

واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة
الاستشفائية ابن زهر بولاية قالمة-

د. قريد سمير قسم علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945-قالمة

مقدمة:

يعتبر قطاع الصحة من بين أهم القطاعات الحساسة لأنه لا يقتصر على الأنشطة التقليدية مثل العلاج والطب فحسب، بل تعددت مهامه ليشمل عملية التدريب والتأهيل وتكوين الموارد البشرية، لذلك أصبحت المؤسسات الاستشفائية تعنى أساسا بمواردها البشرية من خلال فسح المجال أمامها للإبداع والابتكار، وخلق بيئة مناسبة للمشاركة الفعالة للعاملين.

وعليه يبدو من خلال تجارب العديد من الدول التي قطعت أشواط في النمو-كالمؤسسات اليابانية-أن الاعتماد على الموارد البشرية المؤهلة، هو الضامن الأساسي لنجاح أي مؤسسة خاصة إذا تطابقت أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، وإذا شجعت المؤسسة أعضائها على الالتزام بقيم الانضباط والإبداع والمشاركة، وتقدير الكفاءة، وكل هذه العناصر تسهم في تحقيق التنمية البشرية المستدامة.

ومن ثم تبدو الحالة الجزائرية متخلفة إلى حد كبير، بسبب هيمنة الأطر القديمة في تسيير المؤسسات الاستشفائية، والتي تعتمد على العلاقات الشخصية والزبونية، واحتقار الكفاءة، مما ولد لدى الفاعلين الاجتماعيين شعورا بالاغتراب، وفقدانا للهوية المؤسساتية، وأثر سلبا على قيم الأفراد وتمثلاتهم، فطغت سلوكيات سلبية من مثل التغيب واللامبالاة وتضييع الوقت والأنانية، وبالمحصلة فقد الأفراد أي شعور بالولاء والانتماء إلى مؤسستهم.

ضمن هذا السياق بالضبط، سنحاول في هذه المداخلة التعرف على واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية بمستشفى ابن زهر بولاية قالمة، نبيين من خلالها تصورات الموظفين حول دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي، وكذا التطرق إلى مدى وعي الموظفين بمصلحة الموارد البشرية بمستشفى ابن زهر بأهمية تسيير الموارد البشرية في سياسات واستراتيجيات المؤسسة.

أولاً-المقاربة المنهجية وأدواتها الإجرائية

أ - المقاربة المنهجية الوصفية: قمنا بتوظيف المقاربة المنهجية الوصفية في البحث موضوع الدراسة من أجل الحصول على أدق المعلومات النظرية والميدانية، التي تخدم أغراض البحث، والتي تستوجب من الناحية البحثية القيام بوصف أبعاد الظاهرة المدروسة المتمثلة في دور الموارد البشرية تحقيق التطوير التنظيمي، ومعرفة مدى وعي الموظفين بأهمية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية، والمقاربة المنهجية الوصفية لا تقف عند وصف الظاهرة فحسب، بل تسعى إلى تحليلها إلى العناصر المشكلة لها، بواسطة الكشف من عوامل الظاهرة وارتباطاتها بالظواهر الأخرى، ثم تفسيرها.

ب - المقاربة المنهجية الإحصائية: من أجل أن تكون المقاربة المنهجية الوصفية ذات بعد علمي دقيق وموضوعي، فهي تحتاج إلى توظيف واستعمال أداة الإحصاء التي تتمظهر من خلال تفرغ البيانات والمعطيات الميدانية وفق نسق تنظيم المتغيرات والمؤشرات والأبعاد، وتحويلها إلى بيانات رقمية يمكن جدولتها.

ج - المقابلة التشخيصية: تعد المقابلة التشخيصية أداة هامة وفعالة، ولا تختلف عن سير عملية المقابلة العادية إلا في إضافة نوعية، يكون الغرض منها فحص الافتراضات التي تم استخدامها، وسيتم استخدامها في بحثنا مع عدد من الموظفين في مستشفى الحكيم عقبي بولاية قلمة ميدان البحث، ولما كانت لنا محاولة في اختيار أسئلة الدراسة من حيث الحياد والدقة، قمنا بوضع عشرة (10) أسئلة موزعة على المحاور التالية:

- المحور الأول: دور الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر وشمل 5 أسئلة.

- المحور الثاني: مدى وعي الموظفين بأهمية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر وشمل 4 أسئلة

د - عينة البحث:

إن طبيعة الدراسة وما تحمله من خصوصيات، تفرض علينا اختيار أفراد العينة على أسس ومعايير منهجية وعلمية، وقد أجرينا المقابلات الحرة مع عينة قصدية اختيرت عشوائياً، تكونت من عشرة (10) موظفين في مصلحة إدارة الموارد البشرية بمستشفى الحكيم ابن زهر، حيث أجرينا مقابلات مع كل من:

- لعمارية حنان: عون حفظ البيانات.
- ليتيم رشدي: عون إدارة.
- زيتوني ليلى: متصرف إداري.
- مراد بوسالم: تقني سامي إعلام آلي مكلف بتسيير الموارد البشرية.
- سارة حريد: وثائقي أمين محفوظات.
- حمودي عبد الجليل: ملحق إدارة.
- مباركي خديجة: مساعد متصرف.
- سردي بدر الدين: طبيب عام خاص بالوقاية المهنية.
- بركاش محمد: مدير فرعي مكلف بالمالية والوسائل.
- جلال حسيبة: تقني سامي في الإعلام الآلي.

ثانيا- دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر

جدول رقم (01): يبين معنى الموارد البشرية لدى الموظفين

النسب %	التكرارات	التكرار والنسب الإجابة
20	02	الكوادر المهنية المؤهلة
80	08	الكفاءات المهنية
100%	10	المجموع

من خلال قراءة أولية لبيانات الجدول أعلاه يظهر أن هناك اتفاق بين أغلب الموظفين بنسبة 80 % على أن الموارد البشرية تمثل الكفاءات المهنية التي تمتلك المهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل بفعالية، خاصة في القطاع الصحي الذي يعتبر من القطاعات الحساسة الذي يتطلب كفاءات مهنية قادرة على الابداع والتحسين المستمرين.

وفي هذا السياق لم تقتصر مجالات المؤسسة الصحية على الأنشطة التقليدية مثل الطب والعلاج، وإنما تعدت لتشمل مراكز التعليم وتدريب الكفاءات البشرية، ولهذا أصبحت في العصر الحديث متميزة من حيث الإدارة والتنظيم والأهداف⁽¹⁾.

أما نسبة 20 % من الموظفين فقد صرحوا بأن الموارد البشرية تعني لديهم الكوادر المهنية التي تتصف بالالتزام والمواظبة والجدية في العمل، ولذلك وجب - حسبهم - الانتباه إلى ضرورة وضع الإجراءات المستعملة في اختيار وتقييم وتطوير الموظفين في القطاع الصحي، خاصة المهنيين منهم.

جدول رقم (02): يبين آليات تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر

النسب %	التكرارات	التكرار والنسب	الإجابة
70	07		التكوين
30	03		مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة
%100	10		المجموع

يظهر من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 70% من إجابات الموظفين تذهب للتأكيد بأن التكوين يعتبر من أهم الآليات المتبعة في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية، فالتكوين يعتبر من أهم العناصر التي تعمل على استمرارية تحسين الأداء المؤسسي لدى الموارد البشرية من خلال الاستثمار في طاقاتهم، وجعلهم قوة إبداعية تكسبهم الخبرات وتصلح مواهبهم.

في حين أكدت نسبة 30% من إجابات الموظفين أن مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، يعتبر آلية من آليات تطوير الموارد البشرية، ويظهر ذلك من خلال التحكم في تقنيات الإعلام الآلي، والإنترنت، نظرا لأهمية المعلومات في تحقيق التحسين المستمر والإبداع لدى الموظفين، وباعتبار أن المؤسسة الاستشفائية نسق اجتماعي مفتوح على البيئة الخارجية، وجب عليها أن تكون مرنة ومتكيفة مع المتغيرات المحلية والعالمية.

جدول رقم (03): يبين خصائص الموارد البشرية الفاعلة

النسب %	التكرارات	التكرار والنسب	الإجابة
70	07		على درجة من الثقافة المؤسسية
30	03		على درجة من التأهيل المهني
%100	10		المجموع

تكشف البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن هناك اتفاقاً بين إجابات الموظفين بنسبة 70% بأن الثقافة المؤسسية تعتبر من أهم خصائص الموارد البشرية الفاعلة، حيث تظهر أهمية الثقافة المؤسسية في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف، كما تشجع أعضاء المؤسسة على التنسيق والتعاون الدائمين وذلك من خلال الشعور بالهوية المشتركة والالتزام⁽²⁾.

أما 30% من إجابات الموظفين فقد أكدت على أهمية التأهيل المهني لدى الموارد البشرية، ويمكن أن يأخذ التأهيل شكل إكساب الموظف الأساليب المنهجية العلمية والمهارات الفنية لممارسة نشاطه، أو إعادة بناء خبراته وزيادة تحسين أدائه، بتزويده بمعلومات وخبرات تطبيقية جديدة من شأنها أن تطور مستواه إلى الأفضل⁽³⁾.

جدول رقم (04): يبين العلاقة بين المورد البشري والتطوير التنظيمي

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإيجابية
40	04	علاقة تبادلية
60	06	علاقة متكاملة
100%	10	المجموع

تكشف البيانات المشار إليها في الجدول أعلاه أن العلاقة بين المورد البشري والتطوير التنظيمي - حسب إجابات الموظفين - متكاملة بنسبة 60%، فالتطوير التنظيمي كجهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير الموارد البشرية، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، كما يهدف التطوير التنظيمي إلى إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين، وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات⁽⁴⁾.

وفي سياق آخر أكدت نسبة 40% من الموظفين أن العلاقة بين المورد البشري والتطوير التنظيمي تبادلية، من خلال التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، وفي هذا الإطار يؤكد " بيتر دريكار" أن العامل لا يتطلع إلى تحقيق مستوى مقبول من الإنجاز فحسب، بل يسعى إلى الوصول إلى أفضل مستويات الأداء التي يمكن أن يقوم بها الإنسان، فهذا الأخير ليس بحاجة إلى وظيفة يستطيع إنجازها، بل إلى وظيفة تقدم له أكبر فرصة لإظهار قدراته ومواهبه وتعطيه أكبر فرصة للنمو وتحقيق أداء أكثر تفوقاً⁽⁵⁾.

جدول رقم (05): يبين الأساليب التدريبية المستعملة في التطوير التنظيمي للموارد البشرية

النسب %	التكرارات	التكرار والنسب الإجابة
100	10	التدريب أثناء العمل
%100	10	المجموع

ظهر جليا من خلال بيانات الجدول أعلاه أن هناك إجماعا بنسبة 100% من طرف الموظفين على أن التدريب أثناء العمل يعتبر من أهم الأساليب المستعملة في التطوير التنظيمي للموارد البشرية، فالتدريب في موقع العمل يكون تحت إشراف مسؤول معين في الجهة التي يعمل فيها المتدرب، ليتولى عملية ارشاده وتوجيهه، ويجب على الموجه تعريف المتدرب بالعمل والإجابة على تساؤلاته، وتقديم بعض المعلومات اللازمة أو القيام ببعض الأعمال أمام المتدرب، ثم يتم بعد ذلك تكليف المتدرب بالقيام بالعمل بالشكل الجديد، بشكل تجريبي للتأكد من فهمه للتعليمات، ثم السماح له بالعمل بمفرده، مع بقاءه مرتبطا بأحد المسؤولين ليحجب على أسئلته، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على إخلاص المدرب ومدى رغبته الحقيقية في توجيه المتدرب⁽⁶⁾.

وقد تبين من خلال المقابلات الميدانية التي أجراها الباحث مع الموظفين، رغبتهم الملحة في التدريب أثناء العمل كحاجة مهنية تتطلبها الوظيفة الإدارية، عن طريق التريصات والندوات والملتقيات العلمية التي يجريها خبراء ومدربين يعرفون بتفاصيل العمل، حيث يتدرب الموظف على مختلف الأعمال ويكتسب الخبرة المناسبة.

ثالثاً-مدى وعي الموظفين بأهمية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر

جدول رقم (06): يبين مدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية في منظومة التسيير

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإيجابية
70	07	المؤسسة لا تهتم بمواردها البشرية
30	03	المؤسسة تهتم بمواردها البشرية
%100	10	المجموع

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب إجابات الموظفين في مصلحة إدارة الموارد البشرية بمستشفى ابن زهر، تذهب إلى التأكيد على أن المؤسسة لا تهتم بمواردها البشرية بنسبة 70%، وهذا يعتبر - في تقديرنا- من المعوقات الوظيفية التي تعيشها المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية، تجعل من الموظفين في حالة من التذمر ولا يشعرون بأهمية دورهم في المؤسسة، وتجعلها هي الأخرى بعيدة كل البعد على المهام المنوطة بها. سوسيولوجيا تعكس هذه الإجابات التمثلات السلبية التي يحملها الموظفون بسبب النظرة الضيقة للمسيرين إلى الموارد البشرية، لأن طبيعة تكوينهم تجعلهم يهتمون بأهمية تكوينهم وتأهيل الموظفين، وعدم تفهم الواقع النقابي للأفراد، وبالتالي عدم القدرة على تنمية مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. أما النسبة المتبقية من الموظفين المقدر بـ 30% فقد أكدت على أن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية، وقد يرجع ذلك إلى استفادة هذه الفئة من تریصات وخرجات ميدانية في مجال تخصصهم الإداري، وهذا ما انعكس على تمثالهم ونظرتهم إلى المؤسسة بشكل إيجابي.

جدول رقم (07): أهمية تسيير الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية

النسب %	التكرارات	التكرارات والنسب الإيجابية
20	02	تحسين صورة المؤسسة
80	08	تحسين وتيرة العمل
%100	10	المجموع

يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلب إجابات الموظفين تذهب إلى التأكيد على أن أهمية تسيير الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، تتمظهر من خلال تحسين وتيرة العمل بنسبة 80%، وهذا راجع إلى مركب الرعاية الطبية وما يتصف به من تعقيد لتعدد العناصر المشاركة فيه، والمتعاونة معه، ويشمل ذلك الأفراد المستهلكين للخدمة، والاطار التنظيمي المؤسسي الذي يجمع المستهلكين والمزودين معاً، والحاجة إلى تنظيم وتنسيق هذه الأنشطة المتعددة التي تقوم على مدخل الفريق في تقديم هذه الخدمات بفعالية، يتطلب توفر أطر إدارية مؤهلة على درجة عالية من الفعالية والكفاءة للقيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتقوم ورقابة، تأخذ في اعتبارها خصوصية قطاع الصحة، والذي يتميز عن غيره من القطاعات الخدمية والإنتاجية⁽⁷⁾.

أما نسبة ضئيلة قدرت ب 20% من الموظفين، فقد صرحوا أن أهمية تسيير الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، تتمظهر من خلال تحسين صورة المؤسسة، وقد أثبتت نتائج الدراسات الميدانية على أن تحسين صورة المؤسسة، يتطلب التغيير في طريقة وأسلوب الموظفين في ترجمة عملهم، الأمر الذي يتوجب على المؤسسات القائمة على أساس الجودة أن تكافح من أجل تحقيق الاتقان التام، وذلك من خلال الاستمرار في تحسين العمل والعمليات الخدمية⁽⁸⁾.

جدول رقم (08): يبين مدى قدرة العنصر البشري على مواكبة التحولات التي تعرفها المؤسسة

النسب %	التكرارات	التكرار والنسب الإجابة
90	09	العنصر البشري قادر على مواكبة التحولات التي تعرفها المؤسسة
10	01	العنصر البشري غير قادر على مواكبة التحولات التي تعرفها المؤسسة
100%	10	المجموع

تؤكد البيانات المشار إليها في الجدول أعلاه أن هناك اجماع بنسبة 90% من طرف الموظفين بأن العنصر البشري قادر على مواكبة التحولات التي تعرفها المؤسسة، مقابل موظف واحد أي ما نسبته 10% صرح بعكس ذلك، والواضح أن أغلبية الموظفين على درجة من الوعي الثقافي بأهمية دورهم في الإدارة، وهذا مؤشر يدل على أن الموظفين بمصلحة الموارد البشرية بمستشفى ابن زهر ينشدون تحقيق التغيير التنظيمي في علاقات العمل وتنمية ثقافة

تنظيمية تحقق التكيف الداخلي، وتتيح مساحة للمشاركة والتفاعل الايجابي بين أعضاء المؤسسة، وهذا بالطبع يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يحقق الفاعلية التنظيمية.

من هذا المنطلق يتضح بأن المورد البشري كإسما ل استراتيجية لا يتمثل في الفرد العامل كقيمة مطلقة، بل في المنتج الذهني من معارف وخبرات الفرد في علاقته بالبيئة التنظيمية التي يتفاعل معها، والواقع أن الاستثمار في رأس المال البشري يعمل على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الصحية من خلال اعتمادها على ما يلي:

- قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها.
- قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشكلات المعقدة.
- مجموع الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لإنعاش عملية الابداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار.
- قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات المعرفية من العاملين القادرين على انتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار تخدم المؤسسة⁽⁹⁾.

جدول رقم (09): يبين ضرورة تغيير طريقة تسيير الموارد البشرية بشكل يتلاءم ومنظومة التسيير الحديثة

التكرارات والنسب	التكرارات	النسب %
الإجابة		
عن طريق تسيير الكفاءات	07	70
عن طريق نظام الجودة الشاملة	03	30
المجموع	10	%100

يتأكد من المعطيات المعرفية المستقاة من الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين متفقيين على ضرورة تغيير طريقة تسيير الموارد البشرية بشكل يتلاءم ومنظومة التسيير الحديثة، وهذا عن طريق تسيير الكفاءات بنسبة قدرها 70% من خلال الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التكوين والتعليم والتأهيل، ووفقا للمقاربة التسييرية للكفاءات فإنها تتمثل في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات، التي تشمل، المعرفة (Le savoir) والمعرفة العملية (Le savoir-faire) وحسن التصرف (savoir-être)⁽¹⁰⁾.

أما نسبة 30% من الموظفين فقد أكدوا على ضرورة تبني نظام الجودة الشاملة لأنه يتلاءم ومنظومة التسيير الحديثة، على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة وطريقة متطورة من شأنها أن تغير أسلوب عمل وطريقة تفكير الأفراد ليصبح التحسين المستمر هو الهدف الأساسي، فإذا عملت المنظمات الصحية على زرع هذه القيمة لدى موظفيها، فإن ذلك سيعمل على تحسين صورة المنظمة في أعين المواطنين الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سيرورة العمل⁽¹¹⁾.

خاتمة:

شكلت هذه المداخل محاولة للتعرف على واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر بولاية قالمة، وقد تبين من خلالها أن أغلب الموظفين على وعي بأهمية العنصر البشري في تحسين وتيرة العمل بالمؤسسة، إضافة إلى تأكيدهم على ضرورة تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الابداع والابتكار وتطوير المؤسسة الاستشفائية، رغم الصعوبات التي يتعرضون لها في أداء مهامهم، نتيجة لتغيب الموظف عن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم اهتمام الإدارة بتطوير مساره الوظيفي، الأمر الذي عزز في استلابه من مؤسسته، وجعله غير مبال في عمله، وأثر سلباً على انتمائه الوظيفي، كما أثر في سلوكياته ومعتقداته كنتيجة لغياب ثقافة مؤسساتية ترتقي بالموظف في مساره المهني. بهذا الفهم بات واضحاً اللاتوافق الثقافي بين الإدارة والموظفين، نتيجة سوء فهم لمتطلبات الموظفين ورغبتهم في تحقيق التغيير التنظيمي، وبالتالي فشلت المؤسسة الاستشفائية في الاهتمام بالموظف كرسام بشري الأمر الذي انعكس سلباً على اتجاهات الأفراد وقيمهم ومعتقداتهم، وعلاقتهم المهنية. ولهذا وجب التأكيد أن الاهتمام بالموارد البشرية يجب أن يقترن بسلوكيات الرشادة والانضباط والأداء والتطوير وتقدير الكفاءات، بالإضافة إلى عناصر أخرى من دوافع السلوك السليم وديناميكية السلوك الجماعي الدائم بين المؤسسة وموظفيها.

المراجع:

⁽¹⁾ - بوالشرش نور الدين: إشكالية التحول من مفهوم اليد العاملة إلى الرأسمال البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية- المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية نموذجاً- (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر)، إشراف: سموك علي، (2011-2012)، ص 89.

- (2) - عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية- دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر) إشراف: زوزو رشيد، (2014-2015)، ص 98.
- (3) - العربي بلقاسم فرحاتي: تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا. عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 310.
- (4) -محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص ص 337-340.
- (5) -زعبالة ليندة: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة المحلية وإشكالية تحسين الأداء المؤسسي. (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر) إشراف: سموك علي، (2007-2008)، ص 144.
- (6) -محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 174.
- (7) -فريد توفيق نصيرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008، ص 72.
- (8) - وفاء نايل عطالله كرادشة: تحقيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام معايير الاعتماد في مستشفى الملكة رانيا العبد الله للأطفال في الأردن- دراسة حالة من وجهة نظر مقدمي الخدمة ومرافقي متلقي الخدمة-(رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط-الأردن) إشراف: كامل محمد المغربي، 2012، ص ص 22-23.
- (9) -بوقلقول الهادي: <<أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.>>التواصل مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، الصادرة عن جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر، العدد 24، جوان 2009، ص ص 101-102.
- (10) - كمال منصوري وسماح صولح: << تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى.>>مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، الصادرة عن جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، العدد 07، جوان 2010، ص 56.
- (11) - يزيد ذيب عبد الله محمد: << دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية.>>مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، الصادرة عن جامعة أم البواقي- الجزائر، العدد 06، ديسمبر 2016، ص 262.