

واقع إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.

The Situation of Human Resource Management in Public Hospitals in Capital City of Yemen Sana'a

د. محمود عبده حسن محمد العيزي (1)

أ. ماهر أحمد محمد علي أبكر (2)

(1) Mahmoodalazizi@gmail.com

(2) Maherabker@gmail.com

ملخص البحث

هدف البحث للتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء، ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مدى ممارسة وظيفة التخطيط في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.
- التعرف على مدى ممارسة وظيفة التنظيم في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.
- التعرف على مدى ممارسة وظيفة الاتصال والتنسيق في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.
- التعرف على مدى ممارسة وظيفة التقويم في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.
- التعرف على واقع وظيفة التدريب والتأهيل في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة

العاصمة صنعاء.

واستخدم البحث استبيان مكون من ستة محاور رئيسية هي: (وظيفة التخطيط، وظيفة التنظيم، وظيفة الاتصال والتنسيق، وظيفة التقويم، وظيفة اتخاذ القرار وصناعته، وظيفة التدريب والتأهيل) في إدارات الموارد البشرية، وتم توزيع الاستبيان على كافة مجتمع البحث ممثلين بموظفي إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء حيث وزعت عدد (60) استبانة وتم استعادة (48) استبانة وهي مجموع الاستبانات التي خضعت للتحليل، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:

1. عدم الاهتمام بوظيفة التخطيط في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء حيث عكست النتائج عدم وجود خطة استراتيجية وضعف في ممارسة الإدارة للتخطيط بجميع مستوياته.
2. وجود ضعف كبير بوظيفة التنظيم في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء حيث عكست النتائج عدم وجود هيكل تنظيمي أو وصف وظيفي للوظائف داخل

المستشفيات.

3. وجود قصور في الاهتمام بوظيفة الاتصال

والتنسيق في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات

العامة بأمانة العاصمة صنعاء حيث عكست النتائج

عدم وجود نظام آلي أو قاعدة بيانات مشتركة بين

مختلف الإدارات داخل المستشفيات.

4. وجود إهمال في وظيفة التقويم في إدارات الموارد

البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة

صنعاء حيث عكست النتائج عدم وجود نظام عادل

لتقييم أداء الموظفين وعدم قيام إدارة الموارد البشرية

بالمستشفى بمراجعة وتقييم أنشطتها بشكل دوري.

5. اقتصر دور إدارات الموارد البشرية في المستشفيات

العامة بأمانة العاصمة صنعاء على تنفيذ القرارات

فقط، وليس لها صلاحية في صناعة القرارات

واتخاذها.

6. وجود ضعف كبير في مجال التدريب والتأهيل

بإدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة

العاصمة صنعاء حيث عكست النتائج الافتقار إلى

برامج التدريب والتأهيل المستمرة مع إغفال تحديد

الاحتياجات التدريبية للموظفين داخل

المستشفيات.

كما توصل البحث إلى جملة من التوصيات

والمقترحات

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، المستشفيات

العامة، أمانة العاصمة.

Abstract

The primary objective of this research is to answer the question of:

“What are the responsibilities and duties of human resources

department in the governmental hospitals in Sana'a city - the capital

of Yemen - From this primary objective the following objectives are branched:

- Identify the use of human resources planning in governmental hospitals.
- Identify the use of human resources organization charts in governmental hospitals.
- Identify the use of communication and coordination in human resources departments in governmental hospitals..
- Identify the use of evaluation and appraisal in human resources

departments in governmental hospitals..

- Identify the use of decision making in human resources departments in governmental hospitals.

To answer the main question of the

research, the researcher used a

descriptive approach which allows

collecting data and diagnosing the

Situation. In addition, the researcher

used other references to collect data

and information such as books,

previous studies and survey. The

survey indicates the six following

points:

- Human resources planning.
- Human resources organization charts.
- Communication and coordination in human resources departments.

-
- Evaluation and appraisal in human resources departments.
- Training and human resources development.
- Decision making in Human resources departments.

The survey has been distributed to 60 employees who are working in human resources department in public governmental hospitals in Sana'a. 48 forms had been gotten back and subjected for analyzing, where the researcher depends on the following methods in analyzing:

- Percentages, Ratios medium and repetition.
- Descriptive statistics: (Arithmetic average /standard deviation).
- Alfa Crow Nbach coefficient to measure stability.
- Test of significance.
- Statistical Package for the Social Science (SPSS.).

The analysis for the data collected from the survey and different references shows that:

1. Insufficiency of interest in human resources planning, where the results show that there is a big absence for strategic plans and human resources planning.
2. Very clear insufficiency of organization charts in human resources departments, where the results show total absence of organization charts and job descriptions in all hospitals.
3. Insufficiency of communication and coordination in human resources departments of governmental hospitals,

4. Insufficiency of appraisal and evaluation in human resources departments.
5. Absence of human resources development.
6. Limitation of decision making in human resources departments, where the results show that the HR departments don't have the authority to make decision and are very restricted to execute roles.

In summary, depends on the results of the research, the researcher come out with the following recommendations:

1. Importance of subsistence human resources roles which includes planning , organization charts and job descriptions, commination and coordination , evaluation and appraisal, training and development , and decision making)
2. Allocate a budget for human resources in the budget of Ministry of Health and Population to ensure implementing the main roles of human resources departments in all governmental hospitals consciously.
3. Importance of updating job descriptions based on each job analyzing.
4. Having clear measures to evaluate every position in the governmental hospitals.
5. Importance of having a practical methodology in order to determine the needs of Human resources in each hospital.

6. Importance of having a strategic financial budget for human rescues development.
7. Importance of creating a strategic plan for employee's evaluation and appraisal based

- on clear measures and aware the staff of this strategy in all hospitals.
8. Aware the staff of human resources' polices processes, procedures and strategies.

مقدمة:

تعد الموارد البشرية ركيزة أساسية في المنظمات وأحد دعائم التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو والمتمثلة بالفرد الذي هو الأساس في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي فالعنصر البشري يعمل في المجالات المهنية والوظيفية المختلفة ضمن تخصصاته المختلفة في منظمات الأعمال مهما كان نوعها وفي أي قطاع كانت، فالموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة هي الأساس في تحقيق التفوق والتميز لأي منظمة في الخدمات والأسواق والأرباح، وقد اهتمت الحكومات بالموارد البشرية، وانتقل هذا الاهتمام المتزايد إلى منظمات الأعمال المختلفة إدراكاً منها أنه مهما توفرت إمكانيات العمل والإنتاج المادية فإن الأفراد هم القادرون على إنجاحها وحسن استثمارها، فالفرد أساس استمرار الحياة ومؤسس الحضارات فهو الذي يخترع التكنولوجيا ويسيرها، وبدونه تتحول إلى أدوات جامدة لا حياة لها (الهيبي، 2010، 11).

إن الموارد البشرية تحتل المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر ودعائم التنمية، وأساس تحريك عجلات النمو والتطور، فالموارد البشرية هي الثروة الأساسية في أي منظمة خدمية أو إنتاجية، وإدارة الموارد البشرية بفاعلية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، حيث إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الممارسة الأمثل للعنصر البشري المتوفر في المنظمة والاعتماد على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسته للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس والوظائف الإدارية التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والتنظيم والاختيار والتوظيف والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري،

مشكلة البحث:

انطلاقاً من الأهمية التي تحظى بها الموارد البشرية في القطاع الصحي في عصرنا الراهن وخصوصاً في المستشفيات العامة كونها تُسهم في تحقيق الأهداف الصحية للدولة بما يساعد في إيجاد تفاهم وتوافق بين المجتمع وأفراده ويحقق التنسيق بين مصالح المجتمع المختلفة تحقيقاً للصالح العام باعتبار المستشفيات العامة من أهم القطاعات التي تتبناها الدولة لخدمة المواطنين، لذلك فإن هذا البحث يسعى إلى دراسة

كافة الوظائف الإدارية وأساليب الممارسة لإدارات الموارد البشرية في المؤسسات الصحية من خلال مجتمع البحث

في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء، ومن هنا تبرز لنا جلياً مشكلة البحث المتمثلة في سؤال البحث الرئيس: ما واقع إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع ممارسة وظيفة التخطيط في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء؟
2. ما واقع ممارسة وظيفة التنظيم في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء؟
3. ما واقع ممارسة وظيفة الاتصال والتنسيق في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء؟
4. ما واقع ممارسة وظيفة التقويم في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء؟
5. ما واقع ممارسة وظيفة صناعة القرار واتخاذها في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء؟
6. ما واقع ممارسة وظيفة التدريب والتأهيل في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهمية البحث:

الأهمية العلمية (النظرية) للبحث:

- أهمية موضوع البحث المتمثل في التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.

- التأكد من تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية وسلامة الممارسات الإدارية والتنظيمية لإدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.

- يقدم هذا البحث قاعدة معلومات وبيانات لبحوث لاحقة في مجال إدارة الموارد البشرية في المستشفيات من خلال التطرق للجوانب التنظيمية والإدارية لإدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.

- قد يفتح البحث المجال أمام الباحثين لدراسة موضوع واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مؤثرة على المنظمات.

الأهمية العملية (التطبيقية) للبحث:

- الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة حيث حاول البحث توضيح ما هو كائن وتقديم التوصيات واقتراح الحلول لما يجب أن تكون عليه إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.

- تسليط الضوء على الجوانب الإدارية والتنظيمية والاتصالية لإدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة

بأمانة العاصمة صنعاء.

- قدم البحث نتائج وتوصيات يُتَوَقَّعُ بإذن الله أن يستفيد منها المجتمع وكذلك مساعدة المتخصصين والمهتمين في مجال إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة في التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية.

أهداف البحث:

تكمن أبرز أهداف البحث في التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء، ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مدى ممارسة وظيفة التخطيط في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.

- التعرف على مدى ممارسة وظيفة التنظيم في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.

- التعرف على مدى ممارسة وظيفة الاتصال والتسيق في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.

- التعرف على مدى ممارسة وظيفة التقويم في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.

- التعرف على مدى ممارسة وظيفة صناعة القرار واتخاذ في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.

- التعرف على مدى ممارسة وظيفة التدريب والتأهيل في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.

حدود البحث:

الحدود المكانية: الجمهورية اليمنية - أمانة العاصمة.

الحدود الزمنية: يناير - سبتمبر 2016 م.

الحدود المؤسسية: المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء (مستشفى الثورة العام/ المستشفى الجمهوري العام/ مستشفى الكويت / مستشفى السبعين العام / مستشفى زايد بن سلطان العام).

الحدود الموضوعية: واقع إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة المدنية بأمانة العاصمة صنعاء.

الحدود البشرية: موظفو إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة.

مصطلحات البحث:

إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة النشاطات (الوظائف) الخاصة باستقطاب الموارد البشرية ذات النوعية (الكفاءة، المهارة) العالية بعد (تصميم وتحليل وتوصيف وتقييم وتخطيط الموارد البشرية) ثم الاحتفاظ

بهم وتطويرهم، بغرض تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وتتمارس هذه الوظائف من خلال الوظائف الإدارية التخطيط، التنظيم، الاتصال، التنسيق، التقويم، صناعة القرار واتخاذها (العريقي، 2016، 12).
المستشفيات العامة: هي المستشفيات التي تقدم الخدمات الصحية بمختلف أنواعها والتي قامت بإنشائها الحكومة والمملوكة للدولة بهدف الاستثمارية الربحية، أو الاستثمارية الخيرية أو غيرها التي تخدم المجتمع.

منهج البحث: تم ممارسة المنهج الوصفي المسحي كونه الأنسب لغرض البحث.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع موظفي الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء.

عينة البحث: هي نفسها مجتمع البحث حيث تم اختيار جميع الموظفين في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء (هيئة مستشفى الثورة العام/ هيئة مستشفى الجمهوري العام/ مستشفى الكويت / مستشفى السبعين العام / مستشفى زايد بن سلطان العام). والبالغ عددهم (50).

أداة البحث: تم تصميم استبانة أداة للبحث، وتضمنت الاستبانة ستة مجالات رئيسية، و (36) فقرة. وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدة محكمين، وتجريبها على عينة استطلاعية، كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة كما هو موضح في الجدول رقم (3)، وتم التأكد من من ثبات الاستبانة بممارسة معادلة ألفا كرونباخ حيث بلغ معامل الثبات (0.82)

وقد كانت الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (1) الآتي:

جدول رقم (1) : درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	تماماً غير موافق
الدرجة	5	4	3	2	1

والجدول رقم (2) يوضح الوزن النسبي والتقدير اللفظي للمقياس.

جدول (2) الوزن النسبي

م	الوزن النسبي من - إلى	النسبة %100	التقدير اللفظي
1	5.00 - 4.20	%100	موافق تماماً
2	4.19 - 3.40	89.8%	موافق

محايد	68.5%	3.39 -2.60	3
غير موافق	49.8%	2.59 -1.80	4
غير موافق تماما	أقل من 30%	من 1- 1.79	5

صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) يوضح معامل الارتباط لفقرات الاستبيان، ومستوى الدلالة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	م
0.000	0.797	13	0.000	0.859	7	0.000	0.768	1
0.000	0.775	14	0.000	0.891	8	0.000	0.764	2
0.000	0.704	15	0.000	0.839	9	0.000	0.651	3
0.000	0.574	16	0.000	0.866	10	0.000	0.708	4
0.000	0.735	17	0.023	0.646	11	0.000	0.765	5
0.000	0.613	18	0.000	0.327	12	0.000	0.755	6

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	ن	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	ن	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	ن
0.000	0.860	31	0.000	0.725	25	0.000	0.823	19
0.000	0.829	32	0.000	0.791	26	0.000	0.794	20
0.000	0.851	33	0.000	0.623	27	0.000	0.421	21
0.000	0.812	34	0.000	0.650	28	0.000	0.657	22
0.040	0.104	35	0.000	0.591	29	0.000	0.780	23
0.000	0.653	36	0.000	0.653	30	0.000	0.730	24

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث تم حساب النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.

سيتم التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها ووظائفها.

مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تتعدد مفاهيم إدارة الموارد البشرية وتتنوع، إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير، فإدارة الموارد البشرية تمثل النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة (أبو بكر، 2004، 60).

فهي الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة، والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها، والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، وتقوم بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين

التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، وتعمل على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنظمة والعاملين فيها (صالح، 2004، 20).

ومهما تعددت التعريفات إلا أنها تتفق على أن إدارة الموارد البشرية:

- وظيفة محور عملها العنصر البشري.
- من مهامها الاستقطاب والاختيار والتعيين للعنصر البشري.
- تعمل على تطوير وتنمية قدرات ومهارات العنصر البشري.
- تعمل على استقرار العنصر البشري ورفع الروح المعنوية له وتحببه بالعمل.
- تحافظ على العنصر البشري وزيادة إنتاجيته.
- تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العنصر البشري.
- توفر بيئة عمل مناسبة لأداء العنصر البشري.
- تصمم اللوائح والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء العنصر البشري في المنظمة وتتابع تنفيذها.

أهمية إدارة الموارد البشرية.

الاهتمام بإدارة الموارد البشرية أصبح ضرورة ملحة، لتتمكن المنظمة من الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية، فالتخطيط للموارد البشرية - مثلاً - ينبه المنظمة مبكراً إلى نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير، المتوسط، والطويل.

وهذه الإدارة تساعد على تحفيز الأفراد للعمل وتحقيق حالة من الالتزام والانضباط والمشاركة الإيجابية في التنظيم بالشكل الذي يساعد في تكون اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل (باشري كامل ، 2003 ، 19).

ولإهتمام بإدارة الموارد البشرية أسباب كثيرة أهمها:

- تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء.
- تعقد المهام الإدارية.
- الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية.
- ارتفاع حدة المنافسة.
- الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية.
- ازدياد درجة التدخل الحكومي.
- تغير وتنوع احتياجات العاملين.
- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري.
- الحاجة إلى وضع سياسات واضحة لإدارة الموارد البشرية.

أهداف إدارة الموارد البشرية.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- 1- مساعدة العاملين في المنظمة على تحقيق أهدافهم الشخصية ، وذلك بالحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد ، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للمنظمة (باشري ، كامل 2003: 19 - 20).
- 2- توفير فرص عمل جيدة ، وتهيئة الظروف الملائمة في العمل.
- 3- الحفاظ على مستوى عال من الرضى والروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة (عقلان ، 2008 ، 22)
- 4- رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتنمية مشاعر الولاء والانتماء لديهم ، ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرص أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات ومنحهم الحوافز المجزية. (العريقي ، 2008 ، 11).
- 5- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.

- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:

- 1- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية التنافسية.
- 2- ضمان أن ينفذ الموظفون التزاماتهم تجاه المؤسسة.
- 3- ضمان فهم حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة، وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكناً.
- 4- اتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية، والعلاقات الاجتماعية في العمل، مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى.
- 5- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.
- 6- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:
- 7- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.
- 8- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.
- 9- إبداء النصح والإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم، وإطلاعهم أولاً بأول على كافة السياسات ذات التأثير على نشاطات إدارتهم العمالية.
- 10- حث مدرء الإدارات على اتباع نظم السلامة، لحماية العاملين وممتلكاتهم (صالح، 2004: 28-29).
- 11- إيجاد توافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، من خلال دراسة وفهم احتياجات كل طرف، ومن ثم العمل على تحقيقها (العريقي، 2008، 11).
- 12- تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- 13- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي.
- 14- المحافظة على ملامح التنظيم.
- 15- تنمية القدرة التنافسية للمنظمة.
- 16- تطوير إدارة الموارد البشرية.
- 17- تحقيق مبدأ العدالة بين الموظفين، وخاصةً فيما يتعلق بالأجور والمعاملة.
- 18- توفير الاستقرار والأمن الوظيفيين (عقلان، 2008: 22).
- 19- إيجاد الفرص المناسبة للتقدم الوظيفي للعاملين، من خلال المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- 20- احترام وتطبيق التشريعات التي تصدرها الدولة، والتي تنظم العلاقة بين العاملين والمنظمة.

21- العمل على تقوية التعاون بين النقابات باعتبارها ممثلة للعاملين وبين الإدارة ، باعتبارها ممثلة للملاك (العريقي ، 2008 : 12).

وظائف إدارة الموارد البشرية:

لم يتوصل الكتاب والباحثون إلى اتفاق تام حول الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلا أنه يمكن تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أولاً: مجموعة الوظائف التخصصية: وتتمثل بالآتي:

1- الوظائف المرتبطة بتصميم وتحليل وتوصيف وتخطيط الوظائف:

أ- تصميم الوظائف.

ب- تحليل الوظائف.

ج- الوصف الوظيفي.

د- تخطيط الموارد البشرية.

2- الوظائف الخاصة باجتذاب الموارد البشرية (التوظيف):

أ- الاستقطاب.

ب- الاختيار.

ج- التعيين.

3- الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية:

أ- التعويضات المباشرة.

ب- تقييم الوظائف.

ج- الحوافز والدفع مقابل الأداء.

د- المنافع والخدمات.

هـ- المسار الوظيفي.

و- الحركة الوظيفية للعاملين.

ز- الانضباط والنظام التأديبي.

4- الوظائف الخاصة بتطوير الموارد البشرية:

أ- التدريب.

- ب- التنمية والتطوير الإداري.
ج- تقييم أداء العاملين.
د- التطوير التنظيمي.

ثانياً: مجموعة الوظائف الإدارية: وتتمثل بالآتي:

- 1- التخطيط.
- 2- التنظيم.
- 3- التوجيه.
- 4- الرقابة. (العريقي: 12: 2008-18).

الدراسات السابقة.

توجد عدة دراسات تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية منها:

- دراسة الظاهري (2011م) بعنوان: "دور الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، دراسة حالة على مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في مستشفى جامعة العلوم، هدفت أيضاً إلى التعرف على أهمية تطبيق الجودة الشاملة وعلاقة الجودة برفع كفاءة العاملين والمتمثلة في (الاختيار، التعيين، التدريب، الحوافز، تقييم الأداء، الاندماج، المشاركة، التمكين) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج أهمها:
- يوجد أثر إيجابي بين تطبيق الجودة الشاملة ورفع كفاءة العاملين في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا حيث بلغ المتوسط (3.560) والانحراف المعياري (0.506) ودرجة الموافقة (76.3%).
- أوضحت الدراسة أن لإدارة الموارد البشرية دور متوسط في تطبيق الجودة الشاملة في المستشفى حيث بلغ المتوسط (3.168) والانحراف المعياري (0.592) ودرجة الموافقة (63.4%).
- ❖ دراسة الدعيس (2007) بعنوان: "تخطيط وتنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات دراسة تطبيقية في المنظمات العامة" وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ويمكن إيجازها فيما يلي:

- ضعف تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات موضع الدراسة.
- إن تطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات موضوع الدراسة سوف يؤدي إلى رفع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية ، وأن ارتفاع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية داخل هذه المنظمات من شأنه أن يرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة ككل.
- ضعف الارتباط والتنسيق بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية.
- إن الارتباط والتنسيق الفعال بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية سوف يرفع من كفاءة وفاعلية المنظمة ككل.
- انخفاض نسبة المؤهلات العلمية العليا بل وانعدامها في بعض المنظمات موضوع الدراسة.
- يمكن رفع كفاءة وفاعلية المنظمات موضوع الدراسة من خلال إعداد الكوادر الإدارية والفنية القادرة على اتخاذ القرارات وتطبيق نظام تخطيط وتنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات.
- إن المنظمات موضوع الدراسة تعاني من الخلل في التوازن بين التخصصات المهنية المختلفة في هيكل القوى العاملة.
- إن المنظمات موضع الدراسة ليس لديها استراتيجية للتدريب ، وغالبية أعضاء الإدارة العليا في هذه المنظمات لا زالوا يعتمدون على المصادر التقليدية في جمع البيانات والمعلومات.
- دراسة حسين (2007) بعنوان: أهمية "التكامل" بين التدريب وإدارة وتنمية الموارد البشرية ، هدفت إلى دراسة إلى معرفة تأثير البرامج التدريبية على إنتاجية وفاعلية العمل وكذلك على جودة الإنتاج لدى العاملين في جميع المجالات وقد أوضح الباحث في هذه الدراسة بعض الجوانب الهامة التي تتعلق بالعملية التدريبية منذ أن تفكر في إنشائها المؤسسة إلى أن تقوم بتنفيذ العملية التدريبية وكيف لها أن تقوم بها على وجه النجاح الكامل الذي يعود على المؤسسة بالنجاح المعهود منها وعلى العاملين بالفائدة والتطوير فيما يسهم بشكل فعال في صقل مهارات.
- ❖ دراسة عبدالحليم (2006) بعنوان: " دور تقييم أداء العاملين في ممارسة الموارد البشرية في الشركات السعودية " دراسة حالة على شركة دلة البركة القابضة السعودية ، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق نظام تقييم أداء العاملين وأثره في ممارسة الموارد البشرية للشركات السعودية ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- 1- ضعف تطبيق نظام تقييم أداء العاملين لشركة دلة البركة القابضة السعودية وبالتالي ضعف ما يترتب عليه من سياسات مثل العلاوة السنوية ، الترقية ، التدريب ، النقل وغيره.

2- ضعف إلمام العاملين بما فيهم المديرون في الشركة بأهمية تقييم الأداء للعاملين.

❖ دراسة العقيلي (2005) بعنوان: "توزيع الموارد البشرية والأجور وأثرها على أداء المنظمات"

- هدفت الدراسة لمعرفة الأثر الذي يحدثه نظام توزيع الموارد البشرية ونظام الأجور والحوافز على أداء الأفراد في منظمات العمل السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من صحة فرضيات الدراسة حيث تم عمل استمارة استبيان وتوزيعها على أفراد العينة المكونة من (50) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- تأثر عملية تعيين الموارد البشرية بالمؤثرات الخارجية مثل صلة القرابة والواسطة وقرارات سعودة الوظائف، مما يؤدي إلى توظيف عناصر غير مؤهلة.
 - الهيكل الوظيفي وتوصيف الوظائف يؤديان إلى توزيع الموارد البشرية حسب تخصصاتهم وكفاءاتهم وحاجة الوحدات الإدارية لهم، لذلك لا يجد العاملون صعوبة في أداء المهام الموكلة إليهم.
 - عدم وجود أسس علمية ثابتة وعادلة يتم من خلالها تحديد الأجور أو توزيعها بعدالة، وإتباع أساليب الواسطة والتركية في تحديدها.
 - ضعف الإسهام في رفع كفاءة العاملين وترقيتهم.

عرض النتائج ومناقشتها

التحليل الإحصائي الوصفي

وفيما يلي عرض مجتمع البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية

خصائص مجتمع البحث

بتحليل البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع البحث يتضح ما يلي:

جدول رقم: (4)

توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
54.2	26	ذكر
45.8	22	أنثى
100.0	48	المجموع

جدول رقم: (5)

توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30	6	12.5
31-40	16	33.3
41-50	22	45.8
أكبر من 51	4	8.3
المجموع	48	100

جدول رقم: (6)

توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية فأقل	5	10.4
دبلوم عالي	17	35.4
بكالوريوس	21	43.8
دراسات عليا	5	10.4
المجموع	48	100.0

جدول رقم: (7)

توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من سنتين	11	22.9
من 2 - 5 سنوات	15	31.3
من 6 - 10 سنوات	16	33.3
أكثر من 10 سنوات	6	12.5
المجموع	48	100.0

جدول رقم: (8)

توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير التخصص

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص
6.3	3	ثانوية عامة
64.6	31	إدارة
10.4	5	تمريض
14.6	7	محاسبة
4.2	2	أخرى
100.0	48	المجموع

جدول رقم: (9)

توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير المهارات

النسبة % = $\frac{\text{تكرار المهارة}}{\text{اجمالي العينة}}$	التكرار	المهارة
0.75	36	التعامل مع الحاسوب
0.58	28	كتابة التقارير
0.15	7	ممارسة الأساليب الاحصائية
0.19	9	اللغة الإنجليزية

عرض النتائج ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الرئيس للبحث: ما واقع إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء؟ ستم الإجابة عنه من خلال الجدول رقم (10) الآتي:

جدول رقم: (10) يوضح واقع إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمحاور الرئيسية للبحث

م	محاور البحث	مجتمع البحث	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
1	التخطيط في إدارات الموارد البشرية	48	2.9028	0.88248	5
2	التنظيم في إدارات الموارد البشرية	48	3.0104	0.95180	3
3	الاتصال والتنسيق في إدارات الموارد البشرية	48	2.9167	0.75638	4
4	التدريب والتأهيل في إدارات الموارد البشرية	48	2.7604	0.74290	6
5	التقويم في إدارات الموارد البشرية	48	3.0729	0.66924	2
6	اتخاذ القرار في إدارات الموارد البشرية	48	3.5278	0.80140	1

يتضح من جدول رقم: (10) أن الإحصاءات الوصفية للمحاور متكونة من صلاحية البيانات أو عدد الاستبانات حيث بلغت (48) حالة وأن القيم المفقودة كانت قليلة تم معالجتها بالطرق الإحصائية المعروفة لمعالجة القيم المفقودة في جميع المحاور، وأن متوسط التخطيط في إدارات الموارد البشرية كانت (2.9028) والتي توضح أن متوسط الإجابات كانت في الاختيار موافق لكنها تميل إلى المحايد بقربها من (3) وانحراف معياري عن متوسط البيانات (0.88248) وبلغ متوسط التنظيم في إدارات الموارد البشرية (3.0104) وانحراف معياري (0.95180) بينما بلغ متوسط الاتصال في إدارات الموارد البشرية (2.9167) التي تميل إلى الاختيار محايد وانحراف معياري (0.75638)، فيما كان متوسط التنسيق في إدارات الموارد البشرية (2.7604) والتي تميل إلى الخيار موافق وانحراف معياري (0.74290) مقارنة بتدريب العاملين حيث بلغ متوسط التقويم في إدارات الموارد البشرية (3.0729) بانحراف معياري (0.66924) فيما كان متوسط اتخاذ القرار في إدارات الموارد البشرية 3.5278 وانحراف معياري (0.80140) من متوسط المحاور نستنتج أن إجابات المستجيبين كانت تميل إلى الخيار محايد.

- للإجابة عن السؤال الأول للبحث: ما واقع ممارسة وظيفة التخطيط في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء؟ ستم الإجابة عنه من خلال الجدول رقم (11) الآتي:

الجدول رقم: (11):

يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية للتخطيط في إدارات الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	تكرار المستجيبين					المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الفقرة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق				
1	توجد خطة استراتيجية معتمدة للمستشفى	3	17	8	14	6	3.06	1.192	58.8	محايد
2	توجد خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المستشفى	5	13	5	19	6	3.17	1.260	56.6	محايد
3	توجد خطة تشغيلية لإدارة الموارد البشرية في المستشفى	7	25	6	8	2	2.44	1.070	71.2	موافق
4	تشمل الخطة التشغيلية للموارد كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية في المستشفى	5	17	13	11	2	2.75	1.062	65	محايد

محايد	61.2	1.262	2.94	7	10	9	17	5	تخطط إدارة الموارد البشرية لاحتياجات المستشفى من الموظفين في ضوء الاحتياجات المرفوعة من الإدارات والأقسام.	5
محايد	58.8	1.295	3.06	9	7	17	8	7	عند تخطيط الموارد البشرية للاحتياجات من الموظفين يتم دراسة التغيرات المتوقعة في أنشطة إدارات وأقسام المستشفى	6
محايد	62	0.88248	2.9028	التخطيط في إدارات الموارد البشرية						

من جدول رقم: (11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي (3.06) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.192) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (58.8) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو "توجد خطة استراتيجية معتمدة للمستشفى" اتجه بالفقرة إلى الحياد، مما يعني عدم علم الموظفين عن وجود خطط استراتيجية للمستشفى.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي (3.17) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.260) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (56.6) وهي أصغر من الأهمية النسبي المحايدة 68.5 وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " توجد خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المستشفى " اتجه بالفقرة إلى الحياد ،
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي (2.44) وهي فقري إيجابية والانحراف المعياري يساوي (1.070) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار موافق والأهمية النسبية (71.2) وهي أكبر من الأهمية النسبية المحايدة 68.5 وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " توجد خطة تشغيلية لإدارة الموارد البشرية في المستشفى " اتجه بالفقرة إلى الإيجابية، مما يدل عن وجود خطة تشغيلية للمستشفى.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي (2.75) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (0.88248) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (65) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين " تشمل الخطة التشغيلية للموارد كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية في المستشفى " اتجه بالفقرة إلى الحياد ، مما يوضح عن عدم علمهم بشمل الخطة التشغيلية للموارد البشرية.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي (2.94) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.262) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (61.2) وهي أصغر من الأهمية النسبي المحايدة 68.5 وبالتالي فإن رأي المستجيبين " تخطط إدارة الموارد البشرية لاحتياجات المستشفى من الموظفين في ضوء الاحتياجات المرفوعة من الإدارات والأقسام " اتجه بالفقرة إلى الحياد ،
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي (3.06) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.295) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (58.8) وهي أصغر من الأهمية النسبي المحايدة 68.5
- وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " عند تخطيط الموارد البشرية للاحتياجات من الموظفين يتم دراسة التغيرات المتوقعة في أنشطة إدارات وأقسام المستشفى " اتجه بالفقرة إلى الحياد مما يوضح عدم وجود دراسات عن الاحتياجات البشرية وتخطيط مسبق.
- وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي للتخطيط في إدارات الموارد البشرية (2.90) والانحراف المعياري يساوي (1.260) والأهمية النسبية (62) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.8) وبالتالي فإن رأي المستجيبين مال إلى الحياد في محور التخطيط، وهذا يوضح مدى عدم الاهتمام بالتخطيط في المستشفيات نظراً لحياد الموظفين عن فقرات محور التخطيط.

- للإجابة عن السؤال الثاني: ما واقع ممارسة وظيفة التنظيم في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء؟ سيتم الإجابة عنه من خلال الجدول رقم (12) الآتي:

جدول رقم: (12):

يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية للتنظيم في إدارات الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	تكرار المستجيبين					المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة الأهمية	اتجاه الفقرة
		بشدة موافق	موافق	محايد	موافق	بشدة موافق				
7	يوجد هيكل تنظيمي واضح لكافة إدارات وأقسام المستشفى	11	6	10	13	8	1.422	59.6	محايد	
8	يوجد هيكل وظيفي لإدارة الموارد البشرية في المستشفى	8	15	6	11	8	1.381	61.1	محايد	
9	كافة وظائف إدارة الموارد البشرية مشمولة في الهيكل الوظيفي للمستشفى	9	12	6	12	9	1.429	60	محايد	
10	يوجد توصيف وظيفي لكل وظيفة داخل المستشفى	3	12	8	16	9	1.226	53.4	محايد	

محايد	54.6	1.125	3.27	8	12	15	11	2	تُرسَم إدارة الموارد البشرية خطة مسار وظيفي لكل موظف بالمستشفى	11
موافق	69.6	.825	2.52	1	4	17	23	3	توجد سياسات ولوائح تحكم سير العمل داخل المستشفى	12
محايد	59.8	0.9518	3.1	التنظيم في إدارات الموارد البشرية						

من جدول (12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي (3.02) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.422) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (59.6) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " يوجد هيكل تنظيمي واضح لكافة إدارات وأقسام المستشفى " اتجه بالفقرة إلى الحياد. مما يدل على أن الموظفين لا يعلمون عن وجود هيكل تنظيمي لأقسام المشفى من عدمه.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي (2.92) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.381) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (61.1) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (65.8) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " يوجد هيكل وظيفي لإدارة الموارد البشرية في المستشفى " اتجه بالفقرة إلى الحياد.
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي (3.00) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.429) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (60) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " كافة وظائف إدارة الموارد البشرية مشمولة في الهيكل الوظيفي للمستشفى " اتجه بالفقرة إلى الحياد،

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي (3.33) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.226) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (53.4) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة 68.5 وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " يوجد توصيف وظيفي لكل وظيفة داخل المستشفى " اتجه بالفقرة إلى الحياد ،
- المتوسط الحسابي للفقرة الحادي عشر يساوي (3.27) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.125) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (54.6) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " ترسم إدارة الموارد البشرية خطة مسار وظيفي لكل موظف بالمستشفى " اتجه بالفقرة إلى الحياد.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثاني عشر يساوي (2.52) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (0.825) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار موافق والأهمية النسبية (69.6) وهي أكبر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " ترسم إدارة الموارد البشرية خطة مسار وظيفي لكل موظف بالمستشفى " اتجه بالفقرة إلى الموافقة والإيجابية وهذا يعني وجود خطة مسار لدى الإدارة.
- وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي للتنظيم في إدارات الموارد البشرية (3.1) والانحراف المعياري يساوي (0.9518) والأهمية النسبية 59.8 وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.8) وبالتالي فإن رأي المستجيبين مال إلى الحياد في محور التنظيم، يلاحظ اتجاه معظم الفقرات إلى الحياد لنتيجتين عدم وجود التنظيم في الإدارة أو لأن الوضع الحالي أثر في نفوس الموظفين.

- للإجابة عن السؤال الثالث: ما واقع ممارسة وظيفة الاتصال والتنسيق في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء؟ ستم الإجابة عنه من خلال الجدول رقم (13) الآتي:

الجدول رقم: (13)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية الاتصال والتنسيق في إدارات الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	تكرار المستجيبين					المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الفقرة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
13	يوجد نظام آلي للبيانات والمعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمستشفى	4	23	3	14	4	2.81	1.197	63.8	محايد
14	نظام المعلومات الموجود بالمستشفى يتسم بالسهولة وسرعة الاستجابة والقابلية للتحديث والتطوير المستمر	4	11	14	16	3	3.06	1.080	58.8	محايد
15	قاعدة البيانات والمعلومات في متناول	2	10	10	22	4	3.33	1.038	53.4	محايد

									العاملين داخل أقسام المستشفى كل حسب تخصصه الوظيفي	
محايد	67.6	1.160	2.63	2	12	8	18	8	يوجد تنسيق مستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة إدارات وأقسام المستشفى لإنجاز الأعمال	16
موافق	70	.989	2.50	2	6	11	24	5	تشجع وتدعم إدارة الموارد البشرية بالمستشفى الموظفين من أجل العمل بروح الفريق الواحد	17

18	تزود إدارة الموارد البشرية الموظف بكافة لوائح وأنظمة وتعليمات العمل بالمستشفى	1	15	10	19	3	3.17	1.018	56.6	محايد
	الاتصال والتنسيق في إدارات الموارد البشرية						2.92	0.7563	61.6	محايد

من جدول (13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر يساوي (2.81) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.179) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (63.8) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " يوجد نظام آلي للبيانات والمعلومات في إدارة الموارد البشرية بالمستشفى " اتجه بالفقرة إلى الحياد.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر يساوي (3.06) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.080) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (58.8) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " نظام المعلومات الموجود بالمستشفى يتسم بالسهولة وسرعة الاستجابة والقابلية للتحديث والتطوير المستمر " اتجه بالفقرة إلى الحياد ،
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشر يساوي (3.33) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.038) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (53.4) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " قاعدة البيانات والمعلومات في متناول العاملين داخل أقسام المستشفى كل حسب تخصصه الوظيفي " اتجه بالفقرة إلى الحياد.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة عشرة يساوي (2.63) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.160) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (67.6) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " يوجد تنسيق مستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة إدارات وأقسام المستشفى لإنجاز الأعمال " اتجه بالفقرة إلى الحياد.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة عشر يساوي (2.50) والانحراف المعياري يساوي (989). وهي فقرة إيجابية أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار موافق والأهمية النسبية (70) وهي أكبر من الأهمية النسبية

المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو "تشجع وتدعم إدارة الموارد البشرية بالمستشفى الموظفين من أجل العمل بروح الفريق الواحد" اتجه بالفقرة إلى الإيجابية.

المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة عشر يساوي (3.17) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.018) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (56.6) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة 68.5 وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو "تزود إدارة الموارد البشرية الموظف بكافة لوائح وأنظمة وتعليمات العمل بالمستشفى" اتجه بالفقرة إلى الحياد.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي للاتصال والتنسيق في إدارات الموارد البشرية (2.92) والانحراف المعياري يساوي (0.7563) والأهمية النسبية (61.6) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.8) وبالتالي فإن رأي المستجيبين مال إلى الحياد في محور الاتصال والتنسيق مما يدل على عدم اهتمام الإدارة والقيادة في المستشفى بالاتصال والتنسيق بين الإدارات والموظفين وهذا عكس رأي المستجيبين حيث أبدوا حياد نحو المحور.

- وللإجابة عن السؤال الرابع: ما واقع ممارسة وظيفة التقييم في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء؟ ستم الإجابة عنه من خلال الجدول رقم (14) الآتي:

جدول (14)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية للتقييم في إدارات الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	تكرار المستجيبين					المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الفقرة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق				
19	تقوم إدارة الموارد البشرية بالمستشفى بمراجعة وتقييم أنشطتها بشكل دوري	4	23	9	7	5	2.71	1.148	65.8	محايد

20	تقوم إدارة الموارد البشرية في المستشفى بالتأكد من تنفيذ كافة قواعد وإجراءات العمل بصفة دورية	3	25	10	6	4	2.65	1.062	67	محايد
21	تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموظفين على أسس علمية دقيقة	2	6	19	16	5	3.33	.975	53.4	محايد
22	تطبق إدارة الموارد البشرية بالمستشفى اللوائح والأنظمة بجدية وحزم	5	18	15	8	2	2.67	1.018	66.6	محايد
23	تهتم إدارة الموارد البشرية في مستشفى بالتقارير الرقابية الدورية باستمرار وتعالج جوانب القصور وتعزز جوانب القوة	3	24	9	9	3	2.69	1.055	66.2	محايد

موافق	69.6	1.052	2.52	3	6	9	25	5	تُوضح التقارير الرقابية الممارسات و الإجراءات الخاطئة و المخالفة لقوانين وأنظمة العمل في المستشفى	24
محايد	64.8	0.7429	2.76	التقييم في إدارات الموارد البشرية						

من جدول (14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة عشر يساوي (2.71) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.148) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (65.8) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو "تقوم إدارة الموارد البشرية بالمستشفى بمراجعة وتقييم أنشطتها بشكل دوري" اتجه بالفقرة إلى الحياد.
- المتوسط الحسابي للفقرة العشرون يساوي (2.65) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.062) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (67) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.8) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو "تقوم إدارة الموارد البشرية في المستشفى بالتأكد من تنفيذ كافة قواعد وإجراءات العمل بصفة دورية" اتجه بالفقرة إلى الحياد،
- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية والعشرون يساوي (3.33) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (975). أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (53.4) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو "تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء الموظفين على أسس علمية دقيقة" اتجه بالفقرة إلى الحياد،
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية والعشرون يساوي (2.67) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.018) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (66.6) وهي أصغر من

الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " تطبق إدارة الموارد البشرية بالمستشفى اللوائح والأنظمة بجدية وحزم " اتجه بالفقرة إلى الحياد ، مما يدل على عدم اكترات المستجيبين بالحزم.

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة والعشرون يساوي (2.69) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.055) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (62.2) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " تهتم إدارة الموارد البشرية في مستشفى بالتقارير الرقابية الدورية باستمرار وتعالج جوانب القصور وتعزز جوانب القوة " اتجه بالفقرة إلى الحياد.

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة والعشرون يساوي (2.52) والانحراف المعياري يساوي (1.052) وهي فقرة إيجابية أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار موافق والأهمية النسبية (69.6) وهي أكبر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " توضح التقارير الرقابية الممارسات و الإجراءات الخاطئة و المخالفة لقوانين وأنظمة العمل في المستشفى " اتجه بالفقرة إلى الإيجابية. مما يدل على وجود تقارير رقابية تراقب عمل الإدارات في المستشفى.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي للتقويم في إدارات الموارد البشرية (2.76)

والانحراف المعياري يساوي (0.7429) والأهمية النسبية (64.8) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة

68.8 وبالتالي فإن رأي المستجيبين مال إلى الحياد في محور التقويم في إدارات الموارد البشرية.

- للإجابة عن السؤال الخامس: ما واقع ممارسة وظيفة صناعة القرار واتخاذ في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء؟ ستتم الإجابة عنه من خلال الجدول رقم (15) الآتي:

جدول رقم: (15)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية لاتخاذ القرار في إدارات الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	تكرار المستجيبين					المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الفقرة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق				
25	تمتلك إدارة الموارد البشرية بالمستشفى صلاحية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	3	15	11	13	6	1.164	58.4	محايد	
26	تقوم إدارة الموارد البشرية في المستشفى بصناعة واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الكافية والدقيقة	1	11	16	16	4	.973	55.4	محايد	
27	تتبع إدارة الموارد البشرية بالمستشفى	1	7	16	20	4	.917	52	محايد	

									الطريقة العلمية في صناعة القرار واتخاذها		
محاييد	63	.922	2.85	2	11	13	22	0	تقوم إدارة الموارد البشرية في المستشفى بمتابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها	28	
محاييد	64.4	1.018	2.83	4	8	13	22	1	تقوم إدارة الموارد البشرية في المستشفى بمراجعة اللوائح والقوانين النافذة قبل صناعة القرار واتخاذها	29	
محاييد	58	.967	3.04	3	16	16	15	1	يتم اتخاذ القرارات بالتنسيق مع الإدارات المختصة ذات العلاقة داخل المستشفى كل فيما يخصه	30	
محاييد	58.4	0.66924	3.07	اتخاذ القرار وصناعته في إدارات الموارد البشرية							

من جدول (15) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة والعشرون يساوي (3.08) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.164) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (58.4) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " تمتلك إدارة الموارد البشرية بالمستشفى صلاحية اتخاذ القرارات الاستراتيجية " اتجه بالفقرة إلى الحياد.

المتوسط الحسابي للفقرة السادسة والعشرون يساوي (3.23) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (963) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (55.4) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " تقوم إدارة الموارد البشرية في المستشفى بصناعة واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الكافية والدقيقة " اتجه بالفقرة إلى الحياد.

المتوسط الحسابي للفقرة السابعة والعشرون يساوي (3.40) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (917) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (52) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " تتبع إدارة الموارد البشرية بالمستشفى الطريقة العلمية في صناعة القرار واتخاذها " اتجه بالفقرة إلى الحياد.

المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة والعشرون يساوي (2.85) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (922) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (63) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " تقوم إدارة الموارد البشرية في المستشفى بمتابعة تنفيذ القرارات عند اتخاذها " اتجه بالفقرة إلى الحياد

المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة والعشرون يساوي (2.83) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (1.018) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (64.4) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " تقوم إدارة الموارد البشرية في المستشفى بمراجعة اللوائح والقوانين النافذة قبل صناعة القرار واتخاذها " اتجه بالفقرة إلى الحياد.

المتوسط الحسابي للفقرة الثلاثون يساوي (3.04) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (58) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " يتم اتخاذ القرارات بالتنسيق مع الإدارات المختصة ذات العلاقة داخل المستشفى كل فيما يخصه " اتجه بالفقرة إلى الحياد.

وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي لاتخاذ القرار وصناعته في إدارات الموارد البشرية (3.07) والانحراف المعياري يساوي (0.66924) والأهمية النسبية (58.4) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة 68.8 وبالتالي فإن رأي المستجيبين مال إلى الحياد في محور اتخاذ القرار وصناعته في إدارات الموارد البشرية.

• للإجابة عن السؤال السادس: ما واقع ممارسة وظيفة التدريب والتأهيل في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء؟ ستم الإجابة عنه من خلال الجدول رقم (16) الآتي:

جدول رقم: (16)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية للتدريب وتأهيل الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	تكرار المستجيبين					المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الفقرة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
31	توجد سياسة تدريب وتأهيل قابلة للتطبيق على كل موظف في المستشفى	2	11	13	15	7	3.29	1.110	54.2	محايد
32	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفقاً لخطة المستشفى	0	8	11	21	8	3.60	.962	48	غير موافق
33	يشارك الموظفين في تحديد برامج التدريب التي يحتاجونها بالمستشفى	1	7	7	25	8	3.67	.996	46.6	غير موافق

غير موافق	49.4	.922	3.48	6	19	15	8	0	تواكب برامج التدريب والتغيرات في طريقة العمل بالمستشفى	34	
غير موافق	48.4	.964	3.58	8	20	12	8	0	يخضع كافة الموظفين في المستشفى للتدريب المستمر	35	
غير موافق	49.2	.967	3.54	7	20	14	6	1	تنفذ برامج التدريب والتأهيل من واقع الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالخطة الاستراتيجية للمستشفى	36	
غير موافق	49.4	0.8014	3.53	التدريب والتأهيل في إدارة الموارد البشرية							

من جدول (16) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقره الحادية والثلاثون يساوي (3.29) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي(1.110) أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار محايد والأهمية النسبية (54.2) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة(68.5) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو "توجد سياسة تدريب وتأهيل قابلة للتطبيق على كل موظف في المستشفى" اتجه بالفقره إلى الحياد

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية والثلاثون يساوي (3.60) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (962). أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار غير موافق والأهمية النسبية (48) وهي أصغر من الأهمية النسبية الغير موافق (49.8) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفقاً لخطة المستشفى " اتجه بالفقرة إلى عدم الموافقة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة والثلاثون يساوي (3.67) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (996). أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار غير موافق والأهمية النسبية (49.4) وهي أصغر من الأهمية النسبية الغير موافق 49.8 وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " يشارك الموظفين في تحديد برامج التدريب التي يحتاجونها بالمستشفى " اتجه بالفقرة إلى عدم الموافقة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة والثلاثون يساوي (3.48) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (922). أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار غير موافق والأهمية النسبية (46.6) وهي أصغر من الأهمية النسبية الغير موافق (49.8) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " تواكب برامج التدريب التغيرات في طريقة العمل بالمستشفى " اتجه بالفقرة إلى عدم الموافقة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة والثلاثون يساوي (3.58) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (964). أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار غير موافق والأهمية النسبية (48.4) وهي أصغر من الأهمية النسبية الغير موافق (49.8) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " يخضع كافة الموظفين في المستشفى للتدريب المستمر " اتجه بالفقرة إلى عدم الموافقة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة والثلاثون يساوي (3.54) (الدرجة الكلية من 5) والانحراف المعياري يساوي (967). أي أن الفقرة تميل إلى الاختيار غير موافق والأهمية النسبية (49.2) وهي أصغر من الأهمية النسبية الغير موافق (49.8) وبالتالي فإن رأي المستجيبين نحو " تنفذ برامج التدريب والتأهيل من واقع الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالخطة الاستراتيجية للمستشفى " اتجه بالفقرة إلى عدم الموافقة.
- وبصفة عامة تبين أن المتوسط الحسابي للتدريب والتأهيل في إدارات الموارد البشرية (3.53) والانحراف المعياري يساوي (0.8014) والأهمية النسبية (49.4) وهي أصغر من الأهمية النسبية الغير موافق (49.8) وبالتالي فإن رأي المستجيبين مال إلى عدم الموافقة في محور التدريب والتأهيل.

النتائج:

- 1- المتوسط الحسابي لدى ممارسة التخطيط في إدارات الموارد البشرية (2.90) والانحراف المعياري يساوي (1.260) والأهمية النسبية (62) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.8) وبالتالي فإن رأي المجيبين مال إلى الحياد في محور التخطيط، وهذا يدل على وجود قصور واضح في وظيفة التخطيط في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء حيث عكست النتائج عدم وجود خطة استراتيجية وضعف في ممارسة الإدارة للتخطيط بجميع مستوياته.
- 2- المتوسط الحسابي لدى ممارسة التنظيم في إدارات الموارد البشرية (3.1) والانحراف المعياري يساوي (0.9518) والأهمية النسبية (59.8) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.8) وبالتالي فإن رأي المجيبين مال إلى الحياد في محور التنظيم، وهذا يدل على وجود قصور في وظيفة التنظيم في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء حيث عكست النتائج عدم وجود هيكل تنظيمي أو وصف وظيفي للوظائف داخل المستشفيات.
- 3- المتوسط الحسابي لدى ممارسة الاتصال والتنسيق في إدارات الموارد البشرية (2.92) والانحراف المعياري يساوي (0.7563) والأهمية النسبية (61.6) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.8) وبالتالي فإن رأي المستجيبين مال إلى الحياد في محور الاتصال والتنسيق مما يدل على وجود قصور في الاهتمام بوظيفة الاتصال والتنسيق في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء حيث عكست النتائج عدم وجود نظام آلي أو قاعدة بيانات مشتركة بين مختلف الإدارات داخل المستشفيات.
- 4- المتوسط الحسابي لدى ممارسة التقويم في إدارات الموارد البشرية (3.07) والانحراف المعياري يساوي (0.7429) والأهمية النسبية (58.4) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة (68.8) وبالتالي فإن رأي المجيبين مال إلى الحياد في محور التقويم في إدارات الموارد البشرية، وهذا يدل على وجود إهمال في وظيفة التقويم في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء حيث عكست النتائج عدم وجود نظام عادل لتقييم أداء الموظفين وعدم قيام إدارة الموارد البشرية بالمستشفى بمراجعة وتقييم أنشطتها بشكل دوري.
- 5- المتوسط الحسابي لدى ممارسة لاتخاذ القرار وصناعته في إدارات الموارد البشرية (3.07) والانحراف المعياري يساوي (0.66924) والأهمية النسبية (58.4) وهي أصغر من الأهمية النسبية المحايدة 68.8 وبالتالي فإن رأي المستجيبين مال إلى الحياد في محور اتخاذ القرار وصناعته في إدارات الموارد البشرية، وهذا يشير إلى عدم ممارسة إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة

بأمانة العاصمة صنعاء، صلاحية اتخاذ القرارات وصناعتها حيث عكست النتائج اقتصرها على تنفيذ القرارات الإدارية فقط.

6- المتوسط الحسابي لمدى ممارسة التدريب والتأهيل في إدارات الموارد البشرية (3.53) والانحراف المعياري يساوي (0.8014) والأهمية النسبية (49.4) وهي أصغر من الأهمية النسبية الغير موافقة (49.8) وبالتالي فإن رأي المستجيبين مال إلى عدم الموافقة في محور التدريب والتأهيل، وهذا يدل على وجود ضعف كبير في مجال التدريب والتأهيل بإدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء حيث عكست النتائج الافتقار إلى برامج التدريب والتأهيل المستمرة مع إغفال تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين داخل المستشفيات.

التوصيات:

1. ضرورة الاهتمام بشكل كامل بوظيفة التخطيط لأهميتها في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء، باعتباره الأساس الذي تعتمد عليه بقية الوظائف الإدارية الأخرى.
2. ضرورة تفعيل دور وظيفة التنظيم لأهميتها في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء، من خلال إعداد وتحديث التوصيفات الوظيفية والهياكل التنظيمية.
3. إشراك وإشعار الموظفين بأهمية وظيفة الاتصال والتسيق فيما بينهم في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء، من أجل زيادة التناغم والعمل برؤية واضحة وبروح الفريق الواحد.
4. تدريب الموظفين على ممارسة وظيفة اتخاذ القرارات وصناعتها لأهميتها في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء، من خلال تفويض الصلاحيات من صاحب الصلاحية.
5. ضرورة الاهتمام بشكل مستمر بوظيفة التدريب والتأهيل لأهميتها في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء، من أجل التحسين المستمر للأداء ومواكبة كل جديد في إدارة الموارد البشرية وتطويرها.
6. إعطاء أولوية كبيرة لوظيفة التقييم لأهميتها في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء، من أجل مراقبة وتقويم سير الأداء وتحسينه للأفضل ومعالجة الإخطاء أول بأول إن وجدت.

7. ضرورة تضمين كافة وظائف وأنشطة الموارد البشرية في الموازنة المالية العامة لوزارة الصحة العامة والسكان وتغطية نفقاتها من أجل ضمان التنفيذ في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء واستمراريتها بفاعلية.
8. ضرورة توعية الموظفين في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء بالأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية.
9. ضرورة تحليل كل الوظائف في إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء منهجية علمية سليمة.
10. ضرورة تحديث وتطوير التوصيف الوظيفي بناءً على نتائج تحليل كل وظيفة.
11. إعادة النظر في استراتيجية الأجور المعمول بها حالياً في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء حتى تلبى تطلعات ورغبات العاملين في القطاع الصحي اليمني.
12. ضرورة إعداد استراتيجية موحدة للحوافز والمكافآت والامتيازات في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء مبنية على أسس سليمة.
13. ضرورة إعداد استراتيجية للضبط الإداري في المستشفيات العامة بأمانة العاصمة صنعاء لكي يتفاعل معها الموظفون ويلتزمون بها ، لضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية للمواطنين المستفيدين منها.
14. تكثيف الدورات التدريبية والتخصصية الحديثة وورش العمل لموظفي الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية.
15. إشراك موظفي الموارد البشرية في البرامج التأهيلية والعلمية مثل: الدبلومات التخصصية في إدارة الموارد البشرية.
16. أتمتة أنشطة إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات حديث ومتطور يتواءم مع ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال نظم المعلومات والاتصالات.

مقترحات البحث:

يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية:

1. واقع إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بالجمهورية اليمنية.
2. واقع إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بالجمهورية اليمنية.
3. واقع إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العسكرية بالجمهورية اليمنية.

4. تقييم أداء إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة والخاصة بالجمهورية اليمنية (دراسة مقارنة).
5. المشكلات والتحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة والخاصة بالجمهورية اليمنية (دراسة مقارنة).
6. المشكلات والتحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة والخاصة بالجمهورية اليمنية وسبل التغلب عليها.
7. تصور مقترح لتطوير إدارات الموارد البشرية في المستشفيات العامة بالجمهورية اليمنية.
8. تصور مقترح لتطوير إدارات الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بالجمهورية اليمنية.

المراجع

- القرآن الكريم

- باشري، كامل، نفيسة محمد، (2005). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.
- أبو بكر، مصطفى محمود(2004). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، مصر.
- صالح، محمد فالح (2004). إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل(2008). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، مركز الأمين، صنعاء، اليمن.
- عقلان، حمود عبدالله صالح(2008). إدارة الموارد البشرية، مدخل قيمي، الطبعة الثانية، دار الشوكاني للطباعة، صنعاء، اليمن.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل (2016). إدارة الموارد البشرية، (ط7)، الجمهورية اليمنية، صنعاء، الأمين للنشر والتوزيع.

- الهيتي، خالد (2010). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار المكتبة للنشر والتوزيع. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الظاهري، محمد عبده (2011). دور الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، دراسة حالة على مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- الدعيس، علي أحمد محمد حسن (2007). تخطيط وتنمية الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- العقيلي، عبدالرحمن (2005). توزيع الموارد البشرية والأجور وأثرها على أداء المنظمات، رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد بن عبدالعزيز، المملكة العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبدالحليم (2006). دور تقييم أداء العاملين في ممارسة الموارد البشرية في الشركات السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد بن عبدالعزيز، المملكة العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حسين، سمير محمد (2007). أهمية "التكامل" بين التدريب وإدارة وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.