

## تأثير سياسة التعويضات علي أداء هيئه التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية

حنان محمود حسن ندا \*

### ملخص البحث

استهدف هذا البحث دراسة تعويض أعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية من خلال تكوين إطار نظري لأدبيات تعويض العاملين كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ويقصد بالتعويض ما يقدمه أصحاب الأعمال للعاملين لديهم مقابل أدائهم. ويتم تعويض العاملين من خلال سياسات الأجور والمزايا، وتلك السياسات هي مجموعة من التوجيهات المعلنة التي تعكس أهداف الإدارة وترشد تصرفاتها فيما يتعلق بمكافآت العاملين في صور مختلفة أهمها الأجر الأساسي وملحقاته ثم المزايا العينية وحصص المؤسسة في التأمين الاجتماعي عن العاملين وهو جزء مؤجل الدفع ويحصل عليه الموظف في صور أقساط المعاش عند التقاعد. وتم تصميم إطار تطبيقي يتضمن تحديد المشكلة البحثية ثم صياغة أهداف البحث ووضع الفروض المراد إختبارها وتحديد البيانات ومصادر جمعها وأساليب تحليلها. وقد تم تقديم عدد من التوصيات أهمها مرجعه نظم وقواعد تعويض أعضاء هيئة التمريض، وجعل الإعتبارات الموضوعية المحددة لأجور التمريض تتركز حول الجدارات ومستوي أداء التمريض.

الكلمات المفتاحية: التعويضات، الأداء، التمريض.

\* باحثه دكتوراه ادارة مستشفيات - كلية التجارة وإدارة الاعمال - جامعة حلوان

## **The Effects of Compensation Policy on the Performance of Nursing Staff of Public Hospitals in Monufia Governorate**

### **Abstract**

This research aims to study of the compensation of members of the nursing staff in government hospitals in the governorate of Menoufia through the formation of a theoretical framework for the literature of workers' compensation as one of the functions of human resource management. Workers are compensated through policies of wages and benefits, and those policies are a set of declared directives that reflect the objectives of the administration and guide its actions with regard to rewards for workers in various forms, the most important of which are the basic wage and its appurtenances, then in-kind benefits, and the institution's share in social insurance for workers, which is a deferred payment part that the employee gets In pictures of pension premiums upon retirement. An applied framework was designed that includes defining the research problem, formulating research objectives, setting hypotheses to be tested, defining data, sources of collection and methods of analysis. A number of recommendations were presented, the most important of which are Reviewing the systems and rules for compensating members of the nursing staff, and making the objective considerations that determine nursing wages focus on the competencies and level of performance of the nurse, as the nurse is compensated for his knowledge, skills, attitudes, and performance outputs instead of focusing on the job and its duties.

**Key words: Compensation, Performance , Nursing**

## اولاً: إطار البحث ومنهجيته

### 1/1: المقدمة.

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمات والمحرك الأساسي للنهوض بواقعها والأكثر تأثيراً في الإنتاجية، مما دفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشري والنظر إليه كشريك إستراتيجي، وكأداة مهمة لها الدور الفعال في المنظمات خاصة بعد إدراكها أن نجاحها وإستمرارها يعتمد على أداء العاملين، مما دفع المنظمات للسعي الدؤوب وراء دراسة رغبات وحاجات العاملين والعمل على إيجاد ممارسات ونظم يمكن من خلالها تحقيق رضا العاملين من أجل توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المنشورة بكفاءة عالية خاصة بعد التقدم التكنولوجي وتغير بيئة الأعمال الديناميكية كل ذلك فرض على المنظمات تحسين أداء العاملين للإستمرار والصمود أمام المنافسين، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي منها التعويضات التي يتم دفعها للعمال وهي وظيفة مهمة في إدارة الموارد البشرية (HRM) فهي أكثر جوانب العمل أهمية Elyta et al (2020)، ومن المسائل الهامة التي لاقت وما زالت تلاقى إهتماماً من قبل رجال الإقتصاد والإدارة، سواء في المنظمات العامة أو الخاصة والذي يمثل مفتاح نجاح المنظمات في تشجيع العاملين لبذل الجهود لتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

هذا بالإضافة إلي أن التعويضات تعتبر أحد الممارسات الأساسية في المؤسسات الصحية لأنها تؤدي إلى تحسين مستوي تقديم الخدمات الصحية وأداء العاملين وكذلك القدرة التنافسية لهذه المؤسسات (Yan and Kung 2017).

## 2/1: الدراسات السابقة

1. دراسة طبازة (2017) بعنوان: مدي رضا الموظفين عن أنظمة التعويض والحوافز دراسة ميدانية علي موظفي كلية مجتمع غزة في وكالة الغوث بقطاع غزة. هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي رضا الموظفين عن أنظمة التعويض والحوافز علي موظفي وكالة الغوث بقطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من 100 موظفا وموظفة تم إختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم استقصاء كأداة لجمع البيانات من افراد العينة، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الراتب وزيادته والرضا الوظيفي لدي العاملين، واوصت الدراسة بضرورة تحسين رواتب الموظفين عبر اجراء دراسة ميدانية لمعدلات الأجور ومقارنتها بمعدلات غلاء المعيشة.

2. دراسة بخوش (2013) بعنوان: دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية علي مستوي المصارف التجارية بالجزائر، وتكونت عينة الدراسة من 54 مدير إدارة الموارد البشرية والمسؤولين فيها حسب مراكزهم الوظيفية وقم تم اختيارهم من 18 مصرفا بطريقة عشوائية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستقصاء أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية: عدم وجود علاقة معنوية لاستراتيجية التعويضات في تحقيق المصارف عينة الدراسة للكفاءة والجودة، عدم وجود علاقة معنوية لاستراتيجية التعويضات في استجابة المصارف عينة الدراسة لحاجات العميل، كما استخدمت وبدرجة مرتفعة بعض المصارف عدد من التعويضات كالحوافز والمكافآت لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية مع

وعي وإدراك من المعنيين بالمصارف للمفاهيم والتحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة (الميزة التنافسية، الجودة ، الاستجابة لحاجات العميل) بدرجة مرتفعة. واوصت الدراسة بضرورة العمل علي تحسين تعويضات العاملين وفق خصائصهم الوظيفية والشخصية وبالتالي زيادة تحسين الأداء

3. دراسة المصري (2009) بعنوان أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة . قطاع غزة، الجامعة الإسلامية.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر التعويضات في الرضا عند العاملين في الجامعة الإسلامية، وتكونت عينة الدراسة من 255 موظف وموظفه وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم عمل استبيان لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلي وجود درجة مرتفعة عن رضا العاملين عن التعويضات في جميع مجالات الدراسة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التعويضات في رضا العاملين عند مستوي الدلالة تعزي إلي الجنس ونوع الوظيفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التعويضات في رضا العاملين عند مستوي دلالة تعزي إلي السمات التالية: المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، وعدد الابناء العاملين وسنوات الخبرة والدرجة الوظيفية.

4. دراسة كنه (2009) بعنوان أثر التعويضات ودوران العمل علي أداء الفنادق في الأردن.

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر التعويضات ودوران العمل علي أداء الفنادق في الأردن، وجاءت هذه الدراسة لفحص أثر مجموعة من ابعاد التعويضات علي الأداء في مجموعة من الفنادق من فئات الخمس نجوم والاربع والثلاث نجوم وتكونت العينة من 90 فندق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والإستبيان لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات علي أداء

الفنادق الخمس والاربع والثلاث نجوم والمتمثل بالإرادات والاشغال الفندقية ورضا الجمهور، وبينت الدراسة ان هناك أثر للتعويضات المتمثلة بالاجر الشهري والاكراميات واطعام العاملين علي اداء الفنادق، واوصت الدراسة ضرورة العمل علي وضع سياسات لمواجهة دوران العمل في هذه الصناعة لما له من دور كبير في تعزيز الدور الايجابي في دعم الأداء ويمكن ان يكون ذلك عن طريق اللقاءات والندوات والبرامج التدريبية التي يكون الهدف منها توعية وتثقيف الفرد العامل في القطاع الفندقية

5. RAMZAN ET AL (2014) بعنوان:

Impact of compensation on employee performance (empirical evidence from banking sector of Pakistan)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر التعويض علي اداء الموظف في القطاع المصرفي في باكستان، وتكونت من 159 موظف في البنك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلي وجود أثر ايجابي للتعويضات علي اداء العاملين في البنوك، واوصت الدراسة بضرورة اجراء عدد من الدراسات الاخرى التي تدرس عدد من المتغيرات الخاصة بالتعويضات لتعزيز اداء العاملين في البنوك.

### 3/1: الدراسة الاستطلاعية.

إستكمالاً للدراسة الأكاديمية وفي ضوء نتائجها قامت الباحثة بعمل دراسة إستطلاعية علي مجتمع البحث إستهدف منها ما يلي:

1. تحديد مشكلة البحث
2. تحديد المتغيرات الأساسية للبحث

3. تكوين الفرضيات العلمية للبحث
  4. تحديد الأساليب المناسبة لجمع البيانات
  5. توفير البيانات اللازمة لإعداد قائمة الإستقصاء وبما يتناسب مع بيئة العمل في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية
  6. تصميم البحث في صورته النهائية
- حيث قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية علي عينة عشوائية من هيئة التمريض العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية مكونة من (23) ممرض وممرضة وعدد (4) من المسؤولين علي اختلاف درجاتهم الوظيفية، وشملت علي مقابلات شخصية للمسؤولين، واستبيان للتمريض.
- وبسؤال التمريض العاملين عن مدي أهمية التعويضات علي أدائهم، أجاب (17) ممرض وممرضة منهم اي بنسبة (91,73 %) بأن للتعويضات دور هام علي أدائهم الوظيفي، في حين أجاب (6) ممرضين منهم اي بنسبة (09,26 %) بأنه ليس للتعويضات دور هام علي أدائهم، وأن هناك عوامل آخري.
- وبسؤالهم عن مدي أهمية المزايا العينية التي تقدمها المستشفى علي أدائهم، أجاب (15) من هيئة التمريض اي بنسبة (65,22 %) بأن لها دور هام علي أدائهم، في حين أجاب (8) منهم أي بنسبة (34,78 %) بأنه ليس للمزايا العينية دور هام علي أدائهم، وان هناك عوامل آخري.
- وبسؤالهم عن العلاقة بين حجم المستشفى والمزايا التي يحصلون عليها، أجابوا جميعا بأنه ليس هناك علاقة بين حجم المستشفى والمزايا التي يحصلون عليها.
- وبسؤالهم عن العلاقة بين عدد ساعات العمل والأجور التي يحصلون عليها، أجاب (9) منهم أي بنسبة (39,13 %) بأنه كلما زادت ساعات العمل التي يقومون بها كلما زادت الأجور التي يحصلون عليها، في حين أجاب (14) من هيئة التمريض

أي بنسبة (87, 60 %) بأنه لا توجد علاقة بين ساعات العمل التي يعملونها والأجور التي يحصلون عليها.

وبسؤالهم عن مدى تقديم المزايا العينية في المستشفيات التي يعملون بها، أجاب جميع أفراد هيئة التمريض بأنه لا توجد مزايا عينية تقدم لهم.

وبسؤال المسؤولين عن مدى إدراكهم لأهمية التعويضات علي أداء التمريض أجابوا جميعاً بأنهم يرون أن للتعويضات دور هام علي أداء هيئة التمريض.

وبسؤالهم عن مدى إدراكهم لأهمية المزايا العينية علي أداء هيئة التمريض أجابوا جميعاً، بأنهم يرون أن لها دور هام علي أداء التمريض.

وبسؤالهم عن مدى امتلاكهم لسلطة قرار زيادة في الأجور وتوفير المزايا العينية لأفراد هيئة التمريض، أجابوا جميعاً بأنهم يمتلكون بعض جوانب هذه السلطة والتي تتمثل في:

- سلطة تقييم الأعمال الممتازة
  - سلطة تحديد الساعات الإضافية للعمل بالمستشفى
  - سلطة تشكيل اللجان التمريضية المختلفة وما يتبعها من صلاحيات في توفير أجور إضافية للتمريض العاملين في تلك اللجان. وإن جميع هذه الجوانب تزيد من الأجور التي يستفيد منها التمريض.
- وأن قرار زيادة التعويضات وتوفير المزايا العينية أمر خارج عن سلطتهم، وأنه يجب أن تقوم الوزارة بإصدار قوانين وتشريعات لكي تقرر وأنها مسألة تتعلق بسياسة الدولة وميزانيتها.

وبسؤالهم عن مدى رضا أعضاء هيئة التمريض عن مستوى التعويضات والمزايا العينية المقدمة لهم أجابوا جميعاً بأنهم يعتقدون أن التمريض غير راضين.



ويمكن إيجاز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابات المبحوثين فيما يلي:

1. عدم وضوح تأثير التعويضات علي أداء هيئة التمريض العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية، وهذا يتضح من خلال:

. غموض ملامح التعويضات في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية

. تضارب إجابات المبحوثين حول المكافآت والحوافز التي يحصل عليها

التمريض

2. غياب قيم عدالة الأجور والحوافز في المستشفيات محل الدراسة

3. انخفاض معدلات الولاء التنظيمي لدي التمريض، الذي يبدو من رغبة معظم

أفراد العينة في ترك العمل بالمستشفيات الحكومية في حال توافر فرصة مناسبة

للعمل في مكان اخر

4. إرتفاع معدلات الدوران الوظيفي

5. ضعف مستوي أداء التمريض

6. إختلال معايير الترقية، وإستنادها بشكل أساسي لمعيار العلاقات الشخصية

وإغفال المعايير الأخرى التي تقوم علي المهنية والاخلاقية.

**4/1: مشكلة البحث.**

تلعب التعويضات دورا رئيسيا في أداء العاملين، حيث أنها تمثل حافز رئيسيا للعاملين بالمنشأة. وبالرغم من أن العنصر البشري يعد من أهم عناصر الإنتاج، إلا أن الكثير من الإدارات لا تعطي لهذا العنصر الأهمية الكافية، وخاصة فيما يتعلق بالأجور التي تدفع للأفراد العاملين والمزايا المقدمة لهم، وبما أن الأجور تعتبر من أهم وسائل تحسين أداء الأفراد وتحفيزهم، لذلك يجب أن

تكون مستويات الأجور متناسبة ومنسجمة مع أداء الأفراد لأن عدم تناسبها قد ينعكس بالسلب علي أدائهم، كازدياد معدل دوران العمل وانخفاض الإنتاجية وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة. وكذلك بالنسبة للمزايا المقدمة للعامل فإن عدم العدالة في منح هذه المزايا تؤثر سلبا علي أداء الأفراد وذلك لشعورهم بعدم مساواتهم مع الأفراد الآخرين، وهذا يعني أن ضعف الأجور والمزايا يؤديان إلي عرقلة سير العملية الإنتاجية. وللتعرف علي مدي تطابق التطبيق الفعلي للمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية مع ما تقول به النظريات والدراسات النظرية والتطبيقية في مجال ارتباط الأداء بسياسة التعويضات، تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض عدد من العاملين المتعايشين بشكل شبه يومي مع واقع العمل في المستشفيات التالية:

1- مستشفى منوف العام

2- مستشفى الحميات بمنوف

3- مستشفى سرس الليان العام

4- مستشفى صدر منوف

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، ووفقا لأدبيات العلاقة بين سياسة التعويضات وأداء هيئة التمريض، يمكن تحديد مشكلة البحث كالتالي:  
العلاقة بين سياسات التعويض وأداء هيئة التمريض للمنظمات الصحية يكتنفها الغموض، مما قد يثر الشك حول تأثير التعويضات علي أداء هيئة التمريض. كما أن هناك نقص في المعرفة العلمية الموثقة حول هذه العلاقة وقد جاءت مشكلة البحث في صورة التساؤلات البحثية التالية:

1. هل يوجد أثر لنظام التعويض علي أداء هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية المصرية بمحافظة المنوفية؟

2. هل يختلف أداء التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية بحسب مجموعة الخصائص الديموغرافية المتمثلة في (سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- الوظيفة)؟

### 5/1: أهداف البحث.

وقد تم ترجمة هذه التساؤلات إلي الأهداف البحثية التالية:

1. التعرف علي أثر نظام التعويض علي أداء هيئة التمريض في المستشفيات محل الدراسة

2. بيان الإختلاف في أداء هيئة التمريض في المستشفيات محل الدراسة بحسب مجموعة الخصائص المتمثلة في (عدد سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- الوظيفة)

### 6/1: أهمية البحث

يأتي هذا البحث في ضوء الاهتمام المباشر بدراسة مستوى أداء هيئة التمريض في المستشفيات محل الدراسة لما له من تأثير علي فاعلية القطاع الصحي في تحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف الأفراد أنفسهم عن طريق توفير معرفة موثقة تسد الفجوة في مستوى أداء العاملين (التمريض) وعلي الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا انه لم ينل الاهتمام البحثي المناسب في الدراسات العربية بصفه خاصة كما يلاحظ محدودية الدراسات الأجنبية بصفة عامة. كما يمس هذا البحث القطاع الصحي وهو من أهم القطاعات لأنه يتعلق بصحة وسلامة الأفراد والحفاظ عليهم ووقايتهم من الأمراض لكي يتمتعوا بصحة جيدة تمكنهم من أداء عملهم بفاعلية وكفاءة.

وتبدوا الأهمية التطبيقية لهذا البحث في التالي:

- إلقاء الضوء علي مستوى أداء التمريض ونظم التعويض في المستشفيات محل الدراسة
- بأن يستفاد من النتائج التي تكشف في كثير من الأحيان علي جوانب القصور أو الخلل في موضوع الدراسة وكذلك الحلول والتوصيات التي يخلص إليها الباحث
- كما تعتبر الدراسة في هذا المجال مرجع هام للطلبة الدارسين في موضوع البحث
- إثراء المكتبة العربية ببحوث تتعلق بالمجال الصحي
- تمكين قيادات المؤسسات الصحية من توفير بيئة عمل أكثر إشباعاً وملائمة للتمريض الأمر الذي ينعكس علي مستوى لأداء
- إن إجراء الدراسة بالتطبيق على هيئة التمريض كواحد من أهم الوحدات الرئيسية داخل المؤسسة زاد من أهمية الدراسة لما له من خدمات متعددة تقدم للعملاء.
- كما ترجع أهمية الدراسة إلى العاملين بهيئة التمريض وهو تعزيز دور العامل في تقييم وتحسين فاعلية الخدمة الطبية للمنشأة مما يؤدي إلى الارتقاء بالنشاط والمستوى الاستراتيجي.

## 7/1: فروض البحث

### الفرضية الأولى:

يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية لنظام تعويض العاملين علي أداء هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية. وبصورة أكثر تفصيلا تنقسم هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية للرواتب والأجور على أداء هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية.
2. يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية للحوافز والعلاوات على أداء هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية.
3. يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية للمكافآت على أداء هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية.
4. يوجد أثر موجب وذو دلالة إحصائية للمزايا والخدمات الاجتماعية على أداء هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية.

### الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء هيئة التمريض بسبب الاختلافات في عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة. وبصورة أكثر تفصيلا تنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء هيئة التمريض بسبب اختلاف عدد سنوات الخبرة لهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء هيئة التمريض بسبب اختلاف المؤهل العلمي لهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء هيئة التمريض بسبب اختلاف الوظيفة لهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية.

#### 8/1: حدود البحث

- من المعروف أن لكل دراسة محدداتها الخاصة والتي تعكس مدى الدقة والإلتزام بمنهجية الدراسة بشكل عام، ويمكن بيان هذه الحدود من خلال المحاور التالية:
- 1- الحد الموضوعي: إقتصرت هذه الدراسة على تقييم تأثير سياسة التعويضات علي أداء هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية
  - 2- الحد البشري: إهتمت الدراسة بإستقصاء آراء العاملين بقطاع هيئة التمريض.
  - 3- الحد التطبيقي: في ضوء أهداف الدراسة الميدانية، و توضيح أثر سياسة التعويضات بالتطبيق على العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في العاملين بقطاع الطبي، وآراء أساتذة الجامعات في مجال التخصص، ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لجميع العاملين بهيئة التمريض بمحافظة المنوفية فقد تم الإعتماد على أسلوب العينة، وذلك لتوفيره المزيد من الوقت والجهد فضلاً عن واقعية نتائج أسلوب العينة ونظراً لصعوبة إجراء الدراسة على جميع فروع هيئة التمريض بالجمهورية في مصر، لذا فقد إقتصرت الدراسة على ذلك.
  - 4- الحد الزمني: وهي فترة التطبيق للدراسة خلال العام 2023/2020م.

## 9/1: مناهج البحث

اعتمد البحث على المنهج العلمي بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا تشخيصيا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً لا يكفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة بل يتعداه التحليل والربط للوصول إلى إستنتاجات ويتم الإعتماد على أسلوب الدراسة النظرية والميدانية والتحليلية لتحقيق أهداف البحث.

## 10/1: اسلوب البحث

الدراسة النظرية: اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري للدراسة على المجالات العلمية والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة وغير المنشورة والكتب العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع الدراسة. الدراسة الميدانية: إعتمدت الباحثة على الدراسة الميدانية في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية. اسلوب جمع البيانات: تعتمد الدراسة الميدانية على قوائم الاستبيان وتعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما وقد تم إستخدام إستمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث تم تصميم إستمارة الاستبيان في ضوء أهداف الدراسة.

اسلوب تحليل البيانات: إتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية علي بعض الأساليب الإحصائية والتي تتفق مع إختبار فروض الدراسة من ناحية وطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من ناحية أخرى وذلك بإستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وفقا لذلك قامت الباحثة بتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب والتثبت من الفروض السابق ذكرها، وعلي سبيل المثال إستخدم الباحث مجموعة أساليب إحصائية والتي تضمنت الأساليب التالية:

- التكرار والنسب المئوية
- معاملات الفا كرونباخ(الثبات).
- الإتساق الداخلي (الصدق).
- المقاييس الإحصائية الوصفية(المتوسط - الأهمية النسبية).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

### 11/1: مجتمع البحث وعينته

ويتمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التمريض العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية والبالغ عددهم (5710)، حيث تمثل نسبتهم 53.8% من إجمالي عدد العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية والبالغ عددهم(10613) والتي تم توزيعهم داخل 21 مستشفى وفيما يلي وتوزيع أعضاء هيئة التمريض داخل مستشفيات محافظة المنوفية لعام 2020 م كما هو موضح بالجدول التالي:



الجدول رقم (1)  
إجمالي عدد هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية لعام 2020م

م	اسم المستشفى	أخصائين تمريض		فنيين تمريض		اجمالي عدد التمريض
		ذكور	إناث	ذكور	إناث	
1	اشمون	11	198	7	139	355
2	الباجور	4	120	23	290	437
3	قويسنا	3	144	0	235	382
4	منوف	18	189	24	250	481
5	بركة السبع	6	124	16	314	460
6	تلا	6	70	31	301	408
7	الشهداء	12	155	23	379	569
8	الزاوية	12	81	12	200	305
9	سرس الليان	95	109	14	168	386
10	السادات	22	100	36	106	264
11	صدر شبين الكوم	8	60	5	95	168
12	حميات شبين الكوم	17	132	17	132	298
13	رمد شبين الكوم	50	13	0	47	110
14	حميات منوف	8	130	17	100	255
15	صدر منوف	9	33	4	35	81
16	رمد منوف	51	10	7	30	98
17	المخ والأعصاب	10	106	35	54	205
18	شنتنا البحر	10	61	5	35	111
19	حميات اشمون	5	12	5	62	84
20	رمد اشمون	50	5	3	44	102
21	مسنين جنزور	0	24	10	117	151
	<b>الاجمالي</b>	<b>407</b>	<b>1876</b>	<b>294</b>	<b>3133</b>	<b>5710</b>

المصدر: مديرية الشؤون الصحية بمحافظة المنوفية

لقد تم اختيار عينة طبقية مناسبة من التمريض العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية، وقد وقع الإختيار علي 4 مستشفيات لتكون عينة البحث وتشمل مستشفى سرس اللبان العام، منوف العام، حميات منوف، ومستشفى الصدر بمنوف وذلك مراعاة للحيز الجغرافي وإمكانية التطبيق ؛ وتنوع الخدمات داخل تلك المستشفيات حيث كان التوقيت متزامناً مع جائحة كورونا ويبلغ عدد التمريض بهذه المستشفيات 1203 بنسبة 21 % من إجمالي عدد التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية والبالغ عددهم(5710). وبمعلومة مجتمع البحث أمكن تحديد عينة البحث بالإستعانة بمعادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

وبتطبيق المعادلة تم التوصل إلي حجم العينة المطلوبة من التمريض وعددهم(360) من العاملين، وقد تم توزيع(1203) إستمارة إستبيان على العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث بمعدل إستجابة 30%.  
وقد خلاص البحث إلي أهم النتائج:

1. يوجد اثر موجب وذو دلالة إحصائية لنظام التعويضات بأبعادها الأربعة (الرواتب والأجور، للحوافز والعلاوات، للمكافآت، المزايا والخدمات الاجتماعية) علي أداء هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة المنوفية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء هيئة التمريض بسبب الاختلافات في (عدد سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- الوظيفة).

3. غياب سياسات التعويض بمعناها العلمي وما هو قائم عبارة عن مراسيم ونظم مركزية، مع غياب دراسات سوق العمل ومستويات الأجور السائدة مما أدى إلي الإعتدال إلي ردود الافعال وليس المبادرة.

وقد جاءت أهم التوصيات كالتالي:

1. مرجعه نظم وقواعد تعويض أعضاء هيئة التمريض، وجعل الإعتبارات الموضوعية المحددة لأجور التمريض تتركز حول الجدارات ومستوي أداء التمريض.

2. أن تقوم إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة المصرية بإجراء مسح ميدانية عن مستويات أجور التمريض بمصر والدول المجاورة.

3. إستخدام أدوات التعويض وآليات التحفيز الممكنة والتي لها أثر عظيم علي رضا التمريض ومن ثم تحسين الأداء.

4. إعلام التمريض بنظم التعويض المتبعة وقواعد عملها والتغير فيها وتشجيعهم علي إرسال مقترحاتهم بشأنها والمشاركة في تطويرها.

5. ضرورة تبني ثقافة تنظيمية إيجابية قوية قائمة علي القيم الإسلامية والمعتقدات، والأخلاق المنبثقة عنها التي يقبل بها الجميع ليتم ممارستها من قبل العاملين في المستشفيات الحكومية لمحاولة الإستفادة من إيجابيتها في رفع مستوى أدائهم.

6. إعادة صياغة نظم وسياسات التعويض مراعيًا عدد من الضوابط أهمها:

- الموضوعية

- والشفافية
- القبول
- والعدالة

ثانيا : سياسات تعويض العاملين في أدبيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة

## 1/2. التعويضات (compensation): الخصائص والأهداف:

ونظراً لأهمية التعويضات فقد أصبحت واحداً من أهم المواضيع التي اهتم بها العديد من علماء السلوك فالرغبة في العمل تمثلها التعويضات التي تدفع سلوك المستخدم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة, كما تحرص كافة المنظمات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية.

يعد مفهوم التعويضات Compensations من المفاهيم البارزة التي بدأت المنظمات بالاهتمام بها، وقد أورد الباحثون في علوم الإقتصاد والإدارة العديد من التعريفات ولا يعكس تعدد التعريفات وجود إختلاف بين الباحثين حول تحديد جوهر ومفهوم التعويضات، وإنما يعكس تعدد المحاولات لتقديم مفهوم التعويضات بأساليب مختلفة تعكس شخصية وفكر الباحث، فقد عرف Sinambela(2016) التعويضات بأنها كل ما يحصل عليه الفرد مقابل عمله في المنظمة بما في ذلك التعويضات المباشرة (مثل الأجور،المرتبات،الحوافز، المكافئات) والتعويض غير المباشر (مثل الأجازات مدفوعة الأجر والتأمين الصحي). ويتفق تعريف Sinambela(2016) مع التعريف الذي قدمه Heintzman (2020)؛ Ardana (2012) حيث أشار كلاً من Heintzman؛Ardana إلي أن التعويضات هي كل ما يحصل عليه الفرد مقابل عمله في المنظمة. وقد أنفق مع Sinambela (2016) ؛ Ardana (2012) ، Heintzman (2020) العديد من

الباحثين مثل عباس (2011)، ابوشيخة (2010)، القاضي (2012) ؛ pingle (2014)؛ Adeoye(2014) ؛ Elbay (2020) ؛ Hatice (2021) وقد أشار عباس (2011) إلي أن قيمة التعويضات التي يحصل عليها الفرد تتحدد طبقاً لقيمة العمل الذي يقوم به بالإضافة إلي مستوى أداء الفرد لهذا العمل.

نظراً لعدم وجود تعريف جامع و شامل للتعويض حيث أن كل منها يركز علي زاوية أو جانب معين لذلك تفضل الباحثة تعريف التعويضات اعتماداً علي مدخل الخصائص ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تحديد الخصائص التالية:

- التعويضات عوائد مالية، وغير مالية ويتم وفقاً لتشريعات، وقوانين العمل.
  - هو نتيجة العلاقة بين صاحب العمل والعامل.
  - تطبيق التعويضات المناسبة أداه لدفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.
  - عامل تحفيزي لمزيد من الجهد والالتزام.
  - يحافظ علي العلاقة الطيبة بين العامل وصاحب العمل.
  - وسيلة للاحتفاظ بالموارد البشرية الكفاء، ومنع تسربها خارج المنظمة.
- وأنفق المغربي (2007) مع ، دره واخرين(2008) أن للتعويضات مجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي:

1. التكرار: أن التعويضات متكررة الحدوث، وذلك حسب وحدة الزمن المطبقة في الدفع، سواء كان ذلك بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري أو سنوي (دره، 2008).
2. طرق تقديمها: فالتعويضات تقدم بصورة مادية أو معنوية، أو مالية أو غير مالية، مباشرة أو غير مباشرة.
3. أسلوب الزيادة: تدرج التعويض في الزيادة حسب الخصائص الكمية والنوعية لعضويه العاملين.

4. التوافقية: تتناسب التعويضات وتتوافق مع الأوضاع الإقتصادية، والاجتماعية، والسياسية.

5. التصميم: تتكون التعويضات من الكادر (قانون التعويضات, ولوائح تنفيذه, وسلم الرواتب المصاحب).

6. الحجم: تتغير أحجام بنود التعويضات حسب خصائص المؤسسة والعاملين فيها والوظائف والقطاع.

والهدف العام من تكوين سياسات التعويض ذو شقين: هدف إستثماري يعود بالنفع علي المنظمة وعلي العاملين فيها، وهدف آخر هو أن تصبح هذه التعويضات أداة إستقطابية تنافسية في ظل تحقيق العدالة الداخلية والخارجية. ويتطلب تحقيق هذين الهدفين المسح الميداني لسوق العمل وللمنظمات الأخرى لاسيما المنافسة منها وذلك للتعرف علي مستوي التعويضات السائدة، ومن ثم وضع سياسات تعويض مناسبة تحقق الأهداف المرجوة ليتسنى للمنظمة رسم سياسات تعويض من خلال عملية تنظيمية تكاملية، وإعتمادية لا بد من وضع الأهداف الضرورية لنجاح سياسات التعويض ومن هذه الأهداف التي إتفق عليها كلا من: المغربي(2007)؛ درة والصباع(2008)؛ السالم (2008)؛ الهيتي (2010)؛ عبد الرحيم (2011) مع الاشهب (2015) والتي تتمثل في جذب أفضل العناصر البشرية للعمل في المنشأة وتقليل معدلات دوران العمل، تحقيق الإستقرار في العمل، المحافظة علي القوة العاملة،الحفاظ علي الروح المعنوية المرتفعة بين العاملين وتحسين ولاءهم، إحترامهم لعملهم وتعزيز صورة المنظمة بين العاملين فيها وفي المجتمع الخارجي، تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوي من الأداء، ونمو شخصيتهم والحفاظ علي مكانة تنافسية في سوق العمل، وتحقيق أفضل نجاحات الممكنة وتوافق أداء العاملين المستقبلي مع الأهداف التنظيمية وكذلك العمل علي إيجاد فرصة لتحقيق طموحات

تتسم بالمساواة والعدالة للموظفين وتحقيق العائد المالي المطلوب للمنظمة الذي يعود بالتالي علي تحقيق العائد المطلوب للعامل.

## 2/2 . أهمية التعويضات

يمكن تلخيص أهمية التعويضات في ثلاثة محاور أساسية:

### 1/2/2. أهمية التعويضات بالنسبة للعاملين

تحتل التعويضات أهمية بالغة بالنسبة للأفراد العاملين وذلك لأن التعويضات هي المصدر الأساسي للأفراد ولأسرهم، وخاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل التعويض المحدد الرئيسي للمستوي المعيشي للأفراد ولأسرهم، ويعكس التعويض المركز الاجتماعي للفرد داخل المجتمع الذي يعيش فيه، ويلعب التعويض دوراً حيوي في تحديد الحالة المعنوية، والنفسية للأفراد ومنه يجب أن يشعر الفرد بأن التعويض الذي يتقاضاه يضمن له الاستقرار النفسي والمعنوي المغربي(2007) ويمثل التعويض مقياساً لقيمة الفرد ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها، كما تدفع التعويضات إلي الترقية الوظيفية عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته، ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في التعويضات (عز الدين، 2017) ويحدد التعويض الذي يحصل عليه العامل مدى العدالة التي يعامل بها من قبل المنظمة، وذلك من خلال معرفة القيمة النسبية لمجهوداته، وخبراته مقارنة بما يحصل عليه من تعويضات مادية، وغير مادية، وذلك لأن العامل يقوم بمقارنة مدخلات الوظيفة مع مخرجات الوظيفة كما يقارن مدخلات، ومخرجات وظيفته بمدخلات ومخرجات الوظائف المماثلة داخل المنظمة (هيكل الأجور) وبمدخلات ومخرجات الوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى (المنافسين) ويسمي مستوى الأجور. وبناء علي هذه المقارنة تتحدد درجة الرضا الوظيفي التي يتمتع بها

العامل، فإذا كانت المدخلات متساوية مع المخرجات من وجهة نظر العامل شعر بالرضا وأنه يعامل بطريقة عادلة ومن المتوقع أن ينعكس ذلك علي أدائه، وإنتاجيته، وعلاقته واستمراره في المنظمة. اما إذا وجد أن مخرجات الوظيفة (الأجور، الحوافز، والمكافئات....الخ) أقل من قيمة المدخلات فإنه سيشعر بعدم الرضا وأنه لا يعامل بعدالة، وفي هذه الحالة يترك العمل بالمنظمة بحثا عن فرصة عمل آخري تتيح له مخرجات أفضل (الخطيب، 2018؛ متولي، 2009).

ولقد ظهرت عدة نظريات بهذا الشأن، منها نظرية العدالة " آدامز " 1963 التي أكدت على ضرورة التوزيع العادل للعوائد المالية للأفراد العاملين، كما ترى هذه النظرية أن المهم ليست المبالغ النقدية التي يحصل عليها الموظف فقط بل مدى العدالة التي يعامل بها (القحطاني، 2015).

## 2/2/2 . أهمية التعويضات بالنسبة للمنظمة

تعتبر التعويضات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات حيث تشكل التعويضات الجزء الأكبر والأهم من تكلفة الإنتاج والتي تصل في بعض الحالات إلي أكثر من 80% من التكلفة الإنتاجية، وتستطيع المنظمات من خلال الأجور والتعويضات إقامة علاقة طيبة بين الإدارة والأفراد مما ينعكس إيجابياً علي سير العمل، واستقطاب العمالة الجيدة والكفاء وتعتبر إحدى الوسائل التي تستخدمها المنظمات من أجل تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم في العمل وزيادة إنتاجيتهم كما ونوعاً (عبدالعزیز، 2009). وتعد التعويضات من أهم العوامل التي تستخدم لمعرفة ولاء الأفراد للمنشأة التي يعملون بها وزيادة هذا الولاء، وتوظيف قوي عاملة تتمتع بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، وأن مقدار ما تدفعه المنشأة للأفراد من تعويضات قد يدل علي القدرة والإمكانيات لهذه المنشأة وعلي مركزها المالي بين



المنشآت الأخرى، فالأجر يمثل واجهة المنشأة وسمعتها والحفاظ علي أفضل الكفاءات العاملة بها (الموسوي، 2006).

### 3/2/2. أهمية التعويضات بالنسبة للمجتمع

تعتبر التعويضات التي تدفع للأفراد ذات أهمية أيضا بالنسبة للمجتمع ككل وذلك لأن التعويضات التي يحصل عليها الأفراد في المجتمع تحدد مستوى المعيشي لهم في هذا المجتمع، فإنها تحدد درجة الرضا الذي يعيشه هذا المجتمع، وتمثل الأجر مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني، فكلما تحسن مستوى الأجر كلما انعكس علي انتعاش اقتصادي لكافة القطاعات الاقتصادية في المجتمع، وكما أشار القحطاني(2015). فإنه من خلال التعويضات يستطيع المجتمع أن يحافظ علي الأيدي العاملة ذات الخبرة الجيدة، حيث تعتبر الأجر من أهم عوامل تماسك المجتمع باعتبارها تشكل الدخل الأساسي للطبقة الوسطي في المجتمع، والتي تشكل أحد أهم عوامل تماسك المجتمع.

### 3/2. مفهوم الاداء التمريضي وأهداف تقييمه

لا يخفى على أحد أهمية مهنة التمريض، هذه المهنة التي تعد عمودا للخدمات الصحية المقدمة للمرضى في شتى أماكن تواجدهم في المؤسسات والعيادات الصحية، حيث أشارت منظمة الصحة العالمية بأن منتسبي مهنة التمريض يقدمون قرابة 80 % من مجموع الخدمات الصحية للمريض (زاهر 2016).

عرف وليد (2012) الأداء التمريضي بأنه الأداء الفردي للممرض أو الممرضة أي قيام الممرض أو الممرضة بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. وتقييم

الأداء التمريضي عملية مكلفة ولكنها ضرورية ويجب علي إدارة المستشفى الاهتمام بها لأنها تحقق جملة من الأهداف ومنها:

- الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة وغير المستغلة لدي الممرضين بمختلف وظائف ومستويات وأنشطة المستشفى فقد تكون المعلومات التي يوفرها تقييم أدائهم سببا رئيسيا في إعادة تقييم العمل وتوزيع الأعباء والمسؤوليات بين شاغلي الوظائف المختلفة بما يكفل الإفادة من الطاقات والقدرات البشرية غير المستغلة (مخيمر، 2014)
- تحسين وتطوير أداء العاملين بمهنة التمريض حيث تمثل المعلومات المتوفرة من التقييم الأساسي الواقعي الذي يجب تبدأ منه جهود التطوير المهني والإداري فمن خلال هذه المعلومات يمكن للمديرين والمشرفين الكشف عن جوانب الضعف والقصور في كفاءة مرؤوسيههم وتحديد نوع ومدى التوجيه اللازم لتنمية مهاراتهم وتقويم سلوكهم وسد جوانب النقص في كفاءاتهم كما تساعد المعلومات في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للقرارات الوظيفية بما يكفل تحصين هذه القرارات ضد أي ميول أو نزاعات شخصية أو غير موضوعية ومن أهم هذه القرارات الترقية والنقل والحوافز والمكافئات وتوقيع الجزاءات وغيرها من القرارات التي تستوجب استبعاد الحكم العشوائي أو المتحيز عند اتخاذها (حسونه، 2011)
- تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم نتائج التدريب حيث تكشف الدراسة التحليلية لنتائج تقييم الأداء العاملين في المستشفيات عن حاجة بعض العاملين من مختلف الفئات التخصصية والوظيفية إلي التدريب في مجالات معينة لتقوية جوانب الضعف أو القصور التي يعانون منها كما أن هذه النتائج يمكن أن تستخدم كمعيار للحكم علي كفاءة وصلاحية برامج

التدريب ذاتها وما اذا كانت قد حققت النتائج المرجوة منها ومن ثم تحديد مدي الحاجة إلي تطويرها ومجالات هذا التطوير (زاهر، 2016)

• إشعار وتذكرة مختلف فئات العاملين بمسؤولياتهم فطالما أن العاملين في مختلف مواقع العمل بالمستشفى كالممرضين في مختلف المواقع الطبية والجراحية يدركون أن نتائج أدائهم للأعمال الموكلة إليهم وكذا سلوكهم الوظيفي سيكون موضع تقييم من قبل رؤسائهم المباشرين فانه من المتوقع ان يبذلوا كل جهد في أداء هذه الأعمال ليحظوا بتقدير واحترام رؤسائهم أو علي الأقل تجنب الوقوع تحت طائلة لوائح الجزاءات أو اللوم أو النقد (مخيمر، 2014)

• رفع الروح المعنوية ودعم الثقة في الإدارة فشعور العاملين بأن مختلف القرارات الوظيفية لإدارة في المستشفى تؤسس علي قواعد ومعايير موضوعية وعادلة جوهرها الكفاءة الوظيفية وكذلك شعورهم بوجود معايير عادلة للقياس والحكم علي كفاءة العاملين وتجنب المحاباة والأهواء الشخصية للرؤساء المباشرين يؤدي بدون شك إلي تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين ورؤسائهم (حسونه، 2011).

## المراجع

- . أبو شيخة، أحمد (2010). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- . الأشهب، نوال (2015). إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع.
- . الخطيب، محمود أحمد (2018). إدارة الموارد البشرية، الكتاب الجامعي: حلوان، القاهرة.
- . السالم، مؤيد (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الأردن، عمان: أثراء للنشر والتوزيع، ص314.
- . القاضي، زياد (2012). علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها علي أداء المنظمات: دراسة تطبيقية علي الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- . القحطاني، محمد (2015). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض، السعودية، مكتبة العبيكان للنشر.
- . المغربي، عبد الحميد (2007). الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، جمهورية مصر العربية، المنصورة: المكتبة العصرية.
- . الموسوي، سنان (2006). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الاردن.
- . الهيتي، خالد عبد الرحيم (2010). إدارة الموارد البشرية . مدخل إستراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- . حسونة، فيصل موسي (2011). إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر، عمان.
- . درة، عبد الباري؛ الصباغ، زهير (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- زاهر، عبد الرحيم (2016). إدارة المستشفيات والسجلات الطبية، دار الولاية، عمان .  
عباس، انس (2011). إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة، عمان: الاردن.  
عبد الرحيم، زاهر (2011). مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، الاردن، عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع، ص201.  
عبد العزيز، علي حسن (2009). الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة المصرية، مصر، ص246.  
عز الدين، مرسى (2017). النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات، ط1، دار الكتابة الحديثة، القاهرة، ص234.  
متولي، السيد (2009). السلوك التنظيمي "المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة. ص268. 269.  
مخيمر، عبد العزيز (2014). الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.  
وليد، الصالح (2012). إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، دار أسامة، الأردن ص 88.

- Adeoye, A. O. (2014). The influence of compensation management on employee's leadership role in insurance sector: Nigeria Experience. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(27) P342: 342.  
Bingel,S.(2014),Reward and Recognition Practices in Public Sector: An empirical Study at Steel Authority of India Ltd (SAIL).**Journal of Institute of Environment and Management** ,7(1)p10: 15.  
Hatice, E. R. (2021). Academic Aspect of the Leather Industry: An Interpretation from the Perspective of Business Science. **Prizren Social Science Journal**, 5(1),P 11-43.  
Heintzman, R. (2020). Interactive Geovisualizations (iGEO): A New Approach to Teaching and Learning Physical Geography. **Review of International Geographical Education Online**, 10(4),P 664-683.

Sinambela,Ligan P,(2016).Management Sumber Daya Manusia:  
Membangun Timkerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja.  
Jakarta. Btbaksara.