن، هجرة الأطباء الفلسطينيين وتأثيرها على الوطن والمواطن فلندق ناقوس الخطر. تاريخ النشر 22/7/2018. تاريخ الاسترداد 17/2/2023. دكتور ضياء الدين الخزندار.

<https://pulpit.alwatanvoice.com>

ميلودي، رحيمة. (2015). رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير – جامعة محمد خيضر – بسكرة.