

## قضايا بحثية 2

د.دعاء محمد

التكليف الثالث : تقييم كيفية صياغة أهداف البحث والاسئلة البحثية التي تناولتها الرسالة

الباحث : خالد العتيبي

فيما يلي تقييم موجز للرسالة، وتقييمها من حيث صياغة أهداف البحث والأسئلة البحثية بالاعتماد على محتوى الرسالة:

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

أولاً: التقييم الموجز العام للرسالة

تعد هذه الرسالة من الدراسات المهمة التي تناولت موضوعاً إدارياً معاصراً يتمثل في أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المستشفيات العامة، وهو موضوع ذو أهمية خاصة في القطاع الصحي لما له من تأثير مباشر على جودة الخدمات الصحية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما اعتمدت على إطار نظري مناسب ودراسات سابقة ذات صلة، مما يعكس وجود أساس علمي مقبول.

ومع ذلك، يلاحظ وجود بعض القصور في الصياغة اللغوية والتكرار في بعض الأجزاء، إضافة إلى أن صياغة الأهداف لم تكن دقيقة بالكامل، كما أن السؤال البحثي الرئيسي جاء عاماً نسبياً ولم يتم تفصيله إلى أسئلة فرعية بشكل واضح.

وبشكل عام، تعتبر الرسالة جيدة من حيث الموضوع والمنهج، لكنها تحتاج إلى مزيد من الدقة في الصياغة العلمية والتنظيم المنهجي.

## ثانياً: تقييم صياغة أهداف البحث

نص أهداف الدراسة كما ورد في الرسالة:

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف على عمل المستشفيات العامة بولاية الخرطوم في جانب تطبيق وتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية ومدى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.
2. إبراز أثر استخدام الوظائف العامة بالموارد البشرية في تنمية وتطوير أداء المستشفيات العامة.
3. توضيح الأثر الإيجابي لاستخدام وظائف إدارة الموارد البشرية. [OBJ]

## التقييم العلمي لصياغة الأهداف

نقاط القوة:

1. الأهداف مرتبطة بموضوع الدراسة بشكل عام.
2. ركزت على العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والأداء.
3. تعكس محاولة فهم واقع تطبيق الموارد البشرية في المستشفيات.

نقاط الضعف:

1. عدم الدقة في الصياغة العلمية
- بعض الأهداف جاءت بصياغة عامة وغير محددة مثل:  
"توضيح الأثر الإيجابي لاستخدام وظائف إدارة الموارد البشرية"
  - الهدف العلمي يجب أن يكون محايداً وليس موجهاً نحو نتيجة محددة.

2. وجود تكرارين الأهداف

مثل:

- إبراز أثر استخدام الوظائف
- توضيح الأثر الإيجابي
- وهما هدفان متشابهان.

3. عدم صياغة الأهداف بصيغة قابلة للقياس

الأهداف العلمية الأفضل تكون مثل:

- قياس أثرووظائف الموارد البشرية على أداء العاملين.

4. عدم شمول الأهداف لجميع المتغيرات

الدراسة تناولت:

- التدريب
- الحوافز
- الاختيار والتعيين
- التخطيط

لكن الأهداف لم توضح ذلك.

الحكم العام على الأهداف:

صياغة الأهداف: متوسطة الجودة

تحتاج إلى:

- مزيد من الدقة
- مزيد من التحديد
- إعادة صياغة علمية أفضل

ثالثاً: تقييم الأسئلة البحثية

السؤال الرئيسي في الدراسة:

ما هو أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المستشفيات العامة بولاية الخرطوم؟ [OBJ]

التقييم العلمي للسؤال البحثي

نقاط القوة:

1. السؤال واضح ومفهوم.
2. مرتبط مباشرة بموضوع الدراسة.
3. يتضمن المتغير المستقل والتابع:

- وظائف إدارة الموارد البشرية (مستقل)
- أداء العاملين (تابع)

نقاط الضعف:

1. عدم وجود أسئلة فرعية
- وهذا يعتبر نقصاً علمياً مهماً.

كان يجب أن تتضمن الدراسة أسئلة مثل:

- ما أثر التدريب على أداء العاملين؟
- ما أثر الحوافز؟
- ما أثر الاختيار والتعيين؟

2. السؤال عام جداً

لا يوضح:

- نوع الأداء (كفاءة - فعالية)
- نوع الوظائف

3. عدم الربط المباشر مع جميع متغيرات الدراسة

الدراسة تناولت عدة أبعاد لكن السؤال لم يعكسها.

الحكم العام على الأسئلة البحثية:

صياغة الأسئلة البحثية: جيدة ولكن غير مكتملة

تقييم مختصر:

تعد الرسالة جيدة من حيث تناولها موضوعاً مهماً يتعلق بأثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، وقد كانت أهداف الدراسة مرتبطة بموضوع البحث، إلا أنها جاءت بصياغة عامة وتفتقر إلى الدقة العلمية الكافية وقابلية القياس، كما يوجد تكرار في بعض الأهداف. أما السؤال البحثي فقد كان واضحاً ومباشراً، لكنه جاء عاماً ولم يتم تفصيله إلى أسئلة فرعية تعكس جميع متغيرات الدراسة. وبشكل عام، فإن صياغة الأهداف والأسئلة البحثية تعتبر مقبولة وتحتاج إلى مزيد من التحديد والدقة.

## عنوان البحث

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

د. محمد علي حسن الطاهر<sup>1</sup> د. اسماعيل محمد عبد الجليل<sup>2</sup> د. حاتم عثمان ادم اسماعيل<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أستاذ مساعد - جامعة قاردين سيتي. السودان

<sup>2</sup> أستاذ مساعد - جامعة وادي النيل. السودان

<sup>3</sup> أستاذ مساعد - أكاديمية العلوم الهندسية والطبية السودان

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

تاريخ القبول: 2022/02/23م

تاريخ النشر: 2022/03/01م

## المستخلص

تناولت الدراسة أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين. هدفت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، واستنتجت الدراسة علاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين دعمت جزئياً، 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<sup>1</sup> Dr. Ismail Mohammed Abdel Jalil<sup>2</sup>  
Dr. Hatem Othman Adam Ismail<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Assistant Professor - Garden City University. Sudan

<sup>2</sup> Assistant Professor - Nile Valley University. Sudan

<sup>3</sup> 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 حد سواء ,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 المرضى . ومن هنا ينبغي الارتقاء بمستوى الاداء للكوادر البشرية ومستوي الخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات الخاصة والعامة إذ أصبح 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 أعلى 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 استخدام الوظائف العامة بالموارد البشرية في تنمية وتطوير أداء المستشفيات العامة.
3. توضيح الاثر الايجابي لإستخدام وظائف إدارة الموارد البشرية .

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

**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 معرفة أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة. توصلت الدراسة لنتائج أهمها أنه لا يوجد 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، تطوير السياسات والإجراءات والبروتوكولات 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 مستوى 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 اختصاصاتها بصورة واضحة.

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، واختبار 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 لإدارة 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 تسعى 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 وتنظيم الانتاج وتحقيق الكفاءة والفاعلية . قد انتهت الدراسة بمجموعة 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 وخرن 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 والمكافآت ثم التقييم 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 متفاوتة كما يوجد عدم رضا للعاملين بنظام التعويضات وعدم إشراكهم في إتخاذ القرار بالجامعات والكليات الخاصة ، ايضا يوجد ضعف في رقابة التعليم العالي علي اداء هذه المؤسسات التعليمية الاهلية. وأوصت الدراسة بأهمية فهم الادارة العليا لإستراتيجية إدارة 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 بأنها "أحدى 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 إحدى الروابط الأساسية 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

استحوذت 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 إدارة 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 وتقادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض 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 اجتماعي وصحي جيد.

9/ تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل أرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين 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 الآتي (حنفي, 2007م, 11)

أ/ تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات 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) وتتبع أهمية تخطيط القوي العاملة من أهمية وظيفة الموارد البشرية للمنظمات، فأى عمل ناجح لا بد وأن يسبق بتخطيط سليم من شأنه أن يساعد علي إنجازه (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 والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم 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 عاملها مزايا عينية مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، 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 بأنه "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى 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 الانحرافات 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 الحركة 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 بأنها أداء الأعمال الصحيحة لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها . يعرف الكثيرون الفعالية 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 أنه 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 نظر الإدارة : " فهي النظام القادر علي تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام " . بمعنى أنها القدرة علي أداء الأشياء بطريقة صحيحة , ومن ثمة فهي تعتمد علي مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء 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 للأسباب الآتية:

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 العاُملى لمتغيرات الدراسة وبالإضافة الى درجة إعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفى ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة ثم تحليل الفرضيات .

#### أولاً: 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 )

| ان                            | 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 الاستبانات المستردة يساوي (77) استبيان بنسبة (96.3%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، الاستبانات التي لم ترد (3) استبيان بنسبة (3.7%). بينما يبلغ عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل (0) استبيان بنسبة (0%). أما عدد الاستبانات 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) كشرط 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 الاشتراكات الأولية (Cummunalities) للبند 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 إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

أجري التحليل العاملي لعدد (35) عبارة تستخدم لقياس إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية). في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكات 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 للمتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

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

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

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021

جدول (3/5) التحليل العاملي للمتغير التابع (الاداء) :

| 2       | 1     | الفعالية                                                           |
|---------|-------|--------------------------------------------------------------------|
| 0.162   | 0.904 | توفر الموارد البشرية الكفاءة يساعد على تميز الخدمات وجودتها        |
| 0.264   | 0.890 | يحقق المستشفى اهدافه المخطط انجازها                                |
| 0.210   | 0.869 | توجد اهداف واضحة وقابلة للقياس بالمستشفى                           |
| 0.163   | 0.834 | تدعم الادارة العليا السياسات والنظم التي تحقق الاهداف الاستراتيجية |
| 0.243   | 0.773 | يحقق المستشفى نسبة عالية من الارباح                                |
| 0.291   | 0.770 | يتم تقييم الاهداف باستمرار                                         |
|         |       | الكفاءة                                                            |
| 0.826   | 0.074 | يوجد برنامج تحسين مستمر للخدمات بالمستشفى                          |
| 0.732   | 0.246 | تتيح ادارة المستشفى نظم اتصال تفاعلي بين الادارة والعاملين         |
| 0.553   | 0.476 | يقوم المستشفى بالاستخدام الامثل لموارده المتاحة                    |
| 70.841  |       | Cumulative %                                                       |
| 0.907   |       | Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.                   |
| 440.355 |       | Bartlett's Test of                                                 |

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)، أما المتغير الوسيط الدافعية (0.832)، أما لمتغيرات التابع الفعالية (0.935)، الكفاءة (0.634).

**جدول (3/6) يوضح درجة الاعتمادية لمتغيرات الدراسة**

| Cronbach's alpha | عدد العبارات |                       |                 |
|------------------|--------------|-----------------------|-----------------|
| 0.930            | 10           | الاجور والمرتبات      | المتغير المستقل |
| 0.904            | 6            | تخطيط الموارد البشرية |                 |
| 0.916            | 5            | التدريب               |                 |
| 0.830            | 4            | تقييم الاداء          |                 |
| 0.827            | 3            | الاختيار والتعيين     |                 |
| 0.801            | 2            | الاستقطاب             |                 |
| 0.513            | 2            | الحوافز               |                 |
| 0.935            | 6            | الفعالية              | المتغير التابع  |
| 0.634            | 3            | الكفاءة               |                 |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2021

**رابعاً: المتوسطات والانحرافات 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 = 0.97)، 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 = 0.98)، يليه الوسط الحسابي الاختيار والتعيين (وسط حسابي = 2.16، انحراف معياري = 0.95)، يليه الوسط الحسابي الاستقطاب (وسط حسابي = 2.34، انحراف معياري = 1)، يليه الوسط الحسابي الحوافز (وسط حسابي = 1.99، انحراف معياري = 0.92). 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 = 0.90)، أما المتغير التابع يلاحظ ان الوسط الحسابي للفعالية (الوسط الحسابي = 2.67، الانحراف المعياري = 0.95)، والكفاءة (الوسط الحسابي = 2.19، الانحراف المعياري = 0.81).

## 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(**) | 1        |          |
| الفعالية              | .612(**)         | .656(**)              | .659(**) | .639(**)     | .437(**)          | .544(**)  | .125(**) | .567(**) | 1        |
| الكفاءة               | .576(**)         | .429(**)              | .473(**) | .548(**)     | .474(**)          | .415(**)  | .216(**) | .567(**) | .567(**) |

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

من الجدول اعلاه نجد أن بعد تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباط إيجابي معوني مع الاجور والمرتبات

حيث كانت قيمة ( الارتباط = .624) نجد أن التدريب يرتبط ارتباط إيجابي معوني مع الاجور والمرتبات حيث

كانت قيمة (الارتباط = .634)، ونجد ان التدريب يرتبط ارتباط إيجابي معوني مع تخطيط الموارد البشرية حيث

كانت قيمة (الارتباط = 0.617) ، ونجد أن تقييم الاداء يرتبط ارتباط ايجابي مع الاجور والمرتببات حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.696) ، ونجد أن تقييم الاداء يرتبط ارتباط ايجابي مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.571) ، ، ونجد ان تقييم الاداء يرتبط ارتباط ايجابي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.612) ، ونجد ان الاختيار والتعيين يرتبط ارتباط ايجابي مع الاجور والمرتببات حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.489) ، ونجد أن الاختيار والتعيين يرتبط ارتباط ايجابي مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.618) ، ونجد ان الاختيار والتعيين يرتبط ارتباط ايجابي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.440) ، ونجد أن الاختيار والتعيين يرتبط ارتباط ايجابي مع تقييم الاداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.405) ، ونجد أن الاستقطاب يرتبط ارتباط ايجابي مع الاجور والمرتببات حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.584) ، ونجد ان الاستقطاب يرتبط ارتباط ايجابي مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.502) ، ونجد ان الاستقطاب يرتبط ارتباط ايجابي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.508) ، ونجد ان الاستقطاب يرتبط ارتباط ايجابي مع تقييم الاداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.470) ، ونجد ان الاستقطاب يرتبط ارتباط ايجابي مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.496) ، ونجد ان الحوافز ترتبط ارتباط ضعيف مع الاجور والمرتببات حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.292) ، ونجد ان الحوافز ترتبط ارتباط ضعيف مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.353) ، ونجد ان الحوافز ترتبط ارتباط ضعيف مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.337) ، ونجد ان الحوافز ترتبط ارتباط ضعيف مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.368) ، ونجد ان الحوافز ترتبط ارتباط ضعيف الاستقطاب مع حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.316) ، ونجد ان الدافعية ترتبط ارتباط ايجابي مع الاجور والمرتببات حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.432) ، ونجد ان الدافعية ترتبط ارتباط مع تخطيط الموارد البشري حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.382) ، ونجد ان الدافعية ترتبط ارتباط ايجابي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.411) ، ونجد ان الدافعية ترتبط ارتباط ايجابي مع تقييم الاداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.595) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع الاجور والمرتببات حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.612) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.656) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.659) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع تقييم الاداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.539) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.437) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع الاستقطاب حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.544) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ضعيف مع الحوافز حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.125) ، ونجد ان الفعالية ترتبط ارتباط ايجابي مع الدافعية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.550) ، ونجد ان الكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع الاجور والمرتببات حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.576) ونجد ان الكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع تخطيط الموارد البشرية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.429) ونجد ان الكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع التدريب حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.473) ونجد ان الكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع تقييم الاداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.548) ونجد ان الكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع الاختيار والتعيين حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.474) ونجد

ان الكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع الاستقطاب حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.415). ونجد ان الكفاءة ترتبط ارتباط ضعيف مع الحوافز حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.216). ونجد ان الكفاءة ترتبط ارتباط ايجابي مع الفعالية حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.567).

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

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات استراتيجيات الموارد البشرية و أداء العاملين , لقد تم استخدام (Beta coefficient) إختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد إستراتيجيات 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 ، بالإضافة إلى استخدام 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 لا توجد 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 إستراتيجيات 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**   |       |
| $\Delta R^2$          | .630     |       |
| F change              | 16.756   |       |

Note: Level of significant: \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.001$

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2021)

## جدول (3/10) يوضح العلاقة بين أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية و الكفاءة:

| المتغير المستقل         | الكفاءة | Sig   |
|-------------------------|---------|-------|
| الاجور والمرتببات       | .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 <sup>2</sup>          | .421    |       |
| Adjusted R <sup>2</sup> | .363*   |       |
| Δ R <sup>2</sup>        | .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 لا توجد علاقة بين الاجور والمرتببات 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 جزئياً.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أستراتيجيات الموارد البشرية والدافعية للعاملين دعمت جزئياً.
3. وجود علاقة بين الدافعية وأداء العاملين دعمت بالكامل والدافعية تتوسط العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية و أداء العاملين تقبل التوسط جزئياً.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والكفاءة.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والفعالية.

6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والمرتبات والكفاءة.

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية.

### ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصى الباحثان بالآتي:

1. وضع مرتبات وأجور تنافسية بالمقارنة مع المستشفيات الأخرى.
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. التركيز على العمل الجماعي وفرق العمل من أجل تشارك ونقل المعرفة والمهارات بين العاملين.
6. / العمل على تقليل معدل الدوران الوظيفي من خلال أجور عادلة ومناسبة تراعي الكفاءة والخبرة والأحتفاظ بالعاملين.
7. مراعاة الجانب المعنوي للعاملين وتخوفهم من العدوي بفيروس كورونا وتعزيز جانب الحماية لهم.

### المصادر والمراجع:

#### المصادر العربية:

- حمزة، عبد الهادي السمانى 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.
- آدم، 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 ووظائف 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- منحنى نظمي , دار الندوة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن .
- 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.