

## مدى تطبيق مهام إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الأردني الخاص

د. فالح عبيد الله الحموان الخوالده

أستاذ مساعد بكلية إدارة الأعمال، جامعة طيبة،

المدينة المنورة، السعودية

faleh.kh@hotmail.com

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مهام إدارة الموارد البشرية التالية: التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الوظائف وتوصيفها، والتدريب والتطوير، و تقييم الأداء، والتعويضات والحوافز في القطاع الصحي الأردني الخاص. والتأكد من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسة مهام إدارة الموارد البشرية فيما يخص نوع الكادر التخصصي في المؤسسات الصحية الخاصة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين أن تطبيق معظم مهام إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الأردنية الخاصة تمارس بشكل متوسط؛
  - عدم التزام المستشفيات الأردنية الخاصة بتطبيق مهام وممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحليل الوظائف وتوصيفها، وتقييم الأداء؛
  - أظهرت النتائج بان المستشفيات الخاصة تلتزم بتطبيق المهام الخاصة بممارسة التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز لزيادة الإنتاجية نتيجة المطالبة المستمرة من قبل العاملين لتحسين ظروف عملهم؛
  - وجود اختلاف في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الممارسات، باختلاف نوع الكادر طبي أو إداري وكان الاختلاف لصالح الكادر الطبي.
- كلمات مفتاحية: الموارد البشرية، التدريب والتطوير، مهام الموارد البشرية، القطاع الصحي الاردني الخاص، التخطيط الاستراتيجي.

### Abstract:

This study aims at identifying the extent of implementation of the following human resource management tasks: strategic planning, job

analysis and characterization, training and development, performance evaluation, compensation and incentives in the private health sector in Jordan. And to ensure that there are differences of statistical significance in the exercise of human resources management functions with regard to the type of specialized staff in private health institutions.

The finding of this study indicates following:

- The implementation of most of the human resources management functions in the private health institutions has been shown to be average;
- Lack of commitment of Jordanian private hospitals. To implement the human resources strategic planning practices. And functions analysis and characterization, training and development, and performance evaluation;
- The results showed that private hospitals are committed to implementing training and development tasks, compensation and incentives, to increase productivity. Due to the continuous demand by workers to improve their working conditions;
- There is a difference in the average estimates on the human resource management practices in the study's sample, depending on the type of the staff, medical or administrative. And the difference was in favor of medical staff.

**Keywords:** Human Resources, Training and Development, Human Resources Tasks, Jordan Private Health Sector, Strategic Planning.

أولاً: الإطار العام للدراسة

مقدمة :

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات كاستثمار رأس المال البشري باعتباره من الأصول الأساسية كونه يلعب دور أساسي في ازدهار وتطور المنظمة في ظل التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا، يضاف إلى أن الموارد البشرية هي بمثابة مصدر للميزة التنافسية بين المنظمات يصعب تقليده، لذا فإن

الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو بناء قوة عمل كفؤة قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية. (Dessler, 2016).

أما (Denisi & Griffin, 2001) افترضا أن العنصر البشري يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، إذا ما تم إدارتها بإدارته بطريقة فعالة حيث انه من الصعب تقليد العنصر البشري، كما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحسين الإنتاجية والنوعية لعمليات المنظمة ومخرجاتها على المدى البعيد. ويتضمن دور إدارة الموارد البشرية عدداً من المهام والممارسات المرتبطة بتنمية العنصر البشري والمحافظة عليه وتكوينه داخل المنظمة وتلخص في التخطيط الاستراتيجي حيث يتم تحليل الوظائف (الاستقطاب والاختيار)، التطوير الوظيفي للموارد البشرية، تقييم الأداء، التعويض والخوافز، حيث جاءت هذه الدراسة للتركيز على إدارة الموارد البشرية بكل مهامها وممارساتها في المنظمات الصحية وقدرتها على تطبيق المهام والممارسات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية فيها.

### 1. مشكلة الدراسة:

في الوقت الذي بات فيه من الضروري إدراك أهمية الموارد البشرية بأنها الأساس الذي تقوم عليه العمليات والقرارات لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، وتنحصر مشكلة المنظمات ومن ضمنها الصحية بأنها لا تأخذ بعين الاعتبار ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين أدائها، ويعتبر القطاع الصحي في الأردن من القطاعات المتطورة ويؤدي خدماته بشكل جيد ومن أفضل دول المنطقة في هذا المجال. حيث جاءت هذه الدراسة كمحاولة لفهم وللإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل تطبق مهام إدارة الموارد البشرية القطاع الصحي الأردني الخاص؟

وللإجابة على هذا السؤال تضمنت الدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تشكل مجموعها الكلي أساساً لتطبيق مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية كمصدر تمييز في المجال الصحي:

- هل تلتزم المنظمات الصحية بتطبيق مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تشمل (التخطيط

الاستراتيجي، تحليل الوظائف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويضات والخوافز)؛

- هل هناك اختلاف في متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الوظائف وتوصيفها، والتدريب والتطوير، و تقييم الأداء والتعويضات والحوافز) وباختلاف متغير الكادر التخصصي؛
- توصيف واقع مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصحية.

## 2. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق التميز والنجاح خاصة في المنظمات الصحية وغيرها، لذلك فإن الاهتمام بهذه الموارد وإدارتها وفق الأسس والأساليب العلمية والمنهجية، يعتبر أمراً في غاية الأهمية إذا ما أرادت المنظمات النمو والاستمرار والتقدم، عن طريق زيادة كفاءة العاملين وإنتاجيتهم.

وتناولت الدراسة مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية بطريقة يمكن من خلالها تحقيق طموحات وغايات المنظمة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تسلط الضوء على المهام الواجب القيام بها، بحيث تأتي مواكبة لتطورات الفكر الإداري المعاصر والتحديات التي يواجهها القطاع الصحي الأردني في ظل المنافسة الشديدة في هذا القطاع بالإضافة إلى وعي المستفيدين من الخدمات الصحية والتطورات التكنولوجية في هذا المجال.

## 3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للتعرف على واقع مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الاردني، وفي ضوء هذا الهدف هنالك مجموعة من الأهداف الفرعية، التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وهي على النحو التالي:

- معرفة مدى تطبيق مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصحية؛

- توصيف واقع مهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصحية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بها وتقديم التوصيات التي تساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحسين فعالية وإنتاجية المنظمات الصحية؛
- معرفة الاختلافات بين تطبيق مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية باختلاف نوع الكادر التخصصي في المنظمات الصحية.

#### 4. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (N=820) موظف من العاملين موزعين على (5) مستشفيات من المؤسسات الصحية الأردنية الخاصة، أما العينة فقد تم أخذ عينة عشوائية عن طريق المعاينة الطبقية حجمها (n=215) ممثلة من العاملين في إدارات المستشفيات، وتمثل ما نسبته (26%) من إجمالي عدد الموظفين ونسبة استرجاع الاستبانات (68%)، من عينة الدراسة الموضحة في جدول رقم (1):

جدول رقم (01): المؤسسات الصحية الأردنية الخاصة

اسم المستشفى	حجم العينة الطبقية ( i ) (عدد الاستبانات الموزعة)	عدد الاستبانات المستلمة
مستشفى التخصصي / عمان	70	40
مستشفى الإسلامي / عمان	50	34
مستشفى الإسراء	40	30
مستشفى العقبة الحديث	20	17
مستشفى اربد التخصصي	35	25
<b>المجموع</b>	<b>215</b>	<b>146</b>

المصدر: من إعداد الباحث

## ثانيا: الإطار النظري

### تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية في معناها الشمولي هي الأساس في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين وأنشطتهم في المنظمة، وهي بالتالي تهتم بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تكفل تنظيم يسوده العلاقات الإنسانية التي تثمر تعاوناً وثيقاً يحقق غايات وأهداف المنظمة. فإدارة المنظمة في الأساس تعمل على إدارة العنصر البشري قبل إدارة أي نشاط في المنظمة، وذلك لأن كل مدير ومشرف على مجموعة من الأفراد يقوم بدور كبير في إدارة الموارد البشرية، مما يجعل لهذا النشاط مسؤولية تضامنيه تهم مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.<sup>1</sup>

### 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة القرارات والأنشطة والبرامج المترابطة والمتكاملة فيما بينها، الخاصة بتنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين لديها، من خلال تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.<sup>2</sup>

ويعرفها (Dessler) إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة، لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية، التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وفي ضوء التعريفات السابقة، يمكن أن نعرف إدارة الموارد البشرية أنها عبارة عن مجموعة الممارسات والوظائف المترابطة لتوفير الموارد البشرية الكفؤة وما يرتبط بها من أنشطة وظيفية، ابتداء من عملية الاستقطاب إلى مرحلة التقاعد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، صفاء للنشر، عمان، 2010، ص 31.

<sup>2</sup> - عبيدات، واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2003.

<sup>3</sup> - Dessler, **Human Resource Management**, Tenth Edition, New York, USA, upper saddle river , new jersey Prentice Hall Inc, 2010.

ويمكن أن تعزى أهمية إدارة الموارد البشرية إلى الأسباب التالية:<sup>4</sup>

- ظهور النقابات العمالية أضفى أهمية كبيرة على أداء العاملين في المنظمات؛
- النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين بطبيعة رغباتهم وآمالهم المستقبلية؛
- الحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة، ترفع شؤون العاملين وتقوم على معالجة المشاكل المتزامنة مع نمو المنظمة؛
- تحفيز وتشجيع العاملين في المنظمة، على أداء العمل بطريقة متميزة.

## 2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

- تهدف إدارة الموارد البشرية في نشاطاتها وممارساتها، إلى تكوين وتنمية العنصر البشري والمحافظة عليه داخل المنظمة، بحيث تساهم بذلك في رفع كفاءة وفاعلية المنظمة لتحقيق أهداف متعددة، منها:<sup>5</sup>
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وخفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل الدوران للعاملين؛
  - استقطاب العاملين الكفاء؛
  - تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، لتسهيل قدرة المنظمة على المنافسة؛
  - المحافظة على اندماج العاملين مع أهداف المنظمة لخلق مزيد من التعاون الفعال.

## 3. وظائف إدارة الموارد البشرية: تقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

### 1.3- الوظائف الإدارية:

- التخطيط: تعمل على تخطيط احتياجات المنظمة من العاملين كماً ونوعاً، لضمان تحقيق غاياتها وأهدافها، فالتخطيط يعنى التحديد مسبقاً لبرامج الموارد البشرية بالتنبؤ باحتياجات المنظمة لتحقيق أهدافها في المستقبل؛<sup>6</sup>

<sup>4</sup> - عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

<sup>5</sup> - Denisi & Griffin, **Human Resource Management**, Second Edition, Boston, New York, USA, Houghton Mifflin Company, 2005.

<sup>6</sup> - برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان - الأردن، 2006.

- **التنظيم:** ويقصد بالتنظيم تقسيم الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين العاملين، حيث يحدد مدير إدارة الموارد البشرية اطار الهيكل التنظيمي لإدارته وتصميم هيكل تنظيمي يوضح طبيعة علاقات العاملين في المنظمة؛

- **التوجيه:** وهي توجيه جهود العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، تحت مسميات مثل القيادة والتحفيز، والتي تهدف إلى تشجيع العاملين على العمل برضى تام وفعالية؛

- **الرقابة:** تعتبر عملية الرقابة وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها، طبقاً لخطة مراقبة أداء العاملين المحددة مسبقاً، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.<sup>7</sup>

### 2.3- الوظائف التنفيذية:<sup>8</sup>

#### 1.2.3- المجموعة الأولى: الوظائف الخاصة باجتذاب الموارد البشرية

- **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية، لما لها من ارتباط كبير بالأهداف العامة للمنظمة، وكذلك بالرؤية المستقبلية لها.<sup>9</sup>

فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجموعة من النشاطات والقرارات المرتبطة بصياغة وتنفيذ الحاجات الإستراتيجية للمنظمة ولتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.<sup>10</sup>

- **تصميم الوظائف وتحليلها:** تعرف عملية تحليل الوظائف بأنها عملية منظمة لجمع معلومات عن طريق الملاحظة والدراسة لتحديد العناصر الأساسية المكونة للعمل، إضافة إلى المعرفة والمهارات

<sup>7</sup> - العامري والغالي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2008.

<sup>8</sup> - Denisi and Griffin, **Human Resource Management**, Second Edition, Boston, New York, USA, Houghton Mifflin Company, 2005.

<sup>9</sup> - أبو دولة وطهماز ، واقع عملية الربط ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الاردنية، بحاث اليرموك، العدد، 20، المجلد 4، 2005.

<sup>10</sup> - Chew & Chong, **Effect of strategic Human Resource Management on strategic Vision**, The International Journal of Human Resource Management Vol.(10), No. (6), 1999, pp: 1031-1045.

والقدرات والسمات الشخصية اللازمة لأداء العمل (الهيبي، 2005)، كما ويقصد بتصميم العمل بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى،<sup>11</sup> وتعتبر عملية تحليل العمل وتصميمه من الوظائف المركزية لإدارة الموارد البشرية فهي تمثل الخطوة الأولى التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى، وكلما تمت هذه العملية بطريقة منهجية وعلمية وبشكل دقيق وشامل وأكثر اعتمادية وأسهل في عملية تقييم الوظائف.<sup>12</sup>

- **توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين):** تبرز أهمية ممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين في البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إضافة إلى الاحتفاظ بها ولتحقيق التوائم بين الأفراد الذين تم اختيارهم.(المغربي، 2012)

### 2.2.3- المجموعة الثانية: الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية

- **تقييم الأداء:** تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فهي عملية تحليل أداء الفرد لكل ما يتعلق به من صفات نفسية، ومهارات فنية و فكرية وسلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وذلك لضمان تحقيق فاعلية المنظمة حالياً وفي المستقبل.<sup>13</sup>

- **تدريب وتطوير الموارد البشرية:** تهتم المنظمات بالتدريب باعتباره أحد مدخلات عملية تنمية الموارد البشرية، لأنه يؤثر على مدى فاعلية المنظمات ولزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق التي تعمل بها. فالتدريب نشاط تعليمي منظم يهدف إلى إكساب الموظفين المهارات والسلوك، والمعرفة اللازمة لتبني استراتيجيات تحقق أهداف المنظمة. أما التطوير فهو عملية تعليم الموظفين داخل المنظمة بالمهارات التي يحتاجونها في عملهم الحالي والمستقبلي، وتركز على احتياجات الموظفين، وتعنى بالأداء الأساسي

<sup>11</sup> - السالم وصالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، 2002.

<sup>12</sup> - Mondy, R. Wayne, **Human Resource Management**, Tenth Edition, New jersey, USA, Pearson Education International, 2008.

<sup>13</sup> - الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005.

والمتفوق في موقع العمل. وعلى هذا فالتطوير مستوى إداري أشمل من التدريب، حيث يعتبر التدريب جزءاً من التطوير.<sup>14</sup>

### 3.2.3- المجموعة الثالثة: الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية

- **التعويضات والحوافز:** إن تصميم وتطوير أنظمة التعويضات في المنظمات من النشاطات الوظيفية الهامة جداً، وتنبع أهمية التعويضات من مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال استثمار قدرات العاملين وطاقاتهم، وتحسين أوضاعهم المادية والنفسية والاجتماعية، وخلق الرضا لديهم مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة.<sup>15</sup> والحوافز عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الموظفين نحو بذل جهد أكبر، للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة، لرفع مستوى العمل كما ونوعاً وإشباع حاجاتهم، وهي عبارة عن وسائل وأساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة، من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني، عن طريق إثارة رغبات العاملين لديها.<sup>16</sup>

- **برامج الصحة والسلامة المهنية:** تهتم إدارة الموارد البشرية بالسلامة الصحية والمهنية للعاملين، من خلال إيجاد بيئة العمل آمنة وصحية، لذا فهي بيئة تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث والإصابة بالأمراض، وهي بيئة عمل صحية تضمن خلوهم من الأمراض.<sup>17</sup>

### ثالثاً: الجانب التطبيقي

لقد تضمن الجانب التطبيقي في هذه الدراسة اختبار الفرضيات المتعلقة بمدى مهام إدارة الموارد البشرية التي تشمل: التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الوظائف وتوصيفها، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات والحوافز في القطاع الصحي الأردني الخاص.

<sup>14</sup> - المغربي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2012.

<sup>15</sup> - عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2006.

<sup>16</sup> - الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

<sup>17</sup> - عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الراية، عمان، الأردن، 2011.

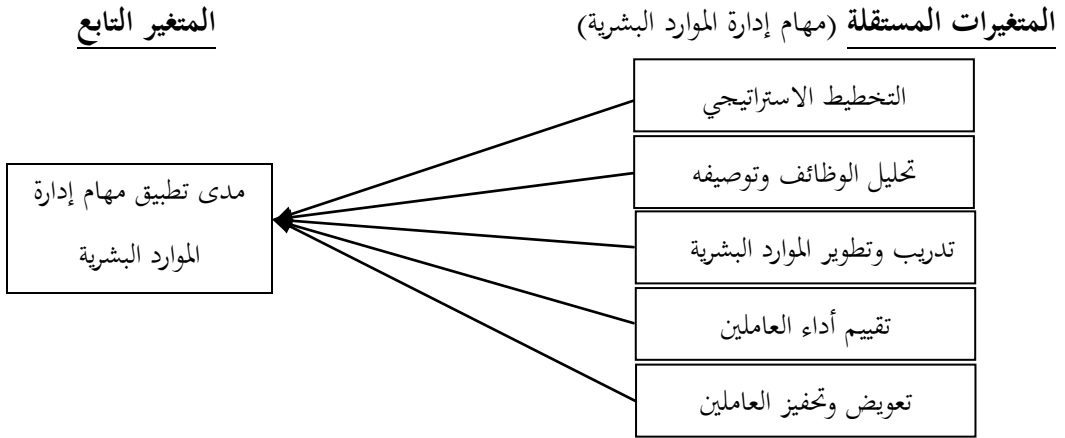
$$H_0: \mu=3.5, H_1: \mu>3.5 \text{ and } y=f(x_1+x_2+x_3+x_4+x_5)$$

وان الفرضية المراد اختبارها

$$H_0: \beta_i=0 \text{ } i=1,2, 3, \dots, 5 \text{ and } H_1: \beta_i \neq 0$$

وأخيرا معرفة ماهي متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة على مهام إدارة الموارد البشرية، وتشمل: التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الوظائف وتوصيفها، والتدريب والتطوير، و تقييم الاداء، والتعويضات والحوافز في القطاع الصحي الاردني الخاص. يوضح نموذج الدراسة (1-3) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

### الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

### 1- التعريفات الإجرائية

**1.1- إدارة الموارد البشرية:** هي احدى الوظائف الإدارية الرئيسة التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمات وذلك من حيث الاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتنمية المهارات وذلك بهدف زيادة معدلات الاداء ورفع الروح المعنوية والحد من دوران العمل لديهم.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> - الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق.

**2.1- مهام إدارة الموارد البشرية:** وهو عبارة عن مجموعة من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وتشمل: التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الوظائف وتوصيفها، والتدريب والتطوير، و تقييم الاداء، والتعويضات والحوافز.<sup>19</sup>

### **3.1- الكادر الإداري والمكون من:**

- الكادر الإداري العامل في الجوانب الإدارية والمالية وفي الاستقبال والاستعلامات والادخال والمشتريات والتخزين وأية وحدات إدارية اخرى؛
- الكادر الفني والهندسي: وهو مجموع موظفي التشغيل والصيانة والرقابة لمختلف الاجهزة المستخدمة في المستشفى بالإضافة إلى قسم نظم المعلومات؛

### **4.1- الكادر الطبي:** ويتكون من الكادر الطبي والكادر التمريضي في المستشفى؛

**5.1- الكادر الطبي المساعد:** وهو مجموع موظفي الاشعة والمختبرات وغسيل الكلى واية وسائل طبية أخرى.

### **2- فرضيات الدراسة:**

#### **1.2- الفرضية الرئيسة الأولى:**

يوجد التزام بتطبيق مهام إدارة الموارد البشرية التي تشمل: التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الوظائف وتوصيفها، والتدريب والتطوير، و تقييم الاداء، والتعويضات والحوافز في القطاع الصحي الاردني الخاص.

- الفرضيات الفرعية:

(1-1) تلتزم المستشفيات الخاصة بتطبيق المهام المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛

(2-1) تلتزم المستشفيات الخاصة بتطبيق المهام المتعلقة بتحليل الوظائف وتوصيفها؛

<sup>19</sup> - أبو دولة وصالحية، واقع عملية الربط ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الاردنية، أبحاث اليرموك، العدد، 20، المجلد 4، ص 1965-2003.

- (3-1) تلتزم المستشفيات الخاصة بتطبيق المهام المتعلقة بتدريب وتطوير الموارد البشرية؛  
(4-1) تلتزم المستشفيات الخاصة بتطبيق المهام المتعلقة بتقييم أداء العاملين؛  
(5-1) تلتزم المستشفيات الخاصة بتطبيق المهام المتعلقة بالتعويض والحوافز للعاملين.  
2.2- الفرضية الرئيسة الثانية:

تختلف متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة على مهام إدارة الموارد البشرية، وتشمل: التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الوظائف وتوصيفها، والتدريب والتطوير، وتقييم الاداء، والتعويضات والحوافز في القطاع الصحي الأردني الخاص.

#### خامسا: التحليل والمناقشة

لقد تم جمع البيانات الخاصة بعينة الدراسة وفق الاستبانة التي تم اعدادها لغرض اجراء التحليل الاحصائي والتحقق من فرضيات الدراسة فقد اعتمدنا مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، كما تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي لتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس، وكل مجالاتها وبالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

#### الجدول رقم (02): تفسير تقديرات عينة الدراسة

التقدير	المتوسط الحسابي
متدنية	من 1.00 – 2.49
متوسطة	من 2.50 – 3.49
عالية	من 3.50 – 5.00
3.5	الوسط الفرضي

مصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

1- نتائج الفرضية الأولى: تم اختبار الفرضية الأولى للتحقق من مدى تطبيق المستشفيات الأردنية الخاصة لمهام إدارة الموارد البشرية التي تتضمن: التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الوظائف وتوصيفها، والتدريب والتطوير، و تقييم الاداء، والتعويضات والحوافز.

1.1- نتائج الفرضية الفرعية الأولى: تلتزم المستشفيات الأردنية الخاصة بتطبيق مهام التخطيط الاستراتيجي. تم اختبار هذه الفرضية بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة، على كل فقرة من فقرات مجال تطبيق الممارسة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بالعدد والنوعية المناسبة، وعلى فقرات المجال كله كما تم استخدام اختبار (t-test) على افتراض ان الوسط الفرضي هو (3.5) كما في الجدول (3).

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجال تطبيق الممارسة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
3	يتم التنسيق مع دائرة التخطيط لتحديد الأعداد والمؤهلات المطلوبة من العاملين	1	08.3	96.0	متوسطة
2	يوجد اهتمام بتحليل قوى العمل الحالية من حيث الكفاءات والأعداد ومقارنتها بقوى العمل الواجب توفرها	2	922.	70.8	متوسطة
1	يوجد وضوح في اهداف وخطط الموارد البشرية في المستشفى.	3	782.	00.9	متوسطة
	المجال كله		2.92	0.87	متوسطة

\* الدرجة القصوى (5)

مصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول (3) عدم التزام المستشفيات الأردنية الخاصة بتطبيق الممارسة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بالعدد والنوعية المناسبة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي التي تمثل هذا المجال لكل الفقرات (2.92)، بانحراف معياري (0.87)، وبدرجة تطبيق متوسطة وهي اقل من الوسط الفرضي (3.5)، حيث جاءت الفقرة (3) التي تنص على " يتم التنسيق مع دائرة التخطيط لتحديد الاعداد والمؤهلات المطلوبة من العاملين " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.08)، بانحراف معياري (0.96)، وبدرجة تطبيق متوسطة، في حين جاءت الفقرة (1) التي تنص على أنه "يوجد وضوح في اهداف وخطط الموارد البشرية في المستشفى " في المرتبة الاخيرة، بمتوسط حسابي (2.78)، بانحراف معياري (0.90) وبدرجة تطبيق متوسطة.

**2.1- الفرضية الفرعية الثانية: تلتزم المستشفيات الأردنية الخاصة بتطبيق الممارسة المتعلقة بتحليل العمل وتوصيفه:** لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على كل فقرات مجال تطبيق الممارسة المتعلقة بتحليل العمل وتوصيفه، وعلى فقرات المجال ككل، كما تم استخدام اختبار (t-test) على افتراض ان الوسط الفرضي هو (3.5)، وفيما يلي عرضٌ لذلك.

نلاحظ من خلال الجدول (4) عدم التزام المستشفيات الأردنية بتطبيق الممارسة المتعلقة بتحليل العمل وتوصيفه، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي التي تمثل هذا المجال للفقرات ككل (2.75)، بانحراف معياري (0.92)، وبدرجة تطبيق متوسطة وهي أقل من الوسط الفرضي (3.5)، حيث جاءت الفقرة (6) التي تنص على "يعتمد المستشفى التحليل الوظيفي كقاعدة للوظائف الاخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتقييم " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.83)، بانحراف معياري (1.03)، وبدرجة تطبيق متوسطة، في حين جاءت الفقرة (4) التي تنص على "يحدد الوصف الوظيفي المتطلبات الضرورية للمرشحين للوظيفة مثل الخبرة السابقة. " في المرتبة الاخيرة، بمتوسط حسابي (2.63)، بانحراف معياري (0.90) وبدرجة تطبيق متوسطة.

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجال تطبيق الممارسة المتعلقة بتحليل العمل وتوصيفه وعلى فقرات المجال ككل

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
6	يعتمد المستشفى التحليل الوظيفي كقاعدة للوظائف الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتقييم	1	2.83	1.03	متوسطة
5	يتم تقسيم الوظائف في المستشفى بناء على معايير محددة ووصف وظيفي واضح	2	2.80	1.01	متوسطة
4	يحدد الوصف الوظيفي المتطلبات الضرورية للمرشحين للوظيفة مثل الخبرة السابقة.	3	2.63	0.90	متوسطة
	<b>المجال ككل</b>				
			<b>2.75</b>	<b>0.92</b>	متوسطة

مصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

**3.1- الفرضية الفرعية الثالثة:** تلتزم المستشفيات الأردنية الخاصة بتطبيق الممارسة المتعلقة بالتدريب والتطوير لتنمية مهارات العاملين: لاختبار الفرضية لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجال تطبيق الممارسة المتعلقة بالتدريب والتطوير لتنمية مهارات العاملين، وعلى فقرات المجال ككل، كما تم استخدام اختبار (t-test) على افتراض ان الوسط الفرضي هو (3.5).

يتبين من الجدول (5) أن هناك التزام من قبل المستشفيات الأردنية الخاصة بتطبيق الممارسة المتعلقة بالتدريب والتطوير لتنمية مهارات العاملين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل لفقرات التي تمثل هذا المجال (3.57)، بانحراف معياري (0.73)، وبدرجة تطبيق عالية وهي اعلى من الوسط الفرضي، حيث جاءت الفقرة (7) " يتم اعداد برامج تدريبية بالاستناد على تحليل الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين "

في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.69)، بانحراف معياري (0.91)، وبدرجة تطبيق عالية، في حين جاءت الفقرة (9) والتي تنص على " يؤخذ بعين الاعتبار نظام تقييم الاداء للعاملين، عند تحديد الاحتياجات التدريبية لهم " في المرتبة الاخيرة، بمتوسط حسابي (3.48) بانحراف معياري (0.43)، وبدرجة تطبيق متوسطة.

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجال تطبيق الممارسة المتعلقة بالتدريب والتطوير لتنمية مهارات العاملين وعلى فقرات المجال ككل

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
7	يتم اعداد برامج تدريبية بالاستناد على تحليل الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين	1	3.69	0.91	متوسطة
8	تنفذ برامج التدريب في المستشفى بناء على اسس ومعايير واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين.	2	3.55	0.62	متوسطة
9	يؤخذ بعين الاعتبار نظام تقييم الاداء للعاملين، عند تحديد الاحتياجات التدريبية لهم	3	3.48	0.43	متوسطة
	<b>المجال ككل</b>		<b>3.57</b>	<b>0.73</b>	متوسطة

مصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

4.1- الفرضية الفرعية الرابعة: تلتزم المستشفيات الأردنية الخاصة بتطبيق الممارسة المتعلقة بسياسات وأساليب موضوعية وعادلة لتقييم أداء الموظفين. وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على كل فقرات مجال تطبيق الممارسة المتعلقة بسياسات وأساليب موضوعية وعادلة لتقييم أداء الموظفين، وعلى فقرات المجال ككل، باستخدام اختبار (t-test) على افتراض ان الوسط الفرضي هو (3.5).

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجال تطبيق الممارسة المتعلقة بسياسات وأساليب موضوعية وعادلة لتقييم أداء الموظفين وعلى فقرات المجال ككل

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
12	تعتمد نتائج تقييم الاداء للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلاً".	1	2.88	1.03	متوسطة
10	يتقيد المستشفى بإتباع نظام خاص لتقييم أداء العاملين.	2	2.79	1.05	متوسطة
11	يتم تطبيق الأنظمة والتعليمات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء على جميع العاملين	3	2.76	1.02	متوسطة
	<b>المجال ككل</b>		<b>2.81</b>	<b>0.94</b>	متوسطة

مصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول السابق عدم التزام المستشفيات الأردنية بتطبيق الممارسة المتعلقة بسياسات وأساليب موضوعية وعادلة لتقييم أداء الموظفين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل الفقرات (2.81)، بانحراف معياري (0.94)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وهي اقل من الوسط الفرضي، حيث جاءت الفقرة (12) "تعتمد نتائج تقييم الاداء للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلافيها مستقبلاً" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.88) بانحراف معياري (1.03) وبدرجة تطبيق متوسطة، في حين جاءت الفقرة (11) "يتم تطبيق الأنظمة والتعليمات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء على جميع العاملين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.76) بانحراف معياري (1.02)، وبدرجة تطبيق متوسطة. مما يدل على عدم التزام المستشفيات الأردنية بتطبيق الممارسة المتعلقة بسياسات وأساليب موضوعية لتقييم أداء الموظفين وهذا يتفق مع دراسة (نعساني، 1997).

5.1- الفرضية الفرعية الخامسة: تلتزم المستشفيات الأردنية الخاصة بتطبيق الممارسة المتعلقة بالتعويض والحوافز بشكل موضوعي وعادل. حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجال تطبيق الممارسة المتعلقة بالتعويض والحوافز بشكل موضوعي وعادل، وعلى فقرات المجال ككل، كما تم استخدام اختبار (t-test) على افتراض أن الوسط الفرضي هو (3.5).

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات مجال تطبيق الممارسة المتعلقة بالتعويض والحوافز وعلى فقرات المجال ككل

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
14	يتبنى المستشفى نظاماً للتعويضات والحوافز، يتناسب مع مقدار الجهد الذي يقدمه العاملون.	1	3.74	1.17	متوسطة
13	يتبع المستشفى انظمة تعويضات وحوافز واضحة ومحددة لموظفيها	2	3.69	1.12	متوسطة
15	ترتبط الترقية بالأقدمية، مع الاخذ بعين الاعتبار مستوى الاداء للعاملين	3	3.53	0.48	متوسطة
	المجال ككل			1.03	متوسطة

مصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول (7) الموالي بأن هناك التزام من المستشفيات الأردنية بتطبيق الممارسة المتعلقة بالتعويض والحوافز بدرجة عالية وبشكل موضوعي وعادل، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل الفقرات التي تمثل هذا المجال (3.65)، بانحراف معياري (1.03)، وبدرجة تطبيق عالية وهي اعلى من الوسط الفرضي. حيث جاءت الفقرة (14)، التي تنص على "يتبنى المستشفى نظاماً للتعويضات والحوافز، يتناسب مع مقدار الجهد الذي يقدمه العاملون." في المرتبة الاولى، بمتوسط حسابي (3.74)، بانحراف

معياري (1.17) وبدرجة عالية، في حين جاءت الفقرة (15) التي تنص على " ترتبط الترقية بالأقدمية، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الأداء للعاملين " في المرتبة الاخيرة، بمتوسط حسابي (3.53)، بانحراف معياري (0.48) وبدرجة تطبيق عالية، مما يدل على التزام المستشفيات الأردنية بتطبيق الممارسة المتعلقة بالتعويض والحوافز بشكل موضوعي وعادل.

## 2- الفرضية الرئيسة الثانية:

تختلف متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة على مهام إدارة الموارد البشرية، وتشمل: التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الوظائف وتوصيفها، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات والحوافز باختلاف متغير الكادر التخصصي. وتم استخدام المتوسطات الحسابية لاختبار هذه الفرضية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من المجالات التالية: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحليل الوظائف وتوصيفها، والتدريب والتطوير، وتقييم الاداء، والتعويضات والحوافز، وعلى المجالات ككل وحسب الكادر التخصصي، والجدول يبين ذلك.

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (t-test)

لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الدراسة وعلى المجالات ككل،

### وحسب الكادر التخصصي

المجال	الكادر التخصصي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
التخطيط الاستراتيجي	الكادر الطبي	84	2.95	0.84	2.116	340	*0.035
	الكادر الاداري	62	2.76	0.77			
تحليل الوظائف وتوصيفها	الكادر الطبي	84	2.93	0.95	3.571	340	*0.000
	الكادر الاداري	62	2.58	0.84			
التدريب والتطوير	الكادر الطبي	84	2.90	0.90	1.666	340	*0.047

			0.86	2.74	62	الكادر الاداري	
*0.016	340	2.419	0.94	2.90	84	الكادر الطبي	تقييم أداء الموظفين
			0.88	2.66	62	الكادر الاداري	
*0.007	340	2.738	1.06	3.36	84	الكادر الطبي	التعويضات والحوافز
			1.00	3.05	62	الكادر الاداري	
*0.002	340	3.195	0.80	3.03	84	الكادر الطبي	الانشطة الوظيفية ككل
			0.73	2.76	62	الكادر الاداري	

مصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

الجدول (8) يوضح وجود فروق ذات دلالة احصائية، عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتحليل الوظائف، التدريب والتطوير، وتقييم الاداء، والتعويضات والحوافز) وحسب متغير الكادر التخصصي. حيث كانت جميع قيم الدلالة الاحصائية اقل من ( $\alpha = 0.05$ )، لصالح الكادر الطبي.

#### خاتمة:

- وكتيجة لاختبار الفرضيات أظهرت نتائج الدراسة أن التزام المستشفيات الأردنية الخاصة بتطبيق مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية، كانت على النحو التالي:
- التزام المستشفيات الأردنية الخاصة بتطبيق المهام المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وبالعدد والنوعية المناسبة؛
  - التزام المستشفيات الأردنية الخاصة بتطبيق المهام المتعلقة بتحليل الوظائف وتوصيفها بدرجة متوسطة؛
  - التزام المستشفيات الأردنية الخاصة بتطبيق المهام المتعلقة بالتدريب والتطوير لتنمية مهارات العاملين بدرجة عالية حيث كانت المستشفيات ملتزمة بتطبيق المهام التدريب وتطوير قدرات العاملين، ويعود هذا الاهتمام إلى أهمية التدريب في زيادة مستوى الانتاجية في المستشفيات الخاصة؛

- التزام المستشفيات الأردنية الخاصة بتطبيق المهام المتعلقة بسياسات وأساليب موضوعية وعادلة لتقييم أداء الموظفين وكانت بدرجة متوسطة التطبيق؛
- كانت الممارسة المتعلقة بالتعويض والحوافز بشكل موضوعي وعادل، حيث كانت المستشفيات ملتزمة بتطبيق هذه المهام بدرجة عالية، وذلك بسبب الضغوط من قبل العاملين بشكل مستمر كشرط للبقاء في العمل وعدم تركة؛
- إن المستشفيات الأردنية تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل متوسط، وبالتالي غير ملتزمة بهذه المهام، باستثناء التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، ويعود إلى أهمية التدريب في استمرار المستشفيات وإلى مطالبة العاملين لتحسين ظروف عملهم من أجل الاستمرار في عملهم، وخوفاً من تسرب الكفاءات إلى المنظمات المنافسة؛
- كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مهام وممارسات إدارة الموارد البشرية، تعزى إلى متغير الكادر التخصصي حيث كانت جميع الممارسات لصالح (الكادر الطبي).

### قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

مؤلفات:

1. السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الثانية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
2. المغربي، عبد الحميد، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2012.
3. عبد الرحيم، زاهر، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الراية، الأردن، 2011.
4. الكلالدة، طاهر محمود، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر، الأردن، 2011.

5. ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وعملي، الطبعة الأولى، صفاء للنشر، الأردن، 2010.
6. العامري والغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
7. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، مصر، 2008.
8. برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2006.
9. الصيرفي، محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
10. عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2006.
11. الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005.
12. عقيلي، عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
13. السالم، مؤيد، وصالح عادل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، اردب - الأردن، 2002.
14. زويلف، مهدي، إدارة الموارد البشرية، عمان دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

#### أطروحات:

15. محمد، ثوية وعبد العليم قرشي، دور الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية (Doctoral dissertation، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، 2010.
16. مسودة، مازن، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة. دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة. أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004.
17. الضمور، موفق، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان الأردن، 2008.

مقالات:

18. ابو دولة جمال، طهماز رياض، واقع عملية الربط ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية، أبحاث اليرموك، العدد، 20، المجلد 4، 2005.
19. العنزى، جزاع بن مسبل جرو، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي (Doctoral dissertation)، 2016.
20. الطائي، يوسف حجيم و العبادي، هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الاداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
21. الخليفة، محمد أحمد، أثر سلوك المواطنة التنظيمية متغيراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونية ترك العمل (Doctoral dissertation)، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013.
22. بلفقيه، أبوبكر حداد أبو بكر/الحوري، سليمان ابراهيم، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاص في اليمن ( Doctoral ) dissertation، 2012.
23. أبو دولة، جمال، صالحة، لؤي، واقع ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الاردنية، ابحاث اليرموك، العدد، 21، المجلد 3، 2005.
24. مسودة، مازن، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية، 2004.

مذكرات:

25. عبيدات، واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2003.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

**Books :**

26. Denisi, Angelos; Griffin, Ricky. W. **Human Resource Management**, Second Edition, posten, New york, USA, Honghton Miffilin Cmpany , 2005.
27. Dessler et al, Gary, **Human Resource Management**, Tenth Edition, New york, USA, upper saddle river, new jersey Prentice Hall inc, 2005.
28. Bernardin, H. J, 2007, **Human Resource Management on Expediential**, Fourth Edition, McGraw. Hill .
29. Mondy, R. Wayne. **Human Resource Management**, Tenth Edition, New jersey, USA, Pearson Education International, 2008.

**Theses :**

30. Kiowi, L. O., **Is there a direct or indirect effect of human resource strategic orientation on organizational performance? evidence from Tanzania**. ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research, 5(10), 2015.
31. Mir, A. A, **Human Resource Management (HRM) Practices in Hospitals**. International Journal of Management Prudence, 4 , 2012.
32. Bartram , T. ;Stan ton , and Leggat, S. **Lost in Translation :Exploring The Link Between Human Resource Management and Performance in health care** , Human Resource Management Journal Vol.(17) ,No. (1), 2007.
33. Naresh, K., Jack, W. , Jeff , M . , and Mary, B., 2006, strategic Human Resource Management Issues in Hospital: A Study of a University and a Community Hospital , Hospital Topics, Vol. (84).
34. Wasbeek, D, **Human Resource Management Practices in Selected Ethiopian Private Companies Dissertation**. com, (5/11/2008)
35. Boselie, P, Paauwe, J., Richardson, R, **Human Resource Management, Institutionalization and organizational Performance: A Comparison of hospitals, Hotels, and Local Government**, The International Journal of Human Resource Management Vol.(14), No. (8), 2003.

36. Huang, T. C, **Are Human Resource Practicces of Effective Firms Distinctly Different from those of Poorly Performing Ones ? Evidence from Taiwanese Enterprises** , The International Journal of Human Resource Management Vol.(11), No. (2), 2002.