



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The role of human resources strategies in achieving job satisfaction by
mediating organizational culture: An exploratory study of the opinions
of a sample of workers in the Salah al-Din Health Department**

Muqdad Fadhil Ibrahim^{*A}, Jumana Younis^B

^A Salah al-Din Health Directorate

^B College of Business Administration/Al-Jinan University

Keywords:

Human resource management strategies,
job satisfaction, organizational culture,
Salahuddin Health Department.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 01 Aug. 2023
Accepted 22 Aug. 2023
Available online 31 Dec. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Muqdad Fadhil Ibrahim

Salah al-Din Health Directorate



Abstract: The study aimed to identify the application of human resource strategies from the employees' point of view in the Salah al-Din Health Department and to identify the application of employee job satisfaction. The analytical descriptive approach was used in analyzing data, testing hypotheses, and evaluating the role of human resource strategies in achieving job satisfaction by mediating organizational culture. A questionnaire was used to collect data, and it was distributed, and then an intentional sample of (90) workers was selected from the Salah Health Department. religion in Iraq. The study reached important results, the most important of which was the presence of a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for human resource strategies, which are (human resource planning strategy, recruitment strategy, training, and development strategy) on job satisfaction and organizational culture in Salah al-Din Health Department.

دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بتوسيط الثقافة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة صلاح الدين

مقداد فاضل إبراهيم

جومانة يونس
كلية إدارة الأعمال
جامعة الجنان

مديرية صحة صلاح الدين

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة صلاح الدين والتعرف على تطبيق الرضا الوظيفي للعاملين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتقييم دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بتوسيط الثقافة التنظيمية، حيث تم استخدام استبانة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين في دائرة صحة صلاح الدين وتم اختيار عينة عشوائية متمثلة بـ (90) شخص من العاملين في الدائرة المبحوثة.

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة وكان أهمها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتمثل بـ (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير) على الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية، دائرة صحة صلاح الدين.

المقدمة

تتعلق الإدارة الحديثة من اهتمامها بالموارد البشرية من رأي علمي صحيح أن الفرد عنده طاقات ومقدرات عقلية تفوق كثيرا ما يتم استخدامه أو الانتفاع منه فعليا في مواقع العمل المختلفة. وإن الانتفاع الكبير من هذه القوى العقلية هي المصدر الفعلي لتمييز الإدارات ومقدرتها على تحقيق إنجازات مذهلة ليست تقليدية. والحقيقة الهامة هنا أن المجهود البشري لا يمكن أن يصل إلى إنجاز نتائج لها قيمة بمجرد أن يتوفر بل يجب أن تكون هناك دوافع ناشئة عن قوى الأفراد تدفعهم - بصفتهم الإدارية - إلى الاكتشاف والاستغلال تلك الطاقات الكامنة لديهم والمهارات والقدرات المكتسبة بطريقة تفيد المنظمة والأفراد معًا. لأن العنصر البشري يختلف في تكوينه عن باقي عناصر الإنتاج الأخرى من حيث الجانب المادي فيه وقدراته محدودة، والعقل هو مصدر التفكير والإبداع. فضلا عن أنه يتكون من جانب أخلاقي. يتم التحكم فيه من خلال دوافع نفسية وروحية لها سيطرة وتأثير كبير على استخدام الجانب الأول (الجسدي والفكري)، أي الأداء البشري، كما يقرر العلماء، يتكون من تفاعل متغيرين أساسيين: القدرة على العمل والرغبة فيه. ويجب على أي نشاط يهدف إلى إدارة هذا الأداء وتعظيمه أن يبنى سياسته على أساس هذين المتغيرين، ولكن كل متغيرين بنائين فيما بينهما، وإن القطاع الصحي يمثل أهمية كبيرة للمجتمع كونه يتعامل مع أهم عنصر في البيئة وهو العنصر البشري، لذا يحتاج إلى وضع استراتيجية للموارد البشرية تتلائم مع حجم التغيرات والتحديات والتطورات الحاصلة في البيئة بشكل يساعد ويساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، ولا يتم ذلك إلا من خلال توفير ثقافة تنظيمية تساعد على الابتكار والتعاون وروح العمل كفريق. تضمن البحث أربعة

مباحث رئيسية المبحث الأول منهجية الدراسة والمبحث الثاني الجانب النظري والمبحث الثالث الجائل التطبيقي العملي للمبحث أما الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: إن نجاح دائرة صحة صلاح الدين يستلزم مواكبة كل ما هو حديث في الإدارة وفي ضوء التغيرات المعاصرة بات من اللازم على دائرة صحة صلاح الدين أن تسعى باتجاه التنمية والتجديد أكثر من أي زمن مضى إذ إن برامج التدريب والتنمية والاستقطاب لا يمكن أن تسهم في تفوق المؤسسة من غير رفع كفاءة الأداء، حيث تقوم إدارة هذه دائرة صحة صلاح الدين على تعيين نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ودراسة المنافسين وذلك عن طريق تعيين مقدراتها الحالية والمستقبلية ليكفل لها تحقيق الغايات ومواجهة المشكلات لضمان النمو والديمومة. وتكمن إشكالية الدراسة في أن دائرة صحة صلاح الدين تسعى بدورها إلى تحقيق كفاءة تنظيمية مرتفعة وذلك من خلال إضفاء كل ما هو حديث لتحقيق الثقافة التنظيمية ورفع درجة الرضا الوظيفي عن طريق استقلالية الطاقة الفردية والذهنية للأشخاص.

ومن خلال ما تم عرضه أعلاه يمكن أن نحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما هو دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بتوسط الثقافة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين؟

أهمية الدراسة: إن كفاءة وفعالية استراتيجيات الموارد البشرية في دائرة صحة صلاح الدين يمكن أن تسهم بصورة رئيسية في تحقيق الرضا الوظيفي بها، كما من الممكن أن تعمل على تكوين ثقافة تنظيمية بطاقة الأداء المتوازن والتي تتمثل في تطبيق العمليات الداخلية ورفع مستوى المعرفة عند العاملين وإرضاء المستفيدين من الجمهور.

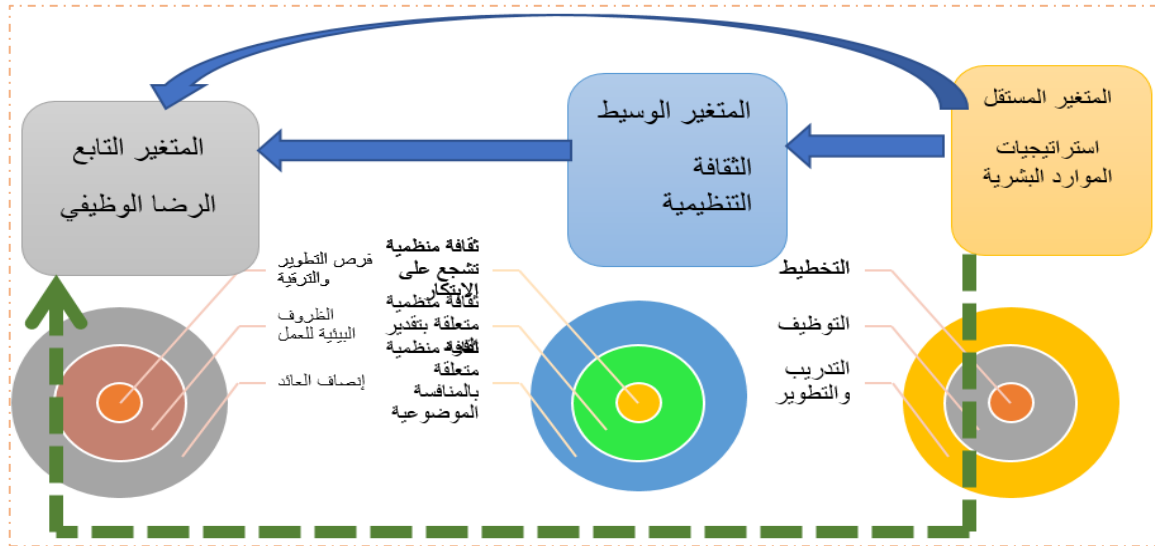
ثانياً. أهمية الدراسة من الناحية النظرية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من النقاط الآتية:

- أ. إن الدراسة تكتسب أهميتها من نطاق أهمية استراتيجيات الموارد البشرية، إذ إنها تعد اللبنة الجوهرية لكافة وظائف دائرة صحة صلاح الدين قائمة على انتقاء الشخص الملائم لوضعه في المكان والزمن والحجم الملائم فضلاً عن وظائفها المتعددة مثل التدريب والتخطيط.
- ب. إمكانية تقديم المساعدة للمديرين في دائرة صحة صلاح الدين وذلك للتعرف على التأثير الذي من الممكن أن تؤديه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، في ضوء ما تصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات لرفع فاعلية وظائف الموارد البشرية.
- ج. تحديد الدور المهم الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز الدور الذي تلعبه (إدارة استراتيجيات إدارة لوظيفي).

ثالثاً. أهمية الدراسة من الناحية العملية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها العملية من النقاط الآتية:

- أ. تسهم هذه الدراسة بتسليط الضوء بصورة متواضعة على الاستراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية، بالاعلاوة إلى إعداد إطار فكري لمتغيرات الدراسة (استراتيجية الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية) في الدائرة المبحوثة.
- ب. كما تتمثل في أنها ستناول مفهوم الموارد البشرية والرضا الوظيفي بتوسط الثقافة التنظيمية من وجهات نظر العاملين في دائرة صحة صلاح الدين. حيث يتم عرضها من واقع الأدب سيساعد أيضاً في تتبع تطور المفهوم حتى الوقت الحاضر، ومدى تأثير الموارد البشرية على رضا الوظيفي بتوسط الثقافة التنظيمية من خلال رسم وجهة نظر.

- ج. تقديم مقترحات وتوصيات وآليات عمل لدائرة صحة صلاح الدين بناء على ما ستتوصل إليه الدراسة فيما يتعلق بمتغيراتها (استراتيجيات الموارد البشرية، والرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية)
- رابعاً. أهداف الدراسة: بالاستناد على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة ما يأتي:
- أ. التعرف على تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة صلاح الدين.
- ب. التعرف على تطبيق الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة صلاح الدين.
- ج. التعرف على تطبيق الرضا الوظيفي للعاملين في دائرة صحة صلاح الدين.
- أنموذج الدراسة:



الشكل (1): متغيرات البحث

المصدر: من اعداد الباحثين.

خامساً. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتمثل بـ (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير) على الرضا الوظيفي في دائرة صحة صلاح الدين. ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في دائرة صحة صلاح الدين.
- ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التوظيف على الرضا الوظيفي في دائرة صحة صلاح الدين.
- ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي في دائرة صحة صلاح الدين.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتمثل بـ (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير) على الثقافة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين. ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.
- ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لاستراتيجية التوظيف على الثقافة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.
- ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب والتطوير على الثقافة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين.
- سادساً. **منهج الدراسة:** تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم استخدام المنهج الوصفي في عرض الأدبيات الخاصة بالدراسة والمتعلقة بالقسم النظري من خلال مراجعة الكتب والمجلات والرسائل العلمية. كما إن المنهج التحليلي سيتم استخدامه من أجل القيام بالدراسة العملية التي تتضمن استبانة من أجل هذا الغرض.
- سابعاً. **أداة الدراسة:** تتمثل أداة الدراسة باستبانة التي يتم توزيعها من أجل الوصول لأغراض الدراسة المتعلقة بدراسة المتغيرات وأثرها. بحيث يقوم الباحث بتوزيع استبانة تتعلق بالعاملين في دائرة صحة صلاح الدين. ويمكن عرض جدول لمكونات الاستبانة على النحو الآتي:

المتغيرات	عدد الأسئلة الإجمالي	عدد الأسئلة لكل بعد
المتغير المستقل (استراتيجيات الموارد البشرية)	15 سؤال	5 أسئلة لكل بعد
المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)	15 سؤال	5 أسئلة لكل بعد
المتغير التابع (الرضا الوظيفي)	15 سؤال	5 أسئلة لكل بعد

- ثامناً. **عينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في دائرة صحة صلاح الدين بالعراق، بينما تتمثل عينة الدراسة بالأقسام الإدارية المتواجدة فيها بحيث يتم توزيع استبانة تقي بهذا الغرض ومن ثم تم اختيار عينة عشوائية متمثلة بـ (90) مفردة من العاملين دائرة صحة صلاح الدين بالعراق.
- تاسعاً. **التعريفات الإجرائية للدراسة:**
1. **استراتيجية الموارد البشرية:** هي مجموعة من المزاوالت والوظائف الإدارية التي تستهدف إلى تفعيل دور الموارد البشرية عن طريق التدريب والتنمية والتوظيف والمكافآت والتخطيط والتقييم والتعويض لتحقيق غايات المنشأة.
 2. **الرضا الوظيفي:** هو الوضع النفسي الذي يصل الموظفون في المنشآت والدوائر عند تشبع رغباتهم في المجال العلمي من جميع الجوانب (الإدارية، المالية، وغيرها).
 3. **الأداء الوظيفي:** هو الناتج الختامي الذي يحققه الموظف من واجبات ومهام ومسؤوليات لتحقيق الغايات المنشودة.
 4. **فرص التطوير والترقية المتاحة للفرد:** المنظمة التي توفر للأفراد فرصة من أجل الكفاءة الترقية حسب المساهمة في تحقيق الرضا.
 5. **الظروف البيئية للعمل:** تؤثر على ظروف العمل المادية مثل التهوية والإضاءة، الرطوبة والحرارة والضوضاء حسب درجة القبول الفردي لبيئة العمل، وبالتالي تؤدي الظروف البيئية الجيدة إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

6. **إنصاف العائد:** يقارن الفرد معدل العائد الذي يتلقاه عن طريق القياس قدراته وخبراته وتعليمه مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه مقارنة بمدخلاتهم، وقلة معدل ما يحصل عليه الفرد مقارنة بمعدل الآخرين من ناحية الإنصاف، والنتيجة هي الاستياء وعدم الرضا (عارف الجريد، 2000: 14).
7. **الثقافة التنظيمية:** "إنها قوة القوة غير المرئية التي تدفع المنظمة نحو أهداف محددة أو شيء ما في اتجاه معين" (Hogan & Scott, 2014).

المبحث الثاني: الجانب النظري

أنواع استراتيجيات الموارد البشرية:

1. **استراتيجية التخطيط:** يُعرّف التخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمنظمة ومن ثم تحديد أفضل الطرق لتحقيقها" (الكرعاوي، 2019: 37) أما التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو (عملية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة بعد تحليل الموارد البشرية الحالية للمنظمة وسوق العمل الخارجي وبيئة الموارد البشرية المستقبلية التي ستعمل بها المنظمة). (كمال، 2020: 41) الغرض العام من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو (يوسف، 2019: 181):

- ❖ ضمان وجود الموارد البشرية الكافية لتلبية الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية للمنظمة.
- ❖ توفير الأشخاص المناسبين الذين لديهم المهارات المناسبة في الوقت المناسب.
- ❖ مواكبة الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية التي تؤثر على الموارد البشرية.
- ❖ المحافظة على المرونة حتى تتمكن المنظمة من إدارة التغيير إذا كان المستقبل مختلفاً عما هو متوقع.

2. **مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تمر بعدة مراحل، وهي على النحو الآتي (محمد، 2019: 155-158):

- أ. **تقييم القدرة الحالية للموارد البشرية:** بناءً على الخطة الاستراتيجية لمؤسستك، فإن الخطوة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي تقييم قدرات الموارد البشرية الحالية لديك. يجب تحديد مهارات وكفاءات الموظف الحالي من خلال عمل قائمة بكل موظف قام بجمع مهاراته. تتضمن هذه القائمة كل شيء من ترفيه الموظف والعمل التطوعي إلى مستويات مختلفة من الشهادات. يمكن مراجعة هذه القائمة وتقييمها لكل موظف لتحديد ما إذا كان مستعداً وراعياً في تحمل المزيد من المسؤوليات والنظر في خطط تطوير العاملين الحالية.

- ب. **التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية:** الخطوة التالية هي توقع احتياجات الموارد البشرية المستقبلية بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يجب أن تفكر في التحديات الخارجية التي تواجهها في تلبية احتياجات التوظيف الخاصة بك والتي قد تؤثر على مؤسستك. بعض الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة في هذه المرحلة هي:

- ❖ ما هي مجموعات المهارات التي يحتاجها موظفوك؟
 - ❖ ما نوع الوظائف التي تحتاج لملئها؟
 - ❖ كم عدد العاملين الذين تحتاجهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسستك؟
- ج. **تحليل الفجوة:** يتم في هذه الخطوة تحديد المكان الذي ترغب المنظمة أن تكون فيه في المستقبل وأين هي الآن وتحديد الفجوة بينهما. يتضمن تحليل الفجوة تحديد عدد العاملين والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق هدف المنظمة المستقبلي.

في هذه المرحلة أيضاً، يجب تحديد جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ومراجعتها لتحديد مجالات التحسين أو الممارسات الجديدة اللازمة لدعم قدرة المنظمة على المضي قدماً. الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة في هذه المرحلة تشمل:

- ما الوظيفة الجديدة التي تحتاجها؟
 - ما هي المهارات الجديدة المطلوبة؟
 - هل يمتلك الموظفون الحاليون المهارات اللازمة؟
 - هل الموظفون حالياً في مناصب تتناسب مع قوتهم؟
 - هل لديك ما يكفي من المديرين / المشرفين؟
 - هل ممارساتك الحالية في إدارة الموارد البشرية كافية لتحقيق أهدافك المستقبلية؟
- تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لدعم الاستراتيجيات التنظيمية هناك خمس استراتيجيات للموارد البشرية يمكن اتباعها لتلبية احتياجات المنظمة المستقبلية (زقوت، 2016: 56):
- استراتيجية التدريب والتطوير.
 - استراتيجية التوظيف.
 - استراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية.
 - استراتيجية التعاون.
 - استراتيجية إعادة الهيكلة.

خصائص الموارد البشرية وأبعادها ونطاق العمل بها:

1. **خصائص الموارد البشرية:** إن القائمين على إدارة الموارد ينبغي أن يتمتعوا بمجموعة من الخصائص الهامة، ومن أبرز هذه الخصائص (عبد الله، 2012: 123):
 - أ. **مهارات التواصل:** إحدى الخصائص الرئيسية المطلوبة لموظفي الموارد البشرية هي القدرة على التواصل مع العاملين الآخرين، وتمتع العاملين بالإيجابية بشأن عملهم.
 - ب. **فلسفة احترام الآخرين:** يجب أن يكون لدى مديري الموارد البشرية فلسفة احترام موظفيهم، فعندما تشعر أنك تتلقى الرعاية، يزداد حافزك للعمل.
 - ج. **القدرة على القيادة:** يجب أن يكون موظفو الموارد البشرية قادرين على إدارة فرق العاملين وتوجيههم للعمل وفقاً لطبيعة الوظيفة والعاملين.
 - د. **حياد الفكر:** نظراً لعدم وجود رؤية شخصية للأشياء، فإن موظفي الموارد البشرية يعاملون العاملين بالعدالة اللازمة، دون التحيز ضد أحد العاملين على حساب الآخر، ويعاملهم على قدم المساواة. يجب دعم الفرص بنشاط. أخلاق حسنة: مديرو الموارد البشرية هم الواجهة الأساسية لموظفيهم، لذلك يجب أن يتمتعوا بأخلاق جيدة وأن يعاملوا موظفيهم بشكل جيد.
 - هـ. **الصلابة والنوعية:** يجب أن يتمتع موظفو الموارد البشرية بالقدرة على التمييز بين الوقت الذي يحتاجون فيه إلى أن يكونوا حازمين ومتى يحتاجون إلى المرونة مع موظفيهم، اعتماداً على طبيعة الوظيفة وطبيعة كل موظف ومتطلبات الموقف.
2. **تطوير الموارد البشرية:** تنمية الموارد البشرية هي وسيلة للمساهمة في تنمية المهارات الوظيفية الفردية للعاملين والمهارات التنظيمية للمؤسسة. الغرض من تنمية الموارد البشرية هو دعم ازدهار الموارد البشرية من خلال نمو كل فرد وكذلك تطوير الشركة.

3. أبعاد استراتيجية الموارد البشرية: تشير الموارد البشرية إلى العاملين المسؤولين عن إدارة الأعمال في شركة أو مؤسسة، وتتطلب توجيهها من المديرين المسؤولين حتى يعمل الموظفون بالنمط المطلوب. إن وجود هذا القسم مهم للغاية لأنه قسم الموارد البشرية هو المسؤول عن العاملين ويكمن بُعد الاستراتيجية في (غربي، 2017: 109)، (Mishan & quah, 2020: 56):
- أ. يساعد فريق إدارة الموارد البشرية المديرين على تنفيذ السياسات وتقديم الحلول لحل المشكلات والقضايا المتعلقة بالعاملين.
 - ب. المشاركة في دراسات الكفاءة التنظيمية الفعالة والبحث في جميع الرسوم المتعلقة بالعمل.
 - ج. دراسة المشكلات التي يواجهها الموظفون والتي تؤثر سلباً على كفاءة العمل وبالتالي تؤثر على كفاءة المنشأة.
 - د. المشاركة في تنسيق وتنظيم جميع المهام الإدارية والعاملين من خلال المناقشات مع الإدارة.
 - هـ. توفير للأفراد جميع الوسائل والأدوات ذات الصلة من خلال إعداد سلسلة من البرامج التدريبية وتقديم الحوافز والأجور لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
 - و. العمل على تنمية وتزويد الكوادر البشرية بمؤهلات مختلفة حسب محتوى العمل.
- المساهمة نوعياً وكمياً في تطوير الإنتاج.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

نبذة تعريفية عن الميدان المبحوث (دائرة صحة صلاح الدين): يكتسب تحديد القطاع الذي تجري فيه الدراسة أهمية كبيرة، إذ تتضح متغيرات الدراسة وأهدافها في ضوء التحديد الصحيح والواضح للقطاع مجتمع الدراسة، وتأسيساً على ذلك اختيرت دائرة الصحة في محافظة صلاح الدين ميداناً لإجراء الدراسة.

اختبار الثباتية ولوثوقية لتخطيط الموارد البشرية:

الجدول (1): معامل الثبات والموثوقية

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	5
.822	5
.871	5
.966	5
.968	5
.981	5
.968	5
.761	5
.965	5

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتوضّح من عامل الثباتية ولوثوقية "كرو نباخ" بأنّ التخطيط للموارد البشرية 0.931 وعند خمس عبارات عبرت عن هذا المحور. إذاً من الممكن أن يعد هذا المحور يتّصف بالثباتية ولوثوقية، بالنتيجة يصلح للقيام بالدراسة الميدانية.

يتوضّح من عامل الثباتية ولوثوقية "كرو نباخ" بأنّ لاستراتيجية التوظيف 0.882 وعند خمس عبارات عبرت عن هذا المحور. إذاً من الممكن أن يعد هذا المحور يتّصف بالثباتية

والوثوقية، وبالنتيجة يصلح للقيام بالدراسة الميدانية. يتوضّح من عامل الثابتية ولوثوقيه "كرو نباخ" بأن استراتيجية التطوير والتدريب 0.871 وعند خمس عبارات عبرت عن هذا المحور. إذاً من الممكن أن يعد هذا المحور يتّصف بالثابتية ولوثوقيه وبالنتيجة يصلح للقيام بالدراسة الميدانية. يتوضّح من عامل الثابتية والوثوقية "كرو نباخ" بأن ثقافة تنظيمية تحفّز على الابتكار 966.0 وعند خمس عبارات عبرت عن هذا المحور. إذاً من الممكن أن يعد هذا المحور يتّصف بالثابتية والوثوقية وبالنتيجة يصلح للقيام بالدراسة الميدانية.

يتوضّح من عامل الثابتية والوثوقية "كرو نباخ" بأن ثقافة تنظيمية لها علاقة بالتقدير 0.968 وعند خمس عبارات عبرت عن هذا المحور. إذاً من الممكن أن يعد هذا المحور يتّصف بالثابتية والوثوقية وبالنتيجة يصلح للقيام بالدراسة الميدانية. يتوضّح من عامل الثابتية والوثوقية "كرو نباخ" بأن ثقافة تنظيمية لها علاقة بالتنافس الموضوعي: 0.968 وعند خمس عبارات عبرت عن هذا المحور. إذاً من الممكن أن يعد هذا المحور يتّصف بالثابتية والوثوقية وبالنتيجة يصلح للقيام بالدراسة الميدانية. يتوضّح من عامل الثابتية والوثوقية "كرو نباخ" بأن فرص الترقية والتطوير: 0.981 وعند خمس عبارات عبرت عن هذا المحور. إذاً من الممكن أن يعد هذا المحور يتّصف بالثابتية والوثوقية وبالنتيجة يصلح للقيام بالدراسة الميدانية. يتوضّح من عامل الثابتية والوثوقية "كرو نباخ" بأن ظروف العمل البيئية: 0.761 وعند خمس عبارات عبرت عن هذا المحور. إذاً من الممكن أن يعد هذا المحور يتّصف بالثابتية والوثوقية وبالنتيجة يصلح للقيام بالدراسة الميدانية. يتوضّح من عامل الثابتية والوثوقية "كرو نباخ" بأن إنصاف المردود: 0.965 وعند خمس عبارات عبرت عن هذا المحور. إذاً من الممكن أن يعد هذا المحور يتّصف بالثابتية والوثوقية وبالنتيجة يصلح للقيام بالدراسة الميدانية.

الجدول (2): الجنس

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
66.7	66.7	66.7	60	ذكر	Valid
100.0	33.3	33.3	30	أنثى	
	100.0	100.0	90	Total	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول ذو الرقم (2) بأن المتغير الخاص بالجنس تكوّن من الذكور عددهم 60 ونسبتهم 66.7%. بينما الإناث 30 ونسبتهم 33.3%. بالنتيجة يمكن القول إن عدد الذكور هو ضعف الإناث المدروسين ضمن دائرة صحّة صلاح الدين.

الجدول (3): العمر

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
28.9	28.9	28.9	26	18-25 سنة	Valid
71.1	42.2	42.2	38	36-45 سنة	
100.0	28.9	28.9	26	46 فأكثر	
	100.0	100.0	90	Total	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول ذو الرقم (3) بأن المتغير الخاص بالعمر تضمن عمر 18-25 سنة بتكرار قدره 26 ونسبة 28.9%. كما توضح بأن العمر الواقع بين 36-45 سنة عددهم 38 ونسبتهم 42.2%. أما سنة 46 وما فوق عددهم 26 ونسبتهم 28.9%.

الجدول (4): الخبرة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
14.4	14.4	14.4	13	أقل من 5 سنوات	Valid
31.1	16.7	16.7	15	6-10 سنوات	
60.0	28.9	28.9	26	11-15 سنة	
100.0	40.0	40.0	36	16 سنة فأكثر	
	100.0	100.0	90	Total	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (4) المرتبط بالخبرة بأن أدنى من خمس سنوات تكرارهم 13 ونسبتهم 14.4%. بينما من 6-10 سنوات عددهم 15 ونسبتهم 16.7%. أما 11-15 سنة عددهم 26 ونسبتهم 28.9%. أما 16 سنة وما فوق عددهم 36، ونسبتهم 40%.

الجدول (5): التحصيل العلمي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
11.1	11.1	11.1	10	ثانوية عامة	Valid
25.6	14.4	14.4	13	دبلوم	
66.7	41.1	41.1	37	بكالوريوس	
84.4	17.8	17.8	16	ماجستير	
100.0	15.6	15.6	14	دكتوراه	
	100.0	100.0	90	Total	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (5) المرتبط بالتحصيل بـثانوية عامة بأن تكرارهم 10 ونسبتهم 11.1%. بينما كان دبلوم عددهم 13 ونسبتهم 14.4%. أما بكالوريوس عددهم 37 ونسبتهم 41.1%. أما ماجستير عددهم 16، ونسبتهم 17.8%. أما دكتوراه 14، عددهم 15.6%.

الجدول (6): Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
.47405	1.3333	2.00	1.00	90	الجنس
.764375	2.00000	3.000	1.000	90	العمر
1.07433	2.9444	4.00	1.00	90	الخبرة
1.17872	3.1222	5.00	1.00	90	التحصيل العلمي
				90	Valid N (listwise)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول ذو الرقم (6) الوسط والانحراف لمتغيرات الفردية للدراسة حيث كان الوسط للجنس 1.3333. وذلك عند انحراف 0.47405. كما كان الوسط للعمر 2.0000. وعند انحراف 0.764375. كما كان الوسط للخبرة 2.9444. وعند انحراف 1.07433. كان الوسط للتحصيل العلمي 3.1222. وعند انحراف 1.17872.

اختبار الفرضيات الدراسية:

❖ العلاقة بين بعد التخطيط كبعد من استراتيجيات الموارد البشرية والرضا الوظيفي:

الجدول (7): Correlations

إجمالي بعد التخطيط		
1	Pearson Correlation	إجمالي بعد التخطيط
	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.817**	Pearson Correlation	إجمالي فرص التطوير والترقية
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.802**	Pearson Correlation	إجمالي الظروف البيئية للعمل
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.222	Pearson Correlation	إجمالي إنصاف العائد
.063	Sig. (2-tailed)	
71	N	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (7): ظهر الجدول ذو الرقم (24) تواجد علاقة موجودة ما بين فرص الترقية والتطوير بالإجمال وما بين التخطيط، عند سوية علاقة 0.817، وسوية دلالة بلغت صفر. أظهر الجدول ذو الرقم (24) تواجد علاقة موجودة ما بين أوضاع العمل البيئية بالمجمل وبين التخطيط، عند سوية علاقة 0.802، وسوية دلالة بلغت صفر. أظهر الجدول ذو الرقم (24) تواجد علاقة موجودة ما بين إنصاف المردود بالمجمل وبين التخطيط، عند سوية علاقة 0.222، وعند سوية دلالة 0.063.

❖ العلاقة بين بعد التوظيف كبعد من استراتيجيات الموارد البشرية والرضا الوظيفي:

الجدول (8): Correlations

إجمالي بعد التوظيف		
1	Pearson Correlation	إجمالي بعد التوظيف
	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.798**	Pearson Correlation	إجمالي فرص التطوير والترقية
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	

.789**	Pearson Correlation	إجمالي الظروف البيئية للعمل
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.247*	Pearson Correlation	إجمالي إنصاف المردود
.038	Sig. (2-tailed)	
71	N	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (8): أظهر الجدول ذو الرقم (25) تواجد علاقة موجودة ما بين مجمل فرص الترقية والتطوير وبين التوظيف، عند سووية علاقة 0.798، وسووية دلالة بلغت صفر. أظهر الجدول ذو الرقم (25) تواجد علاقة موجودة ما بين مجمل ظروف العمل البيئية وبين التوظيف، عند سووية علاقة 0.789، وسووية دلالة بلغت صفر. أظهر الجدول ذو الرقم (25) تواجد علاقة موجودة ما بين إنصاف المردود بالمجمل وبين التوظيف، عند سووية علاقة 0.247، وعند سووية دلالة 0.038.

❖ العلاقة بين بعد التطوير والتدريب كبعد من استراتيجيّة الموارد البشرية والرضا الوظيفي:

الجدول (9): Correlations

إجمالي بعد التدريب والتطوير		
1	Pearson Correlation	إجمالي بعد التدريب والتطوير
	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.937**	Pearson Correlation	إجمالي فرص التطوير والترقية
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.879**	Pearson Correlation	إجمالي الظروف البيئية للعمل
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.282*	Pearson Correlation	إجمالي إنصاف المردود
.017	Sig. (2-tailed)	
71	N	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (9): أظهر تواجد علاقة موجودة ما بين محور التطوير والتدريب ومجمل فرص الترقية والتطوير، عند سووية علاقة 0.937، وسووية دلالة بلغت 0.000. أظهر تواجد علاقة ما بين مجمل ظروف العمل البيئية والتطوير والتدريب، عند سووية علاقة 0.879، وسووية دلالة بلغت 0.000. أظهر تواجد علاقة موجودة ما بين مجمل إنصاف المردود وبين التطوير والتدريب، عند سووية علاقة 0.282، وعند سووية دلالة 0.017.

❖ العلاقة بين بعد التخطيط كبعد من استراتيجيّة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

الجدول (10): Correlations

إجمالي بعد التخطيط		
1	Pearson Correlation	إجمالي بعد التخطيط
	Sig. (2-tailed)	
90	N	

إجمالي بعد التخطيط		
.937**	Pearson Correlation	إجمالي بعد الثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.882**	Pearson Correlation	إجمالي بعد ثقافة تنظيمية متعلقة بالتقدير
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.882**	Pearson Correlation	إجمالي بعد ثقافة تنظيمية متعلقة بالمنافسة الموضوعية
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (10): أظهر تواجد علاقة موجودة ما بين محور التخطيط ومجمل بعد الثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار، عند سووية علاقة 0.937، وسوية دلالة بلغت صفر. وأظهر تواجد علاقة موجودة ما بين التخطيط ومجمل بعد ثقافة تنظيمية متعلقة بالتقدير، عند سووية علاقة 0.882، وسوية دلالة بلغت صفر. أظهر تواجد علاقة موجودة ما بين التخطيط ومجمل ثقافة تنظيمية متعلقة بالمنافسة الموضوعية، عند سووية علاقة 0.882، وعند سووية دلالة بلغت صفر.

❖ العلاقة بين بعد التوظيف كبعد من استراتيجيات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية:

الجدول (11): Correlations

إجمالي بعد التوظيف		
1	Pearson Correlation	إجمالي بعد التوظيف
	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.912**	Pearson Correlation	إجمالي بعد الثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.860**	Pearson Correlation	إجمالي بعد ثقافة تنظيمية متعلقة بالتقدير
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.860**	Pearson Correlation	إجمالي بعد ثقافة تنظيمية متعلقة بالمنافسة الموضوعية
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (11): أظهر تواجد علاقة موجودة ما بين محور التخطيط ومجمل بعد الثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار، عند سووية علاقة 0.912، وسوية دلالة بلغت صفر. وأظهر بأن هنالك علاقة بين التخطيط ومجمل بعد ثقافة تنظيمية متعلقة بالتقدير، عند سووية علاقة 0.860، وسوية دلالة بلغت صفر. وأظهر تواجد علاقة موجودة ما بين التطوير والتدريب ومجمل ثقافة تنظيمية مرتبطة بالمنافسة الموضوعية، عند سووية علاقة 0.860، وعند سووية دلالة صفر.

❖ العلاقة بين بعد التطوير والتدريب كبعد من استراتيجيّة الموارد البشريّة والثقافة التنظيميّة:

الجدول (12): Correlations

إجمالي بعد التدريب والتطوير		
1	Pearson Correlation	إجمالي بعد التدريب والتطوير
	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.976**	Pearson Correlation	إجمالي بعد الثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.965**	Pearson Correlation	إجمالي بعد ثقافة تنظيمية متعلقة بالتقدير
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.965**	Pearson Correlation	إجمالي بعد ثقافة تنظيمية متعلقة بالمنافسة الموضوعية
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (12) الآتي: تواجد علاقة موجودة ما بين محور التطوير والتدريب ومجمل بعد ثقافة تنظيمية مشجعة على الابتكار، عند سوية علاقة 0.976، وسوية دلالة بلغت صفر. أظهر تواجد علاقة موجودة ما بين التطوير والتدريب ومجمل بعد ثقافة تنظيمية متعلقة بالتقدير، عند سوية علاقة 0.965، وسوية دلالة بلغت صفر. أظهر تواجد علاقة موجودة ما بين التطوير والتدريب ومجمل ثقافة تنظيمية متعلقة بالتنافس الموضوعي، عند سوية علاقة 0.965، وعند سوية دلالة صفر.

❖ العلاقة بين بعد الثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي:

الجدول (13): Correlations

إجمالي بعد الثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار		
1	Pearson Correlation	إجمالي بعد الثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار
	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.962**	Pearson Correlation	إجمالي فرص التطوير والترقية
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.900**	Pearson Correlation	إجمالي الظروف البيئية للعمل
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.249*	Pearson Correlation	إجمالي إنصاف المردود
.036	Sig. (2-tailed)	
71	N	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

أظهر الجدول ذو الرقم (13): تواجد علاقة موجودة ما بين بعد ثقافة تنظيمية مشجعة نحو الابتكار وكامل فرص الترقية والتطوير، عند سوية علاقة 0.937، وسوية دلالة بلغت صفر. أظهر تواجد علاقة موجودة ما بين بعد ثقافة تنظيمية مشجعة نحو الابتكار وإجمالي الظروف البيئية للعمل، عند سوية علاقة 0.882، وسوية دلالة بلغت صفر. أظهر تواجد علاقة موجودة ما بين ثقافة تنظيمية مشجعة نحو الابتكار الموضوعي ومجمل إنصاف المردود، عند سوية علاقة 0.249، وسوية دلالة 0.036. ❖ العلاقة بين بعد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالتنافس الموضوعي كبعد للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

الجدول (14): Correlations

إجمالي بعد ثقافة تنظيمية متعلقة بالمنافسة الموضوعية		
1	Pearson Correlation	إجمالي بعد ثقافة تنظيمية متعلقة بالمنافسة الموضوعية
	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.991**	Pearson Correlation	إجمالي فرص التطوير والترقية
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.905**	Pearson Correlation	إجمالي الظروف البيئية للعمل
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.246*	Pearson Correlation	إجمالي إنصاف المردود
.039	Sig. (2-tailed)	
71	N	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (14): تواجد علاقة موجودة ما بين بعد ثقافة تنظيمية مرتبطة بمجمل فرص الترقية والتطوير والتنافس الموضوعي ضمن العمل، عند سوية علاقة 0.991، وسوية دلالة صفرية. أظهر تواجد علاقة موجودة ما بين بعد ثقافة تنظيمية مرتبطة بمجمل ظروف العمل البيئية والتنافس الموضوعي، عند سوية علاقة 0.991، وسوية دلالة صفرية 0.000. أظهر تواجد علاقة موجودة ما بين ثقافة تنظيمية مرتبطة بمجمل إنصاف المردود وبالتنافس الموضوعي، عند سوية علاقة 0.246، وسوية دلالة 0.039.

❖ العلاقة بين بعد إجمالي بعد ثقافة تنظيمية متعلقة بالتقدير كبعد للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

الجدول (15): Correlations

إجمالي بعد ثقافة تنظيمية متعلقة بالتقدير		
1	Pearson Correlation	إجمالي بعد ثقافة تنظيمية متعلقة بالتقدير
	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.991**	Pearson Correlation	إجمالي فرص التطوير والترقية
.000	Sig. (2-tailed)	
90	N	
.905**	Pearson Correlation	

إجمالي بعد ثقافة تنظيمية متعلقة بالتقدير		
.000	Sig. (2-tailed)	إجمالي الظروف البيئية للعمل
90	N	
.246*	Pearson Correlation	إجمالي إنصاف المردود
.039	Sig. (2-tailed)	
71	N	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (15): توجد علاقة موجودة ما بين بعد ثقافة تنظيمية مرتبطة بمجمل فرص الترقية والتطوير والتقدير، عند سوية علاقة 0.991، وسوية دلالة بلغت صفر. أظهر تواجد علاقة موجودة ما بين بعد ثقافة تنظيمية مرتبطة بمجمل ظروف العمل البيئية والتقدير، عند سوية علاقة 0.905، وسوية دلالة بلغت صفر. أظهر تواجد علاقة موجودة ما بين بعد ثقافة تنظيمية مرتبطة بمجمل إنصاف المردود والتقدير، عند سوية علاقة 0.246، وعند سوية دلالة 0.039.

ثانياً. إجراء اختبار للفرضيات ذات العلاقة بالأثر:

اختبار الفرضية الرئيسية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتمثل بـ (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير) على الرضا الوظيفي في دائرة صحة صلاح الدين".
أ. هنالك أثر له مدلول إحصائي عند سوية ($a \leq 0.05$) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في دائرة صحة صلاح الدين.

الجدول (16): Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. The error in the Estimate
1	.757 ^a	.573	.568	.72048

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر الجدول ذو الرقم (16) بأن العامل الخاص بالارتباط الارتباط "لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين". 0.757. كما كان عامل التحديد 0.573. بينما كان عامل التحديد التربيعي 0.568. وعامل للخطأ 0.72048. ويكون جلياً ممّا ذكر تواجد رابط ما بين "استراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين".

الجدول (17): ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	118.100	61.305	1	61.305	Regression	1
		.519	88	45.680	Residual	
			89	106.985	Total	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر الجدول ذو الرقم (17) بأن f بلغت 118.100 ومتوسط تربيعي 61.305 وعند سوية حرية 89. ومجموعات مربعة 106.985. ويكون جلياً ممّا ذكر ودود فوارق لها مدلول إحصائي ما بين "تخطيط الموارد البشرية على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين".

الجدول (18): Coefficients^a

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.005	2.863		.261	.747	(Constant)
.000	10.867	.757	.075	.812	إجمالي بعد التخطيط

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

يظهر الجدول ذو الرقم (18) والمتعلق بالمعاملات بأن t بلغت 10.867. وعند بيتا 0.757. وعند سووية عشوائية 0.812. بينما وصلت لسوية معنوية صفرية. ويكون جلياً هنا صحة الفرضية الراهنة والتي قامت الدراسة عليها والقائلة "تواجد أثر له مدلول إحصائي عند سووية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين".
ب. التحقق من الفرضية المتضمنة "وجود أثر له مدلول إحصائي عند سووية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التوظيف على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين".

الجدول (19): Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. The error of the Estimate
1	.749 ^a	.561	.556	.73092

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (19) بأنه كان عامل الارتباط "لاستراتيجية التوظيف على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين". 0.749. أما عامل التحديد فهو 0.561. أما عامل التحديد التربيعي 0.556. وعند عامل للخطأ 0.73092. ويكون جلياً فيما ذكر تواجد علاقة "لاستراتيجية التوظيف على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين".

الجدول (20): ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	112.254	59.971	1	59.971	Regression
		.534	88	47.014	Residual
			89	106.985	Total

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (20) أن f التي حسبت هي 112.254 والمتوسط التربيعي 59.971 وعند سووية حرية 89. ومجموعات مربعة 106.985. ويكون جلياً فيما ذكر وجود فوارق ذات مدلول إحصائي ما بين "التوظيف على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين".

الجدول (21): Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.884	.146		.331	.048	(Constant)
.000	10.595	.749	.093	.988	إجمالي بعد التوظيف

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (21) والمتضمن المعاملات أن t التي حسبت كانت 10.595. وعند بيتا قيمتها 0.749. وحدّ عشوائيّ قيمته 0.988. بينما وصلت مستوى معنويّة صفريّ. يعد ذلك دليل على أنّ الفرضيّة التي قامت عليها الدراسة الراهنة صحيحة وتقول "تواجد أثر له مدلول إحصائيّ عند سويّة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيّة التوظيف على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحّة صلاح الدين".

ج. التحقّق من الفرضيّة التي تنصّ "تواجد أثر له مدلول إحصائيّ عند سويّة دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيّة التطوير والتدريب على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحّة صلاح الدين".

الجدول (22): Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. The error of the Estimate
1	.846 ^a	.716	.713	.58759

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (22) بأنّ عامل الارتباط "لاستراتيجيّة التطوير والتدريب على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحّة صلاح الدين". 0.746. في حين أنّ عامل التحديد كان 0.716. أمّا عامل التحديد التربيعي 0.713. ومعيار خطأ كان 0.58759. يبدو جلياً مما ذكر تواجده علاقة بين "استراتيجيّة التطوير والتدريب على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحّة صلاح الدين".

الجدول (23): ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	76.602	1	76.602	221.870	.000 ^b
Residual	30.383	88	.345		
Total	106.985	89			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (23) أنّ f التي حسبت هي 221.870 والمتوسط التربيعي 76.602 ودرجة حريرة 89. ومجموعات مربّعة 106.985. ويبدو جلياً مما ذكر تواجده فوارق لها مدلول إحصائيّ بين "التطوير والتدريب على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحّة صلاح الدين".

الجدول (24): Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	-.277	.259		-1.070	.288
	إجمالي بعد التدريب والتطوير	1.020	.068	.846	14.895	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (24) والمتضمن المعاملات بأنّ t التي حسبت هي 14.895. وبيتا قيمتها 0.846. وعند حدّ عشوائيّ هو 1.020. بينما كانت السويّة المعنويّة 0.000. وهذا دليل على أنّ الفرضيّة التي قامت عليها الدراسة الراهنة صحيحة وتقول "تواجد أثر له مدلول إحصائيّ عند

سوية دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التطوير والتدريب على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين".

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك أثر له مدلول إحصائي عند سوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية المتجسدة ب (استراتيجية التخطيط للموارد البشرية، الاستراتيجية الخاصة بالتوظيف، الاستراتيجية الخاصة بالتطوير والتدريب) على الثقافة التنظيمية ضمن دائرة صحة صلاح الدين.

أ. هناك أثر له مدلول إحصائي عند سوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية ضمن دائرة صحة صلاح الدين.

الجدول (25): Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. The error of the Estimate
1	.854 ^a	.730	.727	.62763

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (25) بأن عامل الارتباط "لاستراتيجية التطوير والتدريب على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين". 0.746 . أما عامل التحديد 0.716 . أما عامل التحديد التربيعي 0.713 . ومعيار للخطأ 0.58759 . ويبدو جلياً مما ذكر تواجد علاقة بين "استراتيجية التطوير والتدريب على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين".

الجدول (26): ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	>Model
.000 ^b	237.483	93.548	1	93.548	Regression
		.394	88	34.664	Residual
			89	128.213	Total

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

أظهر الجدول ذو الرقم (26) بأن f التي حسبت 237.483 والمتوسط التربيعي 93.548 ودرجة حرية 89 . ومجموعات مربعة 128.213 . ويبدو جلياً مما ذكر تواجد فروقات لها مدلول إحصائي بين "التخطيط على الثقافة التنظيمية ضمن دائرة صحة صلاح الدين".

الجدول (27): Coefficients^a

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.302	1.038		.227	.236	(Constant)
.000	15.410	.854	.065	1.003	إجمالي بعد التخطيط

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (27) والمتضمن المعاملات بأن t التي حسبت 15.410 . وبيتا 0.854 . وحدّ عشوائي 1.003 . وسوية معنوية صفرية. وهذا دليل أن الفرضية التي قامت عليها

الدراسة الراهنة والقائلة " هنالك أثر له مدلول إحصائي عند سووية ($a \leq 0.05$) لاستراتيجية التخطيط على الثقافة التنظيمية ضمن دائرة صحة صلاح الدين".

ب. هنالك أثر له مدلول إحصائي عند سووية ($a \leq 0.05$) لاستراتيجية التوظيف على الثقافة التنظيمية ضمن دائرة صحة صلاح الدين.

الجدول (28): Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. The error of the Estimate
1	.835 ^a	.698	.694	.66376

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (28) بأن عامل الارتباط "لاستراتيجية التطوير والتدريب على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين". 0.835. أما عامل التحديد 0.698. أما عامل التحديد التربيعي 0.694. ومعيار للخطأ 0.66376 ويبدو جلياً مما ذكر تواجد علاقة بين "استراتيجية التوظيف على الثقافة التنظيمية ضمن دائرة صحة صلاح الدين".

الجدول (29): ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	89.442	1	89.442	203.014	.000 ^b
Residual	38.770	88	.441		
Total	128.213	89			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (29) بأن f التي حسبت 203.014 والمتوسط التربيعي 89.442 ودرجة حرية 89. ومجموعات مربعة 89.442. ويبدو جلياً تواجد فروقات لها مدلول إحصائي بين "التوظيف على الثقافة التنظيمية ضمن دائرة صحة صلاح الدين".

الجدول (30): Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	-.580	.301		-1.926	.057
	إجمالي بعد التوظيف	1.207	.085	.835	14.248	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

أظهر الجدول ذو الرقم (30) والمتضمن المعاملات بأن t التي حسبت 14.248. وبيننا 0.835. وحدّ عشوائي 1.207. وسوية معنوية صفرية. وهذا دليل على أنّ الفرضية التي قامت عليها الدراسة الراهنة والتي تقول "تواجد أثر له مدلول إحصائي عند سووية ($a \leq 0.05$) لاستراتيجية التوظيف على الثقافة التنظيمية ضمن دائرة صحة صلاح الدين".

ت. هنالك أثر له مدلول إحصائي عند سووية ($a \leq 0.05$) لاستراتيجية التطوير والتدريب على الثقافة التنظيمية ضمن دائرة صحة صلاح الدين.

الجدول (31): Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.37293	.903	.905	.951 ^a	1

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.
أظهر الجدول ذو الرقم (31) أنَّ عامل الارتباط "لاستراتيجية التطوير والتدريب على الثقافة التنظيمية ضمن دائرة صحة صلاح الدين". 0.951. أمّا عامل التحديد 0.905. أما عامل التحديد التربيعي 0.903. ومعيّار للخطأ 0.37293 ويبدو جلياً مما ذكر أنَّ هنالك علاقة بين "استراتيجية التوظيف والتدريب على الثقافة التنظيمية ضمن دائرة صحة صلاح الدين".

الجدول (32): ANOVA^a

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	833.903	115.974	1	115.974	Regression
		.139	88	12.238	Residual
			89	128.213	Total

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.
أظهر الجدول ذو الرقم (32) بأن قيمة f المحسوبة بلغت 833.903 ومربع متوسط 115.974 وعند درجة حرية 89. ومربع مجموعات 128.213. ويبدو جلياً أنَّ هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين "التدريب والتطوير على الثقافة التنظيمية في دائرة صحة صلاح الدين".

الجدول (33): Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	-6.160		.164	-1.011	(Constant)
.000	28.877	.951	.043	1.255	إجمالي بعد التدريب والتطوير

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.
أظهر الجدول ذو الرقم (33) والمتضمن المعاملات بأن t التي حسبت 28.877. وبيننا 0.000. وحدّ عشوائي 1.255. ومستوى معنوية صفري. وهذا دليل على أنَّ الفرضية التي قامت عليها الدراسة الراهنة صحيحة وتقول "هنالك أثر له مدلول إحصائي عند سووية (a ≤ 0.05) لاستراتيجية التطوير والتدريب على الثقافة التنظيمية ضمن دائرة صحة صلاح الدين".

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. من نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك أثر له مدلول إحصائي عند سووية (a ≤ 0.05) لاستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتمثل بـ (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير) على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين. (تم التأكد من صحتها وقبولها)

- أ. هنالك أثر له مدلول إحصائي عند سووية (a≤0.05) لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين. (تم التأكد من صحتها وقبولها)
- ب. هنالك أثر له مدلول إحصائي عند سووية (a≤0.05) لاستراتيجية التوظيف على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين. (تم التأكد من صحتها وقبولها).
- ج. هنالك أثر له مدلول إحصائي عند سووية (a≤0.05) لاستراتيجية التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي ضمن دائرة صحة صلاح الدين. (تم التأكد من صحتها وقبولها)
- الفرضية الرئيسية الثانية:** هنالك أثر له مدلول إحصائي عند مستوى الدلالة (a≤0.05) لاستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتمثل بـ (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير) على الثقافة التنظيمية ضمن دائرة صحة صلاح الدين. (تم التأكد من صحتها وقبولها).

ثانياً: المقترحات

1. الحاجة الماسة لتغيير ثقافة المنظمات الصحية عامة فيما يتصل بالموارد البشرية وأنماط التعامل معها والدفع باتجاه الانفتاح المعرفي داخل المستشفى لتبادل الخبرات والمعارف المتوفرة والمشاركة فيها والتخلص من ثقافة سرية المعرفة كعنصر قوة شخصية للعاملين.
2. التوعية بموضوع الرضا الوظيفي وماهيته وما يتصل به من نظريات ودراسات والاطلاع على التجارب العالمية في إدخال برامج في المنظمات الصحية.
3. ضرورة الموازنة بين بيئة العمل الداخلية والاستعانة من الخارج لأجل الحفاظ على الموارد البشرية الكفوءة بعدها رأس مال معرفي تساعد في تحقيق أداء متميز طويل الأمد.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. العامري، أحمد، (2015)، الإدارة والتوظيف. دار المناهج للنشر والتوزيع.
2. الكرعاوي. علي محمد يوسف، (2019)، "دور نظام تخطيط في الموارد البشرية. مجلة الاقتصاد والادارة المالية.
3. كمال. ديدة، (2020)، "أثر استخدام استراتيجيات الموارد البشرية. رسالة دكتوراه. ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح
4. يوسف. محمد، (2019)، التخطيط من استراتيجيات الموارد البشرية. مجلة الاقتصاد والادارة المالية.
5. محمد. علي، (2019)، مراحل التخطيط وأثره على الموارد البشرية. مصر: مجلة العلوم الادارية.
6. محمد، عائشة، (2017)، تطوير الموارد البشرية. دمشق، سوريا: دار الرسالة.
7. محمد، سيد، (2015)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، القاهرة: دار الروى
8. زقوت. محمود، (2016)، "مدى فاعلية استخدام التخطيط واركانه. غزة، فلسطين: جامعة غزة الإسلامية رسالة ماجستير
9. الحسيني. محمد رزق، (2018)، التعاون لاتخاذ القرارات وتقييم الشراكة الإستراتيجية. دار زهران للنشر والتوزيع
10. علي. سعد محمد، (2021)، إعادة الهيكلة في الموارد البشرية. القاهرة: دار البداية.
11. بومدين، بروال، (2020)، الإدارة واستراتيجيتها. الجزائر: المكتب الجامعي الحديث.

12. النوايسة. موسى، (2017)، الموارد البشرية وتنميتها. القاهرة، مصر: دار الرواي.
13. عبد الله، نجم (2012)، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد، مصر: دار الرؤى.
14. غربي. علي، (2017)، تنمية الموارد البشرية، الاردن: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1.
ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. E.J. Mishan, Euston Quah, (2020), human Benefit Analysis. Euston.
2. Raymond, A.,Noe & Et Al., (2004), Human Resources Management: Gaining A competitive Advantages, 2nd ed., Irwin Inc. U.S.A.
3. French A. B., (2004), Links Between Business Strategy and Human Resource Strategy in U.S.A. Based Jabanese Subsidiaries: An Empirical Investigation, Journal of International Business Studies First
4. Ashely M. Caligiuri, Tony, K., (2000), Strategic Human Resources: Anew Source for Competitive Advantage in The Global Arena, The International Journal of Human Resource Management, Vol (9), No.(1)
5. Yeh, T.-J., (2007), Leadership behavior, organizational trust, and organizational commitment among volunteers in Taiwanese non-profit foundations. PhD Dissertation, University of the Incarnate Word.