

دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية وانتميميضي بولاية إيليزي)

## The Impact of Promotional Mix Elements in Enhancing Competitive Advantage Case Study of Algeria Telecom Company-Illizi -

محمد الشريف الأمين<sup>1\*</sup>، ستي سيدأحمد<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مخبر تنمية اقتصاديات الأعمال الحديثة وتحسين آدائها بمنطقة الطاسيلي، المركز الجامعي إيليزي (الجزائر)،  
m.c.elamin@cuillizi.dz

<sup>2</sup>مخبر تنمية اقتصاديات الأعمال الحديثة وتحسين آدائها بمنطقة الطاسيلي، المركز الجامعي إيليزي (الجزائر)،  
setti.sidahmed@cuillizi.dz

تاريخ النشر: 2024/12/15

تاريخ القبول: 2024/11/13

تاريخ الاستلام: 2024/04/21

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات الصحية لدى عينة من الطاقم الطبي وشبه الطبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بولاية إليزي، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من 59 فرد، وقد تمت معالجتها بواسطة برنامج (*SPSS V.26*) كما تم اختبار نموذج الدراسة وفرضياته بواسطة نموذج الانحدار الخطي المتعدد. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دور كبير في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة قيد الدراسة.

**كلمات مفتاحية:** استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، جودة خدمات صحية، انحدار خطي متعدد.

### Abstract:

This study aims to investigate the relationship between human resource management strategies the quality of health services among a sample of medical and paramedical staff in the public hospital institution in the state of Illizi. To achieve this goal, a questionnaire was distributed to a sample of 59 individuals, and it was processed using SPSS V.26 program. The study model and hypotheses were tested using multiple linear regression analysis.

The study concluded several results, the most important of which is the significant role of human resource management strategies in improving the quality of health services in the institution under study.

**Keywords:** human resource management, quality of health services, Multiple linear regression.

## 1. مقدمة:

تعد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مدخلا شاملا لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل وتركيز الجهود لتحقيق الأهداف، وتعديل توجه المنظمة والاستجابة لمتغيرات البيئة لإدارة الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد الموجودة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة والذين يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة عبر تنفيذ استراتيجيات متنوعة، حيث يعتمد ذلك على طموحاتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم، وطاقاتهم، بالإضافة إلى درجات طموحهم. هذه العوامل جميعها تعتبر ديناميكية وقابلة للتغيير باستمرار، نتيجة لتأثير محيط العمل وإدارة المؤسسة لموظفيها، بالإضافة إلى الصفات الشخصية المتعلقة بكل فرد بذاته.

كما أصبحت جودة الخدمات الصحية سمة أساسية للمنظمات المعاصرة وبالتالي زاد الاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بوصفها أداة في تحسين جودة الخدمات الصحية والتكيف مع التغيرات المفاجئة غير المتوقعة مسبقا، واتخاذ القرار المناسب حاليا في ظل عدم التأكد وضيق الوقت ونقص المعلومات. الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المنظمة في تحقيق أهدافها.

**1.1 إشكالية الدراسة:** تتمحور مشكلة الدراسة في معرفة أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على جودة الخدمات الصحية، ومدى مساهمة تلك الاستراتيجيات في تحسين الخدمات الصحية، ومن هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة والتي مفادها:

"ما مدى تأثير إستراتيجيات الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية؟"

**2.1 فرضيات الدراسة:** بناء على الإشكالية الرئيسية المطروحة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

"يوجد تأثير موجب لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الرفع من جودة الخدمات الصحية"

وبغية التفصيل أكثر في موضوع الدراسة تم تجزئة الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية على النحو التالي:

H<sub>1</sub>: يوجد أثر موجب معنوي لاستراتيجية التوظيف في تحسين جودة الخدمات الصحية؛

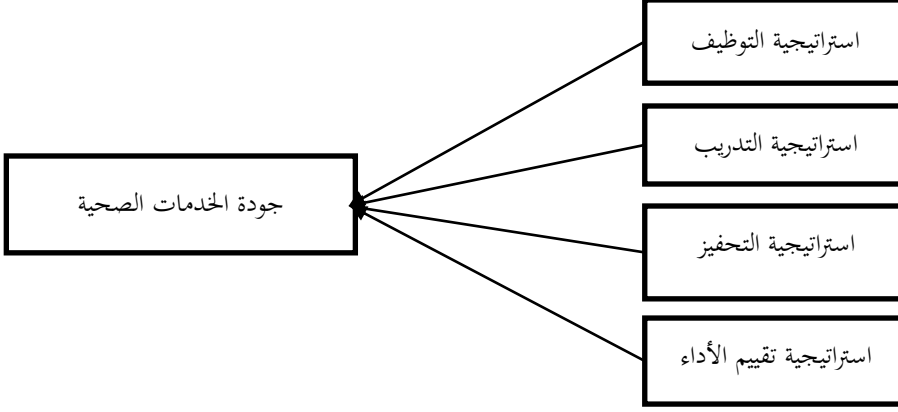
H<sub>2</sub>: يوجد أثر موجب معنوي لاستراتيجية التدريب في تحسين جودة الخدمات الصحية؛

H<sub>3</sub>: يوجد أثر موجب معنوي لاستراتيجية التحفيز في تحسين جودة الخدمات الصحية؛

H<sub>4</sub>: يوجد أثر موجب معنوي لاستراتيجية تقييم الأداء في تحسين جودة الخدمات الصحية.

### 3.1 نموذج الدراسة: انطلاقا من إشكالية وفرضيات الدراسة نقتح النموذج التالي:

#### شكل رقم 1: نموذج الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الباحثين

**4.1 أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية هذه الدراسة في محاولة معرفة ما مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبعض إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وما إذا كانت الإستراتيجيات المتبعة تؤثر فعلا في تحسين جودة الخدمات الصحية، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في التعبير عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسات العمومية الاستشفائية لمرضاها ومحاولة إظهار العلاقة بين متغيرين وهما: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات الصحية.

**5.1 أهداف الدراسة:** إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يكمن في التعرف على مدى تأثير إستراتيجيات الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وانتيمضي بولاية إيليزي، وينبثق عن هذا الهدف جملة من الأهداف الفرعية وهي:

- معرفة ما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تقوم بوضع إستراتيجيات للموارد البشرية لتحسين جودة الخدمات الصحية.

- التعرف على دور كل بعد من أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية وتحديد البعد الأكثر تأثيرا على جودة الخدمات الصحية.

**6.1 منهج الدراسة والأدوات المستعملة:** بغية الإجابة على الإشكالية السالفة الذكر وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، فقد تم استعمال منهجين: الأول يتعلق بالإطار النظري وهو المنهج الوصفي والمنهج التحليلي المعتمد على عدة مراجع تمثلت في المجالات العلمية المحكمة، المؤتمرات العلمية، الكتب، أما المنهج الآخر تمثل في منهج دراسة الحالة من خلال الجانب التطبيقي للدراسة.

## 2. التعريف بمصطلحات الدراسة:

### 1.2 مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

اختلفت آراء ومفاهيم المفكرين والباحثين حسب توجهاتهم الفكرية فأدى ذلك الاختلاف لتعدد التعاريف التي تناولت مفهوم مصطلح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لكونه مصطلح مركب من مصطلحين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.

عرفها (Dessler, 1998) على أنها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة.

تتمثل هذه الشراكة في القيام بأنشطة الموارد البشرية مثل استقطاب الكوادر البشرية، واختيارهم، وتدريبهم، وتعويضهم، وغيرها، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها بشكل فعال. (العياضي، بن سايح، و العيداني، 2021، صفحة 119)

في حين عرف (ابو جليلة، 2018، صفحة 19) إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها تتمثل في العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بهدف تعزيز أدائها وتطوير ثقافتها من أجل تحقيق زيادة في مرونتها وإبداعها.

### 2.2 أنواع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

اتجهت مختلف المؤسسات في الآونة الأخيرة لتبني إستراتيجيات الموارد البشرية بمختلف أنواعها، وتطبيقها لتطوير وتنمية كفاءات موظفيها نظرا لما تتعرض له المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية لها من تغيرات، وعليه تم التطرق في هذا العنصر لمختلف أنواع الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة. (أ) إستراتيجية التوظيف: تعرف إستراتيجية التوظيف على بأنها مجموعة من الأبعاد التي تهدف لتوفير الموظفين في المؤسسات بالتنوع والعدد المطلوبين، حيث تشمل أبعادها استقطاب المترشحين واختيار أفضلهم لتعيينهم في الوظائف، والذين تتوفر فيهم شروط الشغل (العنزي و الساعدي، 2007، صفحة 14)، كما تُعرف أيضا بأنها مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها تنظيم وتأهيل الأعداد المناسبة من الموظفين، الذين يتمتعون بالمهارات والمؤهلات الملائمة، لتولي الوظائف المناسبة في الوقت المناسب وهذا من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية، وضمان توافق القوى العاملة مع احتياجات وأهداف المؤسسة. (الحجاج، 2020، صفحة 17)

(ب) إستراتيجية التدريب: عرف (Denis, 2001) إستراتيجية التدريب بأنها "عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في الشركة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات" (القرالة، 2018، صفحة 244)

(ت) إستراتيجية التحفيز: عرف (Denis & Griffin, 2001) استراتيجية التحفيز بأنها: "تحفيز الأفراد للمشاركة في سلوكيات إذا أدرك بان تلك السلوكيات من المحتمل أن تؤدي النتائج التي يتم تقييمهم على أساسها"، كما عرفها (اللوزي، 2003) بأنها: "الجهد الذي تبذله الإدارة لتحفيز العاملين على زيادة إنتاجيتهم، من خلال تلبية احتياجاتهم الحالية وتوليد احتياجات جديدة لديهم، ومن ثم السعي لتلبية تلك الاحتياجات، شريطة أن يتميز هذا الجهد بالاستمرارية والتحديد.". (الكمري، 2017، صفحة 41)

(ث) استراتيجية تقييم الأداء: تعتبر استراتيجية تقييم الأداء من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية فمن خلالها يتم تقييم السياسات والبرامج التي تعتمد عليها المنظمة، ويشير (Ivancevich, 1995) إلى أن تقييم الأداء يعتبر نشاط مهم يستهدف التأكد من كفاءة أداء الفرد العامل في المنظمة.(الطعان، 2013، صفحة 209)

### 3.2 جودة الخدمات الصحية:

يعتبر موضوع جودة الخدمات الصحية من المواضيع الأساسية في تسويق خدمات الرعاية الصحية، كما أن هذا الموضوع هو محل الاهتمام والتركيز من قبل إدارات المشافي والمستفيدين من خدمات الرعاية الصحية والأطباء والجهات الممولة لهذه الخدمات حيث تركز هذه الأطراف المتعددة على موضوع جودة الخدمات الصحية لتحقيق أهدافها ومصالحها ، إذ أن الخلل والأخطاء في جودة الرعاية الصحية غير مقبول وتتعدى آثاره الضرر المادي إلى الضرر الجسدي والنفسي ولا بد من التطلع إلى ممارسة صحية خالية من عيوب تقديم مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة (نصيرات، 2008، الصفحات 383-384)، التي تهدف إلى خدمات الرعاية الصحية للمستفيدين منها (المرضى) على نحو نظامي وموضوعي يساهم في تقديم الفرص لتحسين رعاية المرضى وحل المشكلات المعارضة بطرق علمية وذلك عن طريق الموظفين في المؤسسات الصحية والذين يستخدمون مهاراتهم وخبراتهم وتقنيات الرعاية الصحية المتاحة لهم وبما يضمن تحقيق أفضل النتائج في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل تكلفة ممكنة (Abdulsattar, 7 – 9 January 2014)

ومنه فإن جودة الخدمات الصحية هي عبارة كافة الخدمات التي تعنى بتعزيز الصحة وصونها واستعادتها. وهي تشمل كل الخدمات الصحية الشخصية والمرتكزة على السكان.

### 3. الدراسات السابقة:

بغرض تدعيم واثراء هذه الدراسة وبيان أهميتها والاضافة التي ستقدمها تم الاستعانة بعدة دراسات سابقة عربية وأخرى اجنبية والتي تمحورت حول موضوع الدراسة الحالية او أحد متغيراتها وفيما يلي عرض لأهم ما جاء في تلك الدراسات ومن ثم التعقيب عليها من خلال مقارنتها بما ورد في الدراسة الحالية.

### 1.3 الدراسات العربية:

- دراسة (سعدون و حسين، 2008): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التقليل من ضغوطات العمل، حيث تم اختيار فرع مصرف الرشيد في منطقة السباع كميدان للتطبيق، وتم اختيار عينة تضم 22 موظف من المصرف لإجراء البحث. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصل الباحثان إلى عدة استنتاجات من بينها وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتقليل ضغوطات العمل.

- دراسة (المغيري، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على زيادة جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفيات العامة بالمملكة، حيث تم إجراء الدراسة على عينة حجمها 207 موظف في مستشفى عفيف العام وكانت أداة الدراسة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مستشفى عفيف العام حيث أنها تساعد في إعطاء صورة واضحة لعملية التقييم بما يخدم جودة الخدمة الصحية.

- دراسة (البطانية، 2016): هدفت الدراسة إلى تبيان أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، حيث تم استهداف عينة عشوائية تتألف من 87 مدير بنك تجاري تلقوا الاستبانة المعتمدة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من استراتيجية التوظيف واستراتيجية التطوير وإستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، بينما لم تظهر علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجية التعويض والأداء الوظيفي.

- دراسة (خدام، ارييمة، و بدر، 2022): هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود أثر مباشر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الذكية، وقياس الأثر المعدل لتمكين العاملين في أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتعددة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز،

تقييم الأداء) في المنظمات الذكية. تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان، حيث تم توزيع 50 استبانة على أفراد عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: وجود تأثير ملموس لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتعددة في المنظمات الذكية في مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان.

- **دراسة (شعيب و النجار، 2020):** هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في فنادق الخمس نجوم في مدينة شرم الشيخ، وأجريت دراسة ميدانية باستخدام استمارة استقصاء (400 استمارة) وجهت إلى عينة عشوائية من الموظفين في هذه الفنادق. خلصت الدراسة إلى أن الفنادق تطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأن أكثر هذه الاستراتيجيات تطبيقاً هي استراتيجية جودة حياة العمل. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي معنوي لهذه الاستراتيجيات في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المنشآت الفندقية في مصر.

- **دراسة (حمادو و بن عيشاوي، 2018):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التغيير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الصحية الجزائرية المدروسة. ولتحقيق هذا الهدف، تم تشخيص واقع التغيير التنظيمي وجودة الخدمات في تلك المؤسسات، ثم تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة تضمّنت 174 عاملاً في المؤسسات الصحية العمومية بولاية ورقلة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر بين أبعاد المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) وأبعاد المتغير التابع (جودة الخدمات الصحية).

### 2.3 الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (jing، 2018):** هدفت هذه الدراسة إلى فهم تصورات المتخصصين الطبيين المحترفين نحو إدارة الموارد البشرية في المستشفيات وتأثيرات كلمتهم على الرضا المهني وفي المشاركة في العمل ويناقش أيضاً العلاقات الجوهرية، وأنواع أخرى من العمال من أجل تقييم استراتيجيات الإدارة الموارد البشرية ودراسة الاقتراحات لزيادة الرضا على العمل في المستشفى وذلك باستخدام الاستبانة حيث تم أخذ عينة متكونة من 445 عينة وتوصلت إلى أن الجودة الصحية موجودة بامتياز وهذا يعود إلى الاهتمام بالموارد البشرية.

- **دراسة (M Kabene, Carole, M Howard, A Soriano, & Leduc، 2006):** هدفت هذه الدراسة للتعرف على نظام الرعاية الصحية من منظور عالمي وتوضيح أهمية إدارة الموارد البشرية (HRM) في تحسين النتائج الصحية العامة للمرضى وتقديم خدمات الرعاية الصحية؛ بالإضافة لاستكشاف كيف أن إدارة الموارد البشرية ضرورية لأي نظام رعاية صحية وكيف يمكن لهذا

النظام أن يساهم في تحسين نماذج الرعاية الصحية؛ وتم التوصل إلى أن إدارة الموارد البشرية تؤثر بوضوح على ممارسات الرعاية الصحية.

- دراسة (Surji & Sourchi, 2020): هدفت الدراسة إلى تحديد دور ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية وتقييم أثرها على أداء الموظف وقيمة خدمات الرعاية الصحية. تم تطبيق المنهج الوصفي والاستقصائي، وأظهرت النتائج أن وظائف إدارة الموارد البشرية في مجال الرعاية الصحية لها تأثير قوي على تيسير خدمات الرعاية الصحية المثلى وأداء العمال، مما يساهم في رفع الأداء التنظيمي. وبالتالي وجب ضرورة تنفيذ خطط إدارة الموارد البشرية الفعالة لتحقيق أداء متميز في توفير مرافق صحية عالية الجودة وتعزيز تنظيم الرعاية الصحية.

#### 4. الإطار التطبيقي:

سيتم في هذا الجزء تحديد الإطار المنهجي للدراسة قصد التعرف على الطريقة والأدوات المعتمدة في الجانب الميداني لهذه الدراسة وكافة خطواتها، وصولاً إلى عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها باستعمال المعالجات الإحصائية المناسبة ومن ثم تفسير تلك النتائج، وذلك بغرض اختبار صحة فرضيات الدراسة المبينة سابقاً والمستمدة أساساً من النموذج النظري للدراسة.

#### 1.4 الطريقة المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا الجانب الطريقة المتبعة في الدراسة والتي تتضمن التعريف بمجتمع الدراسة والعينة المختارة منه، كما يتضمن التعريف بمتغيرات الدراسة ومصادر البيانات.

#### أولاً- مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: يتكون المجتمع المختار لتطبيق هذه الدراسة من كل الأطباء وممرضي الشبه طبي التابعين للمؤسسة العمومية الاستشفائية وانتيمضي بولاية إيليزي، والمقدر بحوالي 120 عامل.

- عينة الدراسة: بالنسبة للدراسة الحالية فقد اقتصر إجرائها على عينة مكونة من 59 طبيب وممرض بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وانتيمضي بولاية إيليزي، والذين تم اختيارهم بصفة عشوائية.

والجدول رقم (01) أدناه يوضح حجم العينة التي تم اختيارها للدراسة وكذا نسبتها من المجتمع الكلي الذي أخذت منه.

جدول رقم 1: عينة الدراسة

حجم مجتمع الدراسة	حجم عينة الدراسة	نسبة العينة من المجتمع
120	59	%49.17

المصدر: من إعداد الباحثين

ثانيا- متغيرات الدراسة ومصادر البيانات:

سيتم ضمن هذا العنصر التطرق إلى التعريف بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى عرض مصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها في بناء الدراسة.

- **التعريف بمتغيرات الدراسة:** شملت الدراسة الحالية عدة متغيرات والتي تم اختيارها بناء على ما تناولته بعض الدراسات السابقة، وتمثل هذه المتغيرات في: **المتغير التابع** (جودة الخدمات الصحية)، أما **المتغيرات المستقلة فهي تتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية** (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء).

- **مصادر البيانات:** بغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة تم اللجوء إلى استعمال عدة مصادر مختلفة أولية وأخرى ثانوية، وهي تتمثل فيما يلي:

• **المصادر الأولية:** تتعلق المصادر الأولية المعتمدة في الدراسة بالجانب العملي، وهي تتمثل في الاستبيان، فقصده الحصول على البيانات اللازمة للدراسة وجمعها من مصادرها الأولية تم توزيع استمارات استبيان على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS V26) وبعض الأدوات الإحصائية للتوصل إلى نتائج الدراسة.

• **المصادر الثانوية:** تتعلق المصادر الثانوية المعتمدة في الدراسة بالجانب النظري، وهي متمثلة في كل ما هو متوفر من مراجع متنوعة حول موضوع الدراسة سواء كانت ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة، وكذا الدراسات السابقة التي عالجت نفس موضوع الدراسة أو إحدى جوانبه.

ثالثا- أداة جمع البيانات:

تم إعداد أسئلة استمارة الاستبيان بناء على مقياس ليكارت (*Likert*) الخماسي كمييار محدد لدرجة موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة المبحوثة على الخيارات المحددة حول أسئلة الاستبيان، وقد تم إعطاء رمز لكل درجة من درجات سلم المقياس (1 تعبر عن الموافقة التامة، إلى غاية 5 التي تعبر عن عدم الموافقة التامة)، حيث تم توزيع 70 استمارة استبيان على أفراد عينة الدراسة عشوائيا، حيث استرجعت منها بعد 59 استمارة وجميعها كانت صالحة للدراسة والتحليل.

وبالنسبة لمصدر إعداد فقرات الاستبيان فالجدول رقم (02) أدناه يوضح أسئلة (فقرات) محاور الاستبيان مصنفة وفقا لتبعية كل سؤال للمتغير، مع الإشارة إلى مصدر كل سؤال.

### جدول رقم 2: فقرات الاستبيان ومصادرها

الأبعاد	عدد الأسئلة	المصدر
استراتيجية التوظيف	05	(مظفر، 2014)
استراتيجية التدريب والتعليم	05	(خدام، ارتيمة، و بدر، 2022)
استراتيجية تقييم الأداء	05	(خدام، ارتيمة، و بدر، 2022)
استراتيجية التحفيز	05	(شعيب و النجار، 2020)
<b>20</b>		
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية		
جودة الخدمات الصحية	<b>16</b>	(مظفر، 2014)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### -ثبات وصدق الاستبيان:

بالنسبة للدراسة الحالية فقد أظهرت النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجدول رقم (04) أن قيمة المعامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) للاستبيان ككل تساوي 0.934، وهي قيمة مقبولة كونها تفوق العتبة وهذا ما يشير إلى ثبات الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة.

أما عن معامل صدق الاستبيان فقد بلغت قيمته 0.966، وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي لكافة أسئلة محاور استبيان الدراسة.

### جدول رقم 3: نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

معامل الصدق	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبيان
0.966	0.934	36	الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

### 2.4 عرض نتائج الدراسة واختبار نموذج الدراسة

أولاً- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة: تم تحليل عينة الدراسة بغية التعرف على المتغيرات الديمغرافية وكيفية توزع افراد العينة وفقا لكل متغير كما يلي:

جدول رقم 4: توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة التراكمية %
الجنس	ذكر	21	35.6	35.6
	انثى	38	64.4	100
السن	من 18 إلى أقل من 28 سنة	04	6.8	6.8
	من 28 إلى أقل من 38 سنة	31	52.5	59.3
	من 38 إلى أقل من 48 سنة	21	35.6	94.9
	من 48 إلى 58 سنة	03	5.1	100
المستوى التعليمي	تقني	02	3.4	3.4
	تقني سامي	37	62.7	66.1
	ليسانس	10	16.67	83.1
	دراسات عليا	10	16.9	100
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	3	5.1	5.1
	من 3 إلى 5 سنوات	13	22.0	27.1
	من 6 إلى 10 سنوات	34	57.6	84.7
	أكثر من 10 سنوات	9	15.3	100
	المجموع	59	100	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية وانتميميضي بولاية إيليزي محل الدراسة الذكور متمثلة في 35.6% أما الإناث تمثلت في 64.4% مما يعني أن تقديم الخدمة الصحية في المؤسسة يتم من طرف كلا الجنسين، كما يتبين لنا بأن الفئة الأكثر مساهمة هي (من 28 إلى أقل من 38 سنة) بنسبة 52.5% ثم تليها الفئة (من 38 إلى أقل من 48 سنة) بنسبة 35.6%، وبعدها ما نسبته 6.8% وهي الفئة التي (من 18 إلى أقل من 28 سنة) في حين ان اخر فئة هي (من 48 إلى 58 سنة) بنسبة 5.1%، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على العنصر الشبابي في أداء المهام، حيث يرجع ذلك لطبيعة نشاطها، كما يتبين لنا كذلك أن المستوى التعليمي السائد في هذه العينة هو تقني سامي بنسبة 62,7%، ويليهما الليسانس والدراسات العليا بنفس النسبة 16.9%، ثم تقني بنسبة 3.4%، وهذا يدل على أن المؤسسة تركز على كفاءات ومهارات متخصصة في مجال نشاطها، وبالنسبة

لسنوات الخبرة يتضح بأن أكبر فئة من العينة المدروسة تمتلك خبرة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة قدرها 57.6%، ونسبة الذين يمتلكون خبرة من 3 إلى 5 سنوات قدرت بـ 22%، بينما تصل نسبة من يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات لـ 15.3%، أما الأفراد الذين يمتلكون خبرة أقل من 3 سنوات فإن نسبتهم تصل إلى 5.1% فقط.

**ثانيا- التحليل الوصفي لمحاو الاستبيان:** سيتم في هذا العنصر التطرق إلى عرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المبحوثة حول أسئلة محاور استبيان الدراسة، حيث يشمل ذلك التحليل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ويشمل أيضا التقييم الموافق لكل منها.

- **تحليل أسئلة (فقرات) محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** كما سبق الإشارة فان محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ممثل بأربعة أبعاد التي كل بعد منها يعبر عن استراتيجية معينة، لذلك سيتم في يلي تقديم التحليل الوصفي لإجابات كل بعد كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم 5: اتجاه إجابات أفراد العينة حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الاتجاه الإجابات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق	0.55	3.87	استراتيجية التوظيف
موافق	0.59	3.72	استراتيجية التدريب
موافق	0.62	3.99	استراتيجية التحفيز
موافق	0.70	3.89	استراتيجية تقييم الأداء

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS V26*

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان متوسط إجابات الافراد لجميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كانت كلها نحو الموافقة وفقا لسلم ليكارت، ويفسر ذلك بأن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على استراتيجية التوظيف لاختيار أطباء وممرضين أكفاء تعتمد عليهم في ممارسة نشاطها وهو ما يساهم في تحسن أداءها بشكل عام كما أنها تهتم بمختلف الأليات التي تساعد على تجسيد استراتيجية التدريب والتعليم بغض النظر عن مدى فاعليتها ونجاحتها، صف إلى ذلك فإن المؤسسة تولي اهتماما لتطبيق استراتيجية التحفيز، لكونها تسعى جاهدة لتحسين جودة نشاطها من خلال الحفاظ على استمرارية أداء عمالها بكفاءة ومهارة عالية من خلال تحفيزهم بالإضافة إلى ما سبق فالمؤسسة تولي اهتمام كبيرا بمعايير ومؤشرات قياس أداء موردها البشري، وهذا راجع لكونها قد وظفت أفراد أكفاء ذوي مهارات عالية متخصصة.

- تحليل اتجاه الإجابات حول محور جودة الخدمات الصحية: كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة كالتالي:

جدول رقم 6: اتجاه إجابات أفراد العينة حول محور جودة الخدمات الصحية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
جودة الخدمات الصحية	1.81	0.44	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS V26*

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإجابات كانت نحو الموافقة، مما يبين أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة تمتاز بمستوى جودة عال ويتجلى مستوى الجودة في الكيفية وأساليب تقديم الخدمة الصحية للمرضى، ومدى استجابة الطاقم الطبي لانشغالات المرضى، بالإضافة إلى حداثة وعصرنة الأدوات والمعدات التي يستخدمها الطاقم أثناء أداء مهامهم لتقديم الخدمة في أحسن صورة.

#### 3.4 اختبار نموذج الدراسة:

من أجل دراسة فرضيات نموذج الدراسة المشار إليها سابقا في نموذج الدراسة المبين في الشكل رقم (01) واختبارها فقد تم إجراء اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من وجود أثر للمتغيرات المستقلة (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية التحفيز وكذا استراتيجية تقييم الأداء) على المتغير التابع جودة الخدمات الصحية، والذي كانت نتائجه كما يلي:

- معامل التحديد المعدل، معامل التحديد، معامل الارتباط المتعدد:

جدول رقم 7: معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد
0.692	0.713	0.844

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS V26*

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية التحفيز وكذا استراتيجية تقييم الأداء) والمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات الصحية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات ب 0.844 وهو ارتباط موجب قوي، كما استطاعت المتغيرات المستقلة تفسير ما قيمته 71.3% من المتغير التابع، أما قيمة معامل التحديد المعدل بلغت قيمته 69.2% وبما ان قيمته قريبة من قيمة معامل التحديد فهذا يدل على جودة نموذج الدراسة المقترح.

• جدول تحليل التباين (ANOVA):

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	إحصائية فيشر $F_c$ المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
الانحدار	15.011	4	3.753	33.533	0.000	0.05	دال احصائيا
البواقي	6.043	54	0.112				
الكلية	21.054	58					

جدول رقم 8: جدول تحليل التباين (ANOVA)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج *SPSS V26*

يتضح من خلال الجدول أعلاه وبناء على نتائج اختبار Fisher ان القيمة الاحتمالية للنموذج تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة (5%) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بان نموذج الانحدار ذو دلالة احصائية وان هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر، ومنه فان نموذج دراسة أثر كل من (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية التحفيز وكذا استراتيجية تقييم الأداء) على جودة الخدمات الصحية ذو دلالة احصائية من الناحية الإحصائية الكلية.

• تقدير معاملات النموذج واختبارها:

جدول رقم 9: تقدير معاملات النموذج واختبارها

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
	المعامل	الخطأ المعياري	Bêta			
الحد الثابت	0.742	0.363	-	0.046	0.05	دال إحصائيا
استراتيجية التوظيف	0.026	0.091	0.024	0.774	0.05	غير دال
استراتيجية التدريب	0.229	0.084	0.235	0.017	0.05	دال احصائيا
استراتيجية التحفيز	0.298	0.091	0.348	0.002	0.05	دال احصائيا
استراتيجية تقييم الأداء	0.293	0.087	0.371	0.001	0.05	دال احصائيا
المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- وجود أثر موجب لاستراتيجية التوظيف على جودة الخدمات الصحية حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.026 وهو غير معنوي من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة Sig التي تساوي 0.774 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية  $H_1$ ؛

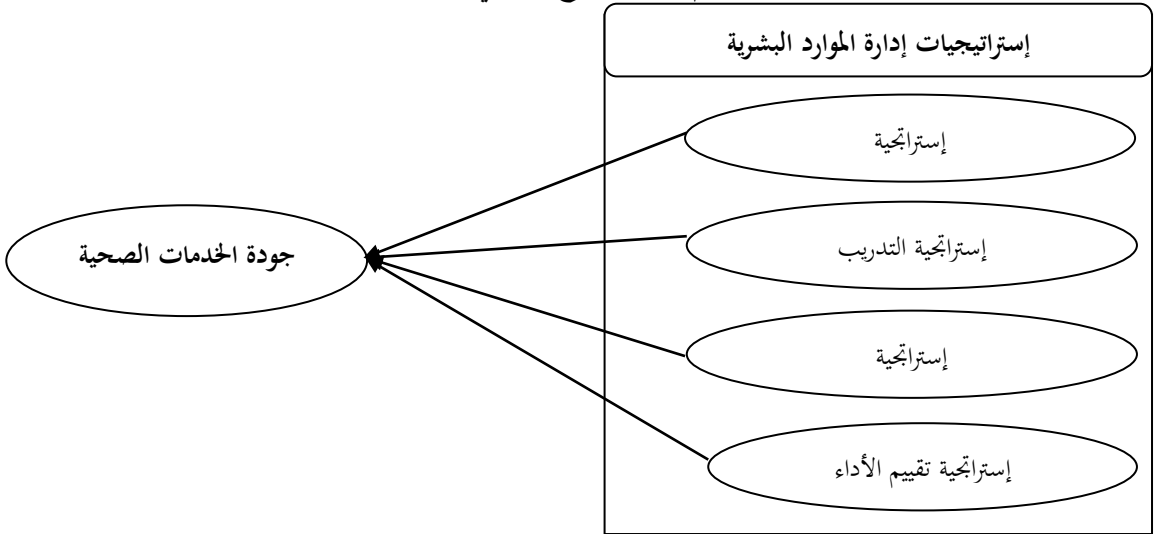
- وجود أثر موجب لاستراتيجية التدريب على جودة الخدمات الصحية حيث بلغت قيمة المعامل 0.229 وهو ما يتوقف مع ما جاء في الجانب النظري وهو معنوي من الناحية الإحصائية اعتماد على قيمة Sig التي تساوي 0.017 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية  $H_2$  التي مفادها انه يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية لتعليم والتدريب على جودة الخدمات الصحية؛

- وجود أثر موجب لاستراتيجية التحفيز على جودة الخدمات الصحية حيث بلغت قيمة المعامل 0.298 وهو معنوي من الناحية الإحصائية وهذا لأن قيمة Sig تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية  $H_3$  والتي مفادها انها يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية للتحفيز على جودة الخدمات الصحية؛

- وجود أثر موجب لاستراتيجية تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية حيث بلغت قيمة المعامل 0.293 وهو معنوي من الناحية الإحصائية وهذا لأن قيمة Sig تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية  $H_4$  والتي مفادها انما يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية.

- كما انه تجدر الإشارة إلى انه بلغت قيمة الحد الثابت في النموذج 0.742 وهو معنوي من الناحية الإحصائية لان قيمة Sig تساوي 0.046 وهي اقل من مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

### شكل رقم 2: النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين 0.293

يمثل الشكل رقم 2 أعلاه النموذج النهائي للدراسة والذي يلخص النتائج المتحصل عليها من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة حيث تم التوصل إلى ان إستراتيجية التوظيف لا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية، وذلك مما يدل على أن التوظيف ليس له دور مهم في تحسين جودة الخدمات الصحية، بينما المتغيرات المستقلة المتمثلة في كل من إستراتيجية التعليم والتدريب وإستراتيجية التحفيز وإستراتيجية تقييم الأداء لها أثر ذو دلالة إحصائية، وهذا ما يفسر أن للاستراتيجيات المذكورة لها دور مهم في تحسين جودة الخدمات الصحية.

## 5. الخاتمة:

تسعى المؤسسات الصحية لتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال وضع إستراتيجيات فعالة لتسيير مواردها البشرية والمتمثلة في إستراتيجية التوظيف التي يتم من خلالها توظيف الأفراد المناسبين في أماكنهم المناسبة، أما بالنسبة لإستراتيجية التدريب ويتم من خلالها تأهيل وصقل مهارات وكفاءات الأفراد المكونين، بالإضافة إلى إستراتيجية تقييم الأداء التي تمكن المؤسسة من معرفة الأداء الحقيقي لأفرادها وكذا أداءها بشكل عام، كما أن إستراتيجية التحفيز تساعد بشكل فعال في الحفاظ على رفع أداء الأفراد فالإستراتيجية السابقة لها دور فعال في تحسين أداء الأفراد أي الطاقم الطبي للمؤسسات الصحية ، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات الصحية المقدمة

وبناء على ما سبق فقد سعت هذه الدراسة إلى محاولة الإحاطة بموضوع دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات الصحية من الجانبين النظري والتطبيقي، وذلك من خلال دراسة وتشخيص واقعهما في المؤسسات العمومية الصحية، أسفرت نتائج الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج المتعلقة بأثر مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التحفيز) في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات محل الدراسة؛ وتمثلت تلك النتائج فيما يلي:

- أثبتت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها "تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الصحية (المؤسسات العمومية الاستشفائية)؛
- يوجد أثر ومعنوي لتعليم والتدريب على جودة الخدمات الصحية، وذلك معناه أن المؤسسة تسعى لتعليم وتدريب العاملين وهذا لصقل مهارات العاملين وتطويرهم لتقديم خدمة أفضل ويزر ذلك في فتح مراكز لتدريس أعوان الشبه طبي؛
- يوجد أثر موجب ومعنوي لتقييم الأداء على جودة الخدمات الصحية: تسعى المؤسسة لتقييم أداء الأفراد وهذا لمعرفة مدى كفاءة العاملين وهو يعتبر بمثابة تقييم لأداء المنظمة أيضا ويزر ذلك في إثبات حضور العمال عن طريق البصمة؛
- يوجد أثر موجب ومعنوي لتحفيز على جودة الخدمات الصحية: حيث أنها تساعد وبشكل فعال في الحفاظ على رفع أداء الأفراد وذلك عن طريق توفير سكنات مجهزة للأطباء ودفع أجور عالية لهم مقارنة بمناطق أخرى.

## 6. آفاق الدراسة: يمكن اقتراح المواضيع التالية:

- دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الخاصة؛
- أثر جودة الخدمات الصحية في تحسين تنافسية المؤسسات الصحية الخاصة؛
- تقييم جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المريض؛
- الإستراتيجيات التسويقية للخدمات الصحية.

## 7. قائمة المراجع:

1. أحمد محمد حمدان الحجاج. (2020). أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل "دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية"-قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال-. عمان، كلية الأعمال، الاردن: جامعة الشرق الأوسط.
2. حاتم فارس الطعان. (2013). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل. مجلة الدنانير، 1(3)، 204-256.
3. حمود جثير سعدون، و وليد حسين حسين. (2008). علاقة واثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل -دراسة استطلاعية-. مجلة العلوم، 22(87)، 102-118.
4. سعد العنزي، و مؤيد الساعدي. (2007). فلسفة استراتيجية الموارد البشرية. مجلة العلوم، 13(45)، الصفحات 1-22.
5. سعيد سميرة ابو جليدة. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية -رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال-. عمان، كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
6. عبد الحلیم امنية خدام، هاني جزاع ارتيمة، و باسمه بدر. (2022). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين- دراسة ميدانية: على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان - . المجلة العلمية للاقتصاد و الأعمال، 8(1)، 117-148.
7. عبد المنعم موسى القرالة. (2018). أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية "دراسة تطبيقية: دائرة الأرصاد الجوية الأردنية". مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 4(1)، 236-258.
8. عصام لعياضي، سمير بن سايح، و فؤاد العيداني. (2021). بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 6(2)، 116-135.
9. فريد توفيق نصيرات. (2008). إدارة المستشفيات (المجلد 1). عمان: إثراء لنشر و التوزيع.
10. قائل طيف الله المغربي. (2020). تقييم أداء الموارد البشرية وأثره على جوده الخدمه الصحيه في المستشفيات العامه(دراسة تطبيقية على مستشفى عفيف العام). المجلة العربية لنشر العلمي، 3(16)، 63-79.
11. محمد تركي البطانية. (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة اربد. دراسات العلوم الإدارية، 43(1)، 1-10.
12. محمد محمود شعيب، و أحمد كرم النجار. (2020). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في فنادق خمس نجوم بمدينة شرم الشيخ و درها في تحسين جودة الخدمات. مجلة كلية لسياحة، 4(2).

13. أحمد حسين مظفر. (2014). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، 4(2)، 58-96.

14. نوفل عبد الرضا الكمري. (2017). استراتيجية التحفيز وتأثيرها في تمكين الموارد البشرية للمنظمات السياحية. *Journal of Law and Society Management*, 4(1)، 38-54.

15. Abdulsattar, M. A.-A. (7 – 9 January 2014). Developing a Total Quality Management Framework for Healthcare. *an intervention at Proceeding of 2014 international*. Bali, Indonesia.
16. M Kabene, S., Carole, O., M Howard, J., A Soriano, M., & Leduc, R. (2006). The importance of human resources management in health care: a global context. *Human Resources for Health*, 4(20), 1-17.
17. Surji, K., & Sourchi, S. (2020). The Essential Role of Human Resources Management in Healthcare and Its Impact On Facilitating Optimal Healthcare Services. *QALAAI ZANISTSCIENTIFIC JOURNAL*, 5(2).