

The Effect of Good Management Planning on The Performance of Employees of Al-Imam General Hospital

Abdan Shaher Alotaibi

Omar Ali Al-Sagheer Sumaida

Majmaah University || KSA

Abstract: The study aimed to identify the impact of good administrative planning on the performance of health sector workers. A field study on employees of Al-Eman General Hospital in Riyadh, and the study followed the descriptive analytical approach. The study population consisted of employees in Al-Eman General Hospital in Riyadh, and the sample size reached 63 employees in Al-Eman General Hospital in Riyadh Where the questionnaire was relied upon as a data collection tool, and the SPSS statistical analysis program was used to analyze the study data. The study reached a number of results, the most important of which are:

The workforce planning has an impact on the job performance of the employees of Al-Iman Hospital, and it is largely applied and based on the results, that there is a statistically significant relationship between the practice of continuous workforce planning and job performance, as well as the absence of a significant effect in the workforce planning practice. Likewise, manpower planning is an appropriate way to track performance, but it is not sufficient, and this necessitates the need for control to be seen as entering the institution's work and role. In light of this, the study recommends the following:

- The imperative of a planning system by the management of the institution that corresponds to the aspirations of the institution in the first place, and contributes even a little to raising and improving the level of performance it has.
- Forming specialized committees entrusted with the task of designing the planning structure, its regulations, procedures, supervising its implementation and making it understandable and clear by the institution.
- Using planning methods and approaches that contribute to assessing performance in every objectivity and do not cause embarrassment to the institution.

Keywords: administrative planning - performance - health sector - Al-Iman General Hospital.

أثر تخطيط القوى العاملة الجيد على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى الإيمان العام بالرياض

عبدان شاهر العتيبي

عمر علي الصغير صميذة

جامعة المجمعة || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تخطيط القوى العاملة الجيد على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى الإيمان العام بالرياض، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع

البيانات، تم توزيعها على عينة بلغت (63) موظفا بمستشفى الإيمان العام بمدينة الرياض، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

أن تخطيط القوى العاملة له أثره على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى الإيمان العام، وأنه مطبق بدرجة (كبيرة)، كمل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تخطيط القوى العاملة بشكل دوري مستمر والأداء الوظيفي، وكذلك عدم وجود تأثير معنوي في ممارسة تخطيط القوى العاملة. وكذلك تخطيط القوى العاملة أسلوب ملائم لمتابعة الأداء، لكنه غير كاف، وهذا ما يحتم حتمية النظر للرقابة على أنها تدخل في عمل المؤسسة ودورها. وفي ضوء ذلك أوصى الباحثان بما يلي:

- حتمية وجود نظام تخطيط من قبل إدارة المؤسسة يتوافق وتطلعات المؤسسة بالدرجة الأولى، ويسهم ولو بالشيء القليل في رفع وتحسين مستوى الأداء لديه.
- تشكيل لجان متخصصة توكل لها مهمة تصميم الهيكل التخطيطي، وتنظيماته، وإجراءاته، والإشراف على تطبيقه وجعله مفهوم وواضح من قبل المؤسسة.
- استخدام أساليب ومناهج تخطيطية تسهم في تقييم الأداء بكل موضوعية ولا تسبب الإحراج للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط القوى العاملة – الأداء -القطاع الصحي -مستشفى الإيمان العام.

المقدمة:

تحظى القوى البشرية باهتمام المجتمع لأنها الأداة الرئيسية للإنتاج الذي من أجله وبه تتحقق الأهداف، فلا بد من ضمان الحصول على الأفراد اللازمين لتيسير العمليات المختلفة في المجتمع، ولذا فإن الدول عادة ما تهتم بتخطيط القوى البشرية من أجل تحديد أنواع الأفراد اللازمين لأداء الأعمال، وكذلك تحديد الأعداد اللازمة من الأفراد لكل عمل.

وتعرف القوى العاملة على المستوى القومي في أي مجتمع بأنها: نسبة معينة من أعداد سكانه في سن العمل، أو القادرين عليه أو الراغبين فيه، أو يعملون بالفعل في وظائف معينة ويطلق عليهم العمالة. وتخطيط القوى العاملة هو أحد فروع إدارة الموارد البشرية والتي تفترض أنه من المهم أن تتوفر فرص أفضل لتحقيق الكفاية في استخدام الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة:

نظراً للحاجة الماسة لتطوير الخدمات الصحية وللنقص الكبير في هذه الخدمات والتخصصات النادرة المتعلقة بها، وحاجة المجتمع لتطويرها والارتقاء بها، فإن المؤسسات الصحية وجدت نفسها أمام مسؤوليات كبيرة للاهتمام بكادرها والارتقاء بأدائها والسبق لتقديم أفضل الخدمات، بهدف تحسين الأوضاع الصحية للمجتمع والمساهمة في إرساء التغيير المطلوب، لذا فلا بد لها من التخطيط الواضح لقواها العاملة المبني على أسس مهنية علمية صحيحة لإدارة الأفراد العاملين بها (عدوان، 2008).

وأكدت دراسة (علي، 2013) أن هناك دور كبير لتخطيط القوى العاملة في تحقيق أهداف المنظمة حيث يساهم في رفع كفاءة أداء المؤسسات الصحية بصورة ممتازة، وكذلك يؤدي التخطيط إلى اتخاذ القرارات وتطبيقها بكفاءة عالية، فتخطيط القوى العاملة الجيد يساهم في قدرة المؤسسات الصحية على تقديم أفضل الخدمات وتلبية احتياجات المرضى المختلفة والمتنوعة، كما يساهم في توفير الكوادر الصحية بمختلف تخصصاتها.

أسئلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تخطيط القوى العاملة الجيد على أداء العاملين بالقطاع الصحي بمستشفى الإيمان العام بالرياض؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مفهوم تخطيط القوى العاملة؟
- 2- ما أهمية تخطيط القوى العاملة؟
- 3- ما أثر التخطيط الجيد للقوى العاملة على أداء المنظمة؟

فرضيات الدراسة:

من أجل التوصل إلى إجابات سليمة وحلول علمية للمشكلات المطروحة في هذه الدراسة ومن أجل تحقيق الغاية المرجوة منه تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفروض التالية:

1. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين تخطيط القوى العاملة وجودة العمل.
2. لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين تخطيط القوى العاملة ورفع كفاءة العاملين.
3. توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين تخطيط القوى العاملة وإنتاجية العاملين.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة ومستوى أداء العاملين.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. تحديد أثر تخطيط القوى العاملة الجيد على أداء العاملين بمستشفى الإيمان العام بالرياض.
2. توضيح بعض المفاهيم في مجال إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة.
3. توضيح التخطيط الجيد للقوى العاملة لرفع أداء المنظمة.
4. توضيح المعوقات التي تواجه عملية تخطيط القوى العاملة.

أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية: يعد هذا البحث إضافة جديدة لمجال المعرفة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية خاصة تخطيط القوى العاملة والتي تزداد يوماً بعد يوم.
2. الأهمية العملية: الوصول إلى نتائج وتوصيات قد تساعد في تطوير أداء الأفراد العاملين في المؤسسة.

حدود الدراسة:

يقصر البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تخطيط القوى العاملة وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى الإيمان العام.
- الحدود البشرية: الموظفين العاملين في مختلف أقسام وإدارات مستشفى الإيمان العام بمدينة الرياض.
- الحدود المكانية: مستشفى الإيمان في مدينة الرياض.
- الحدود الزمنية: تم إجراء في الفصل الدراسي الثاني من العام 1440-1441هـ.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: تخطيط القوى العاملة

مقدمة:

يعتبر تخطيط القوى العاملة من المهام الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي منشأة بغض النظر عن الإدارة التي تتولى التخطيط لذلك كانت الإدارة العليا، أم إدارة التخطيط، أو إدارة متخصصة للتخطيط للقوى العاملة. وذلك بهدف تحديد احتياجات العمل للفترة اللاحقة من خبرات وتخصصات وتأمين الاستعمال الفعال لهذه الخبرات، والوصول بها لأعلى مستويات الإنتاجية، حيث تشير المتابعة التاريخية لمنظمات الأعمال بأن نجاحها أو فشلها يعزى لحد كبير لدقة أو عدم دقة نشاط التخطيط فيها.

التقدير الدقيق لحاجات المنظمة من القوى العاملة يساهم بشكل فعال في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة القوى العاملة: كالتوظيف والتدريب والتطوير وصيانة القوى العاملة. وبسبب تلك الأهمية فقد عد تخطيط القوى العاملة عاملاً أساسياً في تخفيض الكلف في المنظمة (عدوان، 2008).

مفهوم تخطيط القوى العاملة:

تتعدد تعريفات القوى العاملة وذلك تبعاً لتعدد وجهات نظر الكتاب كما يلي:

- يعرف تخطيط القوى العاملة على أنها: مجموعة من السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (القوى العاملة) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أم تحت الدراسة أم الإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة القوى العاملة جزءاً أساسياً من الخطة العامة للمنشأة (كشواي، 2003: 24).
- ويعرف تخطيط القوى العاملة على أنه: نشاط داعم لأنشطة المنظمة الأخرى ويعرفوه بأنه النشاط الذي لا يستهدف قياس وتغيير الأفراد أو الوظائف في المنظمة، وإنما لتأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب متناسب مع التطورات المتوقعة في الأعمال والاتجاهات البيئية العامة (شاويش، 2005: 132).

متطلبات تخطيط القوى العاملة

تتعد متطلبات تخطيط القوى العاملة إلى ما يلي:

- بيانات خاصة بالموقف الراهن تعطي معلومات كافية عن العاملين في المنشأة، كالسن، والنوع، والحالة الأسرية، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والقدرات والمهارات الخاصة.
- معدلات أداء لمختلف مجموعات الوظائف في المنظمة.
- مقياس موضوعي وعادل لقياس الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية لعناصر الإنتاج.
- نظام حركي لتصنيف الوظائف على أساس موضوعي، وعند هذا المتطلب ينبغي التوقف قليلاً فالوظيفة قد تكون خاصة كما قد تكون عامة (شيخة، 2000: 35).

أهداف تخطيط القوى العاملة

تتمثل أهداف تخطيط القوى العاملة بما يلي (شاويش، 2005: 132):

- 1- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.
- 2- التعرف على مصادر القوى العاملة ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
- 3- التعرف على واقع البيانات والمعلومات إلى المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والممكنة في الحاضر والمستقبل.
- 4- محالة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها.
- 5- التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمنشأة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل.
- 6- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة.

أهمية تخطيط القوى العاملة

- للتخطيط للقوى العاملة في المنشآت أهمية كبيرة تعود بالفائدة على المنشآت على اختلافها وتتمثل في:
1. يسهم التخطيط بشكل ملموس في الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنشأة، من خلال العمل على توفير الوسيلة لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطة.
 2. تمكن المنشآت من وضع تقديرات قيمة لاحتياجاتها من القوى العاملة ومقابلة النقص ومعالجة الفائض حسب ضرورات العمل في المنشأة وتحقيق التوازن وتفادي المفاجآت المربكة للعمل.
 3. تمكين المنشأة من التخطيط المالي وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت التي تصل في بعض الأحيان إلى مستويات مرتفعة مقارنة بالتكاليف التشغيلية.
 4. تمكين المنشآت من توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على الإدارات العاملة، والإفادة والاستغلال الأمثل للعمالة المتوفرة في سائر النشاطات، عن طريق نقل العمالة من قسم إلى آخر والحد من الازدواجية وتبذير الأموال في التوظيف (نصر الله، 2001: 73).

فوائد تخطيط القوى العاملة

- من أهم فوائد تخطيط القوى العاملة التي تعود على المنشأة ما يلي:
1. زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة، والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة وتحديد البرامج التقليدية للتعامل معها.
 2. خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة القوى العاملة متضمنة سياسات تدريب وتنمية الأفراد باستراتيجية العمل ككل.
 3. زيادة الاتساق والتوافق بين خطط القوى العاملة والعمليات التنفيذية.
 4. زيادة فعالية استخدام القوى العاملة وتحسين إنتاجيتها، وخفض معدل الحوادث، ومعدل دوران العامل، ومعدل الغياب.
 5. مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة مثل: صعوبة سوق العمل والمنافسة.

6. التلخص والحد من ظاهرتي البطالة المقتنعة والعجز في بعض فئات العاملين بما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل التكاليف (حسن، 2005: 96).

المبحث الثاني: أداء العاملين:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً كبيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، بسبب أهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك نسلط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

مفهوم وأهمية تقويم الأداء

يقصد بتقويم أداء العاملين أو قياس كفاءتهم تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم، وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات. وهكذا فالتقويم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، يعد وسيلة للتقويم (أي الترشيح والتحسين) من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف (الشرح، 2010).

أهمية تقويم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدة عن التمييز والمحسوبية.

1. الروح المعنوية: إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم يجعلهم يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل.

2. إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر الفرد أن العمل الذي يؤديه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم مهمة لاتخاذ قرارات على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3. وسيلة لضمان عدالة المعاملة: الإدارة تقوم على استخدام أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء والتي ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، وتقوم الإدارة بمعاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة.

4. تخطيط القوى العاملة على الرؤساء: أن من مهام الإدارة العليا أنها تلزم مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم، لتحليلها ومراجعتها، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بتحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

5. الاستمرار تخطيط القوى العاملة والإشراف: إن النتائج التي يتحصل عليها خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم، وملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر،

وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسهم باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

6. تقييم سياسات الاختيار والتدريب: حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء. فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، ويعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل (الهيبي، 1999).

عناصر الأداء:

هناك أنواع من العناصر المرتبطة بالأداء والتي يلزم من العاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تتضمن المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (عباس، 2003: 30-32).

تطوير أداء العاملين:

للتدريب دور فعال وكبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم، فهو يمددهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم ويطور مهاراتهم وقدراتهم، كما أنه له دور رئيسياً في تعديل السلوك والاتجاهات، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل، وبالتالي تتحقق قدرات ومهارات فعلية في استخدام المفاهيم والأساليب في مواقف معينة سواء كانت هذه المهارات فنية، أو فكرية، أو سلوكية، أو جميعها. وبما أن الإنسان هو الأساس في عملية الإنتاج فهو يحتاج إلى تجديد وتطوير، وهذا يأتي عن طريق تزويده بالأساليب الحديثة والمتطورة التي تعمل على زيادة الأداء وصل المهارات. وإذا كانت المؤسسات تسعى بصفة عامة إلى تحقيق أهدافها ونشاطاتها عن طريق الأداء الصحيح، فإن هذا الأداء لا يأتي إلا عن طريق التدريب إذا كان مبنياً على أساس من التخطيط السليم والتنفيذ المنظم والمتابعة المستمرة (بوسنيينة، منصور، 2003: 108-110).

ثانياً: طرق رفع كفاءة العاملين: تتمثل رفع كفاءة العاملين بعدة طرق منها: (الشرح، 2010)

1. إصلاح وتعديل الأجر أو المرتب.
2. النقل داخل التنظيم.
3. شغل وظيفة أعلى من خلال التدريب والتنمية: يترتب على زيادة أعباء ومتطلبات العمل خلق أوضاع أو ظروف لا يستمر معها شاغلي هذه الوظائف، مما يعني أن الأمر يتطلب المزيد من المعرفة والمهارة بجانب المهارات الحالية.
4. التحويل إلى وظيفة أخرى: الأفراد داخل المنظمة يمكن أن يحققوا النمو والتقدم من خلال تحويلهم من وظيفة لأخرى، ويحدث هذا عندما تتوافر لدى الفرد قدرات متعددة والمستخلصة من تقييم الأداء، تفوق ما يتطلبه العمل الحالي، أو أن التحويل يعني وضع الفرد في المكان المناسب لقدراته.

5. الترقية Promoting: الترقية يترتب عليها الزيادة في الأجر، ولكن هذا ليس ضرورياً دائماً، فالترقية تعني النقل إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالباً ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى أو نتيجة لتقييم الوظائف وتصنيف المهام.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية

تعريف إدارة الموارد البشرية:

اختلف الكتاب في تعريف إدارة الموارد البشرية في التخريجات ولكنهم اتفقوا في الإطار العام للمضمون وسيتم عرض موجز لما ورد في الآراء والتعاريف التي جاءوا بها (الفتلاوي، 2014 : 63).

1. "تعريف سيكولا Sikula: قال بأن الموارد البشرية هي استخدام عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والأجور وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية."
 2. "تعريف كلوك Glueck: وعرفها بأنها وظيفة في التنظيم تخص باستقطاب الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة، وتشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والتفتيش عنها وتشغيلها والاستغناء عنها."
 3. "تعريف فيليبو: حيث يعرفها بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة."
- "ويلاحظ من هذه التعاريف أنها تتفق على كون الموارد البشرية هي التخطيط، والتنظيم، والتطوير، والقيادة، والتحفيز وغير ذلك من الأنشطة التي تؤدي إلى الارتفاع وتنمية قدرات العاملين والوصول بهم إلى أقصى إنتاجية ممكنة."

الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

- تتعدد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، ويذكرها (خضير وآخرون، 2007) كما يلي:
1. تحليل العمل: يهدف التعرف على مواصفات الوظيفة ومن يشغلها ومعرفة جميع جوانب العمل.
 2. تخطيط القوى العاملة: يهدف تحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة وبالتالي تحديد احتياجاتها من العمالة كماً ونوعاً.
 3. الاختيار والتعيين: يهدف وضع الفرد المناسب في المكان المناسب والاختيار يمر بعده مراحل قبل التعيين.
 4. تصميم هيكل الأجور: يهدف تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها.
 5. تصميم أنظمة الحوافز: يهدف إعطاء مقابل عادل للأداء المتميز، وقد يكون التحفيز فردي أو جماعي أو على أساس أداء المؤسسة ككل.
 6. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: يهدف تحفيزهم على الأداء من خلال تقديم مزايا عينية (معاشات، تأمينات خاصة، ...) وتقديم خدمات في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية. وغيرها.
 7. التدريب: يهدف رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين تخطيط المسار الوظيفي: يهدف نقل وترقية وتدريب العاملين من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.
 8. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يهدف إحداث التغيير اللازم في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة الأعمال وفي الأداء الداخلي للمنظمة.
 9. نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية: يهدف توفير المعلومات الأساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المؤسسة.

أهمية تخطيط إدارة الموارد البشرية: (الشراح، 2010):

1. تقدير احتياجات المؤسسة من العمالة المناسبة لها.
2. قدرة المؤسسة على اختيار الموارد المطلوبة والمناسبة وتدريبها على العمل.
3. معرفة الزيادة أو النقصان في حجم العمالة داخل المؤسسة، لمنع الارتباكات المفاجئة في خط الانتاج والتنفيذ ومعرفة التغيرات في نوع ووظائف القوى العاملة حيث يساعد على التخلص من الفائض وسد العجز في العمالة.
4. يعمل تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين وتنظيم التدريب الخاص بهم وأوقات التغيرات والترقية.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- دراسة (العتيبي، 2011) بعنوان: دور تخطيط القوى العاملة الداخلي في رفع مستوى الاداء الاداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب في الرياض، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وفعالية تخطيط القوى العاملة في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة، ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانات من أجل جمع البيانات (237) استبانة وتم استرداد (217) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. وبعد التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات: أظهرت نتائج الدراسة وجود صعوبة تواجه تنفيذ تخطيط القوى العاملة الداخلية مما أدى إلى تراجع في أداء العاملين في الإدارة ومن هذه الصعوبات ضعف التدريب للرؤساء في مجال تخطيط القوى العاملة وضعف في الوسائل اللازمة لتفعيل تخطيط القوى العاملة الداخلي.
- دراسة (النميان، 1424هـ) بعنوان: تخطيط القوى العاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الامنية (دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل)، هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع أنظمة تخطيط القوى العاملة في شرطة منطقة حائل ومدى فعاليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الامنية، ثم التعرف على الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية التخطيطية، ثم التعرف على العقبات التي تواجه العملية التخطيطية في شرطة حائل، وأخيراً التعرف على المقترحات لتطوير تخطيط القوى العاملة. ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانات لجمع البيانات حيث وزعت (233) استبانة، وبعد التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى أن أهم المشاكل والعقبات التي تواجه تخطيط القوى العاملة هي العلاقات الشخصية وضعف تخطيط القوى العاملة الذاتية وعدم وجود نظام تخطيط متخصص وحديث.
- دراسة (الرشيدي، 2010) بعنوان: تقييم فاعلية نظم تخطيط القوى العاملة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت، هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية نظم تخطيط القوى العاملة الداخلي في البنوك التجارية في الكويت، بالإضافة إلى بيان دور تخطيط القوى العاملة الداخلي في العمل المصرفي للبنوك التجارية الكويتية. وتشخيص أهم المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق رقابة داخلية فاعلة في البنوك التجارية الكويتية. ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام الباحث بتوزيع (173) استبانة لجمع لبيانات وبعد التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى أن مستوى المعوقات التي تواجه نظم تخطيط القوى العاملة الداخلي في البنوك التجارية الكويتية مرتفع منها عدم وضوح أهداف البنك واستراتيجيته، مما يجعل من الصعب ترجمة هذه الأهداف والاستراتيجيات في أنظمة تخطيط القوى العاملة الداخلي القابلة للتطبيق في البنك.

- دراسة (الفرا، وشاهين، 2007) بعنوان "واقع تخطيط القوى العاملة الداخلي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة الداخلي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، من خلال التعرف على مدى توفر مقوماتها، وقياس مدى تحقيق النظم التخطيطية المطبقة داخل المنظمات الأهلية في قطاع غزة لأهدافها، ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تم جمع المعلومات الأولية من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذه الدراسة، حيث بلغ حجم المجتمع مائة وتسعاً وعشرون (129) منظمة وزعت عليهم الاستبانة، ولقد تم استرداد مائة وستاً وعشرون (126) استبانة، حيث بلغت نسبة المردود (97.67%). وبعد التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى أنه يتوفر لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة مقومات تخطيط القوى العاملة الداخلية بمستوى مناسب، يساعد هذه المنظمات على تعزيز الشفافية وتحقيق أهدافها. توفر مقومات الاتصال الناجح، ووجود الهيكل التنظيمي المناسب، وأن النظم التخطيطية الداخلية المطبقة في الجمعيات تحقق أهدافها، كما أن عملية تقييم الأداء تتم بطريقة سليمة؛ حيث تنوع الأساليب التخطيطية المستخدمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسات السابقة مع هذه الدراسة من حيث الهدف، وهو التعرف على تخطيط القوى العاملة الجيد على أداء العاملين بالقطاع الصحي، وتشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على هدف الدراسة، وتشابهت هذه الدراسة (دراسة (العتيبي، 2011)، ودراسة (النميان، 1424هـ)، ودراسة (الرشيدي، 2010)، دراسة (الفرا، وشاهين، 2007) من حيث استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مكان تطبيق الدراسة حيث تم تطبيق هذه الدراسة في مستشفى الإيمان العام بمدينة الرياض (الحدود المكانية)، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة (الحدود البشرية). وتميزت هذه الدراسة بأنها تهدف إلى معرفة أثر تخطيط القوى العاملة الجيد على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى الإيمان العام بالرياض، والتعرف على التخطيط الجيد للقوى العاملة لرفع أداء المنظمة. والتعرف على المعوقات التي تواجهه عملية تخطيط القوى العاملة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لفهم تخطيط القوى العاملة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى الإيمان العام في مدينة الرياض.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بمستشفى الإيمان العام بمدينة الرياض، وتم اختيار عينة تبلغ (63) موظفاً تم توزيع الاستبانة عليهم.

مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة: ثانوي متمثل في الأدبيات الإدارية المتاحة ذات العلاقة والتي على أساسها تم بناء الجانب النظري، وميداني (أولي) حيث تم فيه استخدام استبيان، وزع على عينة من الموظفين العاملين بالمستشفى.

1. مصادر ثانوية: وذلك بالاعتماد على الكتب، الدوريات، ومواقع الإنترنت، فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.
2. مصادر أولية: تم الاعتماد على الاستبانة وتم إعدادها بحيث تقيس متغيرات الدراسة وفرضياتها.

وصف خصائص عينة الدراسة (خصائص الديموغرافية):

جدول (1) توزيع العينة وفقا لمتغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
20-أقل من 30	12	19.0%
30-أقل من 40	42	66.7%
40-أقل من 50	9	14.3%
المجموع	63	100%

يتضح من الجدول أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة التي تتراوح بين 30-أقل من 40، بنسبة 66.7%، ثم الفئة التي تتراوح بين 20-أقل من 30، وذلك بنسبة 19.0%، في حين الفئة التي تتراوح بين 40-أقل من 50، حصلت على 14.3%.

جدول (2) توزيع العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
جامعي	48	76.2%
ثانوي	13	20.6%
أقل من ثانوي	2	3.2%
المجموع	63	100%

يتضح من الجدول أن غالبية العينة ممن يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 76.2%، ثم الحاصلون على مؤهل ثانوي بنسبة 20.6%، في حين المستوى التعليمي الأقل من ثانوي بنسبة 3.2%.

جدول (3) توزيع العينة وفقا لمغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من سنة	1	1.6%
أكثر من سنة	11	17.5%
أكثر من سنتين	51	80.9%
المجموع	63	100%

يتضح من الجدول أن خبرة العينة أقل من سنة بنسبة 1.6% و17.5%، للذين تتراوح خبرتهم بأكثر من سنة بينما كانت الخبرة التي أكثر من سنتين بنسبة 80.9%.

جدول (4) توزيع العينة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
68.3%	43	ذكر
31.7%	20	أنثى
100%	63	المجموع

يتضح من الجدول أن 68.3% من حجم العينة كانوا من الذكور، و31.7% كانوا من الإناث.

صدق الأداة وثباتها:

تم الاعتماد على نوعين من اختبار صدق الأداة على النحو التالي:

- 1- الصدق الظاهري: من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات والأخذ بملاحظاتهم حول أداة الدراسة، وقد تم تعديل الاستبانة اعتماداً على آراء السادة المحكمين.
- 2- الصدق الداخلي: (Cronbach-Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس واتساقها الداخلي، وقدرتها على قياس أبعاد ومحاور الدراسة، كما بالجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (5) جدول معامل كرونباخ ألفا الخاصة بالدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
	الأداة ككل	19	94.9%

بلغ معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل (94.9%): مما يؤكد ثبات الاستبانة واتساقها الداخلي.

الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الدراسة الأسلوب الإحصائي في التحليل باستخدام SPSS، وذلك من خلال: التكرارات، والنسب المئوية، والوزن النسبي، والأهمية النسبية.

4- عرض نتائج البحث ومناقشتها

تم حساب التكرارات والنسب لفقرات الدراسة المتعلقة بأثر تخطيط القوى العاملة الجيد على أداء العاملين بالقطاع الصحي دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى الإيمان العام بالرياض لمعرفة آراء عينة الدراسة حول أسئلة كل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول- التعرف على مستوى تخطيط القوى العاملة والاداء الوظيفي بين الموظفين العاملين

تم اختبار الأهمية النسبية ودلالاتها وفقاً لعبارات محاور الدراسة، وذلك بمعرفة الوزن النسبي وترتيب عبارات المحاور من حيث الأهمية باستخدام تحليل مقياس ليكرت والمتدرج من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة. وفيما يلي جداول توضح دلالات الأهمية النسبية لكل محور من محاور الدراسة.
أولاً: أثر تخطيط القوى العاملة على رفع الكفاءة.

جدول (6) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقاً للفقرة (1): التحفيز يساعد في رفع كفاءة أداء العاملين.

العبارة	التكرار	النسبة
1 لا أوافق بشدة	0	0%
2 لا أوافق	0	0%
3 محايد	0	0%
4 أوافق	10	15.9%
5 أوافق بشدة	53	84.1%
المجموع	63	100%

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الأول تتراوح بين 15.9% و84.1%، حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة بنسبة 84.1%، على عبارة: برأيك أن التحفيز يساعد في رفع كفاءة أداء العاملين، ثم يليها كل من الموافقين بنسبة 15.9%، في حين لم تحظى عدم الموافقة أو بشدة ومحايد على اصوات العينة.

جدول (7) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقاً للفقرة (2): يساهم تخطيط القوى العاملة في رفع كفاءة الأداء.

العبارة	التكرار	النسبة
1 لا أوافق بشدة	1	1.6%
2 لا أوافق	0	0%
3 محايد	0	0%
4 أوافق	25	39.7%
5 أوافق بشدة	37	58.7%
المجموع	63	100%

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الثاني تتراوح بين 39.7% و58.7%، حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة بنسبة 58.7%، على عبارة يساهم تخطيط القوى العاملة على رفع كفاءة الأداء، ثم يليه كل من الموافقة بنسبة 39.7%، في حين حظي كل من عدم الموافقة بشدة وذلك بنسبة 1.6%.

جدول (8) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقاً للفقرة (3) غياب نظام المعلومات الجيد لتخطيط القوى العاملة يؤدي إلى عدم كفاءة الأداء

العبارة	التكرار	النسبة
1 لا أوافق بشدة	0	0%
2 لا أوافق	0	0%
3 محايد	-	0%
4 أوافق	21	33.3%
5 أوافق بشدة	42	66.7%
المجموع	63	100%

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الثالث تتراوح بين 33.3% و66.7%، حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة 66.7%، على عبارة: غياب نظام المعلومات الجيد لتخطيط القوى

العاملة يؤدي إلى عدم كفاءة الأداء، في حين لم تحظى كل من المحايدة وعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة بأي أصوات.

جدول (9) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقاً للفقرة (4): تطوير وتحسين أنشطة القوى العاملة يزيد من رفع كفاءة أداء العاملين.

النسبة	التكرار	العبارات	
0%	0	لا أوافق بشدة	1
0%	0	لا أوافق	2
1.6%	1	محايد	3
27%	17	أوافق	4
71.4%	45	أوافق بشدة	5
100%	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الرابع تتراوح بين 27% و71.4%، حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة الشديدة على عبارة: تطوير وتحسين أنشطة القوى العاملة يزيد من رفع كفاءة أداء العاملين. تطوير وتحسين أنشطة القوى العاملة يزيد من رفع كفاءة أداء العاملين. ثم يليه الذين أجابوا بالموافقة بنسبة 27% بينما مثل المحايدون أقلية العينة بنسبة 1.6% لم تحظى كل من عدم الموافقة وعدم الموافقة الشديدة بأي أصوات من قبل العينة.

المحور الثاني- أثر تخطيط القوى العاملة على إنتاجية العاملين

جدول (10) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقاً للفقرة (5): معرفة وتلبية رغبات الموظفين يساعد في زيادة إنتاجيتهم

النسبة	التكرار	العبارات	
0%	0	لا أوافق بشدة	1
1.6%	1	لا أوافق	2
0%	0	محايد	3
27%	17	أوافق	4
71.4%	45	أوافق بشدة	5
100%	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الخامس تتراوح بين 27% و71.4%، حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على عبارة: مع معرفة وتلبية رغبات الموظفين يساعد في زيادة إنتاجيتهم، ثم يليه الذين أجابوا بعدم الموافقة بنسبة 1.6%، في حين لم تحظى عدم الموافقة الشديدة والمحايدة بأصوات العينة.

جدول (11) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقاً للفقرة (6): منح المكافآت، الحوافز والترقيات يؤدي إلى رفع معنويات الموظفين مما يزيد من إنتاجيتهم.

النسبة	التكرار	العبارات	
0%	0	لا أوافق بشدة	1
0%	0	لا أوافق	2

النسبة	التكرار	العبارات	
1.6%	1	محايد	3
61.9%	39	أوافق	4
36.5%	23	أوافق بشدة	5
100%	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الأول تتراوح بين 36.5% و61.9%، حيث أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة على عبارة: منح المكافآت، الحوافز والترقيات يؤدي إلى رفع معنويات الموظفين مما يزيد من إنتاجهم بنسبة 63.6%، يليها الموافقون بشدة بنسبة 36.5%، أما المحايدون فكانوا بنسبة 1.6%، في حين لم تحظى عدم الموافقة بأصوات العينة.

جدول (12) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقاً للفقرة (7): ترشيح المستشفى للموظفين المتميزين للدورات المناسبة لهم يزيد من مستوى إنتاجيتهم

النسبة	التكرار	العبارات	
0%	0	لا أوافق بشدة	1
0%	0	لا أوافق	2
0%	0	محايد	3
63.5%	40	أوافق	4
36.5%	23	أوافق بشدة	5
100%	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الثاني تتراوح بين 36.5% و63.5%، حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة على عبارة: ترشيح المستشفى للموظفين المتميزين للدورات المناسبة لهم يزيد من مستوى إنتاجيتهم بنسبة 63.5%، ثم الذين أجابوا بالموافقة الشديدة بنسبة 36.5%، في حين لم تحظى كل من عدم الموافقة الشديدة وعدم الموافقة والمحايدة بأصوات العينة.

جدول (13) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقاً للفقرة (8): يساهم التخطيط الجيد للقوى العاملة في توفير قوى عاملة مدربة وماهرة مما يؤثر في زيادة الإنتاجية.

النسبة	التكرار	العبارات	
0%	0	لا أوافق بشدة	1
0%	0	لا أوافق	2
0%	0	محايد	3
31.7%	20	أوافق	4
68.3%	43	أوافق بشدة	5
100%	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الثالث تتراوح بين 31.7% و68.3% حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على عبارة: يساهم التخطيط الجيد للقوى العاملة في توفير قوى

عاملة مدربة وماهره مما يؤثر في زيادة الإنتاجية. بنسبة 68.3%، يليها الموافقون بنسبة 31.7%، في حين كان المحايدون والغير موافقين وعدم الموافقة الشديدة فلم تحظى بأصوات العينة.

المحور الثالث- أثر تخطيط القوى العاملة على نجاح تقويم أداء العاملين
جدول (14) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقا للفقرة (9): تتم عملية المتابعة والتقييم لتنفيذ خطط القوى العاملة بصورة دورية

النسبة	التكرار	العبارات	
4.6%	1	لا أوافق بشدة	1
0%	0	لا أوافق	2
1.6%	1	محايد	3
33.3%	21	أوافق	4
65.1%	41	أوافق بشدة	5
100%	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الرابع تتراوح بين 33.3% و 65.1%، حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة الشديدة على عبارة: تتم عملية المتابعة والتقييم لتنفيذ خطط القوى العاملة بصورة دورية بنسبة 65.1%، يليها الموافقون بنسبة 33.3%، في حين كان المحايدون بنسبة 1.6%. بينما الغير موافقون بشدة والغير موافق فلم تحظى بأصوات العينة.

جدول (15) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقا للفقرة (10): عدم وضوح أهداف تخطيط القوى العاملة يؤدي إلى صعوبة قياس أداء العاملين.

النسبة	التكرار	العبارات	
0%	0	لا أوافق بشدة	1
0%	0	لا أوافق	2
0%	0	محايد	3
47.6%	30	أوافق	4
52.4%	33	أوافق بشدة	5
100%	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الخامس تتراوح بين 47.6% و 52.4%، حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على عبارة عدم وضوح أهداف تخطيط القوى العاملة يؤدي إلى صعوبة قياس أداء العاملين. بنسبة 52.4%، يليها الموافقون بنسبة 47.6%، في حين كان المحايدون والغير موافق بشدة والغير موافق فلم تحظى بأصوات العينة.

جدول (16) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقا للفقرة (11): الاهتمام بتخطيط القوى العاملة يسهل مهمة تقييم ادائهم.

النسبة	التكرار	العبارات	
0%	0	لا أوافق بشدة	1
0%	0	لا أوافق	2

النسبة	التكرار	العبارات	
%0	0	محايد	3
%28.6	18	أوافق	4
%71.4	45	أوافق بشدة	5
%100	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الخامس تتراوح بين 28.6% و71.4%، حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على عبارة: إلا الاهتمام بتخطيط القوى العاملة يسهل مهمة تقييم أداءهم. بنسبة 71.4%، يليها الموافقون بنسبة 28.6%، في حين كان المحايدون والغير موافق بشدة والغير موافق فلم تحظى بأصوات العينة.

جدول (17) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقاً للفقرة (12): التساهل في عملية التخطيط لاختيار العاملين ينعكس سلباً على نتائج تقييم أداء العاملين.

النسبة	التكرار	العبارات	
%0	0	لا أوافق بشدة	1
%0	0	لا أوافق	2
%0	0	محايد	3
%27.0	17	أوافق	4
%73.0	46	أوافق بشدة	5
%100	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الخامس تتراوح بين 27.0% و73.0%، حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على عبارة: التساهل في عملية التخطيط لاختيار العاملين ينعكس سلباً على نتائج تقييم أداء العاملين بنسبة 73.0%، يليها الموافقون بنسبة 27.0%، في حين كان المحايدون والغير موافق بشدة والغير موافق فلم تحظى بأصوات العينة.

المحور الرابع- أثر تخطيط القوى العاملة على جودة العمل
جدول (18) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقاً للفقرة (13): يساعد تخطيط القوى العاملة على أداء العاملين بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب

النسبة	التكرار	العبارات	
%0	0	لا أوافق بشدة	1
%0	0	لا أوافق	2
%0	0	محايد	3
%15.9	10	أوافق	4
%84.1	53	أوافق بشدة	5
%100	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الخامس تتراوح بين 15.9% و84.1%، حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على عبارة: يساعد تخطيط القوى العاملة على أداء العاملين

بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بنسبة 84.1%، يليها الموافقون بنسبة 15.9%، في حين كان المحايدون والغير موافق بشدة والغير موافق فلم تحظيا بأصوات العينة.

جدول (19) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقا للفقرة (14): تتم صياغة وتصميم خطة القوى العاملة على ضوء الأهداف العامة للمستشفى

النسبة	التكرار	العبارات	
%0	0	لا أوافق بشدة	1
%0	0	لا أوافق	2
%0	0	محايد	3
%20.6	13	أوافق	4
%79.4	50	أوافق بشدة	5
%100	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الخامس تتراوح بين 20.6% و 79.4%، حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على عبارة: تتم صياغة وتصميم خطة القوى العاملة على ضوء الأهداف العامة للمستشفى بنسبة 79.4%، يليها الموافقون بنسبة 20.6%، في حين كان المحايدون والغير موافق بشدة والغير موافق فلم تحظيا بأصوات العينة.

جدول (20) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقا للفقرة (15): عدم كفاءة القائمين بعملية التخطيط يؤثر على جودة العمل

النسبة	التكرار	العبارات	
%0	0	لا أوافق بشدة	1
%0	0	لا أوافق	2
%10	0	محايد	3
%27.00	17	أوافق	4
%73.00	46	أوافق بشدة	5
%100	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الخامس تتراوح بين 13.6% و 73.00%، حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على عبارة: أدائي الوظيفي بشكل عام جيد بنسبة 73.00%، يليها الموافقون ب بنسبة 27.00%، في حين كان المحايدون هم أقلية العينة بنسبة 10%، أما الغير موافق بشدة والغير موافق فلم تحظيا بأصوات العينة.

جدول (21) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقا للفقرة (16): يساهم تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى العاملة في جودة العمل.

النسبة	التكرار	العبارات	
%0	0	لا أوافق بشدة	1
%0	0	لا أوافق	2
%0	0	محايد	3

النسبة	التكرار	العبارات	
11.1%	7	أوافق	4
88.9%	56	أوافق بشدة	5
100%	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الخامس تتراوح بين 11.1% و 88.9%. حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على عبارة: يساهم تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى العاملة في جودة العمل. بنسبة 88.9%، يليها الموافقون بنسبة 11.1%، في حين كان المحايدون والغير موافق بشدة والغير موافق فلم تحظيا بأصوات العينة.

جدول (22) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقا للفقرة (17): تصمم خطط تدريبية لمعالجة ضعف الاداء.

النسبة	التكرار	العبارات	
0%	0	لا أوافق بشدة	1
0%	0	لا أوافق	2
0%	0	محايد	3
19.0%	12	أوافق	4
81.00%	51	أوافق بشدة	5
100%	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الخامس تتراوح بين 19.0% و 81.00%. حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على عبارة: تصمم خطط تدريبية لمعالجة ضعف الاداء بنسبة 81.00%، يليها الموافقون بنسبة 19.0%، في حين كان المحايدون والغير موافق بشدة والغير موافق فلم تحظيا بأصوات العينة.

جدول (23) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقا للفقرة (18): توضع المادة التدريبية بناء على طلب مديري الادارات.

النسبة	التكرار	العبارات	
0%	0	لا أوافق بشدة	1
0%	0	لا أوافق	2
6.3%	4	محايد	3
23.8%	15	أوافق	4
69.9%	44	أوافق بشدة	5
100%	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الخامس تتراوح بين 13.6% و 69.9%. حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على عبارة: توضع المادة التدريبية بناء على طلب مديري الإدارات. بنسبة 69.9%، يليها الموافقون بنسبة 23.8%، في حين كان المحايدون هم أقلية العينة بنسبة 6.3%، أما الغير موافق بشدة والغير موافق فلم تحظيا بأصوات العينة.

جدول (24) الأهمية النسبية ودلالاتها وفقاً للفقرة (19): يتم تحديد أهداف خطة التدريب والتنمية بشكل دقيق.

النسبة	التكرار	العبارات	
0%	0	لا أوافق بشدة	1
0%	0	لا أوافق	2
0%	0	محايد	3
22.2%	14	أوافق	4
77.8%	49	أوافق بشدة	5
100%	63	المجموع	

يتضح من الجدول أن درجة الموافقة على السؤال الخامس تتراوح بين 22.2% و77.8%، حيث نجد أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أجابوا بالموافقة بشدة على عبارة: يتم تحديد أهداف خطة التدريب والتنمية بشكل دقيق. بنسبة 77.8%، يليها الموافقون بنسبة 22.2%، في حين كان المحايدون والغير موافق بشدة والغير موافق فلم تحظيا بأصوات العينة.

نتائج فرضيات الدراسة:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة والأداء الوظيفي، ولذلك قمنا برفض الفرضية العدمية التي تنفي عدم وجود تأثير معنوي في مدى تبني المستشفى للرقابة الإدارية في مستوى الأداء الوظيفي، وذلك تبعاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه عندما تكون T المحسوبة أكبر من T الجدولية، يدل ذلك على وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما حصل، كما أن معنوية الاختبار Sig أقل (0.05) بحيث بلغت (0.000).
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور تخطيط القوى العاملة بعد وقوع الأخطاء والأداء الوظيفي، ولذلك قمنا برفض الفرضية العدمية التي تنفي عدم وجود تأثير معنوي في دور تخطيط القوى العاملة بعد وقوع الأخطاء في مستوى الأداء الوظيفي، وذلك تبعاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه عندما تكون T المحسوبة أكبر من T الجدولية، يدل ذلك على وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما حصل، كما أن معنوية الاختبار Sig أقل (0.05) بحيث بلغت (0.000).
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تخطيط القوى العاملة بشكل دوري مستمر والأداء الوظيفي، ولذلك قمنا برفض الفرضية العدمية التي تنفي عدم وجود تأثير معنوي في ممارسة تخطيط القوى العاملة بشكل دوري مستمر في مستوى الأداء الوظيفي، وذلك تبعاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه عندما تكون T المحسوبة أكبر من T الجدولية، يدل ذلك على وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما حصل، كما أن معنوية الاختبار Sig أقل (0.05) بحيث بلغت (0.000).
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين احتياج تخطيط القوى العاملة إلى تحسين. والأداء الوظيفي، ولذلك قمنا برفض الفرضية العدمية التي تنفي عدم وجود تأثير معنوي في مدى احتياج تخطيط القوى العاملة في مستوى الأداء الوظيفي، وذلك تبعاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه عندما تكون T المحسوبة أكبر من T الجدولية، يدل ذلك على وجود تأثير بين المتغيرين وهذا ما حصل، كما أن معنوية الاختبار Sig أقل (0.05) بحيث بلغت (0.000).
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مجتمعة في تفسير الأداء الوظيفي، ولذلك قمنا برفض الفرضية العدمية التي تنفي عدم وجود تأثير معنوي في مدى تبني المستشفى لسياسات وأساليب التنمية الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وذلك تبعاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه عندما

تكون F المحسوبة أكبر من F الجدولية، يدل ذلك على وجود تأثير بين متغيرات الدراسة مجتمعة وهذا ما حصل، كما أن معنوية الاختبار. (0.000). بلغت بحيث (0.05) أقل Sig

التوصيات والمقترحات:

قد لا يتفق الكثير مع القول بأن القصور في نظام التخطيط المطبق راجع لوجود خلل فيه أو في إجراءاته. كما ترجع عدم فعاليته لعدم فهمه وإدراكه بالكيفية المناسبة. حيث لاحظنا بأن هذا النظام لا يستند للشروط والمعايير العلمية والمحددة لمتابعة أداء المؤسسة وتقييمه بالشكل المناسب.

وعلى ضوء النتائج السابقة الذكر، يوصي الباحثان بالآتي:

- 1- حتمية وجود نظام تخطيط من قبل إدارة المؤسسة يتوافق وتطلعات المؤسسة بالدرجة الأولى، ويسهم ولو بالشيء القليل في رفع وتحسين مستوى الأداء لديه.
- 2- تشكيل لجان متخصصة توكل لها مهمة تصميم الهيكل التخطيطي، تنظيماته، وإجراءاته، والإشراف على تطبيقه وجعله مفهوم وواضح من قبل المؤسسة.
- 3- استخدام أساليب ومناهج تخطيطية تسهم في تقييم الأداء بكل موضوعية ولا تسبب الإحراج للمؤسسة.

قائمة المراجع

- أبو شيخة، نادر أحمد (2000)، إدارة القوى العاملة. ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- بوسنينة، الصديق، ومنصور، سليمان الفارسي (2003)، الموارد البشرية: أهميتها. تنظيمها. مسؤوليتها. مهامها. طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا.
- حسن، محمد راوية (2005)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية القوى العاملة. الدار الجامعية: الإسكندرية.
- خضير، عاصم حمود، وآخرون (2007)، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة.
- شاويش، مصطفى نجيب (2005)، إدارة القوى العاملة "إدارة الأفراد". ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع: الأردن.
- الشراح، يعقوب أحمد (2010)، التربية وأزمة التنمية البشرية. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- عباس، سهيلة محمد (2003)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل.
- العتيبي، منير بن منطي، تحليل ملاءمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل السعودي. مركز الخليج لسياسات التنمية www.gulfpolicies.com
- عدوان، جمال خليل (2008)، واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- علي، تهايمي عبد الله محمد (2013)، أثر التخطيط الإداري على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على شركة مصفاة الخرطوم المحدودة في الفترة من 2005م-2012م. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الفتلاوي، حيدر مجيد عبود (2014)، أهمية تخطيط القوى العاملة في خفض معدلات بطالة الخريجين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- كشواي، باري (2003)، إدارة الموارد البشرية. دار الفاروق للنشر والتوزيع: القاهرة.
- نصر الله، حنا (2002)، إدارة القوى العاملة. دار زهران: الأردن.
- الهبتي، خالد عبد الرحيم (1999)، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد.