ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل

[1]محمد سعيد موسى التميمي*، [2]أ.د. سمير سليمان الجمل
جامعة الخليل (فلسطين)

Human Resource Management practices and their Relation to Preparing second line Leaders Among Health Institutions in Hebron Governorate

[1]MOHAMMAD SAEED MOUSA AL TAMIMI*, [2]Sameer Suleiman Al-Jamal
Hebron University (Palestine), mohamadtamimi2015@gmail.com[1], sameeraljamal@yahoo.com[2]
https://orcid.org/0009-0000-6050-791X[1], https://orcid.org/0009-0008-7826-7676

تاريخ الاستلام: 2026/04 / 20 تاريخ القبول: 2026 / 05/30 تاريخ النشر: 2026 / 06/01

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل، تكون مجتمع الدراسة من (1479) عاملاً وعاملة في المستشفى الأهلي، ومستشفى جمعية الهلال الأحمر، ومستشفى الميزان التخصصي، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية والمكونة من (305) مفردة استرد منها (224) مفردة، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: إن المؤسسات الصحية في محافظة الخليل تولي اهتماماً كبيراً في إدارة الموارد البشرية، كما أشارت الدراسة وجود توفر القناعة لدى العاملين في المؤسسات الصحية بأهمية التدوير الوظيفي، كما أشارت إلى وجود ارتباط طردي قوي ودال إحصائياً بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بكافة مجالاتها وإعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات الصحية.

كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير لآراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات: الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والمستشفى، وعدم وجود تأثير لآراء أفراد عينة الدراسة حول إعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات: الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والمستشفى.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها : ضرورة الاستمرار باستخدام المنهجية العلمية المتبعة في عملية الاختيار والتعيين من حيث توفير معلومات كافية عن المتقدمين.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية.، قيادات الصف الثاني.، المؤسسات الصحية.

Abstract:

The study aimed to identify the reality of human resource management practices and its relationship to the preparation of second-grade leaderships in health institutions in the Hebron governorate. The study population consisted of (1479) workers and workers in Al-Ahli Hospital, the Red Crescent Society Hospital,

and Al-Mezan Specialist Hospital, where the sample was chosen by the stratified random method. It consists of (305) items, of which (224) items have been retrieved. He followed the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a tool for collecting information.

The study reached several results, the most important of which were: - The health institutions in the Hebron governorate pay great attention to human resource management. The study also indicated the existence of conviction among health workers of the importance of job rotation. It also indicated that there is a strong and statistically significant direct correlation between management strategies. Human resources in all its fields and preparing second-grade leaders in health institutions.

The results also showed that there was no effect of the opinions of the study sample individuals on human resource management practices in health institutions in the Hebron governorate depending on the variables: gender, marital status, years of service, academic qualification, job title, and hospital, and there was no effect of the opinions of the study sample individuals about preparing leaders The second grade in health institutions in the Hebron governorate according to the variables: gender, marital status, years of service, educational qualification, job title, and hospital.

The study came out with a number of recommendations, the most important of which were: The need to continue using the scientific methodology used in the selection and appointment process in terms of providing sufficient information about applicants.

Keywords: practices for Managing Resources; Second-Grade Leaders; Health Institutions.

مقدمة الدراسة

يعد المورد البشري بمثابة شريان الحياة لأي منظمة، سواء أكان في القطاع العام أو في القطاع الخاص، فهو يشكل حجر الأساس لنجاح المنظمات وبقاءها في عالم الأعمال ، لذلك كان على الإدارات أن تحسن عملية اختيار وتعيين الكفاءات من الموارد البشرية، التي تمتاز بالمهارة والقدرة لتولي مهام قيادات الصف الثاني، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، و غياب هذه الكفاءات من الموارد البشرية قد يؤدي إلى توقف عمل المنظمة ونموها على المدى البعيد وترك فراغ قيادي وإداري يعيق غياب الصف الثاني من القيادات البديلة لتولي مهام الإدارة والقيادة.

ويشكل العنصر البشري مورداً استراتيجياً هاماً من موارد المؤسسة مما يتيح لها فرصة البقاء لفترة أطول ويحقق لها النجاح على المدى البعيد، ثم إنّ الموارد البشرية هي العنصر الحيوي والأهم في بيئة التنظيم الإداري، كما أنّ مُدخلات النظام الإنتاجي أو الخدماتي لأية مؤسسة، تعتمد اعتماداً أساسياً على العنصر البشري، فهو أشبه بعمود فقري في جسم المؤسسة أو المؤسسة الحديثة؛ لأنه يُمثل هويتها ويعطي رسماً واضحاً لمعالم مستقبلها، فمن خلال الموارد البشرية تقاوم المؤسسات وتصارع من أجل النمو والبقاء باعتبارها سلاحاً استراتيجياً وشريكاً حيوياً له دور كبير، واتضح ذلك من خلال ربط غايات المؤسسة بأنشطة تلك الموارد، هذا كله زاد من قناعة المنظمات في الاهتمام بالموارد البشرية لضمان البقاء (الزعنون، 2019).

بات الصف الثاني من القيادات يشكل أحد أهم التطورات الفكرية الإدارية المعاصرة الضرورية والملحة، ففوائد هذه الفئة في تطوير الأداء وتقديم كل ما هو متميز في ظل زمن صار التسابق فيه متوجهاً نحو التفوق والتميز ضرورة وليس مجرد حاجة،

بل وفرضاً على المؤسسة الصحية وليس تطوعاً منها، إضافة إلى أن بناء الصف الثاني من القيادات لا ينجح ولا بأي حال من الأحوال من غير توجه صادق من الإدارة العليا ومن غير أن تستشعر أهميته وفائدته الكبيرة والإيمان بها، وهذا كله يعتبر في ضمن نطاق التطور التنظيمي والطبيعي لأي مؤسسة (أبو شعر، 2017).

تتعرض مسارات التنمية في المؤسسات الصحية العامة والخاصة إلى بعض التحديات التي تعيقها، كغياب بعض الإداريين من الصف الثاني، وهذا يتطلب وجود قيادات بديلة، لذلك شدد خبراء التنمية البشرية والإدارية على ضرورة الجاهزية لدى المؤسسة الصحية لسد الثغرات الوظيفية في حال حدوثها، كما شدّدوا على أهمية ذلك واعتباره ضرورة إدارية بغية التطوير، كما أن تهيئة الصف الثاني من القيادات وإعدادها، يعتبر أهم التطورات الفكرية والإدارية الحديثة التي هي بحاجة إلى الكثير من الدراسات والأبحاث لتوضيح ماهيتها والآليات اللازمة والمتبعة في تدريب هذه الفئة وإعدادها الإعداد المطلوب (أبو سلطان، 2016).

وفي المؤسسات الصحية، فإن استمرار وتواصل الأداء المتميز يحتاج بشكل ملحّ وضروري إعداد صف ثانٍ من القيادات حتى يكون قادراً على تولّي المناصب القيادية في المستقبل بحيث يكون مؤهلاً لذلك، إضافة إلى ضرورة مشاركته في اتخاذ القرارات الحالية، وتسليمه بعض المهام لمساعدة القيادات في حمل الأعباء، حتى يتفرغوا لأداء المهام القيادية، والصف الثاني هذا، يعتبر غلافاً يحقق الحماية وكذلك استمرارية المؤسسة لمهامها بتميز، ولذلك بات الصف الثاني للقيادات واحداً من أهم التطورات الفكرية الإدارية في العصر الحالي (دخيل الله، 2018).

مشكلة الدراسة

تنبع أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية كونها تشكل العمود الفقري لأي مؤسسة، ولأي إدارة من خلالها يتم بناء قاعدة تأسيسية من الكوادر البشرية لكي تغطي احتياجات المؤسسة حالياً ومستقبليا بما لايفقد للمؤسسة قيمتها ودورها في مجال تقديم الخدمات وتحقيق المبيعات سواء كان في القطاع العام أو في القطاع الخاص، لذلك كانت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية شريان الحياة لأي مؤسسة، وهي قاعدة لها لتحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من حيث: التخطيط والاختيار والتعيين والتدريب والأجور والتعويضات والتمكين والتدوير الوظيفي بما يحقق الديمومة والاستمرارية للمؤسسة وخاصة في ظل عالم المنافسة والعولمة، فكان التوجه نحو بناء خطة استراتيجية شاملة تقود المؤسسة إلى تحقيق التنمية ولا سيما التنمية الإدارية والتنمية المستدامة كهدف من أهدافها الاستراتيجية.

في معظم الدول النامية يبدو جلياً أن المؤسسات الصحية تعاني من قلة الاهتمام بصناعة وبناء قيادات بديلة، تكون على أتمّ الاستعداد والجاهزية لإدارة المؤسسة الصحية في حالة الحاجة إليها بحيث يكون لديها المقدرة على المشاركة في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لتسيير شؤون المؤسسة الصحية وإدارتها، هذا الأمر الذي يؤدي في الغالب إلى ترهّل المؤسسة الصحية وضعف أدائها وفشل خططها المرسومة وبالتالي تعثر مشاريعها المستقبلية، الذي ينعكس سلباً على خدمة المواطن، وكل ذلك ينجم عن فقدان البديل المؤهل لإدارة المؤسسة الصحية بكفاءة في حال غياب القيادة وشغور المنصب القيادي (منصور، 2017).

كما تسعى المؤسسات الصحية الحديثة وفي معظم القطاعات إلى الإرتقاء بمستوى أداء عامليها ورفع كفاءاتهم، كما تسعى إلى دعم الموارد البشرية لديها وتدريبها وتطوير قدراتها من خلال تقييم الأداء والتوجيه والتشجيع بغية الاستمرار في العطاء واستحثاث الإبداع والتطوير والتمكين حيث تقوم بتوظيف هذه الموارد نحو تحسين الخدمات الصحية لتخدم المواطن بشكل جيد وذلك لضمان بقاء المؤسسة الصحية محتفظة بسمعتها وسمعة أفرادها العاملين فيها (حسين، 2014).

و يتعرض القطاع الصحي في محافظة الخليل كغيره من القطاعات إلى جملة من التحديات والمعيقات باعتبارها مدينة يحتلها عدوٌّ يعيق تطورها وأداء مهامها على أكمل وجه، بسبب محدودية مصادر التمويل، والذي يؤدي إلى صعوبة مواكبة التطورات العلمية والطبية في هذا المجال، وبالتالي غياب فرص التدريب المتقدمة للكادر الطبي خارج البلاد بسبب الاحتلال بالإضافة إلى التعقيدات التي يفرضها المحتل في تحويل الحالات المرضية المستعصية إلى مؤسسات صحية متقدمة، وهذا أوجد تحديات ليست سهلة تقف في وجه المؤسسات الصحية الفلسطينية إن كانت حكومية أو أهلية، و لدى طواقمها الطبية ومواردها البشرية الخبرة الكافية والتميز في كافة التخصصات، حتى تستطيع مواجهة هذا الكمّ من التحديات من جهة وتقديم المستوى المناسب من الخدمات الطبية للمواطن الفلسطيني من جهة أخرى (الزعنون، 2019).

ونظراً لقلة الدراسات المحلية التي اهتمت بتحليل العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية، جاءت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بينهما، وللتعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، الأجور والتعويضات، تمكين الموارد البشرية، التدوير الوظيفي)، والتعرف على قيادات الصف الثاني، ومتطلبات إعدادها وأهميتها.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل؟

أسئلة الدراسة

وتتفرع عن التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل؟
2. ما واقع إعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة التخطيط وإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الاختيار والتعيين وإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة التدريب وإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الأجور والتعويضات وإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة التمكين وإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.
6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة التدوير الوظيفي وإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات:(الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، المستشفى).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات:(الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، المستشفى).

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى:

1. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.
2. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.
3. واقع التخطيط للموارد البشرية في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.
4. واقع اختيار وتعيين الموارد البشرية في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.
5. واقع تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.
6. واقع الأجور والتعويضات للموارد البشرية في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.
7. واقع تمكين للموارد البشرية في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.
8. واقع التدوير الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.
9. واقع إعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من عدة أسباب نظرية وتطبيقية واقعية، وتتمثل الأهمية النظرية في تجلّى أهمية الدراسة في محاولة معرفة ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل. وتعتبر الدراسة هامة كونها المحاولة الأولى التي تدرس ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل. وتعد الدراسة هامة كونها محاولة جادة للوقوف على ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل، مما يفيد في طرح توصيات تساعدهم على الاستفادة من هذه الممارسات وتطويرها ودعمها. وتعتبر مهمة كونها تحاول الكشف عن الفروق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية، وذلك يفيد في رفع مستوى تحمل العاملين هذه الممارسات وتطويرها. وتبرز أهميتها من خلال الإضافة المعرفية التي قد تسهم فيها من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسة للممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار والتعيين، والتدريب، والأجور والتعويضات، والتمكين، والتدوير الوظيفي) وإعداد قيادات الصف الثاني بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن هذه المفاهيم ومنهجية دراستها.

وتتمثل الأهمية التطبيقية في تناولها موضوعاً ذا أهمية كبيرة تتمثل بامارسات إدارة الموارد البشرية ولتسليط الضوء على جوانبها الإيجابية والمشكلات والتحديات التي تواجهها، وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسة ولا سيما الصحية. وأهمية القطاع المستهدف (القطاع الصحي)، وأهميته في ضرورة تطوير عمله باستمرار بما يتناسب مع المتغيرات البيئية

المتجددة والمتغيرة في الوقت الحاضر. وقد تفيد نتائج الدراسة في تقديم مؤشرات ومقاييس عمل يسترشد الباحثون والمهتمون في دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية للمؤسسات العاملة في القطاعات الأخرى، خاصة أو بيئة العمل الخارجية وتغيراتها وتداعياتها الحالية أفرزت عوامل تأثير متقاربة وموحدة على كافة القطاعات العاملة في محافظة الخليل. ويعتبر إعداد الصف الثاني من القيادات أحد أهم التطورات الفكرية والإدارية المعاصرة التي تحتاج إلى العديد من الدراسات والأبحاث لإيضاح ماهيتها وآلية إعداد وتدريب هذه الفئة. ويأمل الباحث أن تفيد النتائج والتوصيات المتوقعة للبحث في تزويد المسؤولين في القطاع الصحي بالتوجيهات التي تساعدهم على رسم سياسات الموارد البشرية، والسعي للاستفادة منها في تحقيق أهدافهم وأهداف وزارة الصحة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

الحد الموضوعي: تناولت الدراسة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل "

الحدالبشري: اقتصرت حدود الدراسة على العاملين والعاملات في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.

الحد الزماني: الفصل الدراسي الأول للعام 2020-2021.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على محافظة الخليل وشملت مستشفيات القطاع الخاص المتمثلة في مستشفى الأهلي، مستشفى الهلال الاحمر، مستشفى الميزان التخصصي .

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية بمجالاتها: (التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب، الأجور والتعويضات، التمكين، التدوير الوظيفي) في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.

المتغير التابع: (إعداد قيادات الصف الثاني) في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل.

مصطلحات الدراسة:

الموارد البشرية: جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتحدد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، بقصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية (مرعب، 2018، 7).

إدارة الموارد البشرية: استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية (الجمل، 2019، 8).

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: هي تلك الخطوة المستقبلية التي تنعكس في أنشطة الإدارة وتتمثل في: (استراتيجية - التخطيط، الاختيار والتعيين، التمكين، التعويضات والحوافز، التدريب، التدوير الوظيفي) (القريوتي، 2015، 10).

التخطيط : هي مجموعة السياسات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة أو الموظفين والتي تهدف إلى تحديد، وتوفير وبتكلفة عمل مناسبة، والأعداد والنوعيات المطلوبة من القوى العاملة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمؤسسة والعوامل المؤثرة عليها، فهي كافة الإجراءات والممارسات التي تهدف إلى براعة اختيار الموظفين والاستفادة منهم بما يحقق أهداف المؤسسة في ضوء التكاليف المحددة (الشروقي، 2018، ن).

الاختيار والتعيين: هي عملية اختيار الشخص الأكثر مناسبة لشغل وظيفة محددة والانتظام فيها من بين مجموعة من المتقدمين لشغل هذه الوظيفة ثم إصدار قرار التعيين (الزعبي، 2019، 5).

التمكين: هو توفير المناخ الملائم للعاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية أو الخاصة والذي يساعدهم على فهم معنى العمل الذي يقومون به، والإحساس بالجدارة والكفاءة، حتى يتمكنوا من التأثير على عملهم وبالتالي على مؤسستهم، وهذا المناخ يجب أن يعزز بقوة وسلطة رسمية وغير رسمية، حيث تتاح الفرص الملائمة بتوفير الموارد والتجهيزات اللازمة (برني، 2015، ح).

التعويضات والحو افز: التعويضات ما تكافئ به المنظمات العاملين فيها بعدة طرق، مثل: الأجور أو الرواتب التي تمنحها لهم، وهي مجموعة الأجور والرواتب والحوافز والمكافآت بجانبيها النقدي وغير النقدي والمادي والمعنوي مقابل جهد محدد يؤده الموظفون (التميمي، 2017، 15). والحوافز هي فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع (مارني، 2019، 123).

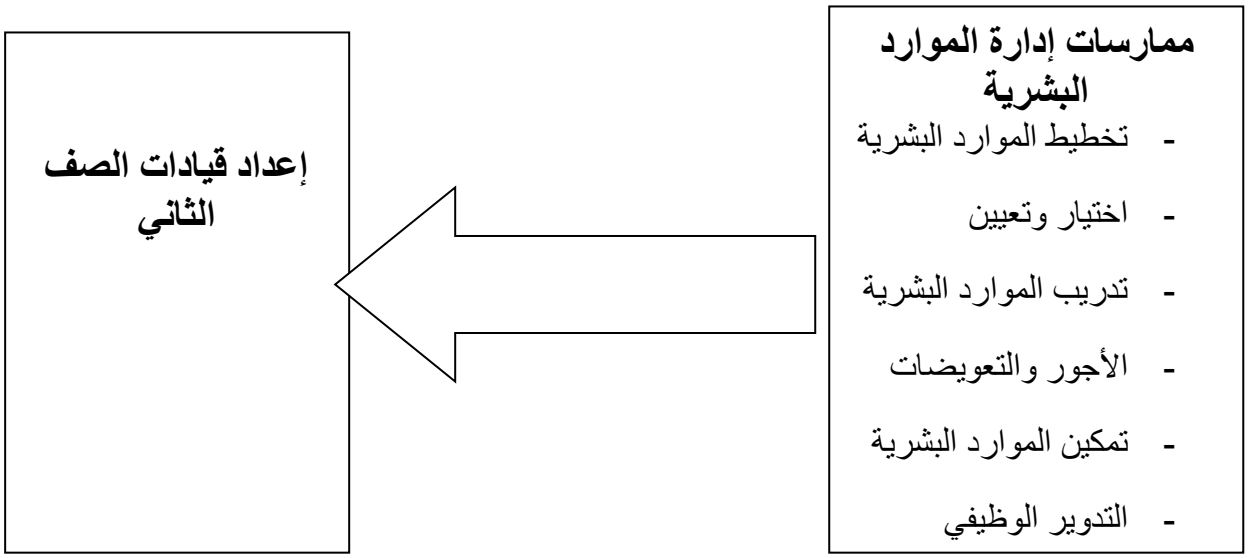
التدريب: أهم أنشطة الموارد البشرية التي يهدف إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وإبقائهم على دراية ومعرفة بأحدث التطورات العلمية في مجال تخصصاتهم وأعمالهم الوظيفية (المطيري، 2020، 23).

التدوير الوظيفي: هو أسلوب إداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل أو تحريك الموظف الإداري من عمل لآخر بهدف تنمية وتطوير معارفه ومهاراته وخبراته (عبد ربه، 2019، 9).

إعداد قيادات الصف الثاني: هو إعداد الأفراد لشغل الوظائف التي تتفق وقدراتهم وتدريبهم على الأعمال التي تتناسب تخصصاتهم، وترقيتهم في المناصب القيادية وذلك ضمن برنامج تضعه الإدارة وتخطط له إلى جانب تخطيط القوى العاملة، مراعية فيه حاجاتها المستقبلية من الأعمال، وحاجات الأفراد للتدرج في السلوك الوظيفي للمنظمة (منصور، 2017، 9).

أنموذج الدراسة

المتغير المستقل **المتغير التابع**



الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالي استعرض الباحث مجموعة من الدراسات التي طبق بعضها في البيئة العربية، والأخرى في بيئات أجنبية، وتم اختيار أهم الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وهي على النحو التالي:

الدراسات العربية

1. **دراسة (بشارات، 2020)، بعنوان: تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الاردنية**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تفعيل رؤية الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، وتقديم تصور مقترح لتفعيل هذا الدور، تكونت عينة الدراسة من 600 فردًا من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الاردنية.

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لدور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الاردنية قد تراوحت ما بين 2.64- 2.57 بدرجة تقدير متوسطة، في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، حيث جاء تنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 2.75 بدرجة تقدير متوسطة، بينما جاء تكوين الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة، وفي ضوء نتائج الدراسة تم بناء التصور المقترح وتقديم التوصيات.

2. **دراسة الشهيوين (2019) بعنوان: التدوير الوظيفي ودوره في إعداد قيادات الصف الثاني "دراسة تطبيقية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة**

هدفت الدراسة إلى الكشف على واقع التدوير الوظيفي في إعداد قيادات الصف الثاني بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة من وجهة نظر العاملين فيها، والفرص المتاحة لإعداد قيادات الصف الثاني بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة من وجهة نظر العاملين فيها، كما هدفت إلى التعرف على مدى إسهام التدوير الوظيفي في إعداد قيادات الصف الثاني، والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة من وجهة نظر العاملين، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة والبالغ عددهم (911) موظفاً، حيث بلغت العينة العشوائية (270) موظفاً، وقد وصل للباحث عدد (326) استبانة صالحة للتحليل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على محور واقع التدوير الوظيفي بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة بمتوسط حسابي (من 3.454-5.00)، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على محور الفرص المتاحة لإعداد قيادات الصف الثاني بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة بمتوسط (من 2.984-5.00)، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على محور مدى إسهام التدوير الوظيفي في إعداد قيادات الصف الثاني بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة بمتوسط (3.03- 5.00)، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على محور المعوقات التي تواجه التدوير الوظيفي بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة بمتوسط (3.756-5.00).

3. دراسة راشد (2019) بعنوان: أثر متطلبات التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين "دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق المدني في قطاع غزة، وقد تم دراسة أربع متطلبات للتدوير الوظيفي وهي (التدريب، واستراتيجية التطوير الوظيفي، وتصميم الوظائف، والنظم والإجراءات) حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (140) موظف، حيث طبقت عليهم استبانة باستخدام طريقة العينة العشوائية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين دلالة إحصائية طردية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين تنمية الموارد البشرية وبالتحديد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، الإجراءات والنظم المتبعة، وجاءت استراتيجية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في المرتبة الأولى في تأثيرها في تنمية الموارد البشرية في الوزارة، تلاها التدريب وتطوير القدرات، ثم تصميم الوظائف، وأخيراً جاءت النظم والإجراءات المتبعة في الوزارة، وأظهرت الدراسة أن مستوى تنمية الموارد البشرية في الوزارة جيدة بمتوسط حسابي 66.07%، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات التدوير الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وكان العمل، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات التدوير الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، والفئة العمرية، وسنوات الخبرة.

4. دراسة الزعبي والحنيطي (2019)، بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) في مستويات السلوك التنظيمي (مستوى الفرد، مستوى الجماعة، مستوى المؤسسة) في المركز الجغرافي الأردني، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المركز الجغرافي وعددهم 195 موظفا، تم اختيار العينة العشوائية تكونت من 130 موظفا.

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية(استراتيجية التوظيف، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) في السلوك التنظيمي وبنسبة مرتفعة، بينما لم تظهر النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب في السلوك التنظيمي.

5. دراسة أبو جليدة (2018) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (330) من كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية، حيث طبقت الاستبانة عليهم لجمع البيانات والمعلومات.

أظهرت النتائج أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما يتوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها، كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات، بالإضافة إلى الاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى طموحهم الشخصي، كما أشارت الاهتمام العالي من العاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمة الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز لأداء العمل بالشكل المطلوب.

6. دراسة مرعب (2018)، بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية لدى شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة العربية وتزويد هذه الشركات بالتوصيات والمقترحات لدور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الابداعية للموظفين الإداريين العاملين فيها. ولتحقيق أهداف الدارسة تم إتباع المنهج الوصفي الاستكشافي، ومن أجل هذه الغاية تم تصميم استبانة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من جميع الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم 135 موظف، تم استخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة وتم استرداد 116 استبانة، وبعد جمع المعلومات عولجت احصائيا باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت النتائج إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤدي دور إيجابي في تحقيق القدرات الابداعية لدى شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بدرجة مرتفعة وتبين بانه يوجد دور إيجابي لشركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق مستوى عمل إدارة الموارد البشرية في جميع الابعاد التي تمت دراستها مرتبة حسب أكبر الدرجات (التحفيز، التقييم، التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب، تحليل العمل، الاستقطاب).

7. دراسة الشروقي (2018)، بعنوان "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"

هدفت الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين والتعرف على واقع التميز المؤسسي في وزارة الداخلية لمملكة البحرين، لتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك للكشف عن مستوى التميز المؤسسي في وزارة الداخلية مملكة البحرين واختبار العلاقات التأثيرية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي. تكون مجتمع البحث الحالي في جميع العاملين في وزارة الداخلية لمملكة البحرين، تتكون عينة وزارة الداخلية من مجموعة ممثلة لمجتمع البحث مكونة من عينة البحث الأساسية النهائية والبالغة (140) من العاملين في وزارة الداخلية، وقد تم استرداد مائة وعشر استبيانات، ثم تم استبعاد ثمانية من الاستبيانات لعدم ملاءمتها للتحليل الإحصائي، وبذلك فيكون حجم العينة النهائي 102 موظف.

وأظهرت النتائج إلى أن تدريب الموارد البشرية في داخل وزارة الداخلية في مملكة البحرين، هي الممارسة الأكثر أهمية بالمقارنة مع العوامل الأخرى المفحوصة في هذه الدراسة، وهي على الترتيب: استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، والحوافز، في حين

احتل تخطيط الموارد البشرية المرتبة الأخيرة، وقد حصلت هذه الممارسة ألا وهي التدريب على مستوى مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، وهو ما يعني أن هنالك اهتمام عالٍ بالتدريب.

8. دراسة الشرباتي (2017)، ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، والتعرف إلى ممارسة تخطيط القوى العاملة، وتدريبها في هذه المستشفيات، والتعرف إلى الصعوبات التي تواجهها، والخروج بتوصيات لتطوير ممارسة تخطيط القوى العاملة وتدريبها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمت دراسة ممارسة تخطيط القوى العاملة وتدريبها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، باستثناء مستشفى بيت لحم للأمراض النفسية، فقد شملت الدراسة أربع مستشفيات حكومية: مستشفى الخليل (عالية)، مستشفى بيت جالا (الحسين)، مستشفى يطا (أبو الحسن القاسم)، مستشفى محمد علي (المحتسب). واستخدمت الباحثة نوعين من الأدوات لجمع البيانات، الأول المقابلة، والثاني الاستبانة، وتم إجراء (15) مقابلة مع مديري المستشفيات، كما وزعت (255) استبانة على الأطباء، والتمريض، ونسبة الاسترداد الكلي كانت 96 % وتم تحليل المقابلات يدويا أما الاستبانات فقد حللت بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

وأظهرت النتائج إلى أن تخطيط القوى العاملة في المستشفيات الحكومية جنوب الضفة الغربية يتبع عدة دوائر في وزارة الصحة الفلسطينية مباشرة، وتقوم المستشفيات بالمساهمة في التخطيط ضمن سياسة الممكن والمتوفر.

9. دراسة منصور (2017) بعنوان: دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا بغزة، حيث تم تحديد أربعة متغيرات خاصة بدور الإدارة العليا تمثل المتغير المستقل وهي (تكوين رأس المال الفكري، وتعزيز التمكين الإداري، ودعم الثقافة التنظيمية، ودعم التوجه الاستراتيجي)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (390) من مدراء الإدارة العليا والوسطى في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين.

أظهرت النتائج أنه يوجد دور للإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة لديها برنامج تخطط فيه احتياجاتها المستقبلية من القادة حيث جاء واقع بناء قيادات الصف الثاني بوزن نسبي (74.26%) وأنه يوجد بعض المعيقات التي تواجهها الإدارة العليا في الأونروا بغزة تحول دون ممارستها لدورها في بناء قيادات الصف الثاني وجاءت بوزن نسبي (65.36%)، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة العليا متمثلة في أبعادها الأربعة (تكوين رأس المال الفكري، وتعزيز التمكين الإداري، ودعم الثقافة التنظيمية، ودعم التوجه الاستراتيجي) وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة بمعامل ارتباط (0.845)، وأيضاً توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من دعم التوجه

الاستراتيجي، ومن ثم دعم الثقافة التنظيمية ومن ثم تكوين رأس المال الفكري في بناء قيادات الصف الثاني في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز التمكين الإداري في بناء قيادات الصف الثاني.

10. دراسة أبو سلطان (2016) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وتحديد المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الاستراتيجية في الوزارات، وكذلك هدفت إلى معرفة الفروق الإحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية التي تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العملي، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم (154) موظفاً، واستخدمت طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع مجتمع الدراسة.

أظهرت النتائج أن دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.1%) وهو بدرجة كبيرة، ووجود ضعف في دور الإدارة العليا في تطوير رأس المال البشري في الوزارات الفلسطينية لبناء قيادات الصف الثاني جاءت بوزن نسبي (66.247) وهو بدرجة متوسطة، حيث أشارت النتائج أن أهم المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية هو عملية التفرد في اتخاذ القرارات لدى الإدارية العليا حيث جاء بوزن نسبي (83.150) وهو بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

11. دراسة زعتري (2014)، بعنوان "و اقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات محافظة الخليل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحليل الوظيفي في بلديات محافظة الخليل، من حيث كيفية القيام بهذه العمليات ومدى توفر وتطبيق الوصف الوظيفي، والتعرف إلى المعيقات التي تواجه هذه العمليات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدام المقابلات والاستبيانات لجمع المعلومات اللازمة والبيانات اللازمة لإتمام الدراسة، حيث أجرت الباحثة 26 مقابلة مع مديري البلديات ومديري دوائر الشؤون الادارية، وقامت الباحثة بتعبئة 102 استبانة تم توزيعهم على الموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لعرض النتائج وتحليلها.

أظهرت الدراسة العديد من النتائج: أهمها: وجود وصف وظيفي مكتوب أو شفوي إلا أنه يفتقر إلى الأسس العلمية لإعداد بطاقات الوصف الوظيفي، وجميع البلديات لديها نموذج طلب توظيف وهذا النموذج موحد لجميع الموظفين، كما أظهرت الدراسة أن المقابلات أساسية في عملية الاختيار والتعيين إلا أن هذه المقابلات غير مهيكلة، حيث يتم تشكيل لجنة مقابلات تقوم بطرح مجموعة من الاسئلة على المرشحين دون شروط أو اعدادات مسبقة.

الدراسات الأجنبية

1. **دراسة (Naz, et al. 2016) بعنوان:**

Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan "

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها (الاستقطاب، التعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت) على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة في باكستان، وصممت الاستبانة كأداة للدراسة، ووزعت على 320 استبانة على عينة عشوائية للمدراء والعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مولتان، وتم استعادة 240 استبانة، واستخدم الباحث البرنامج الاحصائي 22V، وقد أظهرت النتائج ان ممارسات إدارة الموارد البشرية (توظيف الموظفين واختيارهم والتدريب والتطوير وسياسة المكافآت وتقييم الأداء) ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء الشركاء الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت ادراسة إلى أنه عندما يركز خبراء الموارد البشرية من الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحسين هذه الممارسات سيزداد الأداء التنظيمي للشركات.

2. **دراسة (Zehir. 2016)**

The Effect of Sharm Practices on Innovation Performance: The Mediating Role of Global Capabilites

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القدرات العالمية للمؤسسة كمتغير وسيط على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء الإبداعي، وتم جمع البيانات اللازمة لدراسة بواسطة الاستبيان، حيث تم توزيع الاستبانة على المدراء العاملين في البنوك الإسلامية في تركيا.

أظهرت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تؤثر على الأداء الإبداعي بشكل إيجابي، كما تبين أن القدرات العالمية لها تأثير وسيط على هذه العلاقة، والقدرات العالمية تم تحديدها في هذه الدراسة بأنها: الاتصال والتنسيق الفعال لعمليات المؤسسة، والموارد التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية على المستوى العالمي.

3. **دراسة (Kepha.2015)**

Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya

هدف الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتعين، التدريب والتطوير) على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا، حيث طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (986) موظفاً من العاملين في جميع المعاهد موضوع الدراسة، حيث تم توزيع (760) استبانة على عينة عشوائية طبقية، وتم استرداد (255) صالحة.

أظهرت الدراسة أن هناك حاجة لاعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة، وتوظيفها، وتدريبها لوجود علاقة قوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تلك الممارسات وبين أداء العاملين في مراكز البحوث.

4. دراسة (Shaukat & Others.2015)

Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الروابط بين نظم "ممارسات الموارد البشرية " وأداء الشركات حيث اعتمدت مقاييس أداء العاملين على الدراسات التجريبية المنشاة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف. تم إعداد استبيان تتألف من 31 من العناصر التي شملت سبعة من المتغيرات التي تشمل التدريب، تقييم الأداء، التخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين، وتعريف العمل، التعويض والاختيار حيث صمم هذا الاستبيان على أساس هذه المتغيرات من اجل إيجاد علاقة وربطها مع النتائج، وتوصلت الدراسة استنادا إلى نموذج وطني من الشركات إلى انه على الرغم من أن العنصر البشري هو دائما الاهم في أي مؤسسة الا أن هذه الاهمية سوف تزداد في المستقبل بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة العمل والتي تتطلب من الفرد أن يلعب دورا حاسما ومهماً في المؤسسة وتشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير هام اقتصاديا وإحصائيا في أداء الموظف، باختصار، جميع "ممارسات الموارد البشرية" المختبرة ترتبط ايجابيا مع أداء الموظفين.

5. دراسة (Haguhigatian& Ezati.2015) بعنوان

An investigation into Effective Factors on Human resources productivity

هدفت إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في إنتاجية الموارد البشرِّية في جامعة زاد الإسلامية في إيران، تكونت عينة الدراسة من 150 عضو هيئة تدريس وإداري يعملون في فروع الجامعة المختلفة استجابوا على استبانة مكونة من 21 عملا فنيا واداريا تسهم في زيادة انتاجية الموارد البشرية في الجامعة.

تم إتباع منهجية وصفية من خلال الاحصاء الوصفي التحليلي للوصول لنتائج الدراسة، وقد أظهرت الدراسة أن أكثر العوامل إسهاما في انتاجية الموارد البشرِّية عمليات الإدارة والتدريب يلي ذلك المعارف والمهارات، كما بينت الدراسة أن أسلوب الإدارة المتضمن الحوافز والمكافآت والتخطيط والتقييم من أهم عوامل زيادة الانتاجية في الجامعة ومن اهم اساليب الحفاظ على الموارد البشرية وإدارتها.

6. دراسة (Busienei & Mutahi 2015) بعنوان

Effect of human resource management practices on performance of public universities in Kenya

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء في الجامعات الحكومية الكينية، اتبعت الدراسة منهجية مسحية ارتباطية حيث تكونت عينة الدراسة من 200 إداريا يعملون في جامعة حكومية في مختلف أنحاء البلاد، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (32) فقرة موزعة على أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرِّية واداء الجامعات الكينية.

أظهرت الدراسة وجود علاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها وبين تحسن الأداء في الجامعات الكينية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن وظائف المكافأة والنمو والتدريب تؤثر أكثر من وظائف الاستقطاب والتعيين في تحسين الأداء الاداري والفني داخل الجامعات الكينية.

7. دراسة (Athar and Shah. 2015) بعنوان:

Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير النشاط التدريبي على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك في كراتشي، وكيفية تشخيص الاحتياجات التدريبية وتحديدها على مستوى الأفراد بما يتناسب مع الفروق الفردية لهم، وبيان فاعلية الأساليب المتبعة في التدريب، ومن ثم تأثير كل ذلك على أداء العاملين، قام الباحث بتطوير استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 100 موظف وضمن مستويات إدارية مختلفة يعلمون في قطاع البنوك، ثم تحليل البيانات باستخدام أسلوب (الإنحدار والإرتباط) لمعالجة البيانات التي حصل عليها من خلال الاستبانة.

أظهرت الدراسة إلى أن للنشاط التدريبي تأثير ذو دلاله ايجابية على رفع كفاءة أداء العاملين في بنوك كراتشي ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، لهذا وجب على إدارات تلك البنوك توفير التدريب الصحيح لموظفيها بما يتلاءم مع احتياجاتهم الوظيفية والشخصية لرفع درجة كفاءتهم بالعمل والقدرة على التعامل مع العملاء.

3.5.2 تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أنها تناولت تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية كدراسة بشارات (2020)، كما تناولت التدوير الوظيفي ودوره في إعداد قيادات الصف الثاني كدراسة الشهيوين (2019)، كما تناولت أثر متطلبات التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين كدراسة راشد (2019)، كما تناولت أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي كدراسة الزعبي والحنيطي (2019)، كما تناولت أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية كدراسة أبو جليدة (2018)، كما تناولت دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كدراسة مرعب (2018)، كما تناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين كدراسة الشروقي (2018)، كما تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي كدراسة الشرباتي (2017)، كما تناولت دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين كدراسة منصو (2017)، كما تناولت دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية كدراسة أبو سلطان (2016)، كما تناولت واقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات محافظة الخليل كدراسة زعتري (2014)، أما الدراسات الأجنبية فقد تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة في باكستان كدراسة (Nas, et al., 2016)، كما تناولت أثر القدرات العالمية للمؤسسة كمتغير وسيط على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء الإبداعي كدراسة (Zehir. 2016)، كما تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا كدراسة (Kepha. 2015)، كما تناولت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين كدراسة (Shaukat،& others, 2015)

كما تناولت العوامل المؤثرة في إنتاجية الموارد البشرية في جامعة زاد الإسلامية في إيران كدراسة (Haguhigatian& Ezati, 2015)، كما تناولت أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء في الجامعات الحكومية الكينية كدراسة (Busienei & Mutahi 2015)، كما تناولت تأثير النشاط التدريبي على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك في كراتشي كدراسة (Athar and Shah ,2015).

ساعدت الدراسات السابقة الباحث في جوانب عدة، وهي:

1. التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة، بتناول الزوايا الجديدة التي أغفلتها الدراسات السابقة.
2. وضع الإطار العام للدراسة بصياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها.
3. تحديد عينة الدراسة برصد أهم الجوانب المنهجية على المستوى الاجرائي.
4. الاستعانة بالدراسات السابقة في صياغة أسئلة الاستبانة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تختلف مع الدراسات السابقة في اختيار الموضوع: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية في محافظة الخليل وهو من المواضيع النادرة في الأبحاث العربية والأجنبية، وكذلك اختلفت في المجتمع التي تناولها، فيها وهم العاملون في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل، وحاولت رسم صورة متكاملة عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني لدى المؤسسات الصحية وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة وكذلك المنهج المستخدم في التحليل.

الإستنتاجات: (الجانب التطبيقي)

1. **المؤسسات الصحية في محافظة الخليل تولي اهتماماً كبيراً في إدارة الموارد البشرية من خلال:**
   - التدوير الوظيفي للعاملين.
   - اختيار وتعيين الموارد البشرية الكفؤة.
   - التخطيط للموارد البشرية.
   - تمكين الموارد البشرية.
   - تدريب الموارد البشرية.
   - نظام الأجور والتعويضات المعمول به في تلك المؤسسات.
2. **تقوم المؤسسات الصحية بالتخطيط للموارد البشرية من خلال:**
   - حصر الموارد البشرية المتاحة لها من حيث العدد والنوعية.

- وضع خطط تهدف الى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- صياغة استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من الموارد.
- تحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية.
- استخدام اساليب عملية في اجراء عمليتي تحليل الاحتياجات والمتوفر من الموارد البشرية.
- استخدام قواعد بيانات الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

3. تقوم المؤسسات الصحية باختيار وتعيين الموارد البشرية من خلال:

- اختيار الكادر من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات.
- صياغة سياسات الاختيار والتعيين وفق أهداف المستشفى.
- تمتع القائمين على عملية الاختيار والتعيين بالكفاءة والنزاهة.
- صياغة إجراءات واضحة ومحددة بدقة لاختيار وتعيين الموظفين.
- اختيار الأفراد الاكثر انسجاما لتلبية احتياجات المستشفى.
- وضع سياسات مرضية لاختيار وتعيين الموظفين.
- وضع برامج إعداد وتوجيه للموظفين الجدد.

4. تعمل المؤسسات الصحية بشكل متوسط على تدريب الموارد البشرية من خلال:

- ملاءمة الدورات التدريبية للاحتياجات التدريبية لدى الموظفين.
- تحسين مهارات الأفراد من خلال عقد دورات وورش تدريبية وتعليمية.
- تدريب الكادر لرفع مستوى اداءهم وتنمية وصقل مهاراتهم.
- اعتبار الدورات التدريبية متطلباً رئيسيا للحصول على الترقية.
- متابعة مدى التقدم الحاصل في تطور الأداء بعد التدريب.
- الاستعانة المستشفى بالخبرات الخارجية لتدريب الموظفين.
- الاستفادة من نتائج تقييم الأداء السنوي في تصميم البرامج التدريبية.

- تخصيص موازنة سنوية(خاصة) للبرامج التدريبية.
- توفر إدارة مخصصة للتدريب.

5. و اقع الأجوروالتعويضات في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل متوسط، من خلال:

- امتلاك سياسات متوسطة للأجور والتعويضات.
- اعتماد متوسط لأساليب التحفيز المعنوي.
- اهتمام متوسط من قبل القائمين بالتحفيز لتحليل دافعية الأفراد نحو العمل.
- سياسة التحفيز تستند على أسس موضوعية وبشكل متوسط.
- العلاوات السنوية والدورية التي تمنح للعاملين تناسبهم بشكل متوسط.
- المرتب الذي يتقاضاه العاملون يتناسب بشكل متوسط مع مهاراتهم.
- الاعتماد على التحفيز المادي متوسط.

6. تعمل المؤسسات الصحية على تمكين العاملين من خلال:

- تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي.
- توفر قنوات اتصال حديثة تتيح تبادل المعلومات بين العاملين بشكل سريع لإنجاز العمل.
- منح الحرية للعاملين في قيادات الصف الثاني في اداء اعمالهم ومناقشة افكارهم مع إدارة المستشفى.
- توفير المعلومات (ادارية، فنية قرارات) اللازمة للعاملين في الوقت المناسب.
- منح العاملين في قيادات الصف الثاني الصلاحية على تصحيح الاخطاء التي تخص مهامهم دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.

7. تتوفر قناعة لدى العاملين في المؤسسات الصحية بأهمية التدوير الوظيفي، لما له من أهمية تتمثل في الآتي:

- تمكن عملية التدوير الوظيفي من إعداد القيادات في المستقبل.
- يزيد التدوير الوظيفي من الالمام بالأنظمة واللوائح المتعلقة بالعمل.
- يؤدي التدوير الوظيفي إلى اكتساب مهارات جديدة.
- يساعد التدوير الوظيفي على مكافحة الفساد الاداري في المستشفى.
- يؤدي التدوير الوظيفي الى التخلص من الروتين الممل في المستشفى.

- يعمل التدوير الوظيفي إلى احساس الموظفين بعدم وجود احتكار للمناصب الإدارية.
- يلعب التدوير الوظيفي دورا في تحسين العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه.

8. واقع إعداد قيادات الصف الثاني (القيادات البديلة) في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل متوسط، حيث إن المؤسسات الصحية تضع معايير رقابية على شروط الوظائف التي يتم الاعلان عنها، رغم وجود استراتيجية واضحة لإعداد قيادات الصف الثاني في مراكزها.
9. وجود ارتباط طردي قوي ودال إحصائياً بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بكافة مجالاتها وإعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات الصحية.
10. عدم وجود تأثير لآراء أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات: الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والمستشفى.
11. عدم وجود تأثير لآراء أفراد عينة الدراسة حول إعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات الصحية في محافظة الخليل تبعاً لمتغيرات: الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والمستشفى.

التوصيات - الخاتمة

بناء على النتائج السابقة فإن الباحث يوصي بالآتي:

1. ضرورة الاستمرار بإستخدام المنهجية العلمية المتبعة في عملية الإختيار والتعيين والإستقطاب من حيث توفير معلومات كافية عن المتقدمين وإجراء الإختبارات والمقابلات وتقييم هذه المعلومات لتحديد صلاحية المتقدمين، من خلال اختيار الأفراد ذي المهارات والقدرات بما يتناسب مع إختصاصهم وحسب إحتياجات المؤسسة الصحية وفق الوصف والتوصيف الوظيفي.
2. تعزيز دور الموظفين بأهمية اشتراكهم في وضع الخطط والبرامج المتعلقة بالمؤسسة الصحية من خلال مبدأ التمكين الذي يتيح للأفراد الحرية في إتخاذ القرار، وهذا بدوره يعزز مفهوم اللامركزية الإدارية داخل المؤسسة الصحية.
3. ضرورة اهتمام الإدارات العليا في المؤسسات الصحية بوضع برامج مخصصة من أجل تدريب الأفراد عليها وذلك من خلال الإعتماد على الأساليب العلمية مثل المحاضرات والندوات العلمية والمؤتمرات وبذلك بالشراكة مع خبراء متخصصين من الخارج.
4. إعادة النظر لدى الإدارة العليا بالاهتمام بالنظام الأجور والتعويضات بما يعزز الاستقرار الوظيفي لدى العاملين، ويمنع هجرة الأطباء إلى الخارج، وذلك عن طريق التدوير الوظيفي الذي يسهم في الترقية للعاملين كأحد أبعاد الحوافز المعنوية أو عن طريق زيادة الأجور كأحد أبعاد الحوافز المادية مع ضرورة وجود نظام أجور عادل لدى العاملين.

5. ضرورة تدريب العاملين على مهارات العمل الجماعي، والعمل على تخفيف الرقابة على العاملين من قبل المستويات العليا في المؤسسة الصحية، وذلك من خلال المشاورة مع الأطباء والممرضين أو مع الإداريين والمسؤولين،حيث طبيعة الأعمال داخل الأقسام والوحدات الإدارية ذات طابع تعاوني، والعمل على تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف الذي يعزز اللامركزية الإدارية وحرية إتخاذ القرار.

6. ضرورة تبني الإدارة العليا مفهوم التدوير الوظيفي وأهميته داخل الوحدات والأقسام الإدارية، عن طريق المحاضرات والبرامج التدريبية حول التدوير الوظيفي الذي يساعد على تطوير مهارات الأفراد والإثراء الوظيفي لهم من خلال إنتقالهم داخل الأقسام والوحدات الإدارية.

7. ضرورة إهتمام الإدارة العليا بنظام التعاقب الوظيفي الذي يشكل نقطة إنطلاق لإعداد قيادات الصف الثاني، وذلك عن طريق عقد ورش عمل ولقاءات عن أهمية التعاقب الوظيفي داخل الأقسام والوحدات الإدارية الذي بدوره يسد الفراغ الإداري الناشئ عن غياب قيادات الصف الأول .

8. ضرورة تبني المؤسسة الصحية ثقافة معرفية جيدة معتمدة على ثقافة المنظمات التعليمية في المستشفيات التي تدعم برامج التدريب والتطوير، وتستند على أساسيات التعلم المستمر وتهيئة البيئة الداخلية الداعمة من أجل إستمراريته وهذا يتطلب دعم وتوجيه من الإدارة العليا للبرامج التدريبية.

9. ضرورة تبني المؤسسة الصحية معايير رقابية لاختيار وتعيين الكادر الطبي والإداري، وذلك من خلال إجراءات الاختيار والتعيين وفق لأسس موضوعية وشفافية تضمن اختيار الاكفاء من الكوادر البشرية يتم تأهيلهم وتدريبهم لتولى مهام قيادات الصف الثاني.

10. ضرورة مساهمة المستشفيات في عملية التخطيط والتنفيذ الفعال لخطط وبرامج التأهيل للقيادات في كافة الأنشطة بفاعلية وكفاءة، وذلك بالشراكة مع الجهات المختصة مثل وزارة الصحة والقطاعات الصحية الأخرى من خلال تبني استيراتيجية واضحة لقيادات الصف الثاني .

بيانات الإفصاح:

- **الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة:** تم الاتفاق على المشاركة في البحث وفقاً للإرشادات الخاصة بالمجلة.
- **توافر البيانات والمواد:** كافة البيانات والمواد متاحة عند الطلب.
- **مساهمة المؤلفين:** يتحمل المؤلفين مسؤولية كافة محتويات البحث والتحليل والمنهجية والمراجعة الكاملة.
- **تضارب المصالح:** لا يوجد تضارب في المصالح لأي طرف من خلال تصميم البحث وتقديمه وتقييمه.
- **التمويل:** لا يوجد أي تمويل مخصص لهذا البحث.
- **شكر وتقدير:** الشكر الجزيل لأكاديمية التطوير العلمي ومجلة المؤتمرات العلمية (JSC) على الدعم والإرشادات (https://sjd.sdasmart.org/)

المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو جليدة، سعيد (2018)، "**أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية**"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو سلطان، حنان (2016)، "**دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية**"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاقصى. غزة، فلسطين.

أبو شعر، أيوب (2017)، "**دور الإدارة العليا في إعداد الصف القيادي الثاني في جهاز الشرطة الفلسطينية**"، خطة رسالة ماجستير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

برني، لطيفة (2015)، "**أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية "دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة**"، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

بشارات، لينا، (2020)، "تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الاردنية"، **مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية**: 28 (2): 1010-1033.

التميمي، محمد، (2017)، "**أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي**"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

الجمل، سمير سليمان، (2019)، "**واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في بلدية الخليل وعلاقته في تحقيق الاستغراق الوظيفي**"، المؤتمر الدولي التاسع للاتجاهات الحديثة في إدارة البلديات وتحسين جودة خدماتها، جامعة القدس المفتوحة والجامعة الأردنية وبلدية الخليل، الخليل.

الجمل، سمير، (2018)، "**واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس المفتوحة والخليل**"، المؤتمر الدولي "أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي"، جامعة البليدة 2، الجزائر.

حسين، مظفر، (2014)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين جودة الخدمات الصحية "دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في دائرة صحة كركوك، **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية**، م(4)، ع(2)، ص ص58-96.

دخيل الله، مها (2018)، "متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي "دراسة نظرية"، **مجلة العلوم الاجتماعية**: (7): 284- 298.

راشد، محمد (2019)، "**أثر متطلبات التدوير الوظيفي في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين "دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني**"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزعبي، فراس، والحنيطي، احمد، (2019)، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي"، **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية**: 3(11): 1-24.

زعتري، شروق، (2014)، "**واقع التحليل الوظيفي وممارسات الاختيار والتعيين المتبعة في بلديات محافظة الخليل**"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، الخليل.

الزعنون، محمد (2019)، "فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة"، **مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث**: 4 (1):39- 80.

سحويل، محمد (2020)، **"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على كفاءة إدارة المنح والهبات "دراسة حالة اللجنة القطرية في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشرباتي، سماح (2017)، **"ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي "دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية"**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

الشروقي، خليفة (2018)، **"تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"**، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.

الشهيوين، خالد،(2019) ، **"التدوير الوظيفي ودوره في إعداد قيادات الصف الثاني دراسة تطبيقية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

عبد ربه، لينا (2019)، **"التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية"**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

القريوتي، محمد قاسم، (2015)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، (ط4)، الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

مارني، نور (2019)، "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي"، **المجلة العالمية للنشر العلمي (AJSP):** (12): 117-140.

مرعب، صباح، (2018)، **"دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات- في الضفة الغربية"**، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، القدس.

المطيري، عبد الله (2020)، "أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي" دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام"، **المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP):** (15): 19-38.

منصور، إسماعيل (2017)، **"دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة"**، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية

Athar, R. & Shah, F. (2015). Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Volume 12, Issue, 11, 58- 67.

Haghighatian, M., & Ezati, Y. (2015). An investigation into Effective Factors on Human resources productivity (Case Study: Region 11, Islamic Azad University, Iran). **Social and Behavioral Sciences**, 205 (2), 601 – 607.

Kepha, A. O. (2015). **Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya,** Doctoral dissertation.

Miss Hafsa Shaukat, Miss Namrah Ashraf and Shahzad Ghafoor,(2015), Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan , **Middle-East Journal of Scientific Research 23 (2):** 329-338, 2015 ISSN 1990-9233.

Mutahi, N., & Busienei, R. (2015).Effect of human resource management practices on performance of public universities in Kenya. **International Journal of Economics, Commerce and Management**, 1(1), 696- 736.

Naz, F. ,Aftab, J. & Awais,M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, **International Journal of Management, Accounting and Economics Vol**. 3, No. 11.

Zehir, C (2016). The Effect of Sharm Practices on Innovation Performance: The Mediating Role of Global Capabilites, **Procedia-Social and Behavioral Science**, Volume 235.