

Challenges facing human resources management in applying modern concepts of human resources management – An applied study on private hospitals in Khamis Mushait –

Bader Yahya Alshahrani

Adullah Ali Alammar

Ibn Rushd College for Management Sciences || Abha || KSA

Abstract: A study entitled the challenges facing human resource management in applying the modern concepts of human resources management by applying to the hospitals in Khamis Mushait. This study aims to identify the challenges facing human resource management in applying modern concepts of human resources management. In order to achieve the objectives of the study, Of the nature of the study, while the questionnaire was used as a main tool for data collection. The study population is from the private hospitals in Khamis Mushait. The sample of the study was 91 workers. The study reached a set of results. Maha: The challenges of the external environment are the most influential in the application of modern concepts of human resources management in the hospitals of Khamis Mushait, while the application of modern concepts of human resources management in private hospitals in Khamis Mushait medium degree with a relative weight (65.80%). The results showed no differences Statistical significance among the opinions of hospital staff in Khamis Mushait on their appreciation of the challenges facing human resource management in applying the modern concepts of human resources management due to the gender variable and the variable age, the variable of scientific qualification and the variable years of service. To study the need to apply modern concepts of human resources management as an essential part of the culture of the institution, and to create a permanent relationship between management and employees to promote the application of modern concepts of human resources management, and attention to continuous training to develop the skills of staff and develop their abilities to achieve development of the hospital.

Keywords: Human Resources Management - Modern Concepts - Private Hospitals - Khamis Mushait \ KSA.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بخميس مشيط -

بدر يحيى الشهراني

عبد الله علي العمار

كلية ابن رشد للعلوم الإدارية || أبها || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في استبانة، تم توزيعها على عينة الدراسة بلغت (91) فرداً من العاملين في الأقسام الإدارية وإدارات الموارد البشرية في ستة مستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تحديات البيئة الخارجية هي الأكثر تأثيراً في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لدى المستشفيات

الخاصة بخميس مشيط بالمملكة العربية السعودية، فيما بلغ مستوى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط درجة متوسطة بوزن نسبي (65.80%)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط حول تقديرهم للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية ترجع لمتغير النوع ومتغير العمر، ومتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة، وبناءً عليه أوصت الدراسة بضرورة تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية كجزء أساسي من ثقافة المؤسسة، وخلق علاقة دائمة بين الإدارة والعاملين لتعزيز تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والاهتمام بالتدريب المستمر لتنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم بما يحقق التطور للمستشفى.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية - المفاهيم الحديثة - المستشفيات الخاصة - خميس مشيط / السعودية.

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

لقد أدركت الدول المتقدمة تحديات إدارة الموارد البشرية وتعاملت معها في ضوء فلسفة ونظم المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية ولكن مؤسساتنا العربية عامة والمحلية خاصة، لا زالت تفتقر إلى فهم حقيقة هذه المشكلة، لا سيما أنها تركز على إدارة التهديدات بقياس الفجوة في الأداء والعمل على علاجها من خلال برامج التدريب والتطوير بالتالي تحقيق مستوى الأداء المقبول وتتجاهل إدارة الفرص التي تحتاج جهد وتكلفة أقل وهي التي تعمل على تحقيق التميز والإبداع عن طريق إدارة الموارد البشرية (صيام، 2013، 2).

وأدت التطورات المتلاحقة في النظم العالمية إلى تنوع وتعدد المصادر التي تستند عليها المؤسسات من أجل البقاء والنمو والتطور، فتعد الموارد البشرية من أهم الركائز التي تستند عليها المؤسسات في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، والإدارة الصحية بحاجة إلى قائد يستطيع التأثير على العاملين معه، من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة ودفعهم للعمل كفريق متعاون منسجم. وتعد الموارد البشرية عنصراً مهماً لتحقيق التميز لأي مؤسسة، بما فيها المؤسسات الصحية، وذلك يجعل إدارة الموارد البشرية بشكل فعال أحد العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية، فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتوظيف أدوات تطوير وتنمية المواهب في أماكنها الصحيحة تزود المؤسسات بفرص رائعة للحصول على الأصول الفكرية التي هي بحاجة لها وتؤدي إلى زيادة قيمة المؤسسة ككل والمحافظة على مكانتها المرموقة في الأوساط العلمية والمجتمع المحلي.

فإدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية العاملة في المؤسسة لأجل المساهمة في تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد والمجتمع، ولا يخفى على أحد حجم التحديات التي تواجهها المؤسسات في سبيل تحقيق مساعيها في تطوير عملها وتحقيق أهدافها، فالعنصر البشري هو أساس نجاح مساعي تلك المؤسسات، فيتوجب على تلك المؤسسات مواجهة كافة التحديات التي تعيق من قدرتها على تحقيق أهدافها، كما يتوجب عليها التغلب على تلك المعوقات وتعزيز جوانب القوة التي تيسر لها بلوغ أهدافها.

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية التغلب على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط، بما يحقق التميز للمؤسسات الصحية ويساهم في نقلها لمستويات متقدمة من خلال السعي لتطوير الموارد البشرية، لتصبح المستشفى ذات شأن وتميز بأدائها، فتكون ذات أداء تنظيمي مميز قائمة على مواكبة التطور ومتقبلة للتغيير.

مشكلة البحث:

إن واقع القطاع الصحي السعودي يمر بمرحلة تغيير جديدة جراء التقدم الحاصل في العالم، فكان لا بد للمستشفيات الخاصة من تطوير إجراءات عملها وتحديث أنظمتها؛ وذلك عبر البحث عن حلول ذكية من أجل تقديم العون والمساعدة في تطوير الكادر البشري، والذي ينعكس بدوره على تقديم خدمات جديدة ومميزة. فالتحديات والمتغيرات التي تواجه منظمات الأعمال في القرن الحالي تختلف عن مثيلاتها في العقود الأخيرة، فأصبحت هذه التحديات والمتغيرات تهدد بقاء واستمرارية المنظمات، وأصبح بقاءها مرهوناً بقدرتها على التكيف والاستجابة مع متطلبات التغيير، وأمام تلك التحديات أضحت الأسلوب التقليدي لإدارات الموارد البشرية بوظائفها وأنشطتها عاجز عن جعل المنظمات قادرة على مواجهة التحديات، الأمر الذي يفرض على هذه المنظمات استخدام ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكّنها من ذلك.

ويحاول هذا البحث التعرف على أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية لدى المستشفيات الخاصة بخميس مشيط، لما لها من دور كبير في تجويد الأداء داخل المستشفيات، ومما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أبرز التحديات التكنولوجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط؟
- 2- ما أبرز التحديات التنظيمية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط؟
- 3- ما أبرز التحديات البيئية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط؟
- 4- ما مستوى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لدى المستشفيات الخاصة بخميس مشيط؟
- 5- ما أثر المتغيرات الديمغرافية للعاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط على تقديراتهم للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية؟

فرضيات البحث:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية (التكنولوجية، التنظيمية، البيئية) في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

- 1- لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط حول تقديرهم للتحديات التكنولوجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
- 2- لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط حول تقديرهم للتحديات التنظيمية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
- 3- لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط حول تقديرهم للتحديات البيئية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط حول تقديرهم للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية ترجع لمتغير (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على أبرز التحديات التكنولوجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
2. الكشف عن أبرز التحديات التنظيمية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
3. تحديد أبرز التحديات البيئية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
4. التعرف على مستوى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لدى المستشفيات الخاصة؟
5. التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية للعاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط على تقديراتهم للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته النظرية والتطبيقية من خلال ما يلي:

- 1- تعتبر الموارد البشرية رأس مال المؤسسة ومن خلال الاهتمام بها تستطيع المؤسسة تجويد خدماتها من خلال التغيير في الوسائل والأساليب المتبعة.
- 2- ويمكن أن يستفيد من هذا البحث قادة المستشفيات السعودية بشكل عام من خلال توضيح أهمية التحول للمفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وكذلك القائمين على برامج تطوير الأداء وقسم الجودة والاعتماد والتطوير بالمستشفيات من خلال إيضاح أبرز الاحتياجات للموارد البشرية لرفع قدراتهم، والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية لما سيضيفه هذا البحث على مستوى النتائج الميدانية.
- 3- قد يساهم في تحسين قدرات المستشفيات الخاصة بخميس مشيط من حيث الاستفادة القصوى من الكوادر البشرية وتعزيز مبدأ التحول للمفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية وما سينتج عنها من تطوير أدائها. وأيضاً التعرف إلى مدى إسهام إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرة المستشفيات على إجراء التغيير في الخطط الاستراتيجية، بما يساهم في إيجاد واقع جديد للمستشفى، وتحسين وتطوير أدائها بشكل مستمر لتحقيق أداء مميز.

حدود البحث:

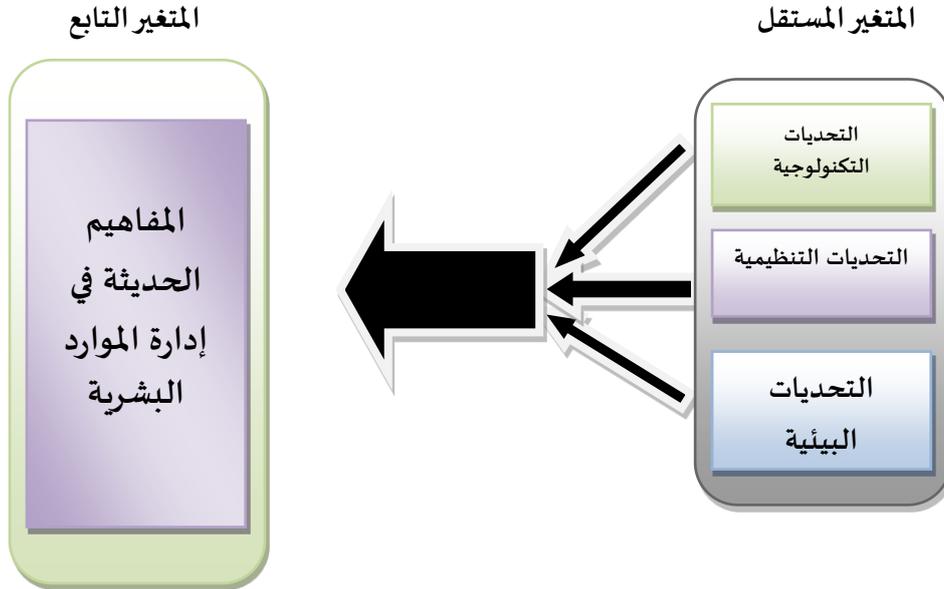
سوف يقتصر البحث على الحدود التالية:

- حدود الموضوع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية على تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
- الحدود البشرية: العاملين في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط.
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في محافظة خميس مشيط.

■ الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في الفصل الثاني من العام الجامعي 2017-2018.

نموذج متغيرات البحث:

فيما يلي سيتم توضيح مجالات المتغير المستقل والمتغير التابع، على النحو الآتي:



شكل رقم (1) نموذج متغيرات الدراسة (من إعداد الباحث)

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

المبحث الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تمهيد: لقد مر مفهوم إدارة الموارد البشرية بمراحل تطويرية مختلفة فكرياً وممارسة وتطبيقاً إلى أن تبلورت بمفهومها الحالي إذا اعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية أوسع وأشمل من إدارة الأفراد التي تعد كوظيفة تتكون من مجموعة النشاطات للأفراد العاملين في المؤسسة بل هي أوسع من كونها تلك الإدارة المهتمة في إدارة شئون العاملين في المؤسسة (النداوي، 2009: 34). ومن خلال هذا المبحث سيتم التعرف على أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بالتحديات التكنولوجية والتحديات التنظيمية والتحديات البيئية.

تحديات إدارة الموارد البشرية: لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المنظمة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات: زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى التغيرات في تركيبة القوى العاملة، ونظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية، وتغير القيم والاتجاهات، وزيادة حجم القوى العاملة، والحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين (جابر، 2015: 14).

وفيما يلي سيتم التطرق بشيء من التفصيل لأبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وهي كالآتي:
أولاً: التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات دوراً بارزاً في إحداث التطورات الاقتصادية والاجتماعية مما حدى بالمنظمات الإنسانية تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية، وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور

الحاصل في مختلف عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية (بن علي ونوري، 2016، 309).

ويرى الباحثان أن من أهم التحديات التكنولوجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المستشفيات تكمن في الضعف النسبي في القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الإدارية والتقنيات الحديثة وضعف القدرة على صيانة الأجهزة الإلكترونية داخل أقسام المستشفيات، بالإضافة إلى إحلال التكنولوجيا محل الكادر البشري بما يسبب مشكلة لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: التحديات التنظيمية: تشكل التحديات التنظيمية عائقاً كبيراً أمام خدمات الموارد البشرية وأمام الخدمات الأخرى بالمستشفى، باعتبار أن أي معوقات في التنظيم تنعكس على كل صفوف العاملين، وما يؤدونه من مهام وأنشطة، ومن أسوأ مظاهر التحديات التنظيمية ظهور التنظيمات غير الرسمية، والتي تتحرك نحو تحقيق هدف مشترك لا يتفق وأهداف المؤسسة جزئياً أو كلياً، ويكون من أهم أهداف هذه التنظيمات غير الرسمية هدم النظام، اختلاق الشائعات ومقاومة التغيير والغيرة من محاولة الوصول إلى الأحسن، والوقوف في وجه إدارة المستشفى (شعيب، 2014: 127). والتحديات التنظيمية تتمثل بالظروف، أو المجال الذي يحدث فيه تعارض لمطالب واهتمامات وأهداف الإداريين داخل المؤسسة، وبذلك فإن التحديات تتمثل في الموقف السلبي الذي يستنفذ وقت وطاقات وجهد الأفراد المشتركين فيه، حيث يمثل الموقف الذي تختلف فيه درجة الإيجابية والسلبية الناتجة عن التفاعلات المحددة بين أطراف الصراع (ديري، 2011: 15).

ويرى الباحثان أن التحديات التنظيمية من أهم التحديات التي يجب التغلب عليها كونها تعتبر عصب العمل داخل المنظمة، فالبيئة التنظيمية هي التي ترسم طريق المنظمة وألية عملها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.

ثالثاً: تحديات البيئة الخارجية: إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، حيث أن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرون ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة (ديري، 2011: 52).

ويرى الباحثان أن المنظمات لا تعيش في معزل عن المجتمع المنتمية له فالمنظمات تتأثر بالعوامل السياسية في مجتمعاتها، والمنظمات محكومة للحياة الاجتماعية للبيئة المحيطة بها، كما أن انعدام الميزة التنافسية يعتبر تحدي يجب التغلب عليه ورسم سياسات المنظمة التي تؤدي إلى تحقيق ميزة للمنظمة.

المبحث الثاني: المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد مر مفهوم إدارة الموارد البشرية بمراحل تطويرية مختلفة فكرياً وممارسة وتطبيقاً إلى أن تبلورت بمفهومها الحالي إذ يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية (HRM) أوسع وأشمل من إدارة الأفراد التي تعد كوظيفة تتكون من مجموعة من النشاطات للأفراد العاملين في المؤسسة بل هي أوسع من كونها تلك الإدارة المهمة في إدارة شئون العاملين في المؤسسة (النداوي، 2009: 34).

لذلك يعرف (الطراونة والعضايلة، 2011: 97) إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائميته وجود القوة العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة ودائميته إمدادها

بالعناصر البشرية المطلوبة كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين (أبو عيد، 2011: 31).

ثانياً- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتلور أهمية إدارة الموارد البشرية بأنها تحقق أهداف المؤسسة من خلال العاملين بها عن طريق استقطاب واختيار وتعيين الأفراد، وتدريب وتنمية مهارات الأفراد لإكسابهم خبرات جديدة؛ وذلك لمواكبة المتغيرات، وتجنب العديد من الأخطار التي قد تواجه المؤسسة مثل ارتفاع معدل دوران العاملين، والنقص في مهاراتهم وخبراتهم بالمقارنة بالمنظمات المنافسة أو توظيف أفراد غير مناسبين (صابر وتعليب، 2010: 42) ويمكن إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات كما أوردها (النداوي، 2009: 40) للأسباب التالية:

- 1- إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الأصل الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المؤسسات الأخرى.
- 2- إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض التكاليف المختلفة في المؤسسة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.
- 3- إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم، وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تحدي العولمة وتحدي تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة والتحدي العلمي والتكنولوجي والمعلوماتي .
- 4- إن العقول البشرية المبتكرة تدعم اقتصاد الدولة من خلال خفضها لقيمة الفاتورة الاستيرادية، وزيادة لقيمة فاتورة الصادرات.

ويؤكد الظاهر (2010: 18): أن من أهم العوامل التي أبرزت أهمية الموارد البشرية:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
- الزيادة في حجم المؤسسة وعدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل .

ثالثاً- أهداف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة تهدف لتنمية قدراتهم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية في الأداء التنظيمي وإن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي (أبو شعير، 2016: 17):

- 1- الأهداف التنظيمية: فإدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق الفاعلية التنظيمية، فهي تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسهم كل في تخصصه.

- 2- الأهداف الوظيفية: تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءاً من تخطيط الموارد البشرية واستقطابهم حتى تحقيق الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم.
 - 3- الأهداف الاجتماعية: فهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية الأخلاقية وذلك بهدف تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.
 - 4- الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وذلك بما يساعدهم على حمايتهم، والحفاظ عليهم، وبقائهم وتنمية قدراتهم، وحفزهم للعمل والإنتاج.
 - 5- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها (نور الدين، 2011: 39).
- فلم يعد دور إدارة الموارد البشرية قاصراً على الجانب التنفيذي أو الإداري فحسب، أو حتى الجانب الإداري من خلال التركيز على الاهتمامات قصيرة الأجل، وإنما تعدى ذلك إلى الجانب الاستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات، ومنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها مدخل لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية (أرمسترونج، 2010: 40).

متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

- من أبرز متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما يلي (جاد الرب، 2009: 53):
- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها ومهاراتها قياساً مع متطلبات الأداء.
 - تخطيط الأداء البشري وتوجيهه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.
 - التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري.
 - توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.

ثانياً- الدراسات السابقة:

يعتبر الوقوف على الدراسات السابقة جزءاً رئيساً في البحث العلمي، لإسهامه في تشكيل خلفية الباحث عن موضوع بحثه، وذلك من خلال الوقوف على ما توصل إليه باحثون سابقون يبني عليه بحثه، وقد قام الباحث بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة واختيار الأقرب إلى متغيرات دراسته، وقام بتقسيمها من الأحدث للأقدم وفق متغير ولغة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أ- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية):

الدراسات العربية:

- 1- دراسة العلواني وكبابي (2015): بعنوان: معوقات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على فعالية المؤسسة الجزائرية. هدفت الدراسة التعرف على المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وبيان أثرها على فعالية المؤسسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للملاءمة لطبيعة الدراسة فيما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من العاملين في بلدية آث منصور بالجزائر والبالغ عددهم (76) عامل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: نقص عدد المناصب وكثرة الملفات والمهام، بالإضافة إلى افتقاد البلدية للتجديد

والتغيير على مستوى اللوائح والإجراءات القانونية المتعلقة بسياسات ووظائف الموارد البشرية، وقد أوصت الدراسة بتطبيق التوظيف الموضوعي والمبني على المعايير المتفق عليها في إدارة الموارد البشرية، وتوفير كل الوسائل اللازمة لتسهيل مهام العاملين.

2- دراسة بلقاسم وبرجم (2012) بعنوان: تحديات إدارة الموارد البشرية الفندقية في إطار العولمة "لبنان". هدفت الدراسة التعرف إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الفندقية في إطار العولمة، فمع اتساع حقل المنافسة العالمية، أصبح من الضروري أن تتبنى الفنادق تفكيراً وفلسفة جديدة في الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية لكي تواكب الريتم السريع للعولمة، ولكي تستمر هذه المؤسسات وتبقى في ظل محيط يتسم بالتغيير والمنافسة الحادة، فلا بد عليها أن تتبنى سياسات إدماج وتشجيع الإبداع ونقل الأفكار، ومن أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الفندقية: تسيير وتعدد الثقافات، وتطوير عقليات عالمية، وعمليات تقييم الكفاءات والموارد البشرية، وتطوير تكنولوجيا الإعلام، وقد أوصت الدراسة بالعمل على رفع كفاءة نظم معالجة البيانات وإجراء حصر للموارد البشرية وتصنيفها حسب تأهيلها، والمساهمة في التخصيص المناسب للحوافز.

3- دراسة شعبان (2006): بعنوان: التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها "السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية، وخاصة في عصر المعلومات في مجتمع المعرفة، وعرض الباحث التحديات المعاصرة والمستقبلية الكامنة أمام الموارد البشرية العربية في عصري المعلومات والعولمة، وتوصلت الدراسة إلى الآليات الممكنة لمواجهة هذه التحديات الناتجة عن العولمة الثقافية والاقتصادية، المدعمة بأدوات ثورة المعلومات، من خلال التدريب والتطوير والتحديث وتغيير الأساليب والأنظمة الإدارية القائمة على إدارة الموارد البشرية العربية، وأوصت الدراسة بضرورة مكافحة البطالة والبطالة المقنعة وخاصة في القطاع الحكومي، والتركيز على التدريب وإعادة التأهيل والتعلم المستمر والتمكن من تقنيات العصر.

ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة بعنوان: القضايا والتحديات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية

Contemporary Issues and Challenges in Human Resource Management and other Katarzyna (2015).

هدفت الدراسة التعرف إلى أبرز القضايا والتحديات المعاصرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية، فبيئة الأعمال المعاصرة تجلب معها تحديات جديدة تؤثر على كثير من جوانب الإدارة بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، ومما ورد ذكره في أغلب الأحيان تحديات عالمنا المعاصر في إدارة الموارد البشرية: العولمة والبيئة الاقتصادية والقانونية الناتجة عن تنوع القوى العاملة، كما أن التغير الديمغرافي والتنمية التكنولوجية والتغيرات في الخلفية التعليمية للعاملين فهذه العوامل تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في تحديد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وامكانية تنفيذها، جاء في توصيات الدراسة ضرورة العمل على التنوع في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع الواقع لتحديد التحديات التي تواجههم.

2- دراسة بعنوان: "الأثار المترتبة على تنفيذ نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الشركات"

"The Implications of Implementing Electronic- Human Resource Management (E- HRM) Systems in companies" Shilpa and Gopal (2011)

هدفت الدراسة التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتحديد العوامل والمتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح نظام (E-HRM) وتقديم المقترحات اللازمة لتعزيز فاعلية أنظمة إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن من أكثر العوامل التي دفعت باتجاه تبني نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً هي تخفيض نفقات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً والرقابة وتقليل الوقت الضائع في إنجاز الأعمال الإدارية الروتينية وتقليل المعاملات الورقية، وأن من معوقات التقدم في تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً عدم وجود مصادر التمويل الكافية للنظام في الشركات الصناعية أو الخدمائية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتعزيز سرعة وكفاءة معاملات الموارد البشرية، وزيادة الشفافية في الوظائف.

ج- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية):

الدراسات العربية:

1- دراسة (معتوق، 2016) بعنوان: "المتغيرات الآنية والمستقبلية المساعدة في تطوير الموارد البشرية دراسة تطبيقية في هيئة استثمار بغداد".

هدفت الدراسة إلى دراسة مجموعة من المتغيرات الآنية والمستقبلية التي يمكن أن تؤثر بالموارد البشرية في المنظمات العامة العراقية وحجم التأثير لكل منهما، ومدى اسهامها في تطوير الموارد البشرية الوطنية عبر هيئة استثمار بغداد. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة لجمع البيانات، بالإضافة للمقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية، ودراسة الوثائق والتقارير التاريخية الخاصة بالموارد البشرية العاملة في المؤسسة المبحوثة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين والعاملين والبالغ عددهم (55) فرداً. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن عملية التأهيل التقني واستثماره في المنظمات العامة العراقية من أهم عوامل تطوير الموارد البشرية فيها، إذ يزداد دور التقنية في حياة المنظمات يوماً بعد يوم، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات وجعله ملائماً لمتطلبات العمل الجماعي، ومنح الصلاحيات لفرق العمل ومطالبتها بتحديد الأهداف التنظيمية.

2- دراسة القاضي (2012): بعنوان: علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات.

هدفت الدراسة التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، فيما تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددها (20) جامعة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (88) إدارياً في المناصب المختلفة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأبرزت نتائج الدراسة وجود أثر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، ووجود أثر للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة اعطاء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، والسعي نحو وضع الأهداف الذكية وتعزيز اهتمام الجامعات لمعيار التدريب والتطوير

3- دراسة الطهراوي (2010): بعنوان: دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية.

هدفت الدراسة التعرف على دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، من خلال دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ومدى تطوير

تلك الاستراتيجيات بشكل مهني، والتعرف على المستوى المهني للقائمين على صياغة ومتابعة وتقييم تلك الاستراتيجيات في تطوير أداؤها بما يحقق أهدافها في الاستمرار والمنافسة وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية والبالغ عددها (880) منظمة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن 80% من المنظمات غير الحكومية لديها استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية، التي ساهمت في زيادة ميزتها التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة خلق ثقافة تنظيمية تبرز أهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية للمنظمات في ظل العولمة والمنافسة الشديدة على التمويل.

د- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة بعنوان: أثر تنمية الموارد البشرية على الإنتاجية التنظيمية.

The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity, Okoye and Raymond (2013)

هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير تنمية الموارد البشرية على الإنتاجية التنظيمية، وتحديد مدى إمكانية تنمية الموارد البشرية بفعالية وتعزيز الإنتاجية من أجل الحد من ضعف الأداء في المنظمة لتحديد وكفاءة تدريب الموارد البشرية والتنمية في نمو المنظمة، للتأكد مما إذا كان تنمية الموارد البشرية لها أي تأثير كبير على الربحية التنظيمية وتحديد العوامل التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية والتنظيمية، وأظهرت النتائج أن أي منظمة سواء كبيرة أو صغيرة لا يمكن أن تحقق أهدافها دون الموارد البشرية، كما أن نقص التمويل هي سبب المشاكل في أي شركة، ويوصي الباحث بضرورة غرس عادة حضور المؤتمرات والندوات لدى العاملين في الشركة، والاهتمام بتقييم جهود العاملين بين الوقت والآخر لمعرفة كيفية اسهامهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وضرورة الاهتمام بالمؤهل العلمي للعاملين قبل تعيينهم.

2- دراسة بعنوان: أثر تطوير الموارد البشرية على إدارة الأداء دراسة حالة المنظمات النيبالية"

"Human resource development (HDR) for performance management: The case of Nepalese organizations" Adhikari (2010)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطوير الموارد البشرية على إدارة الأداء في المنظمات النيبالية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث منهج المسح الميداني، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود تأثير دال معنوياً بين تطوير الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز السلوك الوظيفي لدى العاملين و اكسابهم المهارات والمعرفة والموقف الوظيفي من أجل تحسين أداؤهم، وبالتالي تحسين الكفاءة التنظيمية والفعالية للمنظم.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها (أبو حطب وصادق، 2010: 104-105).

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارة الموارد البشرية والأقسام الإدارية بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط بالمملكة العربية السعودية.

حجم عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (100) موظف، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم وتم استرداد (91) استبانة، لتكون هذه العينة الفعلية للدراسة.

الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	73	20.80%
أنثى	18	80.19%
المجموع	91	100%

ويتضح من الجدول السابق رقم (1) أن أفراد عينة الدراسة كان معظمهم من الذكور بنسبة 80%

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	18	80.19%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	44	30.48%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	24	40.26%
50 سنة فأكثر	5	50.5%
المجموع	91	100%

ويتضح من الجدول السابق رقم (2) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية 30 إلى أقل من 40 سنة، بنسبة 48%.

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية	4	40.4%

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
80.42%	39	دبلوم
20.46%	42	بكالوريوس
60.6%	6	دراسات عليا
100%	91	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 46.20%، والدبلوم بنسبة 42.80%.

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
50.16%	15	أقل من 3 سنوات
50.38%	35	من 3 إلى أقل من 7 سنوات
30.14%	13	من 7 إلى أقل من 10 سنوات
70.30%	28	10 سنوات فأكثر
100%	91	المجموع

يتضح من الجدول السابق رقم (4) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم ممن سنوات خدمتهم من 3 إلى أقل من 7 سنوات بنسبة بلغت 38.5%.

أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد، وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004:116)، وقد تم استخدام الاستبانة لقياس "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية" لمناسبتها لموضوع الدراسة.

وقد تم بناء خطوات الدراسة كما يلي:

- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
 - 2- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
 - 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
 - 4- تم عرض الاستبانة على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
 - 5- تم عرض الاستبانة على ثلاثة محكمين من أعضاء هيئة التدريس.
 - 6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية ب (43) فقرة.
- يتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في التالي:

جدول رقم (5): مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وبذلك يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو التالي:

جدول رقم (6) توزيع الأوزان المرجحة للعبارة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
غير موافق بشدة	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
غير موافق	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
محايد	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
موافق	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
موافق بشدة	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

صدق الاستبانة:

- يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:44) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:
- صدق المحكمين "الصدق الظاهري": تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على ثلاثة محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية ابن رشد، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث التعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.
 - صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أ- صدق الاتساق الداخلي لمجالات المحور الأول: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

- 1- نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول: "التحديات التكنولوجية"
- يوضح جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التحديات التكنولوجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوي (وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه)

جدول رقم (7): معامل الارتباط بين فقرات مجال "التحديات التكنولوجية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفرقة	معامل بيرسون	الاحتمالية (Sig.)
1	عدم وجود قواعد بيانات دقيقة وكافية لتغذية النظام.	0.884	*0.000
2	المهارات التقنية للكوادر البشرية.	0.871	*0.000
3	الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة للموارد البشرية ونظم المعلومات.	0.811	*0.000
4	التقادم التقني ومواكبة التطورات التقنية في المجال الصحي.	0.431	*0.000
5	تغير طبيعة بعض الوظائف نتيجة تغيرات تكنولوجية يصاحبها شرح عملي ونفسي بين العاملين.	0.884	*0.000
6	عدم وجود نظام رقابي يهدف إلى سلامة إدخال البيانات واكتشاف الأخطاء.	0.726	*0.000
7	لا توجد نظم معلومات صحية محوسبة لحماية مكونات النظام المادية ومنع حالات التخريب.	0.689	*0.000
8	غياب الصيانة الدورية للأجهزة الإلكترونية بما يزيد مخاطر تحدياتها.	0.619	*0.000
9	تكديس المعلومات دون نظام صحيح لتنفيذها وتجميعها وتنظيمها وتخزينها.	0.745	*0.000

2- نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: "التحديات التنظيمية"

يوضح جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التحديات التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8) معامل الارتباط بين فقرات مجال "التحديات التنظيمية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	بيرسون للارتباط	الاحتمالية (Sig.)
1.	عدم وضوح الأهداف التي يمكن تحقيقها عند تشغيل نظام إدارة الموارد البشرية في المستشفى.	0.702	*0.000
2.	تعدد الجهات المسؤولة عن القوى العاملة ومحدودية التنسيق فيما بينها وما ينتج عنه من تداخل وازدواج في توجيه القوى العاملة داخل المستشفى.	0.647	*0.000
3.	انحصار النظم واللوائح المنظمة لشئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية داخل المستشفى.	0.708	*0.000
4.	عدم توافق نقابة للعاملين في المستشفى من خلال المسالك المشروعة.	0.683	*0.009
5.	كثرة ضغوط العمل وتكرار الوظائف والمهام على المستويات المختلفة.	0.641	*0.000
6.	الصراعات والإجهاد والتكليفات بأعمال إضافية، وتشابك المهام الداخلية والخارجية في المستشفى.	0.663	*0.000
7.	كبر حجم العاملين وتعدد تخصصاتهم وتشابكها في المستشفى.	0.691	*0.000
8.	ضعف القناعة لدى قيادات الإدارة العليا في المستشفى بأهمية التدريب وجدواه.	0.720	*0.000
9.	عدم وجود المتخصصين في تخطيط القوى العاملة في المستشفى.	0.733	*0.000
10.	ضعف الاهتمام بعقد اللقاءات المستمرة بين العاملين بخدمات الموارد البشرية والعاملين بباقي الإدارات الخدمية بالمستشفى.	0.688	*0.000
11.	عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة لتحويل أنظمة المستشفى الإدارية إلى أنظمة إلكترونية.	0.644	*0.000
12.	تدخل الإدارة العليا في عمل إدارة الموارد البشرية.	0.660	*0.000
13.	تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المستشفى.	0.614	*0.000
14.	ظهور التنظيمات غير الرسمية للوقوف في وجه إدارة المستشفى.	0.778	*0.000

3- نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث: "تحديات البيئة الخارجية".

يوضح جدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تحديات البيئة الخارجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (9): معامل الارتباط لفقرات مجال "تحديات البيئة الخارجية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الاحتمالية (Sig.)
1.	الاعتماد على الموارد البشرية الوافدة.	0.817	*0.000
2.	تركيز أعمال إدارة الموارد البشرية في أمور الاستقدام ومتابعة مسائل الإقامة والعلاقات الحكومية الأخرى.	0.704	*0.000
3.	صعوبة التنبؤ بالمتغيرات التشريعية ومواجهتها.	0.837	*0.000
4.	ضعف الاحتكاك بالسوق العالمي نتيجة الانعزال في السوق المحلية لسنوات طويلة.	0.694	*0.000
5.	ضعف الاهتمام بالمخاطر أو التهديدات.	0.737	*0.000

ب- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: "المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية".
يوضح جدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى ($a \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	ارتباط بيرسون	الاحتمالية (Sig.)
1	تقوم إدارة الموارد البشرية في المستشفى بعمل مسح داخلي وخارجي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	0.805	*0.000
2	تحرص إدارة المستشفى على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قواتها العاملة.	0.743	*0.000
3	يتم العمل على ترسيخ مبدأ الإدارة بالأهداف من خلال اشراك العاملين في تحديد الأهداف من أجل المشاركة في تحقيق الأهداف.	0.734	*0.000
4	تعمل إدارة الموارد البشرية في المستشفى على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية اتخاذ القرار.	0.814	*0.000
5	يوجد منهج ونظام متكامل داخل المستشفى يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها.	0.890	*0.000
6	يتم تخطيط الأداء البشري وتوجيهه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.	0.876	*0.000
7	تهتم المستشفى بتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين من خلال جلسات خلق الأفكار والعصف الذهني وجلسات حل المشكلات.	0.798	*0.000
8	يتفاعل العاملون في المستشفى بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.	0.773	*0.000
9	يتم التركيز على العملاء من خلال التعاون الفائق والإدارة الاستباقية.	0.798	*0.000
10	تقوم العلاقة بين المدير ومروؤسيه على المشاركة في العمليات الإدارية.	0.874	*0.000
11	تهتم إدارة المستشفى بفهم حاجات المرضى من أجل وضع التوصيف المناسب.	0.734	*0.000
12	يتم التخطيط لتحركات الوظائف المختلفة للعاملين بالمستشفى، وخاصة ما يمس النقل والترقية، والتدريب من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف.	0.759	*0.000
13	تقوم الإدارة بإعداد خطة استراتيجية توضح الغايات والأهداف والأنشطة المحققة للأهداف، وتحدد المستوى المطلوب من الخدمة.	0.743	*0.000
14	يتم التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.	0.895	*0.000
15	لدى المستشفى القدرة على الاستجابة السريعة لتقديم الخدمة وفق المنظور الاستراتيجي للمستشفى.	0.858	*0.000

- سابعاً: الصدق البنائي: "Structure Validity" يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، ولتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول رقم (11)

جدول رقم (11) معامل الارتباط بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التحديات التكنولوجية	0.776	*0.000
التحديات التنظيمية	0.940	*0.000
تحديات البيئة الخارجية	0.880	*0.000
المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية	0.818	*0.000

يتضح من جدول رقم (11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

• ثامناً: ثبات الاستبانة: "Reliability" يشير الثبات إلى "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها (علام، 2010: 466).

ويعرف أيضاً: "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراره عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002، 76). وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

○ معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha Coefficient)

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (12) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع المجالات ما بين (0.717-0.928)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (0.878) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول رقم (12): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التحديات التكنولوجية	9	0.717
التحديات التنظيمية	14	0.857
تحديات البيئة الخارجية	5	0.772
المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية	15	0.928
الدرجة الكلية للاستبانة	43	0.878

○ طريقة التجزئة النصفية: (Split Half Method)

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية.

جدول رقم (13): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	المجال
0.816	0.689	التحديات التكنولوجية
0.895	0.810	التحديات التنظيمية
0.859	0.753	تحديات البيئة الخارجية
0.877	0.781	المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية
0.925	0.861	الدرجة الكلية للاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون (Spearman Brown)) مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

تحليل وتفسير البيانات

مقدمة: سيتم تقديم عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على: "التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أولاً: تحليل البيانات: لتحليل البيانات التي تم جمعها وللتأكد من طبيعتها استخدم الباحث اختبارين في هذا المجال، هما اختبار (Kolmogorov- Smirnov)، واختبار (Shapiro- Wilk) لاختبار اعتدالية توزيع البيانات ومعرفة مدى مطابقتها للتوزيع الطبيعي، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (14) نتائج اختبارات الاعتدالية لبيانات البحث

Shapiro-Wilk			Kolmogorov Smirnov			المتغير
Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
0.007	91	0.960	0.045	91	0.092	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
0.013	91	0.964	0.006	91	0.113	المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية

يتضح من الجدول رقم (14) أعلاه دلالة اختبارات الاعتدالية للمتغير المستقل التحديات، والمتغير التابع المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

- الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس: ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	التحديات التكنولوجية	3.52	70.40	61.683	0.000	3
2	التحديات التنظيمية	3.58	71.60	59.915	0.000	2
3	تحديات البيئة الخارجية	3.60	72.00	50.523	0.000	1
4	الدرجة الكلية للتحديات	3.56	71.20	72.830	0.000	

يبين جدول رقم (15) أن أعلى المتوسطات الحسابية هو متوسط مجال تحديات البيئة الخارجية، ومن ثم جاء مجال التحديات التنظيمية في المرتبة الثانية، وأخيراً مجال التحديات التكنولوجية وهذا يعني أن: البيئة الخارجية هي الأكثر تأثيراً في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ويتطلب ذلك من المستشفيات الخاصة بخميس مشيط إدراك ضرورة الاهتمام بتذليل العقبات والحد من تأثير تحديات البيئة الخارجية المتمثلة بضعف الاحتكاك بالسوق العالمي. ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، يمكن الإجابة عليها كالآتي:

- الإجابة عن السؤال الفرعي الأول: ما أبرز التحديات التكنولوجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب متوسطات فقرات المجال الأول: التحديات التكنولوجية للتوصل لأعلى المتوسطات للتعرف على أبرز التحديات، وهي كالآتي:

جدول رقم (16) المتوسط الحسابي والنسبة المئوية للمجال الأول: التحديات التكنولوجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
المجال الأول: التحديات التكنولوجية					
1	عدم وجود قواعد بيانات دقيقة وكافية لتغذية النظام.	3.736	0.772	74.72	1
2	المهارات التقنية للكوادر البشرية.	3.604	0.854	72.08	3
3	الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة للموارد البشرية ونظم المعلومات.	3.373	0.926	67.46	9
4	التفادم التقني ومواكبة التطورات التقنية في المجال الصحي.	3.560	0.777	71.20	4
5	تغير طبيعة بعض الوظائف نتيجة تغيرات تكنولوجية يصاحبها شرح عملي ونفسي بين العاملين.	3.626	0.938	72.52	2
6	عدم وجود نظام رقابي يهدف إلى سلامة إدخال البيانات واكتشاف الأخطاء.	3.516	0.947	70.32	5
7	لا توجد نظم معلومات صحية محوسبة لحماية مكونات النظام المادية ومنع حالات التخريب.	3.406	0.918	68.12	7
8	غياب الصيانة الدورية للأجهزة الإلكترونية بما يزيد مخاطر تحدياتها.	3.395	0.964	67.90	8
9	تكديس المعلومات دون نظام صحيح لتنفيذها وتجميعها وتنظيمها وتخزينها.	3.505	0.899	70.10	6

يتضح من الجدول رقم (16) السابق، أن أبرز التحديات التكنولوجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تمثلت بعدم وجود قواعد بيانات دقيقة وكافية لتغذية النظام، وأيضاً تغير طبيعة بعض الوظائف نتيجة تغيرات تكنولوجية يصاحبها شرح عملي ونفسي بين العاملين.

- الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني: ما أبرز التحديات التنظيمية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب متوسطات فقرات المجال الثاني: التحديات التنظيمية للتوصل لأعلى المتوسطات للتعرف على أبرز التحديات، وهي كالآتي:

جدول رقم (17) المتوسط الحسابي والنسبة المئوية للمجال الثاني: التحديات التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
المجال الثاني: التحديات التنظيمية					
1	عدم وضوح الأهداف التي يمكن تحقيقها عند تشغيل نظام إدارة الموارد البشرية في المستشفى.	3.670	0.857	73.40	4
2	تعدد الجهات المسؤولة عن القوى العاملة ومحدودية التنسيق فيما بينها وما ينتج عنه من تداخل وازدواج في توجيه القوى العاملة داخل المستشفى.	3.756	0.688	75.12	2
3	انحصار النظم واللوائح المنظمة لشئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية داخل المستشفى.	3.560	0.897	71.20	9
4	عدم توافر رقابة للعاملين في المستشفى من خلال المسالك المشروعة.	3.626	0.902	72.52	5
5	كثرة ضغوط العمل وتكرار الوظائف والمهام على المستويات المختلفة.	3.329	0.895	66.58	14
6	الصراعات والإجهاد والتكليفات بأعمال إضافية، وتشابك المهام الداخلية والخارجية في المستشفى.	3.593	0.842	71.86	7
7	كبر حجم العاملين وتعدد تخصصاتهم وتشابكها في المستشفى.	3.549	0.885	70.98	10
8	ضعف القناعة لدى قيادات الإدارة العليا في المستشفى بأهمية التدريب وجدواه.	3.736	0.892	74.72	3
9	عدم وجود المتخصصين في تخطيط القوى العاملة في المستشفى.	3.461	0.922	69.22	11
10	ضعف الاهتمام بعقد اللقاءات المستمرة بين العاملين بخدمات الموارد البشرية والعاملين بباقي الإدارات الخدمية بالمستشفى.	3.758	0.873	75.16	1
11	عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة لتحويل أنظمة المستشفى الإدارية إلى أنظمة إدارة إلكترونية.	3.604	0.976	72.08	6
12	تدخل الإدارة العليا في عمل إدارة الموارد البشرية.	3.593	0.977	71.86	7
13	تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المستشفى.	3.450	0.957	69.00	12
14	ظهور التنظيمات غير الرسمية للوقوف في وجه إدارة المستشفى.	3.428	1.066	68.56	13

يتضح من الجدول رقم (17) السابق، أن أبرز التحديات التنظيمية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تمثلت بضعف الاهتمام بعقد اللقاءات المستمرة بين العاملين بخدمات الموارد البشرية والعاملين بباقي الإدارات الخدمية بالمستشفى، وأيضاً تعدد الجهات المسؤولة عن القوى العاملة ومحدودية التنسيق فيما بينها وما ينتج عنه من تداخل وازدواج في توجيه القوى العاملة داخل المستشفى.

- الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث: ما أبرز التحديات البيئية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب متوسطات فقرات المجال الثاني: تحديات البيئة الخارجية للتوصل لأعلى المتوسطات للتعرف على أبرز التحديات، وهي كالآتي:

جدول رقم (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمجال الثالث: تحديات البيئة الخارجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
المجال الثالث: تحديات البيئة الخارجية					
1	الاعتماد على الموارد البشرية الوافدة.	3.340	0.884	66.80	5
2	تركيز أعمال إدارة الموارد البشرية في أمور الاستقدام ومتابعة مسائل الإقامة والعلاقات الحكومية الأخرى.	3.593	0.881	71.86	4
3	صعوبة التنبؤ بالمتغيرات التشريعية ومواجهتها.	3.725	0.789	74.50	1
4	ضعف الاحتكاك بالسوق العالمي نتيجة الانعزال في السوق المحلية لسنوات طويلة.	3.681	0.854	73.62	2
5	ضعف الاهتمام بالمخاطر أو التهديدات.	3.670	0.895	73.40	3

يتضح من الجدول رقم (18) السابق، أن أبرز تحديات البيئة الخارجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تمثلت بصعوبة التنبؤ بالمتغيرات التشريعية ومواجهتها، وأيضاً ضعف الاحتكاك بالسوق العالمي نتيجة الانعزال في السوق المحلية لسنوات طويلة.

- الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لدى المستشفيات الخاصة بخميس مشيط بالمملكة العربية السعودية؟ وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (19): المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحور الثاني

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية	3.290	65.80%	42.278	0.000

يبين جدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني: المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية يساوي (3.290)، وبذلك فإن الوزن النسبي بلغ (65.80%)، وأن قيمة الاختبار تساوي (42.278) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة متوسطة على درجة تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ويعزو الباحثان ذلك إلى: أن المستشفيات الخاصة بخميس مشيط للمفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتعدو الباحثان ذلك إلى: أن المستشفيات الخاصة بخميس مشيط تسعى جاهدة لتطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية إلا أن التطبيق لا يرتقي للمستوى المطلوب، وذلك يعود لحجم التحديات التي تواجهها المستشفيات المتمثلة بتحديات البيئة الخارجية والتحديات التكنولوجية والتحديات البيئية، فهناك صعوبة بالتنبؤ بالمتغيرات التشريعية والسياسية والاقتصادية التي تؤثر على عمل المستشفيات.

- الإحصاء الوصفي للمحور الثاني: المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية: جدول رقم (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية والترتيب لفقرات المحور الثاني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تقوم إدارة الموارد البشرية في المستشفى بعمل مسح داخلي وخارجي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	3.492	0.923	69.84	2

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
2	تحرص إدارة المستشفى على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قواتها العاملة.	3.494	0.935	69.88	1
3	يتم العمل على ترسيخ مبدأ الإدارة بالأهداف من خلال إشراك العاملين في تحديد الأهداف من أجل المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.	3.340	1.127	66.80	6
4	تعمل إدارة الموارد البشرية في المستشفى على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية اتخاذ القرار.	3.318	0.964	66.36	7
5	يوجد منهج ونظام متكامل داخل المستشفى يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف ومتابعتها وتحقيقها.	3.164	0.991	63.28	12
6	يتم تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.	3.120	0.940	62.40	14
7	تهتم المستشفى بتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين من خلال جلسات خلق الأفكار والعصف الذهني وجلسات حل المشكلات.	3.065	1.041	61.30	15
8	يتفاعل العاملين في المستشفى بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.	3.384	1.019	67.68	4
9	يتم التركيز على العملاء من خلال التعاون الفائق والإدارة الاستباقية.	3.428	0.932	68.56	3
10	تقوم العلاقة بين المدير ومروسيه على المشاركة في العمليات الإدارية.	3.252	1.111	65.04	10
11	تهتم إدارة المستشفى بفهم حاجات المرضى من أجل وضع التوصيف المناسب.	3.373	1.007	67.46	5
12	يتم التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمستشفى، وخاصة ما يمس النقل والترقية، والتدريب من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف.	3.175	0.938	63.50	11
13	تقوم إدارة المستشفى بإعداد خطة استراتيجية توضح الغايات والأهداف والأنشطة المحققة للأهداف، وتحدد مستوى الخدمة.	3.131	0.968	62.62	13
14	يتم التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.	3.307	0.902	66.14	9
15	لدى المستشفى القدرة على الاستجابة السريعة لتقديم الخدمة وفق المنظور الاستراتيجي للمستشفى.	3.308	0.985	66.16	8
	الدرجة الكلية للمحور	3.290	0.957	65.80%	

يتضح من الجدول رقم (20) السابق، أن أبرز المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تمثلت بحرص إدارة المستشفى على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قواتها العاملة، وأيضاً قيام إدارة الموارد البشرية في المستشفى بعمل مسح داخلي وخارجي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية

- الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس: ما أثر المتغيرات الديمغرافية للعاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط على تقديراتهم للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية؟

وللتحقق من هذا السؤال تم صياغة الفرضية الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط حول تقديرهم للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية ترجع لمتغير (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وللإجابة عن هذه الفرضية تم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط حول تقديرهم للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية ترجع لمتغير النوع (ذكر، أنثى) للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار T- لعينتين مستقلتين، حسب الجدول التالي:

جدول رقم (21): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" النوع

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.846	-0.944-	3.623	3.500	التحديات التكنولوجية
0.156	-1.047-	3.698	3.551	التحديات التنظيمية
0.467	0.573	3.533	3.619	تحديات البيئة الخارجية
0.242	-0.819-	3.644	3.546	الدرجة الكلية للاستبانة

من النتائج الموضحة في جدول رقم (21) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T"لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة، وبذلك يمكن استنتاج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعود لمتغير النوع (ذكر، أنثى)، ويفسر ذلك إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة على اختلاف جنسهم على نفس القدر من العلم بالتحديات التي تواجه الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية كونهم هم من يقوم بمتابعة تنفيذ المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الدائرة، كما أن أفراد عينة الدراسة يعملون في نفس بيئة العمل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط حول تقديرهم للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية ترجع لمتغير العمر (أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر) للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول رقم (22): نتائج اختبار "التباين الأحادي" العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التحديات التكنولوجية	بين المجموعات	9.171	3	3.057	.151	0.929
	داخل المجموعات	1766.961	87	20.310		
	المجموع	1776.132	90			
التحديات التنظيمية	بين المجموعات	32.540	3	10.847	.187	0.905
	داخل المجموعات	5033.131	87	57.852		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
	المجموع	5065.670	90			
تحديات البيئة الخارجية	بين المجموعات	13.741	3	4.580	.562	0.642
	داخل المجموعات	709.248	87	8.152		
	المجموع	722.989	90			
جميع المجالات	بين المجموعات	80.703	3	26.901	.162	0.921
	داخل المجموعات	14404.440	87	165.568		
	المجموع	14485.143	90			

من النتائج الموضحة في جدول رقم (22) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعود لمتغير العمر، ويفسر ذلك بأن جميع العاملين وعلى اختلاف أعمارهم يعملون في بيئة واحدة وتحكمهم لوائح تنظيمية واحدة ودليل اجراءات واحد بما يجعلهم على نفس مستوى الدراية بالتحديات التي تواجههم في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط حول تقديرهم للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية ترجع لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) للإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول رقم (23): نتائج اختبار "التباين الأحادي" المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التحديات التكنولوجية	بين المجموعات	9.846	3	3.282	.162	0.922
	داخل المجموعات	1766.286	87	20.302		
	المجموع	1776.132	90			
التحديات التنظيمية	بين المجموعات	440.237	3	146.746	2.760	0.074
	داخل المجموعات	4625.433	87	53.166		
	المجموع	5065.670	90			
تحديات البيئة الخارجية	بين المجموعات	33.213	3	11.071	1.396	0.249
	داخل المجموعات	689.776	87	7.928		
	المجموع	722.989	90			
جميع المجالات معا	بين المجموعات	810.566	3	270.189	1.719	0.169
	داخل المجموعات	13674.577	87	157.179		
	المجموع	14485.143	90			

من النتائج الموضحة في جدول رقم (23) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعود لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، ويفسر ذلك كون المفاهيم

الحديثة لإدارة الموارد البشرية محط اهتمام المستشفيات الخاصة فإن أغلب العاملين على نفس درجة الدراية بها وبمضمونها، كما أن العاملين في الدائرة هم أصحاب خبرة واسعة ومؤهلين مهنيًا وعلى قدر عالٍ من الكفاءة فهم من ينفذ سياسات دائرة الموارد البشرية وبالتالي لا توجد فروق جذرية بين أصحاب المؤهل ثانوية أو دبلوم أو بكالوريوس أو دراسات عليا في تقديرهم تجاه التحديات التي تواجههم في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لدى الدائرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط حول تقديرهم للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية ترجع لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 3 سنوات، من 3 إلى أقل من 7 سنوات، من 7 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر) للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول رقم (24): نتائج اختبار "التباين الأحادي" سنوات الخدمة"

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التحديات التكنولوجية	بين المجموعات	55.527	3	18.509	.936	0.427
	داخل المجموعات	1720.605	87	19.777		
	المجموع	1776.132	90			
التحديات التنظيمية	بين المجموعات	271.422	3	90.474	1.642	0.186
	داخل المجموعات	4794.248	87	55.106		
	المجموع	5065.670	90			
تحديات البيئة الخارجية	بين المجموعات	22.482	3	7.494	.931	0.429
	داخل المجموعات	700.507	87	8.052		
	المجموع	722.989	90			
جميع المجالات معا	بين المجموعات	775.483	3	258.494	1.640	0.186
	داخل المجموعات	13709.660	87	157.582		
	المجموع	14485.143	90			

من النتائج الموضحة في جدول رقم (24) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعود لمتغير سنوات الخدمة، ويفسر ذلك بأن جميع العاملين في الدائرة يتم اخضاعهم للبرامج التدريبية الدورية التي يخضع لها العاملين كل حسب مجال عمله بغض النظر عن عدد سنوات الخدمة لهم، لأن الهدف الأسى للدائرة تقديم خدمات متكاملة ومتطورة على يد أمهر الطواقم.

الخلاصة: بلغ مستوى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط درجة متوسطة بوزن نسبي (65.80%)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط حول تقديرهم للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

خلاصة نتائج الدراسة.

تتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

- 1- تحديات البيئة الخارجية هي الأكثر تأثيراً في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية لدى المستشفيات الخاصة بخميس مشيط.
- 2- أبرز التحديات التكنولوجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تمثلت بعدم وجود قواعد بيانات دقيقة وكافية لتغذية النظام.
- 3- أبرز التحديات التنظيمية التي تعيق تطبيق المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتمثلت بضعف الاهتمام بعقد اللقاءات المستمرة بين العاملين بخدمات الموارد البشرية والعاملين بباقي الإدارات الخدمية بالمستشفى.
- 4- أبرز تحديات البيئة الخارجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تمثلت بصعوبة التنبؤ بالمتغيرات التشريعية ومواجهتها.
- 5- بلغ مستوى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط درجة متوسطة بوزن نسبي (65.80) %
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط حول تقديرهم للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية ترجع للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة)

التوصيات والمقترحات.

- 1- يجب أن تعمل المستشفيات الخاصة بخميس مشيط على تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية كجزء أساسي من ثقافة المؤسسة، حيث توصلت الدراسة لوجود معوقات تؤثر في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتوصلت لوجود مستوى متوسط من تطبيق لتلك المفاهيم، ولذلك يوصي الباحثان المستشفيات الخاصة بخميس مشيط القيام بالآتي:
- 2- ضرورة الدعم المستمر من الإدارات العليا لإدارة الموارد البشرية في تطبيق الممارسات الحديثة في العمل، ودعم الوحدات التنظيمية المختلفة بالمؤسسة لإدارة الموارد البشرية.
- 3- الاهتمام باللقاءات الجماعية بين العاملين وإدارة الموارد البشرية وإتاحة الفرصة لهم لإبداء الرأي والتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بما يحقق تعزيز الثقة بأنفسهم ورفع معنوياتهم.
- 4- توعية القائمين على إدارات الموارد البشرية بأهمية تطبيق الممارسات الحديثة وأن قدرة المستشفى على مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات يتوقف على قدرة إدارة الموارد البشرية في إحداث تغييرات جذرية في طرق وأساليب العمل تساهم بفاعلية في تهيئة المستشفى للتعامل مع التطور والنمو والتميز .
- 5- ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية في المستشفى بعمل مسح داخلي وخارجي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.
- 6- اشراك العاملين في تحديد أهداف المستشفى من أجل المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.
- 7- الاعتماد على المهارات والطاقات السعودية من أجل تطوير الكادر السعودي وتعزيز العمل داخل المستشفى.
- 8- يتوجب على إدارة المستشفيات التغلب على التحديات التنظيمية التي تواجه المستشفى من أجل تذليل العقبات أمام إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
- 9- العمل على تطوير الجانب التكنولوجي داخل المستشفيات من أجل تعزيز العمل بإدارة الموارد البشرية إلكترونياً والحد من التحديات التكنولوجية التي تواجه المستشفى .
- 10- كما يقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية في الموضوعات الآتية:

- أ- التحديات التكنولوجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات الحكومية بخميس مشيط وسبل التغلب عليها.
- ب- تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بمستشفيات خميس مشيط الخاصة وعلاقته بجودة المخرجات الصحية.
- ج- أثر التحديات البيئية لإدارة الموارد البشرية على إعادة هندسة العمليات بالمستشفيات الخاصة بخميس مشيط.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو حطب، فؤاد: ادق، أمال (2010): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- أبو شعير، محمد حسن (2016): إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي: دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بغزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
- أبو عيّد، راند أحمد إبراهيم (2011): أثر أتمته دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- ارسترونج، مايكل (2010): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط2، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- الأغا، إحسان؛ والأستاذ، محمود (2003). مقدمة في البحث التربوي، ط3، مكتبة المنارة للطباعة والنشر، غزة.
- بلقاسم، ماضي وبرجم، حنان (2012): تحديات إدارة الموارد البشرية الفندقية في إطار العولمة، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، (15-17 ديسمبر 2012).
- بن علي، عائشة ونوري، منير (2016): دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- جابر، علاء سعيد (2015): واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
- جاد الرب، سيد (2010): الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار الكتب المصرية، الاسماعيلية، مصر.
- جاد الرب، سيد محمد (2009): إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- ديري، زاهد محمد (2011): إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شعبان، حسن (2006): التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، مجلة الإدارة العامة، المجلد (46)، العدد الرابع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية.
- شعيب، محمد عبد المنعم (2014): إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي لإدارة الخدمات الإدارية الطبية، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صابر، محمد وتعليب، خالد (2010): إدارة الموارد البشرية: مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.

- صيام، عزيزة عبد الرحمن (2013): واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الطراونة، رشا والعضايلة، على (2011): أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (6)، العدد (1).
- الطهراوي، عبد المنعم (2010): دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الظاهر، نعيم ابراهيم (2010): تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان.
- عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد (2001): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علام، رجاء (2010): مناهج البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- العلواني: ليحة وكباي، تسعدي (2015): معوقات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على فعالية المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية ببلدية آث منصور، رسالة ماجستير، جامعة ألكلي محند أولحاج، الجزائر.
- القحطاني، محمد علي مانع (2002): أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- القردوح، فضيل حمد (2015): دور المعلوماتية في الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- قشطة، أمال (2016): استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- معتوق، محمد (2016): المتغيرات الآنية والمستقبلية المساعدة في تطوير الموارد البشرية دراسة تطبيقية في هيئة استثمار بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (87)، جامعة بغداد، بغداد.
- النداوي، عبد العزيز بدر (2009): عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Adhikari, Dev Raj, (2010) " Human resource development (HDR) for performance management: The case of Nepalese organizations ", International Journal of productivity and performance management, vol.59, No.4: pp.306-324
- Katarzyna, Stankiewicz and other (2015): Contemporary Issues and Challenges in Human Resource Management, ISBN 978-83-62197-45-3, Gdańsk University of Technology, Faculty of Management and Economics, Gdańsk 2015.
- Okoye, P, and Raymond, A (2013): The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, October 2013, Vol. 3, No. 10.
- Srivastava, Shashank, 2010, Shaping Organization with E-HRM, International Journal of Innovation, Management and technology, Vol. 1, No1.