

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

Paper

# تحليل وتصميم الوظيفة

٢٠١٥

ضياء البني

يمكن القول اختيار العاملين بما يتناسب مع وظائفهم ليس بالأمر السهل ، لأن اتخاذ القرار غير الملائم قد يسبب خسائر مادية للشركة بسب عدم الكفاءة والمنهجية في استخدام الطرق والأساليب العلمية في عملية الاختيار ، لذلك من الضروري دراسة البداية الأولى لعملية الاختيار والتي تتم من خلال تحليل وتصميم الوظيفة ، سناحول في هذه الورقة البحثية التعرف على تحليل الوظيفة بدأً من المفهوم وصولاً للطرق والأساليب المستخدمة في تحليل الوظيفة ، وكذلك التعرف فيما اذا كان مفهوم تحليل الوظيفة يختلف عن تصميم الوظيفة .

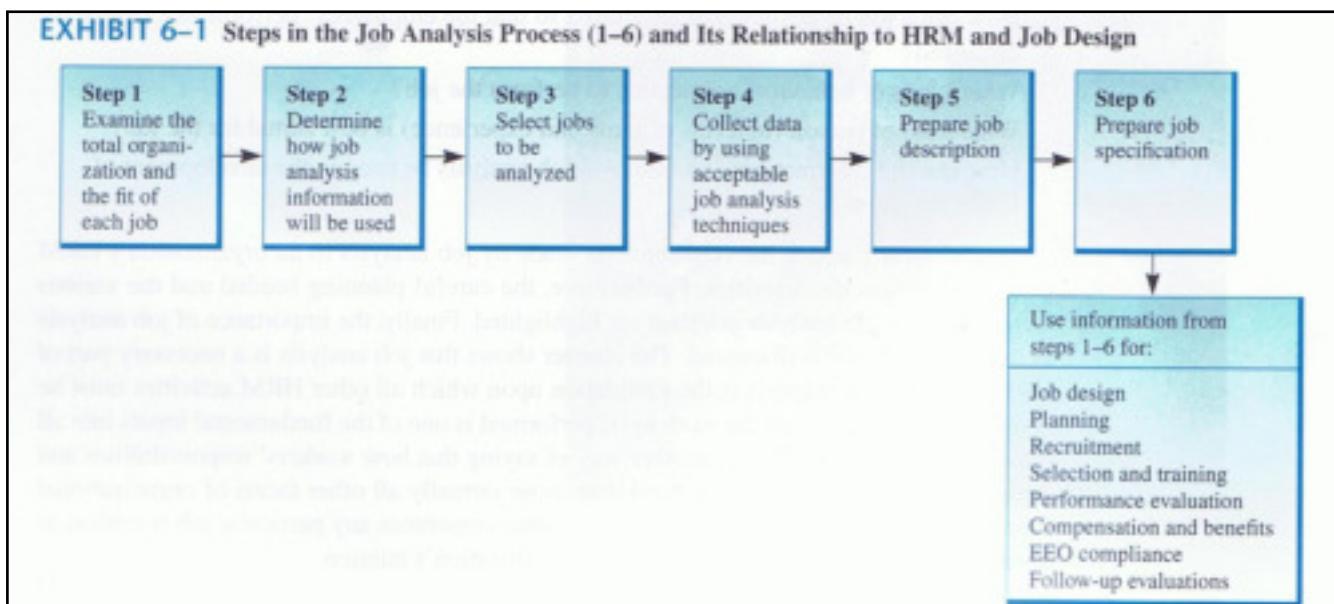
### مفهوم التحليل الوظيفي .

بعض الأحيان يطلق على عملية التحليل الوظيفي بحجر الزاوية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لأن المعلومات التي يتم تجميعها تخدم العديد من وظائف الموارد البشرية ، فعليه يعرف التحليل الوظيفي هي عملية الحصول على معلومات عن الوظائف عن طريق تحديد الوجبات ، المهام ، الأنشطة المرتبطة بتلك الوظيفة (Fried et al, 2005,p:134) ، اوضح (Ivancevich & Konopaske, 2013,p:152) ان التحليل الوظيفي هو عملية نظامية لجمع ، توثيق وتحليل المعلومات عن السياق والمحتوى ومتطلبات الوظيفية ، فيما بين ( Noe & Mondy, 2005,p:86) ان عملية التحليل الوظيفي عملية نظامية لتحديد المهارات ، الواجبات ، والمعرفة المطلوبة الاداء وظيفية معينة في المنظمة ، هنالك رأي آخر لتسمية التحليل الوظيفي حيث استخدم كل من (Sanchez & Levine, 1999) مصطلح تحليل العمل بدلاً من التحليل الوظيفي وهم يعتقدون ان تحليل العمل يخدم عملية التغيير في حين كلمة تحليل الوظيفة تخدم التعريف وتجعله جامدة ضمن حدود العمل فقط ، حيث أشاروا إلى الظروف والأوضاع التي أثرة مرة على التحليل الوظيفي لديه القدرة على التغيير على سبيل المثال يتم تحديد العديد من الوظائف في وقت واحد من خلال تقسيم العمل وتقسيم المهام الروتينية الى عناصر متميزة ، اليوم معظم موظفي القطاع العام والمنظمات الغير ربحية مهنيين (محترفين ) لذلك فالمهام قد تغير عبر المسؤوليات (Pynes, 2004, p:162) ، هذا الرأي يأتي من مدخل استراتيجي في توضيح امكانية تقنيات تحليل الوظيفية في مواكبة حتمية التغيرات التي سوف تمر بها المنظمات (سواء منظمات ربحية او غير ربحية ) .

### خطوات التحليل الوظيفي .

الحصول على المعلومات عن الواجبات ، ومهام وأنشطة الوظيفة لعرض التحليل الوظيفي يحتاج إلى خطوات شانها شأن اي عملية ادارية أخرى ، اوضح ( Ivancevich & Konopaske, 2013,p:150-151) ان عملية التحليل الوظيفي تتضمن عدد من الخطوات الموضحة في الشكل أدناه ، وهو بذلك يقدم خطوات عامة لعملية التحليل الوظيفي ، وهي :-  
**الخطوة الأولى** (عمل مسح لكل المنظمة و ملائمة كل وظيفة ) توفر رؤية واسعة لكيفية لكل

وظيفة تناسب النسيج الكلي للمنظمة. تستخدم المخططات الهيكلية وعملية التخطيط لإكمال الخطوة الأولى .



Source : johh m . ivancevich , Rebert Konopaske , human resources management , 2013 , 12 ed , Mc Graw Hill.

**الخطوة الثانية** ( تحديد كيف يستخدم التحليل الوظيفي المعلومات ) تشجيع الافراد الذين يقومون بعملية التحليل الوظيفي بكيفية تحليل الوظيفة ومعلومات التصميم الوظيفي ، هذه الخطوة عادتا ما تكون مكلفة وتحتاج وقت طويل من اجل تحليل كل وظيفة ، لذلك نحتاج الى عينة توضيحية عن الوظائف التي سيتم اختيارها ، الخطوة الثالثة ( اختيار الوظائف التي سيتم تحليلها ) في هذه الخطوة سيتم تحديد الوظائف التي سيتم تحليلها، **الخطوة الرابعة** ( جمع البيانات باستخدام تقنيات التحليل الوظيفي المقبولة) تتضمن هذه الخطوة استخدام تقنيات التحليل الوظيفي المحددة ويتم استخدام التقنيات من اجل جمع البيانات عن خصائص الوظيفة، السلوكيات المطلوبة ،**الخطوة الخامسة** ( الإعداد لوصف الوظيفي) هنا يتم الاعتماد على المعلومات التي تم جمعها في الخطوة الرابعة من اجل استخدامها في تطوير الوصف الوظيفي، **الخطوة السادسة** (الأعداد لمتطلبات الوظيفة) الخطوة الأخيرة يتم فيها أعداد مواصفات الوظيفة ، المعرفة والبيانات التي جمعها من الخطوة الاولى الى الخطوة السادسة تستخدم كاساس تقريراً لكل انشطة ادارة الموارد البشرية مثل (تصميم الوظيفة ، التخطيط ، الاستقطاب ، الاختيار والتدريب ، تقييم الاداء ، المنافع والتعويضات ، تكافؤ فرص العمل والتمثيل الوظيفي و متابعة التقييم من الادارة العليا ).

مصادر جمع المعلومات لتحليل الوظيفي .

الخطوة الأولى الأكثر أهمية في عملية التحليل الوظيفي هو الحصول على المعلومات ، وطرق وأساليب الحصول على المعلومات كثيرة و متنوعة قد تكون تلك المعلومات من داخل المنظمة مثل المشرف المباشر او المتخصصين في الموارد البشرية ، وقد تكون من مصادر

خارج المنظمة مثل تفاعل العملاء حول تحليل الوظيفة ، يمكن تلخيص عدد من الطرق العامة لجمع بيانات التحليل الوظيفي (Condrey , 2005 : P 533 - 535) وهي :-

#### - مراجعة المعلومات الأرشيفية .

واحدة من طرق جمع المعلومات عن وظيفة معينة يمكن ان تشمل هذه المعلومات دراسة تحليل سابقة لوصف الوظائف ، الموصفات الوظيفية ، الاداء والتدريب ، مواد و ثائق عن هذه الوظيفة ، المعلومات الارشيفية تضع الخطوة الاولى الاساسية لفهم الوظيفية قبل التوجه الى الميدان واجراء المقابلات او الملاحظات .

#### - الملاحظة او المشاهدة .

مراقبة اداء شخص ما هي طريقة مفيدة لجمع المعلومات عن هذه الوظيفة هذا يسمح لمحل بالذهاب الى موقع العمل والاطلاع على ماتتضمنه او تتطوی عليه هذه الوظيفة ، عن طريق الملاحظة يمكن لمحل تقديم ملاحظات عن المعدات المستخدمة ، تعتبر هذه الطريقة مفيدة عندما يتم جمعها مع التقنيات الاخرى مثل المقابلات و الاستبيانات ، مراقبة العمل والتفاعل مع شاغل الوظيفة في موقع العمل لديه ميزة اضافية في اعطاء المحلل فرصة لشرح خطوات التحليل لشاغل الوظيفة وتوصيف الغرض من استخدام المعلومات .

#### - المقابلات .

تعتبر واحدة من اكثـر الطرق شيوعاً في جمع المعلومات عن الوظائف الاساسية للوظيفة ، هنالـك العـدـيد من الاشيـاء المهمـة التي يـبـنـيـ علىـ المـحـلـ الـقـيـامـ بـهـاـ قـبـلـ اـجـرـاءـ المـقـاـبـلـةـ ، ١) تـكـوـيـنـ عـلـاقـةـ طـيـبـةـ معـ الضـيـفـ وـيمـكـنـ الـقـيـامـ بـذـلـكـ مـنـ خـلـالـ شـرـحـ مـاـهـوـ تـحـلـيلـ الـوـظـيـفـةـ وـالـغـرـضـ مـنـ اـسـتـخـدـمـ الـمـعـلـومـاتـ ، وـهـنـالـكـ عـدـدـ اـشـكـالـ لـمـقـاـبـلـةـ عـلـىـ سـبـيلـ المـثـالـ المـقـاـبـلـةـ الـمـخـطـطـةـ اوـ غـيـرـ الـمـخـطـطـةـ ، ٢) يـمـكـنـ لـلـمـحـلـ الـوـظـيـفـةـ اـجـرـاءـ المـقـاـبـلـةـ بـشـكـلـ فـرـديـ اوـ جـمـاعـيـ ، المـقـاـبـلـاتـ الـفـرـديـةـ فـقـطـ عـلـىـ شـاغـلـ الـوـظـيـفـةـ وـالـمـحـلـ وـيمـكـنـ انـ تـكـونـ مـكـلـفـةـ مـنـ حـيـثـ الـوقـتـ وـالـكـلـفـةـ وـلـكـنـ تـكـونـ جـيـدةـ مـنـ جـانـبـ جـودـةـ الـمـعـلـومـاتـ ، المـقـاـبـلـاتـ الـجـمـاعـيـةـ قدـ تـتـكـونـ مـنـ شـخـصـيـنـ اوـ اـكـثـرـ يـقـومـ الـمـحـلـ باـخـذـ الـوقـتـ الـاـكـبـرـ فـيـ الـكـلـامـ وـفـيـ نـهـاـيـةـ الـاـمـرـ يـتـمـ الـاـتـفـاقـ مـعـ الـمـجـمـوـعـةـ عـنـ الغـرـضـ مـنـ التـحـلـيلـ الـوـظـيـفـيـ .

#### - الاستبيانات .

طـرـيقـةـ اـخـرىـ شـائـعـهـ وـهـيـ جـمـعـ الـمـعـلـومـاتـ مـوـحـدـةـ عـنـ طـرـيقـ الاستـبـيـانـ ، الاستـبـيـانـ عـادـتـاـ مـاـ يـكـونـ مـحـدـدـ جـداـ اوـ عـامـ جـداـ ، فـيـ حـالـةـ الاستـبـيـانـ المـحـدـدـ مـنـ شـاغـلـ الـوـظـيـفـةـ شـرـحـ المـهـامـ الـتـيـ يـقـومـ بـهـاـ ، عـدـدـ الـمـرـاتـ تـكـرارـ نـفـسـ الـعـمـلـ ، صـعـوبـةـ الـمـهـامـ ، اـمـاـ الاستـبـيـانـ الـعـامـ يـطـرـحـ اـسـئـلـةـ اـقـلـ تـحـدـيدـاـ حـوـلـ مـتـطلـبـاتـ الـوـظـيـفـةـ .

#### - دفتر المذكرات .

بعـضـ الـاحـيـانـ تـطـلـبـ الشـرـكـاتـ مـنـ العـاـمـلـينـ كـتـابـةـ الـيـوـمـيـاتـ الـخـاصـةـ بـالـعـمـلـ وـكـيـفـيـةـ الـقـيـامـ بـعـمـالـهـمـ وـالـخـصـائـصـ الـأـخـرىـ الـمـتـعـلـقـةـ بـالـوـظـيـفـةـ ، وـيـطـلـبـ مـنـ العـاـمـلـينـ الـاحـفـاظـ بـالـمـذـكـرـاتـ خـلـالـ عـشـرـةـ اـيـامـ إـلـىـ ثـلـاثـةـ اـسـابـيعـ وـهـيـ مـفـيـدـةـ بـشـكـاـ خـاصـ لـوـظـائـفـ رـجـالـ المـرـورـ وـالـشـرـطةـ .

## • - الطرق الإلالية .

عند جمع المعلومات عن الوظيفة يكون من المفيد استخدام جهاز تسجيل لجمع تعليقات كل عامل ويمكن تخزينها ونقلها في وقت لاحق ، ويمكن ان يكون من المفيد لتقاط الصور وتسجيل الفيديو ايضاً لغرض شرح وتوصيف المعدات بشكل صحيح والمساهمة في تطوير الوظيفة .  
- أداء العمل .

يتم للجوء الى هذه الطريقة عندما يرغب محل الوظيفة بالحصول على فهم اعمق لمتطلبات أداء الوظيفة بشكل كامل او جزء منها ، هذه الطريقة نادرة في الواقع العملي يمكن استخدامها في الإعمال التي ليست معقدة بشكل خاص والأخطاء في الأداء ليست حيوية .

هناك بعض الطرق ايضاً التي يمكن ان نطلق عليه **بتقنيات التحليل الوظيفي** ، التي تم تطويرها على مدى سنوات هذه الطرق تجمع معلومات عن محتوى العمل وخصائص الموظف وهي مشتركة عبر طيف واسع من الوظائف لأنها تركز على شاغل الوظيفة وليس على الوظيفة والسلوكيات المطلوبة للإداء الوظيفي ، ومن هذه الطرق هي ( Pynes , , 2004, p:163-166 ) :-

### Position Analysis Questionnaire (PAQ) •

تم تطويرها من قبل باحثين من جامعة (Purdue University) وهي عبارة عن استبيان لتحليل الوظيفي منظمة مكونة من (187) عامل وهي مقسمة الى ست فئات :

١) **معلومات الإدخال** : اين وكيف يمكن للعامل الحصول على المعلومات التي تستخدم في اداء الوظيفة .

٢) **العمليات العقلية** : ما هو المنطق ، اتخاذ القرار ، التخطيط ، وانشطة معالجة المعلومات التي تتضمن اداء العمل .

٣) **معلومات الإخراج** : ماهي الأنشطة البدنية التي يقوم بها العامل ، ماهي الادوات والاجهزة المستخدمة في العمل .

٤) **العلاقات مع الآخرين** : ماهي العلاقات المطلوبة في اداء هذه الوظيفة .

٥) **أطار العمل** : ما هي الأطر المادية والاجتماعية التي يقوم على اساسها العمل .

٦) **الخصائص الوظيفية الأخرى** : ماهي الأنشطة ' الظروف ، الحقائق الأخرى ذات الصلة بالوظيفة .

### • Department of Labor Procedure (DOL) and Functional Job

### Analysis (FJA)

تتركز هذه الطريقة على التفاعلات فيما يتعلق بالبيانات والأشخاص بالإضافة الى ذلك تأخذ بالاعتبار اهداف المنظمة وما يفعله العاملين من اجل تحقيق تلك الاهداف من خلال وظائفهم ومستوى اداء العاملين من اجل القيام بذلك ، معايير الاداء ومستوى التدريب .

## **Comprehensive Occupation Data Analysis Program (CODAP)**

•

هذه الطريقة تم تطويرها من أجل التدريب من قبل سلاح الجو الامريكي ، تتم كتابة مفصلة لوصف الوظيفة من الإحداث، الأشياء، الإجراءات، ويطلب من شاغلي الوظيفة الإشارة بشكل نسبة لى الوقت التي يقضونه في كل مهمة و يتم حساب ردود الفعل من خلال تحليل الكمبيوتر على شكل مجموعات مهنية من أجل توزيع الوظائف المتشابه و اختصر الوقت .

## **Job Element Method ( JEM)**

•

تم تطويرها من قبل (Ernest Primoff) مدير مكتب شؤون الموظفين في العاصمة وشنطن وكان الغرض منها تحديد السلوكيات والإنجازات بحاجة لها والتي تعتبر مهمة لنجاح العمل ، جمع السلوكيات والإنجازات يشير لها بعبارة (العنصر) حيث تتضمن سلوكيات فكرية ، سلوكيات عقلية ، سلوكيات حركية هذه الطريقة تقوم بتحديد مهم كثيرة للعمل ، وهي تقوم بتقسيم العنصر إلى أربعة أبعاد أو عوامل كما حددها (Primoff, 1975) ، مقبولة إلى حد ما ، متفوقة ، مزعجة ، عملية ) ، ويتم تحليل تقييمات على هذه العوامل الأربع لتحديد العناصر التي لديها إمكانات أكبر لاختيار المتقدمين متفوقة .

## **The Occupational Information Network (O\*NET)**

•

قاعدة بيانات صممها وزارة العمل الأمريكية لتوفير البيانات المهنية الأساسية حيث يتم تنظيمها حول ست أنواع من الوصف (١) متطلبات العامل (٢) متطلبات الخبرة ، (٣) خصائص العامل (٤) المتطلبات المهنية (٥) المهنية (٦) خصائص المهنية ، المعلومات المتاحة على الانترنت يمكن استخدامها لتطوير الوصف الوظيفي ، مواصفات الوظيفة ومعلومات بفرص العمل المناسبة .

## **تصميم الوظيفة .**

تصميم الوظيفة هو ثمرة تحليل الوظائف وهي عملية هيكلة وظائف للمساعدة في تحسين الكفاءة التنظيمية والرضا الوظيفي للموظفين. وتتطوّي عملية تغيير، والقضاء، وتعديل، وإثراء الواجبات والمهام لانقاض المواتّب من الموظفين حتى يتمكّنوا من المساهمة على أكمل وجه وتطوير مهنيا. يجب تصميم الوظائف تسهيل في وقت واحد في تحقيق الأهداف التنظيمية والتعرّف على قدرات واحتياجات أولئك الذين يقومون بهذه المهمة، تصميم الوظائف تشمل الطريقة التي يتم تعريفها على وظيفة معينة، وكيف سيتم إجراء ذلك ، وهذا ينطوي على مثل هذه القرارات كما سيتم التعامل مع هذه المهمة من قبل فرد أو فريق من الموظفين وهذا تقرير عن كيفية لا وظيفة تناسب التنظيم العام. وتنظيم المهام والواجبات، والمسؤوليات إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف معين يتطلب جهدا واعيا. كل عملية تصميم الوظائف يجب أن يعترف بالمهارات الفريدة التي تمتلكها عدد من العاملين في مهنة معينة، ويجب أن تتضمن المبادئ التوجيهية المهنية المناسبة أو القيود المهمة ( Fried et al , 2005,p:145 ) .

اقترح كل من Robertson and Smith (1985) خمسة مبادئ من أجل تصميم الوظيفة : (Armstrong,2006,p:331)

- لتأثير مجموعة متنوعة من المهارات، وتوفير الفرص للناس للقيام بعدها مهام و الجمع بين المهام.
- لتأثير الهوية المهمة، والجمع بين المهام وتشكيل وحدات العمل الطبيعية.
- لتأثير على أهمية المهمة، تشكيل وحدات العمل الطبيعي وإطلاع الناس على أهمية عملهم.
- لتأثير الحكم الذاتي، وإعطاء الناس مسؤولية تحديد بأنفسهم نظم العمل.
- لتأثير على ردود الفعل، وإقامة علاقات جيدة وقنوات ردود الفعل مفتوحة.

وأيضاً حدد (1965) Turner and Lawrence ، ستة خصائص مهمة والتي تسمى خصائص المهمة المطلوبة وهي: متنوعة، والاستقلالية، والتفاعلات المطلوبة، والتقاعلات اختياري والمعرفة والمهارة، والمسؤولية.

### **العوامل المؤثرة على تصميم الوظيفة**

يتأثر محتوى وظيفة بحلول الغرض من المنظمة أو الوحدة التنظيمية، مطالب معينة أن تحقيق هذا الغرض يجعل على الأشخاص المعينين، وهيكل المنظمة، والعمليات والأنشطة المنفذة في المنظمة، والتكنولوجيا المنظمة، والتغييرات التي تجري في ذلك التكنولوجيا والبيئة التي تعمل فيها المنظمة. ولذلك يتبع النظر تصميم الوظائف في إطار التصميم التنظيمي، ولكن يجب أيضاً أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية (Armstrong,2006,p:328-333) :

#### **● عملية الدافع الذاتية.**

وترجع وقائع القضية لاستخدام تقنيات تصميم الوظائف على أساس أن الأداء الفعال ورضا حقيقي في العمل تتبع أساساً من محتوى لا يتجزأ من العمل. ويرتبط هذا المفهوم الأساسي الذي هي دوافع الناس عندما يتم تزويدهم بالوسائل اللازمة لتحقيق أهدافها. يوفر العمل وسيلة لكسب المال، والتي بمثابة مكافأة خارجية تلبي الاحتياجات الأساسية وتلعب دوراً محورياً في توفير سبل تلبية الاحتياجات على مستوى أعلى. ولكن العمل يوفر أيضاً المكافآت الجوهرية، والتي هي تحت السيطرة المباشرة للعامل.

#### **● خصائص هيكل المهمة؛**

تصميم الوظائف يتطلب تجميع عدد من المهام في وظيفة أو مجموعة من الوظائف. ويجوز لأي شخص القيام بمهمة رئيسية واحدة، والذي يتتألف من عدد من العناصر المترابطة أو

وظائف. أو يجوز تخصيص وظائف مهمة لفريق العمل معاً بشكل وثيق في 'خلية' التصنيع أو وحدة خدمة العملاء، أو موتمر على طول خط التجميع. المزيد من فرص العمل المعقدة، يمكن للأفراد تنفيذ مجموعة متنوعة من المهام المتصلة، ولكل منها عدد من الوظائف، أو يجوز تخصيص هذه المهام لفريق من العمال أو تقسيم بينهما. في الحالة الأخيرة، قد تتطلب مهام مجموعة متنوعة من المهارات التي يجب أن يمتلكها كل أعضاء فريق (متعددة صقل المهارات) من أجل العمل بمرنة.

### ● خصائص محفزة للعمل:

الترتيب المثالى من وجهة نظر الدافع الذاتية في توفير فرص عمل لمتكاملة تحتوى على جميع العناصر المهمة الثلاثة. في الممارسة العملية، وإدارة وقيادة الفرق وغالباً ما تكون مسؤولة تماماً عن التخطيط والرقابة، وترك العامل المسؤول عن التنفيذ. إلى حد ما، هذا أمر لا مفر منه، ولكن واحدة من أهداف تصميم الوظائف في كثير من الأحيان إلى تمديد مسؤولية العاملين في وظائف التخطيط والرقابة. هذا يمكن أن تتطوّر على التمكين - إعطاء الأفراد والفرق مزيد من المسؤلية في صنع القرار وضمان أن لديهم التدريب والدعم والتوجيه لممارسة هذه المسؤلية بشكل صحيح.

### ● أهمية نموذج خصائص العمل:

يتم توفير منظور مفيد على العوامل التي تؤثر على تصميم الوظائف والتحفيز من قبل Hackman and Oldham's (١٩٧٤) في خصائص النموذج وظيفة. أنها تشير إلى أن "حالات نفسية حيوية 'من' بالمغزى من ذوي الخبرة من العمل والمسؤولية من ذوي الخبرة لنتائج العمل ومعرفة النتائج الفعلية للعمل تؤثر بقوة الدافع، والرضا الوظيفي والأداء. كما Robertson et al (١٩٩٢) تشير إلى: "يستند هذا عنصر من عناصر النموذج على فكرة الثواب الشخصية وتعزيز ... يتم الحصول على التعزيز عندما يصبح الشخص على علم (معرفة النتائج) أنه أو أنها كانت مسؤولة عن (الخبرة المسؤولية) والأداء الجيد في مهمة أو أنه يهتم مغزى حول (الخبرة)."

### ● توفير الدافع الذاتية.

قدم Lawler (1969)، ثلاثة خصائص من أجل التمييز كشخص المطلوب في وظائف إذا أريد لها أن تكون محفزة في جوهرها:

● التغذية العكسية - يجب على الأفراد تلقي ردود فعل هادف حول أدائهم، ويفضل أن يكون من خلال تقييم أدائها وتحديد ردود الفعل. وهذا يعني أنها يجب أن تعمل بشكل مثالى على المنتج الكامل، أجزاء كبيرة منه التي يمكن رؤيتها ككل.

● استخدام قدراتهم - يجب أن ينظر إليها بهذه المهمة من قبل الأفراد على أنها تتطلب منهم استخدام القدرات التي قيمة من أجل أداء هذه المهمة على نحو فعال.

- ضبط النفس - يجب أن الأفراد يشعرون أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس على تحديد الأهداف الخاصة بها، وعلى تحديد المسارات إلى هذه الأهداف.

#### Reference

- 1- Armstrong ,Michael , **A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE** , 10 ed ,2006, London and Philadelphia .
- 2- Fried, Bruce J.Myron D. Fottler, and James A. Johnson, **HUMAN RESOURCESIN HEALTHCARE: MANAGING FOR SUCCESS** , 2005 , 2ed , AUPHA HAP Editorial Board .
- 3- Pynes . E. Joan , **Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations** , 2004 , 2ed , John Wiley & Sons .
- 4- johh m . ivancevich , Rebert Konopaske , **human resources management** , 2013 , 12 ed , Mc Graw Hill.
- 5- Condrey , E. Stephen , **Handbook of Human Resource Management in Government** , 2005 , 2ed , John Wiley & Sons .
- 6- Mondy .R. Wayne, Noe.M, Robert , **Human Resource Management** , 2005 , Pearson Education International, New Jersey, USA