دراسات نقدية 2

د. اشرف الفندي

التكليف الثالث : نقد مشكلة الدراسة واهميتها للرسالة المرفقة

الباحث خالد العتيبي

نقد مشكلة الدراسة وأهمية الرسالة

بعنوان: أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالتطبيق على المستشفيات العامة بولاية الخرطوم

أولاً: مقدمة

يهدف هذا التقرير إلى تقديم نقد علمي منهجي لمشكلة الدراسة وأهميتها، استنادًا إلى معايير البحث العلمي الرصين، وذلك من خلال تحليل مدى و اقعية المشكلة، ارتباطها بالسياق العملي والبحثي، دقة تحديد أبعادها، ووضوح الفجوة البحثية التي تستند إليها، إضافة إلى تقييم الأهمية العلمية والعملية للدراسة.

ثانياً: نقد مشكلة الدراسة

1. مدى انعكاس المشكلة لأهمية حقيقية تستحق الدراسة

تناولت الدراسة موضوعًا بالغ الأهمية يتمثل في أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المستشفيات العامة. ولا شك أن القطاع الصحي يمثل أحد أهم القطاعات الحيوية التي ترتبط مباشرة بجودة حياة الأفراد واستقرار المجتمع، كما أن أداء العاملين فيه يُعد عنصرًا حاسمًا في كفاءة تقديم الخدمات الصحية.

وعليه، فإن المشكلة المطروحة تعكس أهمية حقيقية من الناحية التطبيقية، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية، مثل ضعف التمويل، وضغوط العمل، وتأثير الأزمات الصحية.

إلا أن صياغة المشكلة جاءت في إطار عام نسبيًا، ولم تُدعَّم ببيانات كمية أو مؤشرات إحصائية توضح حجم الظاهرة أو مدى تفاقمها. فكان من الأفضل تدعيم المشكلة بأدلة رقمية مثل انخفاض مستويات الأداء، ارتفاع معدلات الغياب، أو ضعف الرضا الوظيفي، لإضفاء مزيد من القوة والإقناع العلمي.

التقييم: المشكلة مهمة من حيث الموضوع، لكنها تحتاج إلى دعم أكبر بالمؤشرات الواقعية التي تؤكد ضرورتها البحثية.

2. ارتباط المشكلة بالسياق العملي والبحثي وانعكاساتها على الواقع

جاءت المشكلة مرتبطة بالسياق العملي للمستشفيات العامة، حيث أشارت الدراسة إلى التحديات التي تواجه القطاع الصحي، وانعكاس ذلك على أداء العاملين. كما أن الربط بين وظائف إدارة الموارد البشرية والأداء يعكس فهمًا للعلاقة التنظيمية داخل المؤسسات.

إلا أن التحليل جاء في إطار وصفي أكثر منه تحليليًا؛ إذ لم يتم تفكيك العلاقة بين ضعف تطبيق وظائف الموارد البشرية وتراجع الأداء بشكل سببي واضح. كما لم يتم التوسع في تحليل البيئة التنظيمية أو مقارنة السياق العام بالممارسات المثلى في مؤسسات مشابهة.

التقييم: المشكلة مرتبطة بالسياق العملي بوضوح، لكنها تحتاج إلى تعميق تحليلي يبرز طبيعة العلاقة بين المتغيرات بشكل أدق.

3. دقة تحديد أبعاد المشكلة (الزمنية، الجغرافية، والفئوية)

من الجوانب الإيجابية أن الدراسة حددت نطاقها الجغرافي بدقة في المستشفيات العامة بولاية الخرطوم، كما حددت الفئة المستهدفة وهم العاملون في هذه المستشفيات.

إلا أن التحديد الزمني لم يكن واضحًا؛ فلم يتم تحديد ما إذا كانت المشكلة مرتبطة بفترة زمنية معينة أو ظرف محدد. كذلك لم يتم التفريق بين فئات العاملين (أطباء، تمريض، إداريين)، وهو ما قد يؤثر في دقة التحليل، نظرًا لاختلاف طبيعة الأدوار والمهام.

التقييم: التحديد الجغرافي واضح، بينما التحديد الزمني والفئوي يحتاج إلى مزيد من الدقة والتفصيل.

4. إبراز الفجوة البحثية في الأدبيات السابقة

عرضت الدراسة عددًا من الدراسات السابقة ذات الصلة، وأشارت إلى أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. غير أن عرض الفجوة البحثية جاء ضمنيًا ولم يُصغ بشكل مباشر وواضح.

فلم يتم تحديد نقص محدد في الأدبيات السابقة، مثل غياب الدراسات التي تناولت العلاقة بين وظائف الموارد البشرية وأداء العاملين في المستشفيات العامة في السياق المحلي، أو ضعف تناول بعض الأبعاد دون غيرها.

وكان من الأنسب أن تُصاغ الفجوة البحثية في فقرة مستقلة تُبرز بدقة ما الذي لم تتناوله الدراسات السابقة، وكيف تسعى هذه الدراسة إلى سد هذا النقص.

التقييم: الفجوة البحثية موجودة ضمنيًا، لكنها لم تُعرض بصياغة نقدية واضحة ومباشرة.

ثالثاً: نقد أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية

أشارت الدراسة إلى أهميتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و أثرها على الأداء، خاصة في القطاع الصحي. وهذا يمثل جانبًا إيجابيًا، لا سيما في ظل محدودية الدراسات التطبيقية في بعض البيئات المحلية.

غير أن الأهمية العلمية جاءت بصياغة عامة، ولم يتم توضيح الإضافة النوعية التي تقدمها الدراسة، سواء على مستوى النموذج النظري، أو تطوير أدوات القياس، أو توسيع نطاق الفهم المفاهيمي.

التقييم: الأهمية العلمية قائمة، لكنها بحاجة إلى تحديد أكثر دقة للإسهام المعرفي الذي تقدمه الدراسة.

2. الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها لتحسين أنظمة الأجور والحو افز، وتطوير برامج التدريب، وتعزيز التخطيط الاستر اتيجي للموارد البشرية في المستشفيات العامة.

إلا أن الدراسة لم تناقش بشكل كافٍ التحديات الو اقعية التي قد تعيق تطبيق التوصيات، مثل القيود المالية أو الإدارية، مما يجعل الأهمية العملية بحاجة إلى ربط أوضح بآليات التنفيذ الفعلية.

التقييم: الأهمية العملية قوية من حيث المبدأ، لكنها تحتاج إلى معالجة أعمق لإمكانية التطبيق الو اقعي.

رابعاً: الخلاصة العامة

يتضح من التحليل أن مشكلة الدراسة تتمتع بأهمية حقيقية وترتبط بو اقع عملي حساس ومؤثر، كما أن موضوعها يُعد من الموضوعات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي.

إلا أن الصياغة المنهجية للمشكلة وأهميتها كان يمكن تعزيزها من خلال:

1. **تدعيم المشكلة ببيانات كمية وإحصائية.**
2. **تحديد الأبعاد الزمنية والفئوية بدقة أكبر.**
3. **إبراز الفجوة البحثية بصياغة واضحة وصريحة.**
4. **توضيح الإضافة العلمية النوعية التي تقدمها الدراسة.**
5. **ربط التوصيات بالقيود الو اقعية وإمكانيات التنفيذ.**

وعليه، يمكن الحكم بأن الدراسة قوية من حيث موضوعها وأهميتها العامة، ومتوسطة القوة من حيث الصياغة المنهجية التفصيلية لمشكلة البحث وأهميته

HNSJ Humanitarian & Natural Sciences Journal
ISSN: (e) 2709-0833
www.hnjournal.net

مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية
مجلة علمية محكمة (التصنيف: NSP)
معامل التأثير العربي للعام 2020 = 0.44

عنوان البحث

أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالتطبيق على المستشفيات العامة بولاية الخرطوم.

د. محمد علي حسن الطاهر[1] د. اسماعيل محمد عبد الجليل[2] د. حاتم عثمان ادم اسماعيل[3]

[1] أستاذ مساعد – جامعة قاردن سيتي. السودان
[2] أستاذ مساعد – جامعة وادي النيل. السودان
[3] استاذ مساعد – اكاديمية العلوم الهندسية والطبية السودان

HNSJ, 2022, 3(3); https://doi.org/10.53796/hnsj3318

تاريخ النشر: 2022/03/01م تاريخ القبول: 2022/02/23م

المستخلص

تناولت الدراسة أثر تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين. هدفت الدراسة للتعرف علي أثر تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية علي اداء العاملين، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، واستنتجت الدراسة علاقة بين أستراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين دعمت جزئيا, أوصت الدراسة بضرورة بوضع مرتبات و أجور تنافسية بالمقارنة مع المستشفيات الأخرى ووضع حوافز مادية ومعنوية مناسبة لتشجيع العاملين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية, أداء العاملين.

RESEARCH TITLE

THE IMPACT OF APPLYING THE FUNCTIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF THE APPLICATION'S EMPLOYEES ON PUBLIC HOSPITALS IN THE STATE OF KHARTOUM

Dr.Mohammed Ali Hassan al-Taher [1] Dr. Ismail Mohammed Abdel Jalil [2] Dr. Hatem Othman Adam Ismail [3]

[1] Assistant Professor - Garden City University. Sudan
[2] Assistant Professor - Nile Valley University. Sudan
[3] Assistant Professor - Academy of Engineering and Medical Sciences, Sudan

HNSJ, 2022, 3(3); https://doi.org/10.53796/hnsj3318

Published at 01/03/2022 **Accepted at 23/02/2021**

Abstract

This study dealt with Impact of Applying the Functions of Management Human Resources on Employees Performance. This study aimed to high light the impact of using human resource Strategies in developing the Performance in private hospitals, and the study followed all of the descriptive approach. The study found that the existence of a Relation ship between Human Resource Strategies and Employee partially supported. The study recommended that the study recommends setting competitive salaries and wages compared to other hospitals.

Key Words: Management of Human Resources, Employees Performance.

المقدمة:

شكلت جائحة كورونا تحدياً كبيراً علي مستوى تقديم الخدمات الطبية في المستشفيات الحكومية والخاصة علي حِد السواء ,بسبب خوف العاملين من إنتقال العدوى اليهم بسبب أن أدوت ومعدات الحماية غير متوفرة بشكل كافي مما جعلهم يتهربون من أداء أعمالهم بحجج واهيه وهذا الوضع خلق تنمراً واضحاً من العاملين تجاه إداراتهم . إن المستشفيات السودانية تواجه ضغوطات متنامية وسريعة التغير بسبب الديمغرافيا السكانية وأنماط الامراض والتحديات التي تواجه قطاع المستشفيات السودانية وهي جزء من التحديات الاجتماعية والاقتصادية العامة . وأهم هذه التحديات هي نقص التمويل والاعتماد المتزايد علي الرسوم التي يدفعها المرضي . ومن هنا ينبغي الارتقاء بمستوى الاداء للكوادر البشرية ومستوي الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الخاصة والعامة إذ أ صبح هذا الامر مطلباً ملحاً وضروريا لاغني عنه . ويجب وضع أهداف مدروسة تتكيف مع كل التحديات والتغيرات التي تمر بها في الوقت الحاضر أو التغيرات التي قد تحدث في المستقبل وذلك لضمان المحافظة علي أعلي مستوى من جودة الخدمات المقدمة للمرضى.

المحور الأول: الإطار المنهجي

مشكلة الدراسة:

لأهمية القطاع الصحي ولأن العاملين فيه يتعاملون مع المستفيدين من المرضى الذين يأملون أن يتلقوا رعاية وخدمات صحية مميزة وبأسرع وقت فإن ذلك يتطلب رفع مستوى دافعية العاملين بالمستشفيات العامة بولاية الخرطوم لتحقيق أهداف هذه المؤسسات والعاملين والمستفيدين في آن واحد. تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما هو أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين في المستشفيات العامة بولاية الخرطوم

أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف علي عمل المستشفيات العامة بولاية الخرطوم في جانب تطبيق وتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية ومدى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.
2. إبراز أثر إستخدام الوظائف العامة بالموارد البشرية في تنمية وتطوير أداء المستشفيات العامة.
3. توضيح الاثر الايجابى لإستخدام وظائف إدارة الموارد البشرية .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الأتي:

الأهمية العلمية:

1. الدور العلمي الذي يمكن أن تقدمه في تزويد الباحثين بقاعدة بيانات تدعم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.
2. أن إدارة الموارد البشرية لها دور فاعل وأساسي في تحقيق الفعالية و الكفاية الإدارية في المستشفيات العامة.

الأهمية العملية:

1. تقييم ودراسة وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها علي فعالية أداء العاملين في المستشفيات العامة.
2. إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة.

فرضيات الدراسة:

تختبر الدراسة الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية و فعالية أداء العاملين بالمستشفيات العامة.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية و كفاءة أداء العاملين بالمستشفيات العامة.

مصادر جمع البيانات:

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي المنهج التحليلي الوصفي باعتباره الأكثر توافقاً مع أهداف الدراسة الميدانية وإجراءاتها , ويقوم هذا المنهج علي دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع , ويسهم في وصفها وصفاً دقيقاً يوضح خصائصها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

المحور الثاني: الدراسات السابقة

دراسة مسودة (2004م) :

تناولت الدراسة أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة متخذة المستشفيات الأردنية الخاصة. وتمثلت مشكلة الدراسة في في معرفة أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة. توصلت الدراسة لنتائج أهمها أنه لايوجد تعريف محدد للجودة أو إدارة الجودة الشاملة وإنما هي وجهات نظر متعددة. وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها, ضرورة قيام القطاع الصحي في الأردن بإنشاء جائزة تقديرية على مستوى الدولة لتحقيق الميزة التنافسية بين المستشفيات, تعزيز آليات التطوير والتدريب في المستشفيات الأردنية, طوير السياسات والإجراءات والبرتوكولات الإدارية والفنية المعززة للجودة والتحسين المستمر للعلاقات مع المرضى ومستوى الكفاءة التشغيلية

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحثون في أنها تناولت أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة متخذة المستشفيات الأردنية الخاصة ، بينما تناولت دراسة الباحث أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين.

دراسة: حمزة (2013م):

تناولت الدراسة أثر تنظيم الموارد البشرية علي كفاءة الأداء، بديوان الضرائب حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ماهي الهياكل التنظيمية القائمة وما نوعها؟ ما هي المشاكل التنظيمية والهيكلية التي تواجه ديوان الضرائب في الوقت الحالي. هل يوفر تنظيم الموارد البشرية المرونة اللازمة لرفع كفاءة الأداء؟ هدفت الدراسة الي معرفة أثر

تنظيم الموارد البشرية علي كفاءة الأداء وكيفية تطوير العمل ورفع مستوي الأداء والمحافظة علي الاستقرار والمواكبة والاستمرارية في العمل وتحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط. توصلت الدراسة الي العديد من النتائج منها: أن الهيكل التنظيمي الحالي للديوان لا يحقق التكامل بين أنشطة الوحدات والادارات مع إدارة الموارد البشرية. ولا يوجد تنسيق وتكامل بين الادارات وإدارة الموارد البشرية,وأن إدارة الموارد البشرية لها علاقة بتدريب الموظف ورسم سياسة المصلحة . وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: لابد من تطوير مناسب للهيكل التنظيمي داخل الديوان لمواجهة النمو السريع والزيادة المضطردة في إعادة القوي العاملة والتطورات الاجتماعية والاقتصادية الجارية في المجتمع وتحديد أهداف كل وحدة تنظيمية وصياغة إختصاصاتها بصورة وأضحة.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تناولت أثر تنظيم الموارد البشرية علي كفاءة الأداء، بديوان الضرائب، بينما تناولت دراسة الباحث أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين.

دراسة: لصور (2017م)

تناولت الدراسة التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في متطلبات الجودة الشاملة.حيث تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال أي مدى تقوم الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز في اليمن بتطبيق كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ؟وهل توجد علاقة إرتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة. هدفت الدراسة إلي الدراسة الي توضيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ,والتعرف علي درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين ,وإختبار طبيعة علاقات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في عينة الدراسة. خلصت الدراسة إلي عدة نتائج تؤكد صحة الفرضيات أهمها : أن الشركات عينة الدراسة تمارس إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة بشكل جيد , وتظهر النتائج علاقات إرتباطية معنوية قوية نسبيا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وعلاقات تأثير بين المتغيرات السابقة وبشكل متفات , وأتضح من نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة وكل من التزام الادارة العليا والتحسين المستمر وتمكين العاملين كمحاور لادارة الجودة الشاملة. واختتم الباحث دراسته بعدد من التوصيات بناء علي النتائج التي توصل إليها، منها التي تساعد قيادة الشركات علي إزالة الغموض حول إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأهمية العلاقة بينهما في دعم فلسفة الجودة الشاملة وتلافي أوجه القصور التي رافقت التطبيق وتوصيات أخرى تسعي الي لفت نظر جهات الاختصاص من مثل هذه الفلسفات الحديثة.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تناولت التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في متطلبات الجودة الشاملة ، بينما تناولت دراسة الباحث أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين.

دراسة: **آدم (2018م)**

تناولت الدراسة أثر نظم معلومات الموارد البشرية علي أداء المؤسسات الحكومية دراسة حالة وزارة تنمية الموارد البشرية, حيث تمثلت مشكلة الدراسة في التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الحكومية جراء التغيرات

والتحولات المتسارعة التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها من سوء التوازن وتقدير إحتياجاتها من الموارد البشرية وغياب عملية التخطيط المستمر وضعف الهياكل, هدفت الدراسة إلي معرفة مدي تطبيق الاساليب والوسائل والبرامج العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال إستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في وزارة تنمية الموارد البشرية, وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من الاستنتاجات أهمها ما يأتي : تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية يحسن مستوى الاداء ,تساهم نظم معلومات الموارد البشرية بالوزارة علي تحقيق الاهداف والخطط ,كما تساعد علي النمو والتطور والاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتظيم الانتاج وتحقيق الكفاءة والفاعلية . قد انتهت الدراسة بمجوعة من التوصيات تمثلت أهمها : بالإهتمام بتطبيق جميع وظائف نظم معلومات الموارد البشرية لتحقيق المذيد من الكفاءة والفاعلية مما يساعد في تحقيق أهدافها ,وأن تهتم بتحديث وتطوير نظم معلومات الموارد البشرية حتي تتسم بالوضوح والدقة والسرعة في عملية التخطيط الجيد للموارد البشرية , علي الوزارة تقليل الاعتماد علي الاعمال الورقية في جمع ومعالجة وخزن وإسترجاع المعلومات.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تناولت أثر نظم معلومات الموارد البشرية علي أداء المؤسسات الحكومية دراسة حالة وزارة تنمية الموارد البشرية ، بينما تناولت دراسة الباحث أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين.

دراسة: موسي (2019م)

تناولت الدراسة أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية علي أداء المنظمة بالتطبيق علي منظمات التعليم العالي الاهلي في السودان، حيث تمثلت مشكلة البحث في هذه الدراسة في السعي للاستفادة من مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفلسفة الادارة الفعالة من خلال التعريف بهما وإبراز مزاياهما ومعرفة العلاقة بينهما والأثر الذي يمكن ان تلعبه استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فعالية وكفاءة اداء المنظمات ومخرجاتها. التعرف علي المفاهيم والنظم والنظريات الخاصة بإستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط , الاستقطاب ,التوظيف ,التنمية والتطوير , التعويض والمكافأت ثم التقيم والمتابعة وأثرها علي أداء المنظمة. توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: وجود أثر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية علي اداء الجامعات والكليات الاهلية في السودان وعلي أداء العاملين بها بنسب متفاوته كما يوجد عدم رضا للعاملين بنظام التعويضات وعدم إشراكهم في إتخاذ القراربالجامعات والكليات الخاصة , ايضا يوجد ضعففي رقابة التعليم العالي علي اداء هذه المؤسسات التعليمية الاهلية. وأوصت الدراسة بأهمية فهم الادارة العليا لإستراتيجية إدرة الموارد البشرية وبنائها , وتمكين العاملين وتعريفهم بأهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية , ومراجعة نظام التعويضات في الجامعات والكليات الاهلية والعمل علي إشراك العاملين في صنع وإتخاذ القرار ات.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تناولت أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية علي أداء المنظمة بالتطبيق علي منظمات التعليم العالي الاهلي في السودان ، بينما تناولت دراسة الباحث أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين.

المحور الثالث: الإطار النظري

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بانها "احدي الوظائف أو الإدارات الأساسية في المنظمة، ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل مايتعلق بها من أمور وظيفية، كما يمكننا القول ان إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها"(Randall, 1995, 36) .

عرفها مايكل بول وفقاً للثلاثة نقاط التالية: إنها العملية الخاصة باستيعاب الأفراد, إنها العملية الخاصة بتطوير الأفراد العاملين, إنها العملية الخاصة بالمحافظة علي الأفراد العاملين، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم الخاصة (Pool, 1993, 3).

يعرفها آخر إدارة الموارد البشرية بأنها تعني الاهتمام الكامل والشامل بكل ما يهم الموارد البشرية في المنظمة الادارية، وهي إحدي الروابط الاساسية التي تربط المنظمة ببيئتها الاجتماعية وتحمل قيم وأخلاقيات وفلسفة تلك البيئة كما تؤثر هي علي البيئة أيضاً بنفس القدر (ابوسن,2009م, 14).

من خلال ما تقدم يتبين للباحث أن إدارة الموارد البشرية هي عملية خاصة بتطوير, واستيعاب, والمحافظة علي العاملين.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

إستحوذت إدارة الموارد البشرية وعبر مراحل تطورها علي أهمية خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال وغيرها وهذه الأهمية نابعة من أهمية الدور الذي تلعبه، وأهمية العنصر البشري ودوره في المنظمات حتي أصبح لا يراود أحد شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الافراد، أو تدريبهم، أو تقويم أدئهم، أو صيانتهم والاحتفاظ بهم، أو من إرتباط قوي بين نجاح المنظمة (لا سيما منظمة الأعمال) وبين برامج الموارد البشرية (الموسوي, 2004م, 20).

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

أن أهداف الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، ويجمع الباحثون علي أن لإدارة الموارد البشرية هدفين رئيسيين وهما: (السالم, 2012م,33)

أ/ العمل علي تحقيق سعادة الأفراد العاملين بالمنظمة الإدارية.

ب/ العمل علي تحقيق الكفاية في الإنتاج.

ويمكن بلورة أهداف إدراة الموارد البشرية علي النحو التالي: (أبوسن, 2009م, 18)

1/ الحصول علي الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.

2/ الاستفادة القصوي من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً.

3/ تحقيق انماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل علي زيادة رغبتهم في العمل فيها.

4/ تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.

5/ توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

6/ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والامراض المهنية.

7/ تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

8/ يتوقع العاملون أيضاً وجود ضمان إجتماعي وصحي جيد.

9/ تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل أرائهم ومقتراحاتهم للمسئولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

10/ الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله. (السالم, 2012م,35).

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

وتتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في الاتي (حنفي,2007م, 11)

أ/ تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف علي الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسئوليات الملقاة علي عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

ب/ تخطيط القوي العاملة: تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع واعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ماهو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوي العاملة بالمنظمة، فهو وسيلة لضمان الحصول علي الأفراد اللازمين لسير العمليات الانتاجية والتسويقية والادارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة بأعداد معينة" (زويلف, 1998م, 48)، كما أنه يوصف علي أنه تقرير الطلب والعرض (التنبؤ) لتحقيق التنمية والانتاجية المتوازنة(النجار,1998م,111) وتنبع أهمية تخطيط القوي العاملة من أهمية وظيفة الموارد البشرية للمنظمات، فأي عمل ناجح لا بد وأن يسبق بتخطيط سليم من شأنه أن يساعد علي إنجاحه (عباس, 2000م, 56). فهو يساعد في تحديد احتياجاتها المستقبلية من القوي البشرية، ومن ثم يساعد في تخفيض تكلفة الانتاج التي تنتج عن النقص والاختناق أو الزيادة في القوي العاملة، كما يساعد المنظمة في تحديد القوي البشرية التي تتطلب تدريباً أو إعادة تدريب لرفع قدراتها الأدائية وحسن استخدامها، يساعد المنظمة أيضاً في مواجهة أية تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية كازدياد الهجرة الي خارج الدولة أو الي داخلها (درة, 1986م, 150).

ت/ الإختيار والتعين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية وغيرها من الاساليب، وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب

ث/ تصميم هيكل الاجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والاهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها وتحديد درجات أجرية للوظائف، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الاجور حتي يتم ضمان مقابل سليم للقيم والاهميات المختلفة للوظائف.

سياسات الاجور غير العادلة تكون بمثابة عنصر خطير في مجال علاقات العمل يؤدي الي هبوط معنويات

العاملين ويخلق حالة من عدم الرضاء ويرفع من معدلات الغياب ودوران العمل ويضر بالانتاجية (هاشم, 1996م, 52)

ج/ تصميم أنظمة الحوافز: وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين علي أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والجماعية، وأيضاً هناك حوافز علي أساس أداء المنظمة ككل.

ح/ تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عامليها مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز وبالبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد الي الإسكان والمواصلات وغيرها.

خ/ تقييم الاداء: تهتم كل المنظمات تقريباً بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف علي الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف علي أوجه القصور في هذا الاداء.

ع/ التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، وعلي الشركة ان تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية التدريب.

غ/ تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلي الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا الي التعرف علي نقاط القوة لدي الفرد، ونقاط الضعف لديه.

ثالثاً: مفهوم الأداء

يختلف المفكرون والكتاب حول مفهوم الأداء فيري البعض بانه "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعي النظام الي تحقيقها" (عبد المحسن, 1997م, 150).

مفهوم تقييم الأداء هو إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدي تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها ومقارنتها بالأهداف المحققة ومعرفة وتحديد مواطن الانحرافات عن ما تم التخطيط له مسبقاً وتحديد أسباب تلك الانحرفات وأساليب معالجتها(نايف, 1998م, 358).

رابعاً: العوامل المؤثرة علي الأداء

من العوامل المؤثرة علي الأداء في المؤسسة هي (مرعي, 2001م, 7):

أ/ تاريخ وثقافة المؤسسة والمفاهيم والقيم الثقافية السائدة.

ب/ حجم وقطاع المؤسسة.

ت/ التوجهات الاستراتيجية والاقتصادية والثقافية والانسانية للمؤسسة: تحدد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة مجال معايير أنظمة التقييم لان كل منها يتطلب القدرات الكافية لديهم للتطوير المستقبلي للمؤسسة.

ث/ أسلوب الإدارة العامة السائد: وتأخذ في الحسبان أولويات المؤسسة ويناسب مدي الحركية المتبعه في الممارسة الإدارية من مرونة أو تجديد أو ركود.

ج/ أسلوب إدارة الموارد البشرية السائد: إذ أن المؤسسات التي لا توجد فيها أسس إدارة الموارد البشرية يكون فيها نظام التقييم مختلفاً ولا يعبر عن التطور الحاصل في عالم الإدارة الحديثة.

ح/ طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة: البيئة المحيطة مثل النقابات، الدولة، الزبائن، الموردين.

خامساً: مفهوم الفعالية

وتعرف الفعالية بكل بساطة بانها أداء الأعمال الصحيحة لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها . يعرف الكثيرين الفاعلية بأنها الإنتاج! بما يعني أن فاعلية إنسان ما تقاس بمقياس واحد، هو مدى إنتاج هذا الإنسان،والصحيح أنه ليست هذه هي الفاعلية Effectiveness إن تعريف الفاعلية في كتب الإدارة شي آخر اسمه الكفاءة . وهي الحصول على أكبر المخرجات من أقل المدخلات وتعريف الفاعلية الإدارية نسبي يختلف باختلاف تصور المقيّم لها (المنيف, 1983م, 350).

سادساً: قياس الفعالية

بالرغم من أن أبعاد الفاعلية و العلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا انه تم الاتفاق على بعد واحد و هو الوقت , حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة , حيث يقول جيزون Jason إن المقياس الأخير لفاعلية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي (جاكسون, 1988م, 59) :

1-الإنتاج : و يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة .

2-الكفاءة : و يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات, و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة و العائد على رأس المال و معدل الضياع من المواد و الخامات و كذلك الوقت الضائع و ما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3-الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة و المنافع التي يمكن أن تعود على عملائها, و يسمى هذا المعيار الرضا و تتضمن مقاييسه معدل الغياب و التأخر و الشكاوى .

سادساً: مفهوم الكفاءة

أما الكفاءة من وجهة نظرالإدارة :" فهي النظام القادر علي تخفيض تكاليف الموارد اللأزمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام ". بمعني أنها القدرة علي أداء الأشياء بطريقة صحيحة , ومن ثمة فهي تعتمد علي مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة (ادريس, 2002م, 145).

سابعاً: قياس الكفاءة

هناك العديد من المؤشرات و المعايير المستعملة في هذا الخصوص منها :

أ- مؤشرات " معايير " مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات " السلع و الخدمات" بالمدخلات " الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة و تشمل ما يلي:

المقاييس الكلية للكفاءة, المقاييس الجزئية للكفاءة ,المقاييس النوعية للكفاءة, و قد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الانشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.(ادريس, 2002م, 146)

ب-مؤشرات " معايير" غير مباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للاسباب الاتية:

1- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

2- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمنظمة.

لذلك فان القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، و التعرف على درجات رضا الافراد العاملين، و الروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة و تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة (الشماع, 2000م, 232).

المحور الرابع: الدراسة الميدانية:

يحتوى هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستبانة والتحليل العاملى لمتغيرات الدراسة وبالاضافة الى درجة إعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفى ، والمتوسطات ، والانحراف المعيارى لمتغيرات الدراسة ثم تحليل الفرضيات .

أولا: معدل الاستجابة:

تم توزيع عدد (80) إستبيان بمساعدة مقدرة ومشكورة تمكن الدارس من استلام ردود المبحوثين في فترة وجيزة . الجدول التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين.

جدول (3/1) معدل إستجابة المبحوثين (حجم العينة =77)

ـــــــــــان	دد	سبة %
لإستبانات الموزعة		%1
لإستبانات المستردة		%96
لإستبانات التي لم ترد		%3
لإستبانات الغير صالحة للتحليل		%
لإستبانات الصالحة للتحليل		%96

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021م

يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي (77) استبيان بنسبة (96.3%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد (3) استبيان بنسبة (3.7%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (0) استبيان بنسبة (0%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (77) استبيان بنسبة

(96.3%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث التي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى إستجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

ثانياً: التحليل العاملي:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب إنحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003).

تستند متغيرات هذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي تقدمت بها دراسة (Hair et al 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي :

1 – وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة

2 – ألا تقل قيمة (KMO) عن (0.6)

3 – ألا يقل إختبار (Bartlett's) عن (0,05)

4 – أن تكون قيم الاشتراكيات الأولية (Cummunalities) للبنود أكثر من (0,50)

5 – ألا يقل تشبع (Loading) العامل عن (0,50). مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0,50) في العوامل الأخرى.

6 – ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد

1– التحليل العاملي للمتغير المستقل إسترتيجيات إدارة الموارد البشرية:

أجري التحليل العاملي لعدد (35) عبارة تستخدم لقياس إسترتيجيات إدارة الموارد البشرية يعرض ملخص نتائج التحليل ألعاملي الذي أجري على المتغير المستقل (إسترتيجيات إدارة الموارد البشرية).

في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها.

جاءت المصفوفة في (7) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (10) عبارات شكلت الاجور والمرتبات ،اشتمل النموذج الثاني علي (6) عبارات شكلت تخطيط الموارد البشرية ، اشتمل النموذج الثالث علي (5)عبارات شكلت التدريب ، اشتمل النموذج الرابع علي (4)عبارات شكلت تقييم الاداء، اشتمل النموذج الخامس علي (3)عبارات شكلت الاختيار والتعيين، اشتمل النموذج السادس علي (2) عبارة شكلت الاستقطاب، اشتمل النموذج السابع علي (2) عبارة شكلت الحوافز.

جدول (3/3) التحليل العاملي للمتغيرالمستقل إسترتيجيات إدارة الموارد البشرية :

الاجور والمرتبات	1	2	3	4	5	6	7
لدي المستشفى نظم حوافز عادلة	0.824	0.191	0.294	0.195	0.210	0.027	0.011
تتابع المستشفى باهتمام وبشكل مستمر برامج الحوافز التي تقدمها مثيلاتها من المستشفيات في سوق العمل	0.808	0.075	0.277	0.223	0.114	-0.009	0.010
ادي الاستقرار في الاجور والمرتبات في المستشفى الى رضا العاملين	0.780	0.204	0.125	0.111	0.088	0.196	0.147
تتم مراجعة خطة الحوافز في المستشفى استنادا على المنافسة الموجودة من قبل المؤسسات الصحية	0.742	0.185	0.202	0.294	0.203	0.163	0.097
تقدم المستشفى اجور ومرتبات تنافسية مقارنه مع المستشفيات الاخرى	0.683	0.219	0.116	0.238	0.014	0.215	0.050
تقدم المستشفى للعاملين اجور ومرتبات مجزية	0.657	0.274	0.293	0.027	0.030	0.379	-0.164
ادي وجود الضمان الاجتماعي الى رضا العاملين بالمستشفى	0.640	0.161	-0.138	0.276	0.031	0.218	0.432
تمنح الحوافز في المستشفى استنادا الى نتائج تقييم اداء العاملين	0.605	0.124	0.290	-0.194	0.401	-0.040	-0.034
النظام الاداري (نظم، لوائح، قوانيين) بالمستشفى مرضي للعاملين	0.535	0.207	0.269	0.471	0.354	0.056	-0.022
ساهمت المرتبات والاجور التي تدفعها المستشفى في تقليل معدل دوران العمل	0.535	0.215	0.202	0.153	-0.013	0.356	0.253
تخطيط الموارد البشرية							
يسمح للعاملين الاشتراك في وضع استراتيجية الموارد البشرية	0.281	0.787	0.030	0.036	0.215	0.111	0.145
تحظى خطة الموارد البشرية باهتمام كبير من العاملين والادارة	0.263	0.744	0.276	0.252	0.116	0.106	-0.009
توجد خطة استراتيجية للموارد البشرية في المستشفى	0.172	0.735	0.228	0.251	0.207	0.183	-0.135
تعطي ادارة المستشفى تخطيط الموارد البشرية الحجم الذي يناسبة من الاهمية في تخطيطها الاستراتيجي	0.303	0.726	0.266	0.149	0.290	0.151	0.039
يحقق تخطيط الموارد البشرية التنبؤ بهيكل الموارد البشرية كما ونوعا	0.065	0.653	0.189	-0.129	0.244	-0.100	0.375
تعتمد المستشفى على الوصف الوظيفي في استقطاب العاملين	0.227	0.504	0.246	0.436	0.219	0.354	0.091
التدريب							
تهتم المستشفى بتدريب جميع العاملين كل في مجاله	0.246	0.208	0.763	0.301	0.052	0.162	0.105
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المستشفى وفق المسار الوظيفي	0.208	0.050	0.755	-0.032	0.386	0.171	0.127
يوجد لدى المستشفى خطة تدريبية	0.240	0.117	0.750	0.306	0.117	0.290	0.033
تتابع ادار التدريب عملية تنفيذ التدريب	0.206	0.298	0.747	0.199	0.051	0.004	0.091
تقوم المستشفى بقياس العائد من التدريب	0.330	0.423	0.694	0.190	0.046	0.018	0.098
تقييم الاداء							
تسود روح المساءلة وتحمل المسؤلية بين العاملين بالمستشفى	0.094	-0.009	0.139	0.764	0.017	0.074	-0.026
تتوفر بالمستشفى انظمة عمل لاداء الاعمال في المستشفى	0.331	0.274	0.161	0.668	0.039	0.161	-0.033

ترقية العاملين بالمستشفى تتم وفق عملية تقييم الاداء	0.395	0.149	0.351	0.622	0.174	0.141	0.102
يوجد نظام دقيق وعادل لقييم العاملين	0.481	0.284	0.225	0.564	0.149	0.032	0.038
الاختيار والتعيين							
يقوم التعيين على اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب	0.195	0.350	0.084	0.150	0.802	0.118	-0.002
تستخدم المستشفى المقابلات عند الاختيار والتعيين	0.038	0.133	0.173	-0.016	0.725	0.208	0.170
تتم عملية الاختبار والتعيين وفق المعايير التي تحددها الوظيفة لشاغلها	0.261	0.297	0.054	0.178	0.710	0.078	0.090
الاستقطاب							
ادي وجود الضمان الاجتماعي الى رضا العاملين بالمستشفى	0.234	0.109	0.132	0.190	0.180	0.783	0.200
تقدم المستشفى اجور ومرتبات تنافسية مقارنه مع المستشفيات الاخرى	0.288	0.171	0.247	0.111	0.322	0.715	-0.050
الحوافز							
تزداد حوجة الفرد للحافز المعنوى كلما زاد مستواه الفكري والثقافي	0.170	0.021	0.151	-0.127	0.042	0.038	0.791
من معايير الاستقطاب ان تكون للفرد الرغبة والقدرة على العمل ضمن الفريق الواحد	-0.074	0.199	0.136	0.288	0.407	0.159	0.606
Cumulative %	74.909						
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.878						
Bartlett's Test of	2013.380						

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021

جدول (3/5) التحليل العاملي للمتغيرالتابع (الاداء) :

الفعالية	1	2
توفر الموارد البشرية الكفؤة يساعد على تميز الخدمات وجودتها	0.904	0.162
يحقق المستشفى اهدافه المخطط انجازها	0.890	0.264
توجد اهداف واضحة وقابلة للقياس بالمستشفى	0.869	0.210
تدعم الادارة العليا السياسات والنظم التي تحقق الاهداف الاستراتيجية	0.834	0.163
يحقق المستشفى نسبة عالية من الارباح	0.773	0.243
يتم تقييم الاهداف باستمرار	0.770	0.291
الكفاءة		
يوجد برنامج تحسين مستمر للخدمات بالمستشفى	0.074	0.826
تتيح ادارة المستشفى نظم اتصال تفاعلي بين الادارة والعاملين	0.246	0.732
يقوم المستشفى بالاستخدام الامثل لموارده المتاحة	0.476	0.553
Cumulative %	70.841	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0. 907	
Bartlett's Test of	440.355	

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021

ثالثاً: الاعتمادية:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم إختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول أدناه أن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل الاجور والمرتبات (0.930) ،تخطيط الموارد البشرية (0.904) ،التدريب (0.916)، تقييم الاداء (0.830)، الاختيار والتعيين (0.827)، الاستقطاب (0.801)، الحوافز (0.513)،اما المتغير الوسيط الدافعية (0.832)،أما لمتغيرات التابع الفعالية(0.935)،الكفاءة (0.634).

جدول (3/6) يوضح درجةالاعتمادية لمتغيرات الدراسة

		عدد العبارات	Cronbach's alpha
المتغير المستقل	الاجور والمرتبات	10	0.930
	تخطيط الموارد البشرية	6	0.904
	التدريب	5	0.916
	تقييم الاداء	4	0.830
	الاختيار والتعيين	3	0.827
	الاستقطاب	2	0. 801
	الحوافز	2	0. 513
المتغير التابع	الفعالية	6	0.935
	الكفاءة	3	0.634

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021

رابعاً: المتوسطات والإنحرافات المعيارية :

الجدول أدناه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير المستقل (الاجور والمرتبات، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم الاداء، الاختيار والتعيين، الاستقطاب، الحوافز، الدافعية، الفعالية، الكفاءة). يلاحظ من الجدول أن الوسط الحسابي الاجور والمرتبات(وسط حسابي = 2.96، انحراف معياري= 97.) ، يليه الوسط الحسابي تخطيط الموارد البشرية (وسط حسابي = 2.77، انحراف معياري= 1) , يليه الوسط الحسابي التدريب (وسط حسابي = 2.99، انحراف معياري= 1), يليه الوسط الحسابي تقييم الاداء (وسط حسابي = 2.64، انحراف معياري= 98.) , يليه الوسط الحسابي الاختيار والتعيين (وسط حسابي = 2.16، انحراف معياري= 95.) , يليه الوسط الحسابي الاستقطاب (وسط حسابي = 2.34، انحراف معياري= 1) , يليه الوسط الحسابي الحوافز (وسط حسابي = 1.99، انحراف معياري= 92.)ويلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي SPSS ومن جانب آخر ومن ذات الجدول يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الوسيط الدافعية هو (الوسط حسابي = 2.26، الانحراف معياري= 90.) ، أما المتغير التابع يلاحظ ان الوسط الحسابي للفعالية (الوسط الحسابى =2.67 , الانحراف المعيارى=95.)، والكفاءة (الوسط الحسابى =2.19 , الانحراف المعيارى=81.).

جدول (3/7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :-

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاجور والمرتبات	مستقل	2.96	.97
تخطيط الموارد البشرية	مستقل	2.77	1
التدريب	مستقل	2.99	1
تقييم الاداء	مستقل	2.64	.98
الاختيار والتعيين	مستقل	2.16	.95
الاستقطاب	مستقل	2.34	1
الحوافز	مستقل	1.99	.93
الدافعية	وسيط	2.26	.90
الفعالية	تابع	2.67	.95
الكفاءة	تابع	2.19	.80

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

خامساً: الارتباطات بين متغيرات الدراسة :

أجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة . الجدول أدناه يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

جدول (3/8) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة : Person's Correlation Coefficient for All Variable

المتغيرات	الاجور والمرتبات	تخطيط الموارد البشرية	التدريب	تقييم الاداء	الاختيار والتعيين	الاستقطاب	الحوافز	الفعالية	الكفاءة
الاجور والمرتبات	1								
تخطيط الموارد البشرية	.624(**)	1							
التدريب	.634(**)	.617(**)	1						
تقييم الاداء	.696(**)	.571(**)	.612(**)	1					
الاختيار والتعيين	.489(**)	.618(**)	.440(**)	.405(**)	1				
الاستقطاب	.584(**)	.502(**)	.508(**)	.470(**)	.496(**)	1			
الحوافز	.295(**)	.353(**)	.337(**)	.223(**)	.368(**)	.316(**)	1		
الدافعية	.432(**)	.382(**)	.411(**)	.595(**)	.283(**)	.428(**)	.266(**)		
الفعالية	.612(**)	.656(**)	.659(**)	.639(**)	.437(**)	.544(**)	.125(**)	1	
الكفاءة	.576(**)	.429(**)	.473(**)	.548(**)	.474(**)	.415(**)	.216(**)	.567(**)	1

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

من الجدول اعلاه نجد أن بعد تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباط إيجابي معنوي مع الاجور والمرتبات حيث كانت قيمة (الارتباط =624.)' نجد أن التدريب يرتبط إرتباط ايجابي معنوي مع الاجور والمرتبات حيث كانت قيمة (الارتباط=634.) ،ونجد ان التدريب يرتبط إرتباط ايجابي معنوي مع تخطيط الموارد البشرية حيث

كانت قيمة (الارتباط = 617.) ، ونجد أن تقييم الاداء يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الاجور والمرتبات حيث كانت قيمة (الارتباط = 696.) ، ونجد أن تقييم الاداء يرتبط إرتباط ايجابي معنوي مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة (الارتباط = 571.) ، ، ونجد ان تقييم الاداء يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 612.) ، ونجد ان الاختيار والتعيين يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الاجورو المرتبات حيث كانت قيمة (الارتباط = 489.) ، ونجد أن الاختيار والتعيين يرتبط إرتباط ايجابي معنوي مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة (الارتباط = 618.) ، ونجد ان الاختيار والتعيين يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 440.) ، ونجد أن الاختيار والتعيين يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع تقييم الاداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 405.) ، ونجد أن الاستقطاب يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الاجور والمرتبات حيث كانت قيمة (الارتباط = 584.) ، ونجد ان الاستقطاب يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة (الارتباط = 502.) ، ونجد ان الاستقطاب يرتبط ارتباط ايجاب معنوي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 508.) ، ونجد ان الاستقطاب يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع تقييم الاداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 470.) ، ونجد ان الاستقطاب يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة (الارتباط = 496.) ، ونجد ان الحوافز ترتبط ارتباط ضعيف مع الاجور والمرتبات حيث كانت قيمة (الارتباط = 292.) ، ونجد ان الحوافز ترتبط ارتباط ضعيف مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة (الارتباط = 353.) ، ونجد ان الحوافز ترتبط ارتباط ضعيف مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 337.) ، ونجد ان الحوافز ترتبط ارتباط ضعيف مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة (الارتباط = 368.) ، ونجد ان الحوافز ترتبط ارتباط ضعيف الاستقطاب مع حيث كانت قيمة (الارتباط = 316.) ، ونجد ان الدافعية ترتبط ارتباط ايجابي مع الاجور والمرتبات حيث كانت قيمة (الارتباط = 432.) ، ونجد ان الدافعية ترتبط ارتباط مع تخطيط الموارد البشري حيث كانت قيمة (الارتباط = 382.) ، ونجد ان الدافعية ترتبط ارتباط ايجابي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 411.) ، ونجد ان الدافعية ترتبط ارتباط ايجابي مع تقييم الاداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 595.) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع الاجور والمرتبات حيث كانت قيمة (الارتباط = 612.) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة (الارتباط = 656.) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 659.) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع تقييم الاداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 539.) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة (الارتباط = 437.) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع الاستقطاب حيث كانت قيمة (الارتباط = 544.) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ضعيف مع الحوافز حيث كانت قيمة (الارتباط = 125.) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع الدافعية حيث كانت قيمة (الارتباط = 550.) ، ونجد ان الكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع الاجور والمرتبات حيث كانت قيمة (الارتباط = 576.) ونجد ان الكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة (الارتباط = 429.) ونجد ان الكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع ا لتدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 473.) ونجد ان الكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع تقييم الاداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 548.) ونجد ان الكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة (الارتباط = 474.) ونجد

ان الكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع الاستقطاب حيث كانت قيمة (الارتباط = 415.) ونجد ان الكفاءة ترتبط ارتباط ضعيف مع الحوافز حيث كانت قيمة (الارتباط = 216.) ونجد ان الكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع الفعالية حيث كانت قيمة (الارتباط = 567.) .

سادساً: إختبار علاقة مكونات إسترتيجيات الموارد البشرية و أداء العاملين :

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات استرتيجيات الموارد البشرية و أداء العاملين , لقد تم استخدام (Beta coefficient) إختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد إستراتجيات الموارد البشرية على (أداء العاملين). تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على(R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالاضافة إلى إستخدام إختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لاتوجد علاقة بين الاجور والمرتبات و الفعالية حيث بلغت بيتا (0.035) مستوى المعنوية (0.770) ، وتوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية و الفعالية حيث بلغت بيتا (0.314) مستوى المعنوية (0.007)، وتوجد علاقة بين التدريب و الفعالية حيث بلغت بيتا (0.282) مستوى المعنوية (0.010)، وتوجد علاقة بين تقييم الاداء و الفعالية حيث بلغت بيتا (0.227) مستوى المعنوية (0.041)، ولا توجد علاقة بين الاختيار والتعيين و الفعالية حيث بلغت بيتا (0.006−) مستوى المعنوية (0.948) ، ولا توجد علاقة بين الاستقطاب و الفعالية حيث بلغت بيتا (0.182) مستوى المعنوية (0.063) ، وتوجد علاقة بين الحوافز و الفعالية حيث بلغت بيتا (0.200−) مستوى المعنوية (0.016) كما موضح في الجدول أدناه

جدول (3/9) يوضح العلاقة بين أبعاد إسترتيجيات الموارد البشرية و الفعالية

المتغير المستقل	الفعالية	sig
الاجور والمرتبات	.035	0.770
تخطيط الموارد البشرية	.314	0.007
التدريب	.282	0.010
تقييم الاداء	.227	0.041
الاختيار والتعيين	.006	0.948
الاستقطاب	.182	0.063
الحوافز	.200	0.016
R^2	.630	
Adjusted R^2	.590**	
ΔR^2	.630	
F change	16.756	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

جدول (3/10) يوضح العلاقة بين أبعاد إ ستراتيجيات الموارد البشرية و الكفاءة:

المتغير المستقل	الكفاءة	Sig
الاجور والمرتبات	.276	0.068
تخطيط الموارد البشرية	.107	0.450
التدريب	.093	0.489
تقييم الاداء	.251	0.069
الاختيار والتعيين	.260	0.038
الاستقطاب	.020	0.871
الحوافز	.019	0.849
R^2	.421	
Adjusted R^2	.363*	
ΔR^2	.421	
F change	7.176	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

من خلال الجدول اعلاه لقد تم التوصل لتحليل الانحدار على أنه لاتوجد علاقة بين الاجور والمرتبات و الكفاءة حيث بلغت بيتا (.276) مستوى المعنوية (0.068) ، ولا توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية و الكفاءة حيث بلغت بيتا (.107) مستوى المعنوية (0.450)، ولا توجد علاقة بين التدريب و الكفاءة حيث بلغت بيتا (.093) مستوى المعنوية (0.489)، ولا توجد علاقة بين تقييم الاداء و الفعالية حيث بلغت بيتا (.251) مستوى المعنوية (0.069)، و توجد علاقة بين الاختيار والتعيين و الكفاءة حيث بلغت بيتا (.260) مستوى المعنوية (0.038) ، ولا توجد علاقة بين الاستقطاب و الكفاءة حيث بلغت بيتا (.020) مستوى المعنوية (0.871) ، ولا توجد علاقة بين الحوافز و الكفاءة حيث بلغت بيتا (.019) مستوى المعنوية (0.849).

الخاتمة:

أولاً: النتائج

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحثون إلى النتائج الآتية:

1. وجود علاقة بين أستراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين دعمت جزئيا.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أستراتيجيات الموارد البشرية والدافعية للعاملين دعمت جزئيا.
3. وجودعلاقة بين الدافعية وأداء العاملين دعمت بالكامل والدافعية تتوسط العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية و أداء العاملين تقبل التوسط جزئياً.
4. توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والكفاءة.
5. لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين الاختياروالتعيين والفعالية.

6. لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين الاجور والمرتبات والكفاءة.
7. توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين الحوافز والفعالية.

ثانياً: التوصيات

بناءاً على النتائج التي تم التوصل اليها يوصى الباحثان بالاتي:

1. وضع مرتبات وأجور تنافسية بالمقارنة مع المستشفيات الأخري.
2. وضع حوافز مادية ومعنوية مناسبة لتشجيع العاملين.
3. وضع إستراتيجية وخطه للإختيار والتعيين طويل الأجل تتسم بالمرونة وتراعي توفر المعارف والخبرات.
4. الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه بخطط تدريبية متنوعة وتنفيذها وتأهيله بصورة تضمن إلمامه بأدق تفاصيل وتقنيات عمله.
5. التركيزعلي العمل الجماعي وفرق العمل من أجل تشارك ونقل المعرفة والمهارات بين العاملين.
6. / العمل علي تقليل معدل الدوران الوظيفي من خلال أجور عادلة ومناسبة تراعي الكفاءة والخبرة والأحتفاظ بالعاملين.
7. **مراعاة الجانب المعنوي للعاملين وتخوفهم من العدوي بفيروس كرونا وتعزيز جانب الحماية لهم.**

المصادر والمراجع:

المصادر العربية:

- – **حمزة,** عبد الهادي السماني عثمان, (2013م), أثر تنظيم الموارد البشرية علي كفاءة الأداء، بديوان الضرائب ولاية الخرطوم، مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في الادارة العامة، جامعة الخرطوم.
- – **مسودة, مازن (2004م),**: أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة متخذة المستشفيات الأردنية الخاصة الفترة (1995–2003) دراسة حالة، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة السودان.
- – لصور, نضال محسن احمد (2017)بعنوان "التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في متطلبات الجودة الشاملة :دراسة علي شركات النفط والغاز اليمنية"رسالة دكتوراة غير منشورة قسم إدارة الاعمال كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- – أدم, عباس ادم (2018) أثر نظم معلومات الموارد البشرية علي أداء المؤسسات الحكومية دراسة حالة وزارة تنمية الموارد البشرية رسالة دكتوراة إدارة عامة غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم.
- – موسي,**حامد حمد الله (2019م), إستراتيجية ادارة الموارد البشرية وأثرها في اداء المنظمة الخرطوم – جامعة السودان –كلية التجارة– رسالة دكتوراة ادارة اعمال غير منشورة.**
- – **أبوسن,** أحمد أبراهيم ،**(2009م)**، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ط 3.

- الموسوي, سنان، (2004م), إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.
- **السالم,** مؤيد سعيد، (2012م) إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي تكاملي، (الاردن ثراء للنشر والتوزيع.
- حنفي, عبد الغفار , (2007م)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر .
- زويلف, مهدي حسن (1998م)، إدارة الافراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر ، عمان، الاردن، ط 3.
- النجار,فريد، (1998م), إدارة الموارد وظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر.
- عباس, سهيلة محمد – وعلي حسنين علي، (2000م) , إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، ط 1.
- درة,عبد الباري – وزهير الصباغ، (1986م) إدارة القوي البشرية– منحني نظمي ، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الادرن .
- هاشم, زكي محمود ، (1996م) إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت ط 2 .
- عبد المحسن , توفيق محمد (1997م)، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- مرعي، محمد(2001م), دليل نظام التقييم في المؤسسات والادارات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- المنيف, إبراهيم عبدالله (1983م) ، الإدارة : المفاهيم . الأسس . المهام) الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر.
- جاكسون, جون و اخرون (1988م), نظرية التنظيم منظور كلي للادارة , ترجمة خالد حسن زروق , مراجعة حامد سوداي عطية , معهد الادارة العامة , السعودية.
- ادريس, ثابت عبد الرحمان (2002م) , كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية , , الدار الجامعية الإسكندرية.
- الشماع, خليل محمد محسن , خيضر كاظم حمود (2000م)– نظرية المنظمة, دار المسيرة عمان.

المصادر الأجنبية:

Randal, Schuler . S, (1995) Managing Human Resources, Fifth ed West Publishing Company, New York, ,

Pool, (1993) ,Michael, Human Resource Management in an International Perspective, the International Journal of Human Resource Management, Vol. 1.