

Employee Turnover, Causes and Treatments: A Field Study at Dowaly Private Hospital

Yasir A. Alkhafagi^{1*}, Balsam M. Hamad²

^{1,2} Technical College of Management, Middle Technical University, Baghdad, Iraq

Article information:

Received: 12-03- 2024

Revised: 28-03- 2024

Accepted: 02-04- 2024

Published: 25-04- 2024

***Corresponding author:**

Yasir A. Alkhafagi

yasir.adil@mtu.edu.iq



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

This study aims to serve the community by diagnosing a problem facing the Dowaly Private Hospital, represented by employee turnover. In this study, the problem of employee turnover was linked to human resources management practices, which include: estimating the need for human resources, job design, recruitment policies, training, development, performance appraisal, wages, incentives, and benefits. The study approach is an exploratory approach that relies on collecting as much information as possible to arrive at a diagnosis of the causes. The questionnaire was used as a tool for collecting data, in addition to personal interviews as a supporting tool for interpreting the results. The questionnaire was distributed to a random sample of (54) hospital employees. The statistical program (SPSS) was used to analyze the results. The research found that wages are the most common problem faced by working individuals, followed by estimating the need for human resources, incentives, benefits, job design, development, and performance appraisal, respectively. As for training and recruitment policies, they are at a high level at Dowaly Private Hospital. The study presented a set of recommendations that may reduce the problem of employee turnover that the Dowaly Private Hospital suffers from.

Keywords: Employee turnover, Human resource management practices.

Conclusions:

The study reached a set of conclusions as follows:

- With regard to wages, individuals feel dissatisfied with the level of wages, and that some competing private hospitals give higher wages to their members. Therefore, individuals in the Dowaly Private Hospital see that the level of wages is not compatible with their efforts at work.
- With regard to estimating the need for human resources, individuals at the Dowaly Private Hospital feel that there is pressure at work, and that this pressure sometimes translates into making them perform work that is not within their scientific specializations, or they may stay longer than the official working hours.
- With regard to incentives, individuals feel a lack of monthly financial rewards, in addition to the lack of a system for sharing hospital profits with individuals according to the efficiency and effectiveness of each individual.
- Regarding benefits, individuals indicate that the Dowaly Private Hospital does not provide them with a set of benefits, which are: transport services, Kindergarten, compensation for injuries and illnesses resulting from work, and phone recharge cards for a certain amount per month.
- With regard to job design, it is clear that the Dowaly Private Hospital does not provide its members with flexible work arrangements such as flexible time, compressed work week, part-time, and work from home.

- With regard to development, individuals feel the lack of voluntary seminars, lectures and workshops for them, in addition to the inflexibility of the hospital regarding the issue of granting study leave to individuals who request it.
- With regard to performance appraisal, individuals feel that there is bias and unfairness in the performance appraisal process.
- Regarding training activities and recruitment policies, individuals feel that their level is high and that there is no problem with both practices.

دوران العمل، الأسباب والمعالجات: دراسة ميدانية في المستشفى الدولي الأهلي

ياسر عادل الخفاجي*¹، بلسم ماجد حمد²
^{1,2}الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى خدمة المجتمع من خلال تشخيص مشكلة تواجه المستشفى الدولي الأهلي تتمثل بدوران العمل. في هذه الدراسة تم ربط مشكلة دوران العمل بممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تضم كلاً من: تقدير الحاجة من الموارد البشرية، تصميم الوظائف، سياسات الإستقطاب، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، الأجور، الحوافز، والمنافع. منهج الدراسة هو المنهج الاستكشافي الذي يعتمد على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات للوصول إلى تشخيص الأسباب. تم أستعمال الإستبانة كأداة لجمع البيانات فضلاً عن أستعمال المقابلات الشخصية كأداة داعمة لتفسير النتائج. تم توزيع الإستبانة على عينة عشوائية قوامها (54) فرداً من العاملين في المستشفى. تم أستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل النتائج. توصلت البحث إلى أن الأجور هي أكثر المشاكل التي يواجهها الأفراد العاملون، ثم تقدير الحاجة من الموارد البشرية، الحوافز، المنافع، تصميم الوظائف، التطوير، وتقييم الأداء، على التوالي. أما فيما يخص التدريب وسياسات الأستقطاب فأنها تتمتع بمستوى عالي في المستشفى الدولي الأهلي. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تقلل من مشكلة دوران العمل التي تعاني منها المستشفى الدولي الأهلي.

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2024-03-12
- تاريخ ارسال التعديلات: 2024-03-28
- تاريخ قبول النشر: 2024-04-02
- تاريخ النشر: 2024-04-25

*المؤلف المراسل:

ياسر عادل الخفاجي
yasir.adil@mtu.edu.iq



هذا العمل مرخص بموجب
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0
دولي (CC BY 4.0)

الكلمات المفتاحية: دوران العمل، ممارسات إدارة الموارد البشرية

1. المقدمة

تُعد ظاهرة دوران العمل من التحديات الكبيرة التي تواجه إدارات الموارد البشرية في مُنظمات الأعمال. بسبب دوران العمل، تخسر مُنظمات الأعمال العديد من الأفراد الكفوين الذين يصعب إيجاد البديل المكافئ لهم، وإن حصل وأستطاعت منظمات الأعمال إيجاد البديل، فهذا يحتاج إلى الوقت والجهد والكلفة. أن المشكلة التي تُورق إدارة الموارد البشرية أيضاً، هي كيفية المحافظة على هؤلاء الأفراد ومنعهم من ترك المنظمة مجدداً.

بناءً على كتاب المستشفى الدولي الأهلي إلى عمادة الكلية التقنية الادارية- بغداد ذي العدد 8471/5 بتاريخ 2023/2/6 -كما في الملحق- فإن مشكلة هذه الدراسة تتلخص بوجود دوران عاملين متكرر من قبل الأفراد العاملين في المستشفى، إذ بلغ معدل الافراد الذين يتركون العمل شهرياً هو (3) افراد، أي أن المستشفى الدولي الأهلي يفقد ما يقارب (35) فرداً في السنة، أي بمعنى أن المستشفى تفقد ما يقارب (50%) من أفرادها سنوياً إذا ما تمت المقارنة بين تاركي العمل البالغ عددهم (35) وعدد الافراد العاملين الكلي والبالغ عددهم (71) فرداً. مما يعكس ذلك على جودة الخدمة الصحية المقدمة، وما لهذه الخدمة من خصوصية كونها متعلقة بحياة الإنسان الذي ينوي التداوي والعلاج في المستشفى الدولي الأهلي. بالتالي، تتلخص أهداف الدراسة في وضع معالجات حقيقية وفق أسس علمية للحد من هذه الظاهرة في المستشفى الدولي الأهلي. فيما تتلخص أهمية هذه الدراسة في تقديم خدمة للمجتمع والقطاع الصحي في العراق ترسيخاً لمبدأ التعاون بين مؤسسات القطاع العام والخاص.

بُعد الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع مُدير المستشفى ومُدراء الأقسام وبعض الأفراد العاملين، وجدنا بأن هناك خلط لدى ادارة المستشفى بين مصطلحي "التسرب الوظيفي" و"دوران العمل"، إذ ان المستشفى في كتابها نوهت على وجود تسرب وظيفي، ولكن وبعد طرح العديد من الأسئلة تبين بأن المشكلة التي تعاني منها المستشفى الدولي الأهلي من الناحية العلمية الدقيقة هي "دوران العمل"، وهذا الموضوع سيتم مناقشته في قسم مراجعة الأدبيات. فضلاً عن ذلك، ومن إجابات الأفراد في المقابلات الشخصية لاحظنا بأن المشكلة تستدعي دراسة مُعمقة وواسعة لممارسات إدارة الموارد البشرية، بالتالي فإن منهج البحث المُناسب، هو المنهج الاستكشافي الذي يعتمد على جمع أكبر قدر مُمكن من المعلومات وتحليلها وتفسيرها للوقوف على الأسباب الحقيقية التي تُقف خلف ظاهرة دوران العمل.

تُقدم هذه الدراسة جانب نظري يتكلم عن دوران العمل وربطه بممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن ثم الإنتقال إلى الجانب العملي الذي يشمل وضع مقياس للدراسة وإختباره، ومن ثم تحديد مجتمع وعينة الدراسة يليها عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها، ثم تعرض الدراسة في النهاية مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات.

2. مراجعة الأدبيات

2.1 دوران العمل

يرى بعض الكتاب والباحثين أن التسرب الوظيفي هو المرادف لدوران العمل "Employee turnover"، في حين أن دوران العمل هو "حركة العاملين في المنظمة خلال مدة زمنية معينة، سواء كانت هذه الحركة إلى داخل المنظمة عن طريق التعيين الجديد أم إلى خارج المنظمة عن طريق ترك العمل في المنظمة" (ياسين، 2022). بينما التسرب الوظيفي يعني توقف الفرد المنتمي إلى منظمة معينة عن العمل، وترك المنظمة بشكل طبيعي عن طريق تقديم الاستقالة أو طلب النقل، أو طلب الإعارة أو طلب التقاعد المُبكر. بالتالي، يرى الباحثان بأن دوران العمل هو مفهوم أكثر شمولاً، إذ أن دوران العمل يشمل الداخلين إلى المنظمة والخارجين منها، في حين أن التسرب الوظيفي يتعامل مع الخارجين من المنظمة فقط وبشكل طبيعي.

يدل مصطلح "دوران العمل" على تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للعمل داخل المنظمة وإحلال آخرين جدد محلهم. إذ تُشير هذه الظاهرة إلى التغيير في عدد العاملين كنتيجة لترك بعض الأفراد عملهم وقيام إدارة الموارد البشرية بتعيين أفراد جدد ليحلوا محل أولئك الأفراد (مقبل، 2018). أن دوران العمل هو عكس مفهوم تقليص العاملين "Downsizing"، فالتقليص هو "تسريح عدد من العاملين بشكل قسري من قبل المنظمة" (Dlouhy and Casper, 2021)، ولهذا الخيار إيجابياته المتضمنة تقليل التكاليف وتقليل الترهل الوظيفي، ومن سلبياته أنه ينطوي على معاناة إنسانية كبيرة تنعكس على العاملين المُسرحين، كذلك شعور العاملين المتبقين بعدم الأمان الوظيفي، ناهيك عن تحمل المنظمة لتكاليف دفع مكافأة نهاية الخدمة للعاملين المُسرحين، فضلاً عن تحمل تكاليف الاستقطاب والإختيار والتدريب عند زيادة الطلب والحاجة لتعيين عاملين جُدد (Noe et al., 2020). بينما دوران العمل هو خيار العامل، فهو يتخذه بإرادته نتيجة وصوله إلى قناعة بعدم القدرة على البقاء في المنظمة (العبيدي، 2023). كما يمثل دوران العمل مشكلة إدارية كبيرة تنعكس بالسلب على المنظمة والفرد والمجتمع، فهو يُكلف المنظمات خسائر مادية ومعنوية، خاصة إذا كان الأفراد تاركي العمل من ذوي الخبرة والكفاءة العالية، إذ أن ذلك سينعكس سلباً على الأداء التنظيمي (Al-Suraihi et al., 2021). من علامات دوران العمل هي كثرة التغيب عن الدوام، قلة التفاعل مع زملاء العمل، انخفاض الإنتاجية، عدم الرضا الوظيفي، البطئ في إنجاز المهام، وكثرة الإنتقادات غير البناءة (مكدو وفضل، 2022).

يمكن القول إن دوران العمل ليس عملاً يحدث بالصدفة، بل هو ردة فعل عن تراكم مجموعة من العوامل التي تعرض لها الفرد داخل المنظمة، ودفعته إلى اتخاذ قرار ترك العمل والانفصال عن المنظمة. بالتالي، نستعرض في القسم التالي ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تقييمها والوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة.

2.2 ممارسات إدارة الموارد البشرية

أن ممارسات إدارة إدارة الموارد البشرية متعددة، ولكن سنركز على الممارسات التي تؤثر على بقاء الفرد العامل في المنظمة من عدمه كونها، بالتالي الاخفاق في هذه الممارسات سينعكس على دوران العمل ، وهذه الممارسات هي كالاتي:

● تقدير الحاجة من الموارد البشرية Estimating the need for human resources

في هذه الخطوة يتم تحديد الموارد البشرية المطلوبة للأعمال المستقبلية (Efendi et al., 2022)، وبالطبع هذا التحديد يكون بالكَم والنوع، أي ما هو العدد المطلوب من العاملين وما هي طبيعة أختصاص ومواصفات ومهارات ومعارف كل فرد (Edwards et al., 2022). بالتالي فإن هذه الخطوة تهدف إلى تحديد الفائض والعجز من الموارد البشرية، من أجل توجيه عمل إدارة الموارد البشرية للتعامل مع كل حالة وفق الخيارات الإستراتيجية المتاحة (Lin et al., 2021). مما تقدم يمكن القول بأن هذه الخطوة ستمكن إدارة الموارد البشرية من معرفة مستويات ضغط العمل والأحساس بالأهمية عند كل عامل، فإن كان هناك عجز، فهذا يعني بأن هناك ضغطاً على العاملين كون أن حجم العمل مُقسم على عدد قليل من العاملين، وإن كان هناك فائض، فهذا يعني بأن هناك وقت لا يعمل فيه العامل بالتالي قد يشعر بعدم أهميته في مكان العمل مما يؤدي إلى شعوره بالملل والضجر.

● تصميم الوظائف Job design

في هذه الخطوة يتم رسم ملامح الوظيفة، أي بمعنى يتم إنشاء كيان إعتباري يسمى بـ"الوظيفة" يتم عن طريقه القيام بالمهام وأداء الواجبات داخل المنظمة (Noe et al., 2016). أن تصميم العمل يتعلق بمحتوى وتنظيم مهام العمل والأنشطة والعلاقات والمسؤوليات، وأن الآلية التي يتم اختيارها في تصميم العمل تعتمد على تقييمات وتعديلات تراعي سياق العامل وكفاءة العمل (Peiró et al., 2020). وفقاً لـ (Noe et al., 2016) فإن تصميم الوظائف يأخذ أربعة اعتبارات وهي: التصميم للكفاءة، التصميم للصحة والسلامة، التصميم للقدرات العقلية، والتصميم للتحفيز، وأن الاعتبار الأخير يمكن أن يأخذ أشكال كثيرة على سبيل المثال، التناوب الوظيفي "Job rotation" والذي يعني عملية نقل العاملين بين عدة وظائف مختلفة (Alfuqaha et al., 2021)، وتوسيع الوظيفة "Job Enlargement" والذي يعني دمج أكثر من وظيفة في وظيفة واحدة (Harbani et al., 2021)، والإثراء الوظيفي "Job Enrichment" والذي يعني توسيع صلاحيات إتخاذ القرار المعطاة للعامل (Marta et al., 2021)، والوقت المرن "Flexitime" والذي يعني إعطاء العامل حرية اختيار أوقات البدء والإنتهاء من الدوام (Petak and Miller, 2021)، ومشاركة الوظيفة "Job sharing" والذي يعني إعطاء الحرية لعاملان بدوام جزئي ان يؤديان عمل يعود لوظيفة واحدة (Barbieri et al., 2019)، وأسبوع العمل المضغوط "Compressed Workweek" والذي هو جدول زمني يكمل فيه العاملون بدوام كامل ساعات عملهم الأسبوعية في أقل من خمسة أيام (Spicer and Lyons, 2023)، والعمل

صورة اكثر واقعية عن مستويات العاملين (DelCampo, 2011). ان تقييم الأداء هو نظام رسمي لمراجعة وتقييم أداء المهام الفردية أو الجماعية وبشكل مستمر (Al-Jedaia and Mehrez, 2020). أن أبرز القضايا التي قد يحس منها بعض الموظفين في هذا الجانب هو عدم الموضوعية في التقييم والشعور بالظلم والتحيز والمحابة والافتقار إلى مبدأ العدالة في وضع درجات التقييم (Mondy and Martocchio, 2016).

• الأجور Wages

إن الأجر هو المبلغ المالي أو الراتب الذي يُعطى إلى العامل أو الموظف لقاء عمله وجهوده المبذولة في العمل داخل المنظمة. وتُعد الأجور أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة. إذ أن لها تأثير كبير على مواقف الموظفين والسلوكيات الخاصة بهم. كما أنها تؤثر على أنواع العاملين أو الموظفين التي تجذب إلى المنظمة وتبقى فيها (Li et al., 2022). يهتم العاملون بعدالة الأجور مقارنة بما يكسبه الآخرون، إذ يُعد مستوى الأجور علامة من علامات النجاح ومعيار أساسي عند تقييم علاقتهم مع صاحب العمل، لهذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية إتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور بعناية فائقة (Fang et al., 2022). هناك مجموعة من العوامل التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ بها في عملية تحديد الأجور وهذه العوامل هي كالآتي (Noe et al., 2016):

أ- قانونية: تخضع للتشريعات واللوائح الحكومية على سبيل المثال، تكافؤ فرص العمل أي لا يجوز أن تكون هناك فروق في الأجر بناءً على عمر العامل أو جنسه أو عرقه أو أصله أو دينه أو ما شابه ذلك. والحد الأدنى للأجور أي لا يجوز دفع أجر أقل من الحد الأدنى للأجور الذي يحدده القانون. وأجور العمل الإضافي أي ينبغي على إدارة الموارد البشرية دفع أجور أعلى لساعات العمل الإضافي.
ب- اقتصادية: تخضع لسياسات العرض والطلب في السوق وأهم محددات هذه العوامل هي أسواق المنتجات التي تُقدم إلى الزبائن، وهنا ينبغي أن تكون المنظمات قادرة على بيع سلعتها وخدماتها بكمية وسعر يحقق لها ربحاً كافياً. وأسواق العمل الذي يحتوي على الأفراد الذين يعملون والأفراد الذين يبحثون عن عمل، وفي هذا السوق ينبغي على المنظمات أن تستقطب الموارد البشرية الأفضل من خلال دفع أجر أعلى مما يدفعه المنافسون لنفس الوظيفة.

• الحوافز Incentives

الحوافز نوعان معنوية ومادية. تُعرف الحوافز المعنوية بأنها "مجموعة العوامل التي تثير الفرد وتدفعه إلى أداء الأعمال الموكلة إليه بأكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية"، أي أن هذه الحوافز لا تكون على شكل أموال وإنما تكون على شكل احترام، كتب شكر وتقدير، ترقية، إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات، توسيع الصلاحيات، الأمان الوظيفي (Al-Qdudah, 2019). أما الحوافز المادية تكون على عكس القرارات المتعلقة بهيكل الأجور، إذ تتمتع المنظمات بسلطة تقديرية واسعة في تحديد مقابل مالي مرتبط بالأداء، ويسمى بالـ"الحافز". يمكن

عن بعد "Telework" والذي يعطي للعامل إمكانية العمل من المنزل (Athnasiadou and Theriou, 2021).

• سياسات الاستقطاب Recruitment policies

تُعد الأجور والمناخ التنظيمي وحزمة المنافع من أهم سياسات استقطاب العاملين من سوق العمل (Bingley and Westergaard, 2004)، ويرى (Estlund, 2022) بأن احد سياسات الاستقطاب هو ما يسمى بالتوظيف حسب الرغبة "Employment-at-will" والذي هو عبارة عن نص يكتب في العقد يتضمن الإشارة إلى ان التوظيف حسب الرغبة، وعليه يحق للعامل ترك العمل متى ما يشاء، بالمقابل يحق للمنظمة أن تستغني عن خدمات العامل متى ما شاءت، على ان لا يترتب اي تبعه قانونية على أي طرف.

• التدريب Training

أن تدريب العاملين هو من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى إكساب العاملين كل ما يتعلق من معارف وقدرات ومهارات إضافية تحتاجها الوظيفة الحالية (Urbanová et al., 2021). وبالطبع ان التدريب لا يقتصر على العاملين الجدد، وإنما على العاملين الذين أصبح تقييمهم منخفضاً، أو ربما يصبح التدريب ضرورة حتمية تُفرض على الكثير عند دخول تقنيات جديدة تؤدي إلى التعامل بطريقة جديدة عند أداء الأعمال (Rivaldo and Nabella, 2023). يمكن القول بأن جودة الأنشطة التدريبية تساهم في تسريع إنصهار العاملين بالمناخ التنظيمي وتجعلهم يتفاعلون مع الأوامر التنظيمية بشكل أفضل.

• التطوير Development

تُفكر إدارة الموارد البشرية الناجحة في إقامة الأنشطة التطويرية من أجل رفع مهارات وقدرات ومعارف العاملين فيها تحسباً للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً في بيئة الأعمال (Arwab et al., 2022). ان التطوير موجه صوب المستقبل، كما يتضمن تعلماً لا يرتبط بالضرورة بالوظيفة الحالية، بل أنه يعد الموظفين لشغل وظائف أخرى قد لا تكون موجودة بعد (Noe et al., 2016). وفقاً لـ (Dachner et al., 2021) فإن مناهج التطوير تكون كما يأتي: (أ) التعليم الرسمي من خلال أقامة الدورات والندوات وورش العمل والبرامج الجامعية المقدمة للعاملين على سبيل المثال برامج الماجستير والدكتوراه، (ب) التقييم من خلال تقديم الملاحظات والنصائح والارشادات للعاملين حول كيفية رفع مستوى ادائهم، (ج) الخبرات الوظيفية التي يمكن ان يكتسبها العامل من خلال النقل أو الترقية أو تخفيض الرتبة، و(د) العلاقات الشخصية التي تحدث بشكل غير رسمي بين الموظف الكفوء والخبير وبين الموظف الذي لا يتمتع بنفس المستوى من الكفاءة والخبرة.

• تقييم الاداء Performance appraisal

تؤدي إدارة الموارد البشرية نشاطها السنوي أو نصف السنوي أو ربما ربع السنوي في تقييم عاملها من أجل التعرف على مستوياتهم في أداء أعمالهم وواجباتهم، وأن المهمة الصعبة التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي كيفية وضع المعايير المنطقية ذات الصلة التي تصل بالنتيجة إلى اعطاء

(et al., 2008). ان إدارات الموارد البشرية تنفق مبالغ كبيرة على المنافع، فإذا كان العاملون لا يفهمون كيفية إستخدامها أو أهميتها، فإن كلفها ستضيق. لذا يحتاج مختصو ادارة الموارد البشرية إلى التواصل بفاعلية حتى تتجح المنافع في تحفيز العاملين (Laundon et al., 2019). وفقاً لـ (Noe et al., 2020) فإن أهم المنافع التي تقدمها منظمات الاعمال للعاملين هي الضمان الاجتماعي، الضمان الصحي، التعويضات عن الإصابات والأمراض الناتجة عن العمل، الإجازات العائلية والمرضية. أما (Stalmašeková et al., 2017) فيضيف لحزمة المنافع سيارة وهاتف المنظمة، التأمين على الحياة، القروض، توفير سكن، ورياض الأطفال لأبناء العاملين.

3. المنهجية

3.1. المقياس

تم بناء مقياس البحث بعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد استطاع الباحثان من جمع فقرات الإستبانة بالإعتماد على مصادر رصينة منشورة في مجلات عالمية رصينة، وكما موضحة في الجدول (1).

للمنظمات ربط الحوافز بالأداء الفردي أو الأرباح أو العديد من مقاييس النجاح الأخرى بشكل يتوافق مع سياسات وأهداف المنظمة (Shashikumar et al., 2022). تأخذ اساليب احتساب الحوافز أشكالاً مختلفة منها (Ihemereze et al., 2023): (أ) أجور العمل بالقطعة كحافز للعمل بكفاءة، (ب) الوقت القياسي أي إنجاز العمل في وقت أقصر من الوقت المحدد، (ج) المكافأة حسب درجة التقييم، (د) مكافأة المهمة أي منح العاملين الذين يكلفون بمهمة إضطرارية مكافأة مالية عن اتمامهم للمهمة، (هـ) عمولات المبيعات كنسبة مئوية من المبيعات، (و) المشاركة في الأرباح أي ان تكون هناك حصة من الأرباح توزع على العاملين، و(ز) ملكية الأسهم أي توزيع أسهم على العاملين بالتالي يصبحون اولئك العاملون من مالكي المنظمة وكل حسب حصته.

• المنافع Benefits

تساهم المنافع في جذب العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم. يبحث العاملون على إختلافاتهم عن أنواع مختلفة من المنافع. كما يحتاج أصحاب العمل إلى فحص حزمة منافعهم بانتظام لمعرفة ما إذا كانت تلبي احتياجات العاملين. في الوقت نفسه، تعد حزم المنافع أكثر تعقيداً من الأجور، لذلك فإن من الصعب على العاملين فهمها وتقديرها (SoonYew

الجدول (1) تركيبة الإستبانة ومصادر قياسها

عدد العبارات	ممارسات ادارة الموارد البشرية	المصادر
8	تقدير الحاجة من الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> (O'Brien-Pallas et al., 2001) (Dreesch et al., 2005) (Hirschhorn et al., 2006)
11	تصميم الوظائف	<ul style="list-style-type: none"> (Campion and Thayer, 1985) (Edwards et al., 1999) (Belias and Sklikas, 2013) (Oldham and Fried, 2016)
3	سياسات الإستقطاب	<ul style="list-style-type: none"> (Behrends, 2007) (Estlund, 2022)
5	التدريب	<ul style="list-style-type: none"> (Al-Qudah et al, 2014) (Hanaysha, 2016)
5	التطوير	<ul style="list-style-type: none"> (Holton, 1996) (Jacobs and Washington, 2003) (Jangbahadur and Sharma, 2018) (Garofano and Salas, 2005)
7	تقييم الأداء	<ul style="list-style-type: none"> (Thurston and McNall, 2010) (Daoanis, 2012) (Otoo and Mishra, 2018)
4	الأجور	<ul style="list-style-type: none"> (Gooderham et al., 2008) (Hong et al., 2012) (Amin et al., 2014)
5	الحوافز	<ul style="list-style-type: none"> (Ahmad and Schroeder, 2003) (Obeidat and AL_Dwairi, 2015)

<ul style="list-style-type: none"> • (Furman et al., 2023) • (Oyer, 2008) • (Hong et al., 2012) • (Lemma, 2014) • (Ojwala, 2016) 	9	المنافع
---	---	---------

بلغ عدد الاستبانات الصالحة للدراسة (54) استبانة. ويبين الجدول (2) بعض البيانات الشخصية للأشخاص المشمولين في هذه الدراسة.

3.2. العينة ومجتمع الدراسة
ان العدد الكلي للأفراد العاملين في المستشفى الدولي الأهلي يبلغ (70) فرداً. تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (60) فرد عامل في المستشفى الدولي الاهلي، وقد
الجدول (2) البيانات الشخصية لأفراد العينة

الفئات		التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	الذكور	24	45%
	الاناث	30	55%
	المجموع	54	100%
الفئات		التكرارات	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25	10	19%
	25 الى أقل من 35	31	57%
	35 الى أقل من 45	11	20%
	45 فما فوق	2	4%
	المجموع	54	100%
الفئات		التكرارات	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	أعزب	23	43%
	متزوج	27	50%
	مطلق	3	5%
	أرمل	1	2%
	المجموع	54	100%
الفئات		التكرارات	النسبة المئوية
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5	28	52%
	5 الى أقل من 10	15	28%
	10 الى أقل من 15	8	15%
	15 فما فوق	3	5%
	المجموع	54	100%

المحكمين تم إعادة صياغة بعض الفقرات أو حذفها أو إضافة فقرات جديدة لتظهر بشكلها النهائي.
ب- الصدق البنائي: يستخدم الصدق البنائي للتأكد من كفاية العينة وجودة المقياس. بناءً على ذلك ينبغي إجراء اختباران، الأول يسمى Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) لقياس مدى كفاية العينة، ويكون متحققاً عندما تكون قيمته محصورة بين (1) والـ(0.05). الثاني هو اختبار (Bartlett's) بهدف التأكد من جودة القياس بدلالة (Chi-Square)، وتكون جودة القياس متحققة عندما تكون (Sig) أقل من (0.05). والجدول (3) يوضح نتائج هذين الاختبارين وقد تم استعمال برنامج (SPSS V.23) لإستخراج النتائج.

3.3. اختبارات المقياس

3.3.1. اختبار الصدق

تعد هذه الاختبارات من الشروط الأساسية للتأكد من أن المقياس (الإستبانة) هو وسيلة صالحة للوصول إلى الأهداف التي أُعد من أجلها، وتتضمن هذه الإختبارات الآتي:
أ- الصدق الظاهري: يُشير الصدق الظاهري فيما إذا كانت فقرات المقياس صُممت للغرض نفسه المراد قياسه، وبهدف التأكد من مطابقته للغرض تم عرض المقياس (الإستبانة) بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية وعلم النفس والبالغ عددهم (8) خبراء. وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة من السادة

الجدول (3) اختبار كفاية حجم العينة وجودة القياس

اختبار الكفاية	اختبار Bartlett's			اختبار KMO	المتغيرات
	Sig	Df	Chi-Square		
متحقق	0.001	28	87.422	0.679	تقدير الحاجة من الموارد البشرية
متحقق	0.001	55	92.674	0.539	تصميم الوظائف
متحقق	0.001	3	31.156	0.553	سياسات الإستقطاب
متحقق	0.001	10	79.152	0.604	التدريب
متحقق	0.001	10	35.415	0.555	التطوير
متحقق	0.001	21	83.885	0.647	تقييم الأداء
متحقق	0.001	6	66.947	0.709	الأجور
متحقق	0.001	10	55.623	0.559	الحوافز
متحقق	0.001	36	183.412	0.698	المنافع

الاختلاف المحتملة التي يمكن ان تشهدا إجابات أفراد العينة إذا ما تم إعطائهم الإستبانة نفسها وطلب منهم الإجابة عنها. يستعمل معامل الثبات (Alpha- Cronbach) لقياس درجة ثبات المقياس والتي ينبغي أن تكون قيمتها أكبر من (70%) لكي تُقبل إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية (Butts & Michels, 2006)، بمعنى أن الحد الأدنى المقبول لقيمة الثبات ينبغي أن لا تقل عن هذه القيمة، وكلما زادت قيمة الثبات عن الـ(0.70) باتجاه الـ(1.00) فإن ذلك يدل على ان المقياس يتمتع بدرجة ثبات أعلى. والجدول (4) يوضح نتائج اختبارات معامل الثبات (Alpha- Cronbach)، وقد تم استعمال برنامج (SPSS V.23) لإستخراج النتائج.

يتضح من نتائج الجدول (3) بأن قيم اختبار (KMO) جميعها هي أعلى من (0.05)، فضلاً عن ذلك فان جميع نتائج اختبار (Bartlett's) هي معنوية بدلالة (Chi-Square)، إذ نجدها أقل من (0.05)، بالتالي نستدل على أن جودة المقياس متحققة.

3.3.2. اختبارات الثبات

يُعد الثبات من الاختبارات المهمة التي يجب أن تجرى على مقياس البحث، ويكون الاختبار ثابتاً إذا أعطى النتائج نفسها بإستمرار في حالة تكرار تطبيقه على العينة نفسها وتحت الظروف نفسها، لذا فإن درجة الثبات كلما كانت عالية فأنها تُعطي دلالة على أن المقياس رصين وتم بنائه بشكل موضوعي، بالتالي فان (1-درجة الثبات) تمثل درجة

الجدول (4) اختبار ثبات المقياس

القرار	Alpha-Cronbach	الفقرات	المتغيرات
مقبول	0.77	(1-8)	تقدير الحاجة من الموارد البشرية
مقبول	0.81	(9-19)	تصميم الوظائف
مقبول	0.84	(20-22)	سياسات الإستقطاب
مقبول	0.83	(23-27)	التدريب
مقبول	0.79	(28-32)	التطوير
مقبول	0.86	(33-39)	تقييم الأداء
مقبول	0.94	(40-43)	الأجور
مقبول	0.78	(44-48)	الحوافز
مقبول	0.91	(49-57)	المنافع

4. عرض النتائج

تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستوى اجابات افراد العينة ، والجدول (5) يعرض قيم الفئات ومستوياتها بحسب (Dewberry, 2004). وعلى هذا الأساس نستطيع تقييم النتائج.

من خلال نتائج الجدول (4)، نجد أن جميع قيم (Alpha- Cronbach) تتجاوز الحد الأدنى المقبول والبالغ (0.70)، وهذا يدل على أن ثبات المقياس متحقق، بالتالي فإن النتائج ستكون مقاربة لنتائج هذا البحث في حالة تكرار توزيع الأستبانة على أفراد العينة أنفسهم إذا ما توفرت الظروف نفسها.

الجدول (5) قيم الفئات ومستوياتها

مستوى الفئة	قيمة الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	من 1 الى 1.80	1
منخفض	من 1.81 الى 2.60	2

معتدل	من 2.61 الى 3.40	3
مرتفع	من 3.41 الى 4.20	4
مرتفع جداً	من 4.21 الى 5.00	5

ان الفقرات المظللة تؤثر وجود مشكلة ينبغي على إدارة المستشفى الدولي الأهلي أن تركز جهودها من أجل أن تحل هذه المشاكل. وقد إعتد الباحثان في تشخيصهما للمشاكل على معايير جدول (5)، بالتالي فإن أي فقرة حصلت على أقل من (2.61) تُعد مشكلة.

ويعرض الجدول (6) إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة. وقد تم حساب الوسط الحسابي لإجابات الأفراد فضلاً عن الانحراف المعياري الذي يوضح مدى التشتت في إجابات أفراد العينة، وكذلك معامل الاختلاف الناتج عن قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي. وقد تم استعمال برنامج (SPSS V.23) لإستخراج النتائج. كما

الجدول (6) عرض نتائج اجابات أفراد العينة

ممارسات ادارة الموارد البشرية	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تقدير الحاجة من الموارد البشرية	• يشعر الأفراد بأن الوقت لا يكفيهم لأداء جميع المهام الموكلة إليهم. (معكوس)	2.46	1.02	0.41
	• يمارس الأفراد أعمالهم بشكل سريع خوفاً من تراكمها عليهم. (معكوس)	2.50	1.04	0.41
	• يتصفح الأفراد مواقع التواصل الاجتماعي كثيراً أثناء الدوام.	3.07	1.09	0.35
	• يُعاني الأفراد من كثرة التكاليفات والمهام. (معكوس)	2.74	0.89	0.32
	• أحياناً، يُمارس الأفراد أعمالاً ليست ضمن تخصصاتهم العلمية. (معكوس)	2.59	1.08	0.41
	• أحياناً، يبقى الأفراد لوقت يتجاوز أوقات العمل الرسمي. (معكوس)	2.55	0.93	0.36
	• يؤدي بعض الأفراد مهام مختلفة لا يوجد تجانس فيما بينها. (معكوس)	3.00	0.91	0.30
	• يشعر الأفراد بالراحة التامة في العمل.	3.14	0.97	1.04
	• جميع مستلزمات العمل مصممة بشكل يجعل الأفراد يؤدون أعمالهم بكفاءة.	3.81	0.97	0.25
	• خطوات العمل معقدة جداً. (معكوس)	2.98	0.96	0.32
تصميم الوظائف	• تتوفر شروط السلامة والأمان كافة في بيئة العمل.	3.70	0.98	0.26
	• تعمل الإدارة على نقل أفرادها من قسم لآخر كلما مضت مدة زمنية محددة.	3.03	0.84	0.27
	• ترغب الإدارة ببقاء أفرادها في نفس الأقسام طيلة مدة عملهم.	3.44	0.83	0.24
	• تمنح الإدارة سلطة إتخاذ القرار لأفرادها بشكل دائم.	3.13	0.77	0.24
	• توكل الإدارة مهاماً إضافية تتسم بالأهمية لبعض أفرادها كجزء من تقديرها لهم وثقتها بهم.	3.35	0.82	0.24
	• تمنح الإدارة أفرادها حرية إختيار أوقات البدء والإنتهاء من الدوام.	2.31	0.94	0.40
	• تسمح الإدارة لأفرادها العمل بنظام "أسبوع العمل المضغوط".	2.20	0.80	0.36
	• توفر الإدارة العمل بدوام جزئي "Part Time".	2.42	0.92	0.38
	• تسمح الإدارة لأفرادها العمل من المنزل للأعمال الإدارية.	2.59	0.96	0.37
	سياسات الاستقطاب	1. يحق لأي فرد ترك العمل متى ما يشاء دون أي تبعات مالية أو قانونية.	3.96	1.19
2. تستطيع الإدارة تسريح أي فرد دون أي تبعات مالية أو قانونية.		3.87	1.08	0.28
3. تروج المنظمة لفكرة أنها مكان رائع للعمل.		3.50	0.98	0.28
4. عدم كفاية الأنشطة التدريبية للتعرف على اساليب العمل. (معكوس)		3.09	0.89	0.29
5. توجد في المنظمة خطة سنوية لتدريب الأفراد لزيادة معرفتهم بوظائفهم.		3.88	0.91	0.23
6. تأخذ المنظمة بنظر الإعتبار إستعداد الأفراد للتدريب.		3.48	0.72	0.21

0.25	0.85	3.38	7. أي فرد ينخفض مستوى أداءه يُحال إلى التدريب.	
0.24	0.90	3.77	8. يشعر الأفراد بارتفاع كبير في مستوى معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم بعد التدريب.	
0.36	0.91	2.48	9. تقييم المنظمة العديد من الندوات والمحاضرات وورش العمل الطوعية للأفراد القدامى.	التطوير
0.35	0.86	2.40	10. تمنع المنظمة وبشدة أي فرد يطلب إجازة لغرض الدراسة. (معكوس)	
0.27	0.89	3.27	11. الأفراد على اطلاع دائم بمواطن الخلل والضعف في ادائهم.	
0.25	0.90	3.51	12. تقدم المنظمة النصح والارشاد الدائم لأفرادها فيما يخص تحسين الأداء.	
0.28	0.98	3.53	13. تقدم المنظمة برامج رسمية للأفراد من أجل زيادة قابليتهم للترقية.	
0.22	0.73	3.27	14. يعتقد الأفراد بأن مؤشرات تقييم الأداء موضوعية.	تقييم الأداء
0.33	0.86	2.57	15. يؤثر الأفراد وجود تحيز في عملية تقييم الأداء (معكوس)	
0.41	1.06	2.58	16. يعاني الأفراد من الظلم في عملية تقييم الأداء. (معكوس)	
0.24	0.79	3.24	17. يعرف المُقيم ما الذي من المفترض أن يفعله الأفراد وكيف يُقيم أدائهم.	
0.22	0.79	3.57	18. يمكن للأفراد الحصول على مراجعة عادلة لتقييم أدائهم كما يمكنهم الطعن في نتيجة التقييم إذا اعتقدوا أنه غير عادل.	
0.25	0.87	3.40	19. يمكن تغيير تقييم الأداء إذا تمكن الأفراد من إثبات أنه غير صحيح أو غير عادل.	الأجور
0.24	0.84	3.51	20. تعكس درجة التقييم التي يحصل عليها الأفراد مقدار وجودة العمل الذي يقومون به.	
0.44	1.11	2.51	21. يشعر الأفراد بالرضا التام عن مستوى الأجور التي يتقاضوها مقابل عملهم في المنظمة.	
0.37	0.87	2.37	22. يعد مستوى الأجور في المنظمة أقل من مستويات الأجور في المنظمات المنافسة. (معكوس)	
0.45	1.09	2.40	23. يتوافق الأجر مع الجهود المبذولة في العمل.	
0.32	0.88	2.70	24. يوجد فارق كبير جداً بين أعلى راتب وأقل راتب في المنظمة. (معكوس)	الحوافز
0.36	0.89	2.46	25. يتسلم الأفراد مكافآت مالية شهرياً.	
0.26	0.89	3.44	26. المكافآت التي يتسلمها الأفراد غير مرتبطة بمستوى الأداء. (معكوس)	
0.27	0.92	3.44	27. يتلقى الأفراد عبارات الشكر والثناء حينما يقدمون مستويات عالية من الأداء.	
0.27	0.93	3.37	28. يُمنح الأفراد كتب شكر وتقدير حينما ينجزون مهام معينة.	
0.47	0.95	2.02	29. تمتلك المنظمة نظام لمشاركة أرباحها مع الأفراد على وفق إنتاجية وفاعلية كل فرد.	المنافع
0.24	1.02	4.22	30. تدفع المنظمة ضماناً اجتماعياً لجميع أفرادها.	
0.25	1.01	3.98	31. تُغطي المنظمة النفقات الصحية لجميع أفرادها.	
0.27	0.88	3.24	32. تمنح المنظمة إجازة أمومة للعاملات الحوامل بعد الإنجاب.	
0.50	1.06	2.11	33. توفر المنظمة خطوط نقل لأفرادها.	
0.30	0.86	2.83	34. تمنح المنظمة قروض لأفرادها.	
0.35	0.91	2.62	35. تتوفر في المنظمة رياض أطفال لأبناء العاملين فيها.	
0.37	0.88	2.36	36. تدفع المنظمة للأفراد تعويضات عن الإصابات والأمراض الناتجة عن العمل.	
0.32	1.01	3.11	37. تمنح المنظمة لأفرادها إجازات بدون راتب للأفراد الذين يحتاجون لهذه الإجازات.	

0.42	1.01	2.41	38. تقدم المنظمة كارتات شحن لهواتف أفرادها العاملين بمقدار معين شهرياً.
------	------	------	---

الجدول (7) يعرض ترتيب متغيرات البحث، فالأدنى مستوى هو في الترتيب الأول وأعلىها هو في الترتيب التاسع وهو الأخير. أن هذا الترتيب يوضح بأن مشكلة المستشفى الدولي الأهلي تكمن في المتغيرات التي حصلت على المستوى الأدنى وعليها أن تحسن العمل في المستويات الدنيا من أجل تقليل ظاهرة دوران العمل. وقد تم إستعمال برنامج (SPSS V.23) لإستخراج النتائج.

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (6) وبالإستناد على أساس التقييم الذي وضحه جدول (5)، تم تظليل الأرقام باللون الرمادي التي هي أقل من (2.61)، إذ أن كل ما تم تظليله يمثل المشاكل التي يواجهها الأفراد العاملون، بالتالي هي الأقرب لتكون السبب وراء ظاهرة دوران العمل في المستشفى الدولي الأهلي.

الجدول (7) ترتيب مستوى متغيرات البحث (من الأدنى إلى الأعلى)

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	الأجور	2.49	0.78	0.31
2	تقدير الحاجة من الموارد البشرية	2.75	0.40	0.14
3	الحوافز	2.94	0.56	0.19
4	المنافع	2.98	0.59	0.20
5	تصميم الوظائف	2.99	0.37	0.12
6	التطوير	3.03	0.56	0.18
7	تقييم الأداء	3.16	0.50	0.16
8	التدريب	3.52	0.55	0.15
9	سياسات الإستقطاب	3.77	0.84	0.22

الإصابات والأمراض الناتجة عن العمل، كارتات شحن لهواتفهم بمقدار معين شهرياً.

5. فيما يخص تصميم الوظائف، يتضح بأن المستشفى الدولي الأهلي لا توفر لأفرادها العاملين ترتيبات العمل المرنة وهي الوقت المرن، أسبوع العمل المضغوط، الدوام الجزئي، وإمكانية العمل من المنزل للأعمال التي تسمح بذلك.

6. فيما يخص التطوير، يشعر الافراد العاملين بقلة الندوات والمحاضرات وورش العمل الطوعية لهم، فضلاً عن عدم مرونة إدارة المستشفى الدولي الأهلي بقضية منح إجازة دراسية للأفراد الذين يطلبون ذلك.

7. فيما يخص تقييم الأداء، يشعر الافراد بوجود تحيز وظلم في عملية تقييم الأداء.

8. فيما يخص الأنشطة التدريبية وسياسات الاستقطاب، يشعر الافراد العاملين بأن مستواها عالي ولا وجود لمشكلة في كلتا الممارستين.

6. التوصيات

1. ضرورة اهتمام المستشفى الدولي الأهلي بمستوى الأجور وان تراعي في سلم الرواتب غلاء المعيشة ومتطلبات الحياة الكثيرة فضلاً عن مستوى الأجور في المستشفيات الأهلية الأخرى المنافسة.

2. ضرورة تفكير الإدارة بتعيين عدد من الافراد الجدد الذين يمكن أن يقللوا من ضغط العمل المسلط على الأفراد الحاليين.

3. ضرورة اهتمام المستشفى الدولي الأهلي بقضية الحوافز المالية وأن ترتبط بمستوى الأداء حتماً، فضلاً عن إمكانية

من خلال نتائج الجدول (7) والخاص بترتيب مستوى متغيرات البحث، نجد أن الأجور هي أكثر المشاكل التي يواجهها الأفراد العاملون، ثم تقدير الحاجة من الموارد البشرية، الحوافز، المنافع، تصميم الوظائف، التطوير، وتقييم الأداء، على التوالي. أما فيما يخص التدريب وسياسات الاستقطاب فإنها تتمتع بمستوى عالي في المستشفى الدولي الأهلي.

5. الاستنتاجات

1. فيما يخص الأجور، يشعر الأفراد العاملين بعدم الرضا عن مستوى الأجور، وأن بعض المستشفيات الأهلية المنافسة تعطي أجوراً أعلى لأفرادها، بالتالي يرى الأفراد العاملين في المستشفى الدولي الأهلي بأن مستوى الأجر لا يتوافق مع جهودهم المبذولة في العمل.

2. فيما يخص تقدير الحاجة من الموارد البشرية، يشعر الافراد العاملين في المستشفى الدولي الأهلي بوجود ضغط في العمل، وان هذا الضغط يترجم أحياناً الى جعلهم يمارسون اعمالاً ليست ضمن تخصصاتهم العلمية أو ربما يكون لوقت يتجاوز وقت الدوام الرسمي.

3. فيما يخص الحوافز، يشعر الافراد بقلة المكافآت المالية شهرياً، فضلاً عن عدم وجود نظام لمشاركة أرباح المستشفى مع الافراد العاملين على وفق كفاءة وفاعلية كل فرد.

4. فيما يخص المنافع، يؤشر الافراد العاملين بأن المستشفى الدولي الأهلي لا توفر لهم مجموعة من المنافع وهي: خطوط للنقل، رياض أطفال لأبنائهم، تعويضات عن

- Tasrib Al-Wathifi. Majallat Al-Muhtaraf Li 'Ulum Al-Riyadah Wa Al-'Ulum Al-Insaniyah Wa Al-Ijtima'iyah, Al-Mujallad (9), Al-'Adad (4), Al-Jaza'ir.
3. Makdah, Muhammad Sa'id 'Awad Wa Fadl, Mahmoud 'Abd Al-Tawab 'Abd Al-Tawab (2023). Al-Rida Al-Wathifi Wa 'Alaqtuh Bi Al-Tasrib Al-Wathifi Lada Mu'allimi Madaris Al-Ta'lim Al-'Am Bi Muhafazat Khamees Mushayt. Majallat Al-'Ulum Al-Tarbiyah Wa Al-Dirasat Al-Insaniyah, Al-'Adad (28), Al-Su'udiyah.
 4. Al-'Obaidi, Nama' Jawad Kazim (2023). Ta'thir Al-Rahat Al-Nafsiyah Fi Al-Hadd Min Dhahirat Al-Tasrib Al-Wathifi: Bahth Tatbiqi Fi Wizarat Al-Sana'a Wa Al-Ma'adin. Majallat Jami'at Kirkuk Li Al-'Ulum Al-Idariyah Wa Al-Iqtisadiyah, Al-Mujallad (13), Al-'Adad (2), Al-'Iraq.
 5. Dlouhy, K., & Casper, A. (2021). Downsizing and surviving employees' engagement and strain: The role of job resources and job demands. *Human Resource Management*, 60(3), 435-454.
 6. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill.
 7. Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research (EJBMR)*.
 8. Efendi, F., Aurizki, G. E., Auwalin, I., Kurniati, A., Astari, L. D., Puspitasari, I. T., & Chong, M. C. (2022). The paradox of surplus and shortage: A policy analysis of nursing labor markets in Indonesia. *Journal of multidisciplinary healthcare*, 627-639.
 9. Edwards, D. S., Kraft, M. A., Christian, A., & Candelaria, C. A. (2022). Teacher Shortages: A Unifying Framework for Understanding and Predicting Vacancies. EdWorkingPaper No. 22-684. Annenberg Institute for School Reform at Brown University.
 10. Lin, T. K., Bruckner, T. A., Alghaith, T., Hamza, M. M., Alluhidan, M., Herbst, C.

- استحداث نظام تحفيزي يقوم على أساس مشاركة الأرباح السنوية التي تحققها المستشفى مع الأفراد العاملين الكفوئين والفاعلين.
4. ضرورة اهتمام المستشفى الدولي الأهلي بتوفير منافع تحسس الافراد العاملين بالامتنان وأنهم يعملون في مكان مميز للغاية. أن المنافع كثيرة ومن بينها توفير خطوط للنقل، رياض أطفال لأبناء الافراد العاملين، تعويضات عن الإصابات والأمراض الناتجة عن العمل، كارتات شحن لهواتف الافراد العاملين بمقدار معين شهرياً.
 5. ضرورة تفكير الإدارة بتعزيز ترتيبات العمل المرنة، وهي السماح لأفرادها العاملين باختيار أوقات البدء والانتهاء من الدوام بشرط أن يغطي الفرد في نهاية اليوم عدد الساعات المطلوبة منه في اليوم، فضلاً عن تفعيل العمل بنظام "أسبوع العمل المضغوط" الذي يُمكن العاملين من إكمال ساعات عملهم الأسبوعية في أقل من خمسة أيام، كذلك تعزيز العمل بالدوام الجزئي والعمل من المنزل للأعمال التي تسمح بذلك.
 6. ضرورة اهتمام المستشفى الدولي الأهلي بإقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل الطوعية لأفرادها العاملين، فضلاً عن أن تكون إدارة المستشفى أكثر مرونة بحيث لا تمنع منح إجازة دراسية للأفراد الذين يطلبون ذلك.
 7. ضرورة اهتمام المستشفى الدولي الأهلي بتحقيق أعلى مستويات العدالة والموضوعية في عملية تقييم الأداء.
 8. الأنشطة التدريبية وسياسات الاستقطاب جيدة، وتعزيز هاتين الممارستين والارتقاء بهما ليس بالقرار الخاطئ من قبل إدارة المستشفى الدولي الأهلي، إذ سينعكس ذلك بشكل إيجابي على الأفراد العاملين حتماً.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

مصادر التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد أو ذكر اي شخص اخر.

References:

1. Muqbil, Ali Ahmed Ahmed (2018), "Athar Al-Awamil Al-Musbibah Lir-Rida Al-Wathifi Ala Duran Al-'Amal: Bil-Tatbiq 'Ala Al-'Amilin Fi Al-Masarif Al-Yamaniyah", Risalat Majestir Muqadamah ila Majlis Kulliyat Al-'Ulum Al-Idariyah, Jami'at Al-Andalus, Al-Yaman.
2. Yasin, Mushtah (2022). Mada Ta'thir Al-Manahil Al-Tanzeemiya Fi Dhahirat Al-

18. Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10).
19. Estlund, C. (2022). Employment-at-Will: Too Simple for a Complex World. *Tex. A&M L. Rev.*, 10, 403.
20. Bingley, P., & Westergaard-Nielsen, N. (2004). Personnel policy and profit. *Journal of Business Research*, 57(5), 557-563.
21. Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Petru, G. J. (2021). Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development. *Sustainability*, 13(5), 2721.
22. Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Calitatea*, 24(193), 182-188.
23. Arwab, M., Ansari, J., Azhar, M., & Ali, M. (2022). Exploring the influence of training and development on employee's performance: Empirical evidence from the Indian tourism industry. *Management Science Letters*, 12(2), 89-100.
24. Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732.
25. DelCampo, Robert G. (2011). *Human Resource Management DeMYSTiFieD*. Published by McGraw-Hill.
26. Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management science letters*, 10(9), 2077-2088.
27. R. Wayne Mondy • Joseph J. Martocchio (2016). *Human Resource Management. FOURTEENTH EDITION*, Published by Pearson Education Limited.
28. Li, Z., Daspit, J. J., & Marler, L. E. (2022). Executive pay dispersion: Reconciling the differing effects of pay inequality and pay inequity on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(15), 3056-3084.
- H., ... & Liu, J. X. (2021). Projecting health labor market dynamics for a health system in transition: planning for a resilient health workforce in Saudi Arabia. *Globalization and health*, 17, 1-9.
11. Peiró, J. M., Bayona, J. A., Caballer, A., & Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, 157, 109808.
12. Alfuqaha, O. A., Al-Hairy, S. S., Al-Hemsi, H. A., Sabbah, A. A., Faraj, K. N., & Assaf, E. M. (2021). Job rotation approach in nursing profession. *Scandinavian journal of caring sciences*, 35(2), 659-667.
13. Harbani, I., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation, Dan Job Satisfaction (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 243-250.
14. Marta, I. A., Supartha, I., Dewi, I. G. A. M., & Wibawa, I. (2021). Job enrichment, empowerment, and organizational commitment: The mediating role of work motivation and job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1031-1040.
15. Petak, T. A., & Miller, G. S. (2019). Increasing employee motivation and organizational productivity by implementing flex-time. *ASBBS Proceedings*, 26, 409-423.
16. Barbieri, P., Cutuli, G., Guetto, R., & Scherer, S. (2019). Part-time employment as a way to increase women's employment:(where) does it work. *International Journal of Comparative Sociology*, 60(4), 249-268.
17. Spicer, Z., & Lyons, J. (2023). Small town, short work week: evaluating the Effects of a compressed work Week Pilot in Zorra, Ontario, Canada. *State and Local Government Review*, 55(1), 73-81.

37. Hirschhorn, L. R., Oguda, L., Fullem, A., Dreesch, N., & Wilson, P. (2006). Estimating health workforce needs for antiretroviral therapy in resource-limited settings. *Human resources for health*, 4(1), 1-16.
38. Al-Qudah, M. K. M., Osman, A., Ab Halim, M. S., & Al-Shatanawi, H. A. (2014). The effect of human resources planning and training and development on organizational performance in the government sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 79.
39. O'Brien-Pallas, L., Baumann, A., Donner, G., Murphy, G. T., Lochhaas-Gerlach, J., & Luba, M. (2001). Forecasting models for human resources in health care. *Journal of advanced nursing*, 33(1), 120-129.
40. Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational behavior and human decision processes*, 136, 20-35.
41. Belias, D. I. M. I. T. R. I. O. S., & Sklikas, D. I. M. I. T. R. I. O. S. (2013). Aspects of job design. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 85-94.
42. Campion, M. A., & Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of applied psychology*, 70(1), 29.
43. Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (1999). The measurement of work: Hierarchical representation of the Multimethod Job Design Questionnaire. *Personnel Psychology*, 52(2), 305-334.
44. Behrends, T. (2007). Recruitment practices in small and medium size enterprises. An empirical study among knowledge-intensive professional service firms. *management revue*, 55-74.
45. Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational
29. Fang, L. H., Goldman, J., & Roulet, A. (2022). Private equity and pay gaps inside the firm. *Available at SSRN* 4306840.
30. Shashikumar, S. A., Gulseren, B., Berlin, N. L., Hollingsworth, J. M., Maddox, K. E. J., & Ryan, A. M. (2022). Association of Hospital Participation in Bundled Payments for Care Improvement Advanced with Medicare Spending and Hospital Incentive Payments. *JAMA*, 328(16), 1616-1623.
31. Al-Qdudah, B. (2019). Effect of Using the Financial and Moral Incentive in Achieving Job Satisfaction for the Employees at Ministry of Environment. *European Journal of Business and Management*, 11(2), 50-57.
32. Ihemereze, K. C., Eyo-Udo, N. L., Egbokhaebho, B. A., Daraojimba, C., Ikwue, U., & Nwankwo, E. E. (2023). IMPACT OF MONETARY INCENTIVES ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE NIGERIAN AUTOMOTIVE SECTOR: A CASE STUDY. *International Journal of Advanced Economics*, 5(7), 162-186.
33. SoonYew, J., LaiKuan, K., Zaliha, H., & Kamaruzaman, J. (2008). The influence of employee benefits towards organizational commitment. *Asian Social Science Journal*, 4(8).
34. Laundon, M., Cathcart, A., & McDonald, P. (2019). *Just benefits?* Employee benefits and organisational justice. *Employee Relations: The International Journal*, 41(4), 708-723.
35. Stalmašeková, N., Genzorová, T., & Čorejová, T. (2017, September). Employee benefits as one of factors of work motivation. In CBU international conference proceedings (Vol. 5, pp. 448-452).
36. Dreesch, N., Dolea, C., Dal Poz, M. R., Goubarev, A., Adams, O., Aregawi, M., ... & Youssef-Fox, M. (2005). An approach to estimating human resource requirements to achieve the Millennium Development Goals. *Health policy and planning*, 20(5), 267-276.

55. Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2041-2056.
56. Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An effectiveness of human resource management practices on employee retention in institute of higher learning: A regression analysis. *International journal of business research and management*, 3(2), 60-79.
57. Furman, D., Shchokin, R., Kubitskyi, S., Chaplinskyi, V., Strochenko, N., & Dorosh, I. (2023). Motivation and Incentives for Employees of Domestic Enterprises. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), e815-e815.
58. Obeidat, O., & AL_Dwairi, K. M. (2015). The role of the financial and moral incentives on employees' performance in academic libraries: Case study of Jordan. *International Journal of Library and Information Science Studies*, 1(1), 12-26.
59. Lemma, B. (2014). ASSESSMENT OF EMPLOYEE BENEFIT PACKAGE AND TURNOVER INTENSION CASE STUDY:(DASHEN BANK SC) (Doctoral dissertation, St. Mary's University).
60. Oyer, P. (2008). Salary or benefits. In *Work, earnings and other aspects of the employment relation* (Vol. 28, pp. 429-467). Emerald Group Publishing Limited.
61. Ojwala, K. (2016). Perceived Influence of Employees Benefit Package on Employee Performance at Safaricom Limited (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
62. Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say. *Organizational research methods*, 9(2), 202-220.
63. Dewberry, C. (2004). *Statistical methods for organizational research: Theory and practice*. Psychology Press.
- commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
46. Jangbahadur, U., & Sharma, V. (2018). Measuring employee development. *Global Business Review*, 19(2), 455-476.
47. Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 517-534.
48. Holton III, E. F. (1996). New employee development: A review and reconceptualization. *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 233-252.
49. Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human resource development international*, 6(3), 343-354.
50. Garofano, C. M., & Salas, E. (2005). What influences continuous employee development decisions. *Human Resource Management Review*, 15(4), 281-304.
51. Daoanis, L. E. (2012). Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance. *International journal of economics and management sciences*, 2(3), 55-62.
52. Thurston Jr, P. W., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of managerial psychology*, 25(3), 201-228.
53. Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of operations Management*, 21(1), 19-43.
54. Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., & Daverson Andrew Selemani, R. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.

الملحق: كتاب المستشفى الدولي الأهلي الى عمادة الكلية التقنية الإدارية- بغداد



No./
Date : / / 20

العدد / ١٧٤٨ / ٥
التاريخ ٢٠٢٤ / ١٢ / ٦

الى / عمادة الكلية التقنية الادارية

م / دراسة مشكلة

تهديكم مستشفانا اطيب تحياتها

تحية طبية..

ايماناً منا بالامكانيات العلمية التي يتمتع بها الاساتذة الجامعيين في بلدنا الحبيب واعتقادنا الراسخ بأن أفضل الحلول تأتي من اصحاب الاختصاص .. نود اعلامكم بان لدينا مشكلة ادارية تتلخص بـ (التسرب المتكرر للمرضين رغم محاولات الادارة الجادة بأختيار وتثبيت مرضين اكفاء في مستشفانا) ونحن نعتقد انها مشكلة تعاني منها معظم المستشفيات الاهلية ، لذا نرجو من كليتكم الموافقة ترشيح اساتذه للقيام بدراسة تعالج هذه المشكلة خدمة للمجتمع والقطاع الصحي في عراقنا الحبيب وترسيخاً لمبدأ التعاون بين مؤسسات الدولة.

علماً ان اختيارنا لكليتكم جاء نتيجة ما تحظون به من سمعة طبية ومستوى علمي رصين

مع التقدير .

راجين تفضلكم بالاستجابة لطلبنا



الدكتور
ممتاز حميد

مدير المستشفى

٢٠٢٤ / ١٢ / ٤



Iraq , Baghdad /AL-Wazeriyah/ Najeb Pasha/Sec.302/St.12/No.15

Tel : 009647700665335 - 009647830000110 - 6169

PO BOX 7201 Ademua post office

duwalyhospital@gmail.com

العراق / بغداد / الوزيرية / نجيب باشا / محلة ٣٠٢ / زقاق ١٢ / قطعة ١٥

هاتف / (٧٧٠٠٦٦٥٣٣٥) ، (٠٧٨٣٠٠٠٠١١٠) ، (٦١٦٩)

ص . ب (٧٢٠١) / مكتب بريد الاعلمية

web . www.dowaly-privatehospital.com