



## تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الخدمة المدنية في العراق (دراسة ميدانية في إدارة الصحة العراقية)

م.م. علي سعدون علي<sup>(1)</sup>

كلية العلوم، الجامعة المستنصرية، بغداد - العراق

[alisaadoonali@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:alisaadoonali@uomustansiriyah.edu.iq)

Received:11/10/2020

Accepted :29/11/2020

Published :December / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



### مستخلص البحث:

يهدف هذا البحث الى تحليل وتأثير سياسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) الواردة في برنامج إصلاح القطاع العام على الخدمة المدنية (كمتغير تابع)، وتكمن أهمية البحث في تحقيق وتطبيق المشروعات المختلفة في مجاميع الإصلاح الخاصة بالقطاعات العامة وبجهاز إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص ، وذلك من خلال تحليل اتجاهات الإدارة وسياساتها و تحديد كافة نقاط القوة والعمل على تحسين وزيادة معدلات كفاءتها والعمل على تحديد كافة نقاط الضعف وإصلاحها وإزالتها وكذلك العمل على إبدالها بنقاط قوة ، ومن ثم العمل على تنمية الموارد بأكثر من شكل وخصوصا الموارد البشرية؛ كما تمثلت مشكلة البحث في ايجاد المعرفة التي تقوم بها الدولة العراقية في تحديد كافة الأسس الإدارية المستخدمة في الموارد البشرية وكيفية دمجها في القطاع الصحي العام ، وذلك لتحقيق وتنظيم برنامج الإصلاح الاجتماعي الذي من خلاله تسعى الدولة لتحقيقه مستخدمة السبل المختلفة الحضارية والمنتشرة حول العالم أجمع لتحسين الخدمات الميدانية المقدمة للأفراد بدون تمييز أو عنصرية، كما أنها تعمل على تحسين دور الموارد البشرية والاعتناء بالركيزة الأساسية الموجودة فيها والمعبرة عنها، وذلك من خلال تقويم وتقييم العنصر البشري باستخدام معايير المساواة وتكافؤ الفرص، والرقابة والشفافية ، ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث تم استخدام منهج التحليلي الوصفي في الدراسة لتجديد الآثار المترتبة على إدارة الموارد البشرية وعلى السياسات المستخدمة في القطاع العام حيث بلغ عدد أفراد العينة المستخدمة 160 فرد كعينة تجريبية موزعين على النحو الآتي: مائة (100) فرد منهم كطبيب و ستون (60) ممرض في (7) مستشفيات منهم الحكومية ومنهم الخاصة ، وتم تحليل البيانات في البرنامج الإحصائي (spss) و (Excel) وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها ( المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الفا كرو نباخ ، ارتباط بيرسون) وقد توصل البحث الى نتائج عديدة اهمها تحديد الاتجاهات المختلفة في كل منها النزاهة والكفاءة المقدمة في تحديد الجهات المختلفة بين المنظمات والمنشآت المختلفة وكذلك الاتجاهات لموارد التنمية البشرية ولبرنامج التنمية المسؤولة عن ذلك.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** إدارة الموارد البشرية، سياسات إدارة الموارد البشرية، الخدمة المدنية.

(3)

**المقدمة:**

ان سياسات إدارة الموارد البشرية من المواضيع المهمة التي لها تأثير كبير على قطاعات الدولة ولاسيما القطاع العام، حيث من خلالها يتم اصلاح القطاع المذكور انفا. وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على معايير مهمة في الإصلاح ونخص بالذكر قطاع الصحي العراقي العام، حيث ان هذا القطاع يعد من اهم قطاعات الدولة، لان المجتمع الذي يكون لديه خدمة صحية عالية يكون لديه قدرة أكبر على التعلم والإنتاج ومواكبة التطور والابداع والابتكار. حيث ان الخدمة الصحية حق مشروع لكل انسان هذا ما نص عليه الدستور العراقي الذي كفل حق هذه الخدمة للجميع بغض النظر عن العرق، الدين او الطبقة فهو حق مشروع لأي شخص (Ministry of Planning, 2018: 227) ومن خلال البحث والاستنتاج وجد الباحث ثغره في القطاع الذي خص ذكره انفا وخاصة في مجال سياسات إدارة الموارد البشرية، حيث ان السياسات المطبقة قديمة كانت وغير مرضية من حيث الأداء، الفاعلية، عدم رضا العاملين عن الخدمة المقدمة لهم، عدم شعورهم بالمساواة والشفافية في تطبيق الأدوار او الترقيات، عدم وجود تكافؤ للفرص وكذلك قصور الجهاز الرقابي على هذا القطاع والتفاف البعض حول القوانين والأنظمة واللوائح (AIZoghby,2013:56). ومن اهم المعايير التي استخدمت في هذه السياسات هي (الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، العلاوات والرواتب) حيث تلعب هذه المعايير دوراً هاماً في اصلاح القطاع الصحي العام. وستنطرق في هذا البحث عن اهم المشاكل والمعوقات والاهداف التي نصل من خلالها الى الهدف المنشود.

**المبحث الأول / منهجية البحث****اولاً: مشكلة البحث**

قد أدركت الحكومة العراقية أهمية وجود سياسات تعتمد على مبادئ الإدارة الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وعملت على توظيف مفهوم إدارة التنمية البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام، وذلك في إطار الاهتمام بالثروة البشرية وتشجيع الكفاءات والتصدي للمحسوبيات والفساد الذي انتاب قطاع التعيينات والترقيات في إدارتها، والهدف الأساسي الذي تسعى إدارة الموارد البشرية في العراق عامة وفي قطاع الصحة خاصة هو رفع الأداء الحكومي وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال الاهتمام بالعنصر البشري المتمثل في العاملين بالمستشفيات ووزارة الصحة وكافة المؤسسات التابعة لها.

وتتمثل مشكلة الدراسة في "تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام، ودراسة أثرها على الخدمة المدنية بالعراق"، والمقارنة بين النتائج الفعلية التي حققتها تلك السياسات، والنتائج الموضوعية لها في برنامج الإصلاح، ومدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لمعايير الرقابة والجودة، وبرامج تنمية العاملين، والمساواة وتكافؤ الفرص بين العاملين، والترقية حسب الكفاءة وليس حسب السن كما كان معمول به سابقاً. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1- ما مدى تطبيق الإصلاحات في القطاع العام وفي إدارة تنمية الموارد البشرية؟  
2- ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف التي نتجت عن تلك الدراسة، والتي نتجت عن تلك الإصلاحات في كل القطاعات؟

3- كيفية تحقيق المساواة بالنسبة للمؤسسين في كافة القطاعات المستخدمة؟

4- هل تم تطبيق تلك الإصلاحات بشكل مناسب للخدمات وبشكل يسمح بالنزاهة والشفافية وتكافؤ الفرص والمساواة بين الأفراد وبعضهم البعض؟

5- كيفية تحليل السياسات المختلفة في كل القطاعات بشكل متساوي؟

6- كيفية تحقيق النزاهة والشفافية وسبل عدم التمييز في تقديم الخدمات الميدانية المختلفة بالنسبة للأفراد في المجتمع العراقي؟

**ثانياً: أهمية البحث**

تبرز أهمية الدراسة في تحديد السياسات المختلفة التي يمكن استخدامها في القطاع العام أو التي يمكن استخدامها في الموارد البشرية والإدارة على وجه الخصوص؛ وذلك لأن العمليات المستخدمة في ذلك التحسين والتطوير والتنمية عمليات مستمرة ومتغيرة تتغير باستمرار، ولذلك ينبغي البحث والتجديد بشكل دائم والتطوير، وذلك بما يخدم ويفيد العنصر البشري أو القطاعات المستفاد من ذلك الأثر والتي سوف تنعكس على الخدمات الميدانية التي يستفاد بها الأفراد، وبذلك تبرز الأهمية في تحقيق وتطبيق المشروعات المختلفة في مجموعات الإصلاح الخاصة بالقطاعات العامة وبجهاز إدارة الموارد البشرية ومن خلال تحليل اتجاهات الإدارة وسياساتها سيتم تحديد كافة نقاط القوة والعمل على تحسين وزيادة معدلات كفاءتها والعمل على تحديد كافة

النقاط الضعف وإصلاحها وإزالتها والعمل على إبدالها بنقاط قوة وتوجيه كافة المصالح المختلفة للعمل في القطاع العام وزيادة القدرات الاستيعابية لهذا المجال بالشكل المناسب؛ لتحقيق أكبر قدرة واستفادة وتحسين الخدمات الموجهة للأفراد وكذلك العمل على تنمية الموارد بأكثر من شكل وخصوصا الموارد البشرية؛ لأنه لا غنى عنها في أي إصلاح اجتماعي، كما تعد الثروة البشرية هي ثروة بمعنى الكلمة بالنسبة لأي مجتمع من المجتمعات، ومن خلالها يتم إصلاح المجتمع وذلك بوجود جهاز إدارة تنمية بشرية فعال واعي ومبدع يستطيع الاستفادة من تلك الثروة.

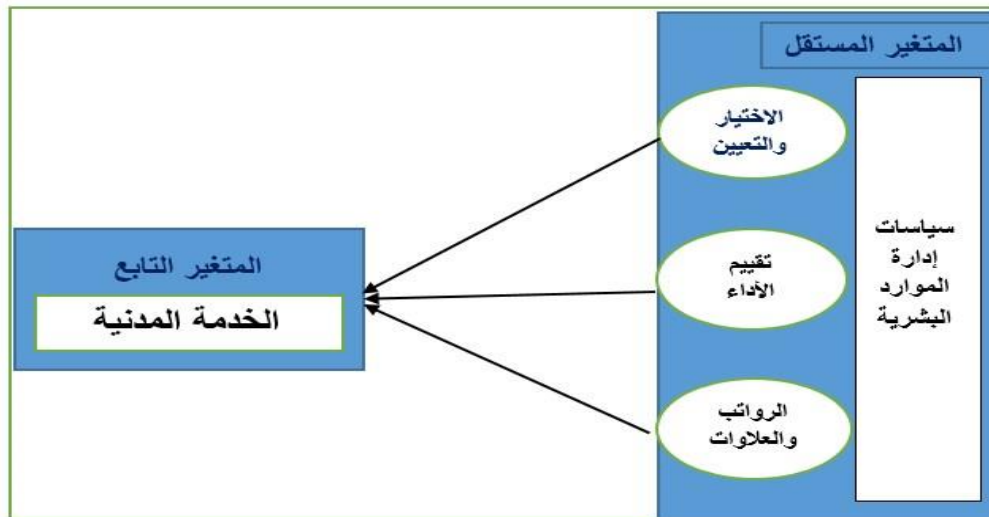
### ثالثا: اهداف البحث

يتضمن البحث مجموعة اهداف يسعى الباحث الى تحقيقها وعلى النحو الآتي:

- 1- تحديد وتحليل السياسات المختلفة التي يستخدمها القطاع العام وتفسير السياسات المستخدمة في إدارة التنمية البشرية.
- 2- معرفة التغير المستمر الذي يحدث في تلك القطاعات مع معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في تلك القطاعات.
- 3- معرفة المدى الناتج من تطبيق تلك الإصلاحات في المجتمع العراقي وما هي الخدمات التي لم يتم تطبيق الإصلاحات فيها؟ ومحاولة تعديلها.
- 4- تحديد دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمات وفي تكافؤ الفرص وإزالة عناصر التمييز والعنصرية من الخدمات العامة ومن القطاع العام وتوصيل الخدمة للأفراد بدون تمييز.
- 5- تفسير المسببات التي أدت الي ركود في القطاع العام وفي مجال إدارة الخدمة البشرية والعمل على تقليله والحد منه وتوجيهه للشكل الصحيح الذي ينتج عنه تحسن في السوق العراقي وفي الخدمات الميدانية.

### رابعا: المخطط الفرضي للبحث

يتكون المخطط الفرضي للبحث من متغيرين هما المتغير المستقل (سياسات إدارة الموارد البشرية) والذي تم قياسه من خلال الابعاد الثلاثة (الاختيار والتعيين، تقييم الاداء، الرواتب والعلاوات) وتأثير هذه الابعاد على المتغير المعتمد (الخدمة المدنية) وكما مبين في الشكل ادناه:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

### خامسا: فرضيات البحث

- 1- تقوم إدارة الموارد البشرية على اختيار وتعيين طاقم العمل بمستشفيات العامة والخاصة وفقا لمعايير الكفاءة.
- 2- يتم تقييم الاداء للعاملين بالمجال الطبي بالقطاع العام والخاص وفقا لمبادئ المساواة والكفاءة وبعيد عن الوساطة والمحسوبية.
- 3-تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الرواتب والعلاوات وفقا للكفاءة والخبرة.

### سادسا: منهج البحث

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة؛ ليتناسب مع المشكلة المستهدفة ، حيث تم وصف وتحليل السياسات المختلفة الموجودة في القطاع العام وكذلك تحليل دور إدارة الموارد البشرية وكيفية القيام بعدد من الإصلاحات في كلا من القطاع الصحي العراقي والإدارة المستخدمة في تنمية الموارد البشرية وتم تطبيقها على المستشفيات الحكومية والخاصة بشكل متساوي محققا سبل النزاهة والمساواة وعدم التمييز بين أي من القطاعات المختلفة مع متابعة التغيير المستمر والحادث في هذا القطاع وفي إدارة الموارد البشرية وفقا للتغيرات الزمانية والتغيرات المكانية.

### سابعا: عينة البحث

تم استخدام عينة دراسة مكونة من (7) مستشفيات حكومية وخاصة مستخدمة مجموعة من الأدوات لمتابعة التحليل المطلوب، كما استخدم 160 فرد من أفراد الطاقم الطبي مقسمين إلى 100 طبيب و60 ممرض مستخدما المنهج الوصفي التحليلي في متابعة السلوك السائد وأساليب البحث في تحقيق المطلوب، وتحقيق الإصلاحات المختلفة بالنسبة للمجتمع الميداني وفقا للخدمات الميدانية المقدمة له.

### ثامنا: حدود البحث

حد زمني: تقارير وسجلات العاملين بالمستشفيات الحكومية والخاصة بإدارة الموارد البشرية للعام 2018.  
حد مكاني: شملت الدراسة 7 مستشفيات حكومية وخاصة بدولة العراق.

### تاسعا: مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في الحصول على بيانات البحث على عدد من المصادر المتاحة من الكتب والرسائل والمقالات العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث لتعزيز الجانب النظري. وأما الجانب العملي عن طريق الزيارات الميدانية والمقابلات والملاحظة وتم تصميم استمارة الاستبيان بعد الاطلاع على عدد من المقاييس الجاهزة في الدراسات السابقة منها دراسة (Demo,et.al,2012) للمتغير المستقل (سياسات إدارة الموارد البشرية) وابعاده الفرعية الثلاثة (الاختيار والتوظيف، تقييم الأداء، الرواتب والعلوات) ودراسة (2:2002، Al-Jumaili) للمتغير التابع الخدمة المدنية لتعكس متغيرات وفرضيات البحث لكي تتلاءم مع المخطط الفرضي للبحث.

### عاشرا: مفاهيم البحث

#### 1- إدارة الموارد البشرية

نجد أن مفهوم إدارة الموارد البشرية تغير وتطور بشكل كبير عن القدم، حيث نجد أنه كان يتم الاعتراف به من خلال مجموعة من الأسماء الأخرى، حيث كان يسمى بعدد كبير من التسميات وفقا للوظيفة الذي يقوم بها، فعلى سبيل المثال سمي جهاز الموارد البشرية بالقوى العاملة أو بإدارة التوظيف أو بإدارة شؤون العاملين وغيرها من المسميات التي كانت تعتمد بشكل كبير على الوظيفة والمهام التي يقدمها هذا القطاع، ولكن في الوقت الحالي تم تسمية الجهاز بإدارة الموارد البشرية وذلك بعد الاعتراف بقيمة الإنسان وبأن الإنسان هو المحرك الأساسي لأي من الجهات والخدمات، (24: 2004, Maher).

ان المورد البشري هو العنصر المؤثر في أي مجتمع ، وبالتالي الدور الذي يقوم به الفرد هو أمر في غاية الأهمية، ويستلزم تنميته وتحسينه وتدريبه ولم يقتصر الأمر على ذلك فجاء التعريف الخاص بإدارة الموارد البشرية بأنه مجموعة من العمليات والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحسين الخدمات المختلفة الخاصة بالفرد مع تنمية المهارات الذاتية الخاصة به كما يقصد به توظيف الأفراد في المكان المناسب أي أنه يتم اختيار الأفراد المناسبين للقيام بالوظيفة وتنمية قدراتهم واستقطابهم لتلك الوظيفة والاستفادة من قدراتهم وذلك بعد أن يتم معرفة احتياج كل منظمة من المنظمات وتحديد الأمور المختلفة التي تحتاجها تلك المنظمة من الأفراد وقدراتهم وبالتالي يتم استقطاب العاملين وفقا لتلك الاحتياجات. (230: 2003, Adon).

#### 2- سياسات إدارة الموارد البشرية

يعرفها " سيد الهواري " بأنها " مجموعة من القواعد التي يضعها المدراء في الإدارات العليا وتوجيه الأعمال وضبطها التي تتم في الإدارات الأقل مستوى ، فالسياسة بمثابة خرائط ترسم الطريق أمام العاملين وبالتالي هذا يقلل من الأسئلة التي توجه إلى المدراء في المشاكل المماثلة (68: 2012, Abbas &et.al).

### 3- القطاع العام

القطاع العام هو مصطلح موسع وكبير يتم استخدامه كدلالة على نظم ومؤسسات الدولة المختلفة حيث يقصد به كافة المؤسسات والمنظمات العامة الموجودة في الدولة، وتقوم بتقديم مجموعة من الخدمات للأفراد الموجودين في تلك الدولة ونجدها على أشكال متعددة فعلى سبيل المثال المستشفيات والمدارس والمصانع والشركات وغيرها من المؤسسات. (Al-Akidi, 2016: 615)

### 4- الخدمة المهنية المدنية:

يقصد بالخدمة المدنية أو الخدمة المهنية بأنها مجموعة الوظائف التي لا تتبع لكلا من القضاء أو العمليات السياسية، ولكنها تهدف لخدمة الأفراد العاديين، ويتم التوظيف في هذا المجال بأكثر من طريقة حيث يتم ذلك من خلال الجدارة أو من خلال الأقدمية وهو قطاع في غاية الأهمية، ويستلزم وجوده للحفاظ على باقي قطاعات الدولة العامة والخاصة، ويعمل على توفير عدد كبير من الخدمات للأفراد الذين يعيشون في هذا المجال، ويتم تطويره وتحسينه من خلال تحسين وتنمية وتطوير مهارات وقدرات الأفراد الذين يعملون في هذا المجال. (El-Shibin, 2010: 10).

## المبحث الثاني / الإطار النظري للمبحث

### المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: أهمية وجود إدارة موارد بشرية

يمثل وجود إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات بشكل خاص والمؤسسات الكبرى بشكل عام أحد الإدارات ذات الأهمية الكبرى وحيث تتعدد أسباب أهمية تواجد إدارة الموارد البشرية ومن أهم تلك الأسباب:

- 1- نجد أهمية إدارة الموارد البشرية في معرفة قدر الخدمات الموجودة في المجتمع ومحاولة تطويره.
- 2- معرفة أهمية العنصر البشري في توفير الخدمات المختلفة وفي تقديم أفضل نتيجة مرضية للعمل وكذلك معرفة نقاط القوة والضعف في هذا المجال ومحاولة أصل كلا منهما. (Resen, 2013: 210)
- 3- يتم استخدام جهاز إدارة الموارد البشرية في تحديد الخطط والاستراتيجيات المختلفة، والتي يتم استخدامها وفقاً للقطاعات والمنظمات والخدمات المختلف.
- 4- كما أنه يعد جهازاً رسمياً وأساسياً في أي منظمة لا يمكن الاستغناء عنه لأي سبب من الأسباب؛ وذلك من أجل تحليل عمل المورد البشري وتقييمه وتقويمه ووضع الخطط المناسبة له وتنمية المهارات والقدرات المتعلقة به. (Mahmoud, 2013: 58)

#### ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

كما ذكرنا أن قطاع إدارة الموارد البشرية لا غنى عنه، ويوجد في كافة المؤسسات سواء كانت مؤسسات حكومية أو خاصة ولذلك فإنه يهدف إلى تحقيق عدد من المهام والوظائف منها ما يلي:

- 1- تحديد البيئة المناسبة لمجال العمل مع توفير المتطلبات المختلفة الأساسية والرسمية، والتي يتم تحقيقه من خلال تحليل الاحتياجات والبيئة المناسبة لتلك الاحتياجات (Ballout, 2002: 18).
- 2- تطوير كافة العاملين الذين يعملون في هذا القطاع وتنمية قدراتهم المختلفة وتحقيق الميول المختلفة لهم، ويتم ذلك الأمر من خلال توفير فرص العمل المناسبة للأفراد المناسبة وتوفير ورش العمل والمتابعة الدورية والرعاية الكاملة لكافة العاملين في المنظمات. (Maher, 2004:20)
- 3- العمل على تنمية قدرات العاملين في مجال الإدارة وكافة الأفراد وتحسين خدماتهم وفقاً للأهداف المختلفة التي قدموها للمنظمة وذلك وفقاً للاحتياج الذي تحتاجه المنظمة.
- 4- العمل على تحسين وتطوير أداء الموظفين العاملين في القطاعات المختلفة بالنسبة للموارد من خلال وضع مجموعة من المرتبات والترقيات وفقاً لكل فرد من أفراد القطاع العام. (Al-Akidi, 2016: 617)
- 5- كما يتم توفير المعدات المناسبة والآليات المختلفة من خلال الدولة، وذلك من خلال العمل على توفير الخدمات والتنسيق بين الخدمات وبعضها البعض وبين الوحدات وبعضها البعض ومتابعة الالتزامات القانونية وعدم الإخلال بها لأي سبب من الأسباب. (Resen, 2013: 212)
- 6- كما تهدف إلى تحسين وتطوير الخدمات من خلال معرفة الذات في بداية الأمر ثم العمل على تطويرها وتدعيمها وإزالة النقاط السلبية الموجودة بها وتعويضها عن ذلك بمجموعة من النقاط الإيجابية مع زيادة الخدمات المختلفة التي يتم تقديمها لهؤلاء الأفراد وزيادة الخدمات المسموحة للمواطنين.
- 7- توضيح كافة اللوائح والضوابط القانونية المسموح بها وعدم تجاوزها لأي سبب من الأسباب (Jumaili, 2008: 7).



### ثالثاً: تصنيف إدارة الموارد البشرية وأنواعها

تنقسم إدارة الموارد البشرية لأكثر من اتجاه، حيث نجد التوظيف والملاك وإدارة تنمية الموارد البشرية وإدارة شئون الموظفين والخدمات والتقاعد وإدارة التدريب والتطوير وإدارة البيانات، وتعمل كل تلك الأقسام لخدمة ورعاية المجتمع ورعاية الأفراد العاملين في تلك القطاعات بدون تمييز وبأكثر صور العدالة والشفافية. (Khalaf, 2009: 76)

تعليمات وضوابط ولوائح العاملين بالإدارة الخاصة بالموارد البشرية في مجال الصحة بدولة العراق:

- معرفة القوانين المختلفة والتشريعات والنصوص بخصوص المفصولين السياسيين وكيفية الاستفادة منهم بأكثر شكل ممكن، وذلك وفقاً للاحتياج المناسب لعدد من الموظفين والقدرات المختلفة.
- البحث عن التقارير المثبتة بأعداد الموظفين ومعرفة أعدادهم وقدراتهم وميولهم المختلفة ومعرفة أماكنهم في المواقع المختلفة وفي القوى العاملة. (Al-Taie, 2007: 153)
- معرفة الكوادر الطبية العاملة وغيرهم من الكوادر الذي تم العمل عليهم، وتم معرفة الخدمات المختلفة التي يقدمونها ومعرفة قدراتهم ومدى احتياجهم.
- يتم تدرج الوظائف من خلال وزارة الصحة ومن خلال العمليات المختلفة التي تقدمها الهيئة والتي يتم تحديد التدرج من خلال القانون بعد الانتهاء من السنة الدراسية التدريبية. (Ballout, 2002:18).
- كما أن هناك مجموعة من الشروط التي تقرها وزارة الصحة من أجل تحديد الترقى والعاملين فيه فعلى سبيل المثال الوظيفة الشاغرة وانتهاء المدة التدريبية المسموح بها والقيام بالترقى وفقاً للخدمات المطلوبة والاحتياجات المطلوبة للوظيفة (El-Shibiny, 2010:12)

### رابعاً: سياسات إدارة الموارد البشرية

تهتم سياسات إدارة الموارد البشرية بدراسة وفهم قواعد العمل، التي توجه بها الإدارات في معاملاتها مع العاملين، كما يمكن أن نعرف السياسات بأنها مجموعة من الاقتراحات والقواعد التي توجه العاملين في أداء عملهم، ومن هذا المنطلق جاءت تعريف سياسات إدارة الموارد البشرية كمفهوم: يعرفها " سيد الهواري " بأنها " مجموعة من القواعد التي يضعها المدراء في الإدارات العليا وتوجيه الأعمال وضبطها التي تتم في الإدارات الأقل مستوى، فالسياسة بمثابة خرائط ترسم الطريق أمام العاملين وبالتالي هذا يقلل من الأسنلة التي توجه إلى المدراء في المشاكل المماثلة (Abbas&et.al, 2012: 68).

تحدد سياسات إدارة الموارد البشرية موقف وتوقعات وقيم المنظمة فيما يتعلق بكيفية معاملة الأفراد، ولا تزال تخدم نقطة مرجعية لتطوير الممارسات التنظيمية والقرارات التي يتخذها الأفراد، إلى جانب المعاملة غير المتكافئة الناتجة بين الأفراد، بمعنى مصطلح سياسة إدارة الموارد البشرية اقتراحاً مفصلاً تنظيمياً، مع تراكيب نظرية وعملية في إطار العلاقات الإنسانية بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة. وبالتالي، تحدد سياسات إدارة الموارد البشرية بناء مرجعي نظري وعملي لتمكين الوصول إلى أهداف المنظمة وأغراضها، وإرشادات التفكير والعمل في مجال إدارة الموارد البشرية (Demo, et.al, 2012:398).

في هذا المعنى، قد تختلف سياسات إدارة الموارد البشرية بين المنظمات ويجب أن تتماشى مع استراتيجية العمل ويمكن تعزيز السياسات بشكل متبادل وخلق تأثير قوي على الأهداف التنظيمية. علاوة على ذلك، تسترشد سياسات إدارة الموارد البشرية بمنطق المهارات التي تم تطويرها وفقاً لمتطلبات العمليات التجارية وبالتالي، فإنها توفر أدوات لالتقاط وإبلاغ الرؤية الاستراتيجية وأهداف المنظمة بعبارات واضحة يمكن فهمها وطلبها بسهولة أكبر.

في هذا السياق، فإن تطوير المقاييس التي تسمح بتقدير تصور سياسات إدارة الموارد البشرية يهدف إلى تحديد إلى أي مدى تكون قابلة للتطبيق على المنظمات المختلفة ومتوافقة مع استراتيجية المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمقياس أن يترجم كيفية ارتباط سياسات إدارة الموارد البشرية باستراتيجية العمل، لأنه عندها فقط يمكن أن تكون فعالة.

تحمل سياسات إدارة الموارد البشرية دلالة خاصة في تنمية المواهب وتقديرها والاحتفاظ بها. كما أنها تعزز التزام الموظف، ونتيجة لذلك، حسن النية من جانبهم للعمل بطريقة مرنة وقابلة للتكيف نحو التميز في المنظمات. ويجب أن تهتم استراتيجية ريادة الأعمال التي تهدف إلى إنتاج وتوريد منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة بتطوير وتنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى موظفين مؤهلين جيداً. (Demo, et.al.2012:399)

الهدف الرئيسي لسياسات إدارة الموارد البشرية هو العمل على تنمية قوة عمل فعالة ومستقرة ومتعاونة من خلال بذل أقصى جهد ممكن، إذ أن من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية يتم تزويد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها، والمحافظة عليها، (Al Subaie, 2020: 33).

الأهداف والمحتوى الهدف الرئيسي لسياسات الموارد البشرية هو ضمان توافر العاملين الصحيين بكميات ونوعية كافيين على المستويات المهنية والتقنية، في المكان المناسب في الوقت المناسب، ولديهم دوافع جيدة لأداء وظائفهم. ستعتمد الأهداف والغايات الأكثر تحديداً لسياسة الموارد البشرية الصحية على الوضع الخاص بكل بلد، والسياسة الصحية الوطنية الشاملة، وسياق النظام الصحي وسياسة التنمية الوطنية. وتؤخذ في الاعتبار أسئلة ومبادئ الإنتاج والاستخدام والإدارة العامة للموارد البشرية الصحية في السياسة. يجب أن تكون أهداف سياسات الموارد البشرية الصحية متسقة مع الأهداف الصحية الوطنية الأوسع. تعتمد كيفية تحقيق الأهداف الصحية الشاملة على مدى توافر الكفاءات المطلوبة بأعداد مناسبة حيث يتم تقديم الخدمة أو من المفترض تقديمها. هذه هي نقطة البداية للسياسة، ويجب تضمين هذه المعلومات في تحليل وضع الموارد البشرية الصحية (Nyoni, et al, 2006:13).

ومن السياسات المهمة في إدارة الموارد البشرية منها الآتي:

أ-التوظيف والاختيار: تعرف سياسات التوظيف والاختيار على أنها مقترح منظم للبحث عن الموظفين واختيارهم بهدف موازنة قيم الناس واهتماماتهم وتوقعاتهم وكفاءاتهم مع خصائص ومتطلبات الوظيفة والمنظمة (Tinti, et.al, 2017:638) ، أشار كل من (Al-Harerat & Halaseh, 2020:2) الى أن الهدف من عملية التوظيف توفير أفضل العناصر بمؤهلات ممتازة الحد من التوظيف الغير مناسب الذي قد يكلف المؤسسة خسائر أكبر بناءً على القرارات والأنشطة التي تمارس بشكل خاطئ. لذلك تعد هذه العملية من أهم العمليات لإدارة الموارد البشرية وللشركة ككل. حيث أن عملية الاختيار هي العملية التي تهدف إلى اختيار المانح الأفضل والأنسب للوظيفة. مراعاة الشروط اللازمة في هذه العملية واعتماد مبدأ العدل والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع المرشحين، وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة، ويجب أن يكون هناك نوع من الرقابة عند اختيار الموظفين، حيث الشخص المناسب في المكان المناسب

ب- تقييم الأداء : تتضمن سياسة تقييم الأداء مقترحات لتقييم أداء وكفاءة أداء ومهارات العاملين ودعم القرارات المتعلقة بالترقيات والتخطيط والتطوير الوظيفي ، قضايا التعويضات والحوافز بما في ذلك المكافآت على الأداء وكفاءات الموظفين من حيث المكافآت والحوافز (Demo, et.al, 2012:400) ، في حين أشار (Al-Zubaidi and Abdul Mohsen, 2020: 68) الى انه لابد من التفريق بين تقييم الأداء وعملية التقويم التي تعتبر جزء من عملية التقييم تهدف الى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء في الأداء وتعديل سلوكيات ومن ثم التغلب على العقبات التي تواجه الموارد البشرية وبينما يشير ممارسة تقييم الأداء الى تقييم الجهود المبذولة وتشخيص الدقة في تحقيق اهداف المنظمة من خلال من قبل إدارة الموارد البشرية في هذا المجال .

ج- الرواتب والعلوات : تهتم هذه السياسة بوضع القيمة والأهمية النسبية للوظائف وتحديد الأجر وسلم رواتب الإدارات ومنح تعويضات للأداء المتميز للموظفين وتحفيزهم على المستوى الفردي والجماعي (AI Subaie, 2020: 43) ، وفقاً للأفكار التي طورها فريدريك تايلور ، تكمن طرق زيادة الكفاءة في عمل الموارد البشرية في توفير مكافآت الرواتب وتوحيد العمل ، وعرف (Demyen & Popa, 2013:233) الرواتب بأنها مبلغاً من المال يتم تلقيه لتقديم الأنشطة بموجب شروط عقد العمل وإلى المعايير المنصوص عليها في القانون تمت الموافقة عليها بأمر وزاري مع تفصيل العناصر الواردة في الراتب الفردي . كما يمكن تعريف نشاط تعديل الأجور على أنه النشاط الذي يحدد الاستحقاقات التي تخص الموظفين عند توقيع عقود العمل، سواء بموجب حق الملكية الفردية أو الجماعية. ينظم هذا النشاط بشكل أساسي القانون الوطني للميزانية، اعتماداً على الصناعة والمجال الذي يتم فيه إنجاز العمل .

#### خامساً: خصائص برنامج الإصلاح بالقطاع العام والخاص

تتعدد الخصائص الموجودة بالنسبة لبرنامج الإصلاح في كل من القطاعات العامة والخاصة، ومن هذه الخصائص:

- 1- وجود مجموعة من التغيرات؛ وذلك لأنها عملية مستمرة ومتغيرة وتهدف الى مواكبة العصر.
- 2- كما أنها عملية استراتيجية مخططة وليست ناتجة وليدة الصدفة أو الحدث بل يتم التخطيط لها.
- 3- كما أنها عملية مستمرة تتم وفقاً للمراحل المختلفة، وكذلك يتم التجديد بشكل متناسب مع القيم المطلوبة (Maher, 2004:22). تحتوي على كافة الخصائص المتعلقة بالإدارة وكافة الأقسام المختلفة التي يتم العمل من خلالها على التوافق.

كما تعمل الدولة العراقية بشكل كبير على تحسين القيم المختلفة للإدارات المحلية والإدارات العالمية حيث يتم العمل على تحسين التوافق بين كلا من الهيئات والعمل على نشر الوعي الخاص بتلك المجالات وكذلك العمل على الإصلاح بشكل عام في كافة المنظمات المختلفة والعمل على إنتاج التنمية الشاملة المتكاملة، وذلك وفقا للخدمة الميدانية المقدمة حيث يتم تقديم الخدمات للأفراد الذين يعيشون في المنظمات المختلفة. ( Adon, 2003: 232)

وذلك من خلال توفير الدعم والإصلاح، والذي يتم العمل عليها من خلال إصلاح وتيسير المنظومة وكذلك إصلاح التشريعات التي تحتوي على قصور معينة مع تطوير وتنمية الموارد البشرية، وكذلك تنمية البيئة التحتية وإزالة المعوقات المختلفة وتذليلها وكذلك تطوير النظم المختلفة وإصلاحها بالشكل المناسب لذلك، والعمل على تحسين الحكومة الإلكترونية وكافة الأنشطة الإلكترونية الأخرى؛ لأنها تناسب التطور الحضاري الموجود في العالم كله، كما أن برنامج الإصلاح الاقتصادي يهدف بشكل عام إلى تحسين الجوانب المختلفة الهيكلية في قطاع الدولة، والتي تعمل على إحداث تغييرات بأشكال مستمرة ومتغيرة؛ وذلك لتحسين الكفاءة العمالية والنظم المختلفة العمالية وتحسين قدرات الأفراد العاملين في المنظمات المختلفة، وذلك باستخدام سبل الشفافية والنزاهة بأقصى قيمة ممكنة لذلك. (Al-Tai, 2007: 158).

## المحور الثاني: الخدمة المدنية

### أولاً: مفهوم الخدمة المهنية المدنية

ان مصطلح الخدمة المدنية من المفاهيم المهمة والرئيسية التي تركز عليها الإدارة الحديثة، وذلك لحاجة الأجهزة الحكومية في جميع الوظائف الى مبادئ تنظيمية واخلاقية التي تحتاجها في ممارساتها اليومية من خلال الأنشطة التي تقوم بها من جهة، وبما يسيطر على ممارسات موظفيها من جهة ثانية. لذلك يمكن القول ان المفهوم أعلاه يرتكز على مجموعة هادفة من المبادئ تهدف الى إيصال خدمة عامة الى جميع المواطنين دون تمييز او انتزاع حق فرد او مجموعة من الأفراد من خلال الأجهزة الحكومية Sarayra and (Younes,1999:559-569).

وتنظم جميع هذه الأمور بقانون خاص يسمى قانون الخدمة المدنية، الذي بدوره ينظم علاقة الموظف بالدولة ويضمن له واجباته وحقوقه المشروعة، كما يهتم هذا القانون بنزاعات الموظفين سواء كانت إدارية او قانونية مع الإدارة ومعالجتها وحلها. (Hawati, 2008: www.advisors.gov.sd/index) ونتيجة شيوع الطابع الخدمي الذي يمتاز به القطاع العام (القطاع الحكومي) عن الشركات الخاصة والمؤسسات التي هدفها الأول الربحية وكسب المال وللتفريق بين عاملين الهيئات المدنية عن العاملين في الخدمة العسكرية جاء مصطلح الخدمة المدنية (Civil Service)، (Al-Kubaisi, 2005:6). في العديد من دول العالم هناك مصطلحات مشابهة لمصطلح الخدمة المدنية الذي ينظم العلاقة بين الإدارة والموظفين في الجهاز الحكومي، مثل إدارة الموارد البشرية و إدارة شؤون العاملين (111:1981, Alhalabi). ونتيجة ذلك فان اختلاف المسميات التي تطلق على اللوائح والأنظمة التي تضمن للموظف كافة حقوقه وواجباته والتي من شأنها تسير حياته الوظيفية، ومن هذه المسميات نظام موظفي الدولة، نظام الخدمة المدنية، نظام العاملين المدنيين.

يقصد بالخدمة المدنية أو الخدمة المهنية بأنها مجموعة الوظائف التي لا تتبع لكلا من القضاء أو العمليات السياسية، ولكنها تهدف لخدمة الأفراد العاديين، ويتم التوظيف في هذا المجال بأكثر من طريقة حيث يتم ذلك من خلال الجدارة أو من خلال الأقدمية وهو قطاع في غاية الأهمية، ويستلزم وجوده للحفاظ على باقي قطاعات الدولة العامة والخاصة، ويعمل على توفير عدد كبير من الخدمات للأفراد الذين يعيشون في هذا المجال، ويتم تطويره وتحسينه من خلال تحسين وتنمية وتطوير مهارات وقدرات الأفراد الذين يعملون في هذا المجال. (El-Shibiny, 2010: 10)

### ثانياً: أهداف الخدمة المدنية

هناك مجموعة من الاهداف التي تحقق السبل المختلفة لتحقيق الخدمة المهنية والخدمة المدنية بمفهومها الصحيح ومن تلك الأهداف ما يلي:

1- الاهتمام بلوائح الانضباط والقوانين والتشريعات المختلفة في إطار العمل المجتمعي وفي مجال الخدمة المجتمعية.

(Al-Jumaili, 2008: 10).

2- العمل على توظيف الخدمات المختلفة لتواكب الإصلاحات المختلفة في العمل المحلي وفقاً للاحتياجات التي يحتاجها المجتمع ككل.



- 3- كما تعمل الخدمة المدنية على تنظيم الشئون المختلفة بين المجتمعات وبعضها البعض، حيث يتم العمل من خلالها على توفير السبل المختلفة للتنظيم المدني الفعلي. (Al-Aqidi , 2016:620)
- 4- المحافظة على سبل التكافؤ والمساواة المجتمعية بين الشعوب وبعضها البعض، وذلك عن طريق المساواة في اختيار الفرد واختيار الاحتياجات الموجودة في القطاع، وذلك عن طريق المساواة في العمل والمساواة في الاختيار بعيداً عن العرق والدين واللون واللغة والحالة الاجتماعية وبعيداً عن التمييز والعنصرية المجتمعية.
- 5- أن يكون العمل في مجال الخدمة الميدانية والمهنية مبني على سبل الجدارة والكفاءة والمساواة والعمليات بأكثر من شكل يتناسب مع المجتمعات ويتناسب مع أهداف المجتمع. (Resen , 2013: 218).

### ثالثاً: أبعاد الخدمة المدنية

يركز قانون الخدمة المدنية على خمس أبعاد أساسية وكما مبين في ادناه: (Cardona, 2002:3)

❖ البعد الدستوري: أي إنشاء الخدمة المدنية كمؤسسة للدولة أو تنفيذ صلاحياتها، أو إدارة الأموال العامة أو تقديم الخدمات وتشكيل الواجهة الإدارية بين الدولة والجمهور. بعبارة أخرى، اعتبار الخدمة المدنية مؤسسة للحكم. أي يجب أن ينص القانون، على سبيل المثال على الواجبات والمسؤوليات والمسئولية والتأديبية لموظفي الخدمة المدنية من أجل جعل أفعالهم قابلة للتنبؤ بها، ويحكمها القانون ومفتوحة للطعن أمام محاكم مستقلة وأن تخضع للتدقيق من قبل هيئات الإشراف ذات الصلة. وضمن هذا البعد يحتاج القانون أيضاً إلى حماية الاستقلال المهني لموظفي الخدمة المدنية فيما يتعلق بالمستويات السياسية للحكومة من أجل حماية الأداء وصنع القرار، بعيداً عن التأثير غير المبرر للمصالح السياسية وغيرها. وعادة ما يتم ضمان هذا الاستقلال من خلال مجموعة من إجراءات المنافسة الصارمة للاختيار والتعيين على أساس الجدارة والأمن الوظيفي الكافي. ويهدف الاستقلال المهني إلى تعزيز جانب الخدمة المدنية باعتبارها ملتزمة وخاضعة للمساءلة بموجب تفويضات القانون الدستوري والإداري، حتى لو تم دمج ذلك من خلال تبعية هرمية مناسبة للحكومة الشرعية في ذلك الوقت. ان الخدمة المدنية كمؤسسة حكومية معنية بتحقيق المصلحة العامة للبلد على النحو المحدد في القوانين والسياسات الحكومية.

(Cardona, 2002:3).

❖ بُعد الاحتراف: هذا البعد يشير إلى الدور المهني والجودة المهنية لموظفي الخدمة المدنية. في ظل هذا البعد يحتاج القانون إلى تحديد مبادئ نظام إدارة الموارد البشرية، الذي يشمل الاختيار والتعيين والترقية وكذلك تشجيع الموظفين المدنيين المؤهلين والاحتفاظ بهم. وفي هذا البعد يجب أن يحدد القانون المؤهلات اللازمة لموظفي الخدمة المدنية وكيف ينبغي مطابقة متطلبات وظائف الخدمة المدنية مع مؤهلات الأفراد، وفقاً لتصنيف وظائف الخدمة المدنية (أو الدرجات) التي يحددها القانون. حيث يجب أن ينص القانون أيضاً على المبادئ التي تمكن موظفي الخدمة المدنية من تحسين مؤهلاتهم ومهاراتهم (عادةً من خلال التدريب الأولي أثناء الخدمة، والنقل والإعارة). كما يجب أن يحدد القانون الاحتمالات المهنية المتوقعة المرتبطة بالتدريب والأداء الجيد. (Cardona, 2002:3).

❖ بعد التنسيق الإداري: أي أن الحكومة مسؤولة عن تأمين الإدارة داخل جميع مؤسسات الدولة التي من شأنها أن تجعل الموظفين المدنيين يؤدون أداءً جيداً. يشمل هذا البعد صنع سياسة شؤون الموظفين، وصياغة اللوائح، فضلاً عن مراقبة إدارة الخدمة المدنية، وجودة التوظيف، وتكاليف الموظفين بواسطة قدرة إدارية مركزية بالإضافة إلى ذلك مهمة جمع وتحليل المعلومات عن موظفي الخدمة المدنية. وفي هذا البعد يجب أن ينص القانون أيضاً على كيفية اتخاذ القرار في شؤون الموظفين، وأي نوع من المشاورات أو إجراءات اتخاذ القرار المشترك، التي ينبغي استخدامها وكيف يمكن الطعن في القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين وتصحيح القرارات غير الصحيحة بشكل نهائي. كما يمكن النظر إلى مشاركة الموظفين في صنع القرار كجزء من جانب الإدارة (Cardona, 2002:3).

❖ البعد الاجتماعي: يشمل هذا البعد حقوق موظفي الخدمة المدنية المتوافقة مع واجباتهم ونزاهتهم ومؤهلاتهم المهنية. حيث يجب أن يُظهر تعريف الحقوق والواجبات التزاماً بمتطلبات القانون الدستوري العام، وليس مجرد انشغال بالانضباط المهني. وفي هذا البعد يجب أن ينص القانون على حق موظفي الخدمة المدنية في الحصول على راتب أو أنواع أخرى من المزايا، من أجل جعل مهنة الخدمة المدنية جذابة. والاحتفاظ بالموظفين المدنيين المؤهلين. لذلك يجب أن ينص قانون الخدمة المدنية على الحقوق والمزايا التي يجب أن تكون خاصة بموظفي الخدمة المدنية بسبب دورهم المحدد. كذلك يجب أن تكون هذه المخصصات متناسبة مع ميزانية الدولة السنوية. كما يجب تحديد نظام الرواتب أيضاً وفق قانون، من خلال تحديد مكوناته الرئيسية والنسب القياسية فيما بينها. كما يجب أن يحدد القانون أيضاً الإجراءات التأديبية الرئيسية التي تؤثر على موظفي الخدمة المدنية. (Cardona, 2002:4).

❖ البعد الانتقالي: أي كيف يجب أن يكون الموظفون الحاليون في الدولة قادرين على التأهيل كموظفين مدنيين بموجب النظام الجديد، وإلى أي مدى ينبغي أن تنطبق المتطلبات المطبقة على موظفي الخدمة المدنية في المستقبل على الموظفين الحاليين أيضاً. في هذا البعد يجب أن تكون الأحكام المتعلقة بهذا الجانب متوازنة مع الميزانية السنوية للدولة وكذلك متوازنة مع القدرات الحالية لفحص المرشحين وتدريبهم واختيارهم (Cardona,2002:4).

#### رابعا : تطور أنظمة الخدمة المدنية وأبرز مشاكلها في الدول النامية

ان التطور الذي جاء على مر العصور لأنظمة الخدمة المدنية في الدول المتقدمة ما بين معارض ومؤيد لتلك الأنظمة، ما هو الا سياق في تطوير الخدمة المدنية في جميع عناصره كافة وبأبعاده وتداخلاته كيان متجانس، فضلا عن تأثره بالبيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية فضلا عن الإصلاحات وتعديلات في الخدمة المدنية (Diez, 2000: 247).

لذلك فان الدول المتقدمة لا يعني انها لا تعاني أنظمتها الخاصة بالخدمة المدنية من مشاكل، بل ان هذه المعاناة تكون بصورة اقل من الدول الأخرى، وسبب ذلك مجموعة الإصلاحات المتعددة واعطاها الأهمية القصوى للموارد البشرية، وشمول الموظف بالأنظمة والقوانين التي تضمن حقوقه وواجباته، وعلى مر الزمان ومن خلال المشاكل ووفق ما توصلت له إصلاحات الحكومات من اصلاح وصلت الى ما وصلت عليه الان من قوانين وأنظمة أصبحت اقل معاناة من الدول الأخرى في هذا المجال (Moses, 1985: 98).

يجب ان تكون خطط الدول التنموية والإصلاحية مرتكزة في توجيهها على الخدمة المدنية بجميع أجهزتها وأنظمتها وسياستها، حيث ان التسارع العالمي في التطور في جميع المجالات، ونسبة الزيادة في الوعي والتعليم في المجتمعات اخذت تتجه نحو جودة الخدمات المقدمة لهم، وكذلك نوعية النظم والقوانين من حيث الجودة التي يتعاملون معهم من خلالها، وكل ما سبق ذكره يتطلب من الحكومات مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة في كل المجالات، يتطلب تدقيق ومراجعة التشريعات الحالية الخاصة بالموارد البشرية والعمل على تطويرها.

(Al-Haddad, 2010: www.alanba.com) اما في الدول النامية فان مشاكل الخدمة المدنية تختلف وتباين من دولة الى أخرى، لذلك يتطلب عليها التشخيص المستمر لأوضاعها الحالية، واجراء دراسات على ما تعانيه من مشاكل، الذي يمكنها من وضع الحلول الملانمة لنوع المشكلة الذي بدوره ينعكس بالإيجاب في تطوير أنظمة الخدمة المدنية لديها. ومن أبرز المشاكل التي تعاني منها اغلب الدول النامية كالتالي:

● الافتقار الى تشريع موحد يجمع بين القوانين المتعلقة بالوظيفة والموظفين لكافة مؤسسات الدولة، بل هناك تشتت واضح في التشريعات الخاصة بهذا القانون، إضافة الى عدم مواكبة التطورات والمستجدات الجديدة في هذا المجال.

● عدم وجود دراسة مستفيضة في تشريع القوانين الجديدة التي غالبا ما تشوبها النقص او التناقض، الامر الذي يؤدي الى عدم استقرار القانون، حيث يتطلب بعد مدة من الزمن الإسراع في تعديلها او تعديلها عدة مرات او أصلحها يحتاج الى تغييرها مرات متكررة، وهذه التعديلات تنعكس سلبا على الموظف الذي يصعب عليه الامام التام بهذه الاحكام والتشريعات المستجدة.

● لا توجد جهة مركزية مسؤولة عن تفسير وتحليل القوانين والتشريعات لجميع الأطراف، لذلك تتعدد التفسيرات، الامر الذي ينعكس سلبا ويحدث نوع من المشاكل في تطبيق القوانين والأنظمة.

● أنظمة الخدمة المدنية تفتقر الى القواعد العلمية الخاصة في المسائل التالية:  
احكام الترقية من حيث التصنيف وتحليل الوظائف، سياسة التوظيف الخاصة بالاختيار والتعيين، سلم الرواتب والعناوين، النظم المعنوية والمادية في سياسات الحوافز، التنمية والتدريب، مبادئ الثواب والعقاب و تقييمات الأداء الوظيفي (Alsheikhly, 1982:100-105).

● وجود ثغره بين القوانين والواقع الفعلي لنصوص النظام نتيجة التناقض بين مضمون الجوهر والمظهر (Moussa,1985:92-97).

● الممارسات الخاطئة التي تظهر بسبب الضعف في مسئلة العدالة وتكافؤ الفرص، انتج ذلك الامر حالة عدم الثقة والتشكيك في جميع المراحل ومجالات الادارة العامة من حيث الانتقاء والتعيين ، النقل والترقية ، الانتخاب والاعارة، ذلك ادى الى خلق حالة عدم الرضا بين موظفي الخدمة المدنية (alsaket,2012:11).

ان هنالك أمور يجب ان تأخذ في الاعتبار عند دراسة أي قضية وإيجاد حلول مناسبة لها، فعندما يتطلب الامر اصلاح في نظام الخدمة المدنية، يجب ان تأخذ في الاعتبار القيود السياسية والصياغات القانونية الواضحة، بالإضافة الى ذلك تحديد المجال التطبيقي لنظام الخدمة المدنية، وكذلك تحديد الأجهزة والمؤسسات التي ينبغي إدراجها في القانون المذكور، هذا الامر يخلق بيئة إدارية قانونية متميزة وواضحة، تكون مقبولة من الناحية القانونية والسياسية (Cardana,2002:2-5).

## المبحث الثالث/ الجانب العملي

### أولاً: إجراءات الدراسة

يتمثل المسح الميداني في إجراء استطلاعي بحثي يتم بشكل استطلاعي على مجموعة من الأفراد أو المنظمات وذلك من خلال اختيار مجموعة من المنظمات من أجل تحديد الإصلاحات المختلفة التي يقدمها المجتمع لكل من القطاع العام والقطاع الخاص، كما يتم تحديد أهداف الموارد البشرية والتي من خلالها يتم العمل على استطلاع واستكشاف المشكلات المختلفة التي تواجه الأفراد (Al-Akidi, 2016: 622).

### ثانياً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي في تحليل وتفسير السياسات المختلفة المستخدمة في برامج الإصلاح في القطاع العام وفي جهاز إدارة الموارد البشرية.

### ثالثاً: وصف العينة المستخدمة

بلغ عدد أفراد العينة المستخدمة 160 فرد كعينة تجريبية مائة (100) فرد منهم كطبيب، ستون (60) ممرض حيث بلغ عدد المستشفيات التي تم إجراء الدراسة بها 7 مستشفيات منهم الحكومية ومنهم الخاص. (El-Shibiny, 2010: 16)

### رابعاً: أدوات الدراسة

جاء اختيار أداة الدراسة بعناية شديدة فبعد أن تم الاطلاع على الموضوعات التي عرضت من قبل حيث قام الباحثون بالعمل على تطوير وبناء استبانة بحيث يكون الهدف منها هو التعرف على جميع الاتجاهات التي تخص إدارة الموارد البشرية في البرنامج الإصلاحي لها الخاص بالقطاع العام وأثرها على الخدمة المدنية في دولة العراق.

هناك الكثير من الطرق للحصول على المعلومات التي تكون لازمة وتحتاجها الدراسة بخصوص المفردات الخاصة بالعينة وذلك للإجابة على الكثير من التساؤلات الخاصة بالدراسة وقد اعتمدت الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات المطلوبة وذلك لتدعيم الدراسة من الناحيتين سواء الناحية النظرية أو الناحية التطبيقية من جهة الإجابة على التساؤلات وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

❖ وصف الاستبيان (أداة الدراسة):

تنقسم الاستبانة إلى جزئيين أساسيين، وهما:

الأول: وهو الجزء الذي يشمل البيانات الأساسية لأفراد الدراسة سواء كانت (وظيفة / العمر / عدد السنوات الخاصة بالخبرة)

الثاني: يشمل الأجزاء الأساسية للدراسة وهي مقسمة إلى أربع محاور جميعها تهدف إلى الدراسة.

❖ صدق الأداة

1- صدق ظاهري

بعد الانتهاء من التجهيز للدراسة ومن تحديد العينة تم اختيار الصدق الخاص بها، وذلك من خلال طرح النتائج على مجموعة من السادة المحكمين للموضوع ذاته والذين يعلمون كافة المواضيع والأساسيات المستخدمة في حدوث ذلك الأمر وتم اتفاق أكثر من (81%) من المحكمين علي جودة الموضوع المختار للعمل في تلك المنظمة، وذلك بعد العمل على تحديد كافة الجوانب والفقرات التي بلغت 17 فقرة، والصياغة السليمة لظرفها والتأكد من قيم النتائج الناتجة من تلك الدراسة. (Maher, 2004: 28)

2- صدق داخلي

كما تم حساب قيم الإنسان الداخلية والاتجاهات الداخلية المسموح للعمل بها من خلال تحديد النقاط المختلفة للعمل من نزاهة وشفافية والتي ثبت صحتها أيضاً.

## ❖ فقرات الاستبانة

حيث أن صدق الاتساق الداخلي يتم حسابه تبعاً للاستجابات المختلفة الناتجة من العينة وذلك لعدد 30 شخص وتم حسابها من خلال معامل ارتباط بيرسون، وذلك من خلال الربط بين الفقرة وبين محاور اتساقها الكاملة، وهذا ما سوف يوضحه الجدول المقابل رقم (1) :

جدول رقم (1) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

أولاً: الاختيار والتعيين		ثانياً: تقييم الأداء		ثالثاً: الرواتب والعلوات	
رقم الفقرة	مقياس ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	مقياس ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	مقياس ارتباط بيرسون
1	0.807**	1	0.732**	1	0.686**
2	0.721**	2	0.711**	2	0.707**
3	0.734**	3	0.582**	3	0.256**
4	0.789**	4	0.437**	4	0.558**
5	0.716**	5	0.777**	5	0.686**
6	0.707**	6	0.616**		

نتج عن هذا الجدول مجموعة من قيم معاملات الارتباط والتي لها مقابل إحصائي وذلك وفقاً للقيمة الأقل من 0.05 وبهذا تحدد العلاقة درجة كبيرة من الصدق والتوافق بين كل فقرة من الفقرات وبين المحور المنتمي لها.

## ❖ محاور الاستبانة

حتى يتم الحصول على مدى صدق الاتساق الداخلية لمحاور الدراسة، فإنه لا بد من تحديد الارتباط الفعلي لمعامل الارتباط بيرسون ثم العمل على إيجاد علاقة فعلية مثبتة بين كل محور وبين الاستبانة الكلية والفعلية وذلك في جدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2) الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

المحور	قيمة الارتباط
المحور الأول " الاختيار والتعيين "	0.858**
المحور الثاني " تقييم الأداء "	0.810**
المحور الثالث " الرواتب والعلوات "	0.775**

ومن هذا الجدول نحصل على قيم مختلفة لمعامل الارتباط، وكانت الدلالة فيها أقل من 0.05 وذلك يعني وجود درجة كبيرة من درجات الصدق الفعلية الكلية لمجموعة الاستبيان.

## 3- ثبات أداة الدراسة:

حتى يتم التأكد من الثبات الفعلي لأدلة الدراسة تم استخدام معامل الفا كرو نباخ، وظهرت النتائج بالشكل الحالي.

جدول رقم (3) ثبات محاور الدراسة:

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: " الاختيار والتعيين "	6	0.810
المحور الثاني " تقييم الأداء "	6	0.892
المحور الثالث " الرواتب والعلاوات "	5	0.820
الدرجة الكلية للاستبيان	17	0.896

تم إيجاد المعاملات التي لها علاقة بالثبات بالنسبة للمحاور كانت قريبة بشكل كبير من الواحد الصحيح، وهذا يدل على الدرجة الكبيرة من الثبات للمعامل المستخدم الفا كرو نياخ في العينة الاستبائية وكانت تساوي 0.89 وبذلك فهي قيمة مقاربة للواحد الصحيح، وبناء على ذلك فهي ممكنة التطبيق ويمكن الاعتماد عليها.

وصف طريقة تطبيق الاستبانة على العينة

عمل الباحثون على تطبيق الدراسة بالشكل الميداني من خلال:

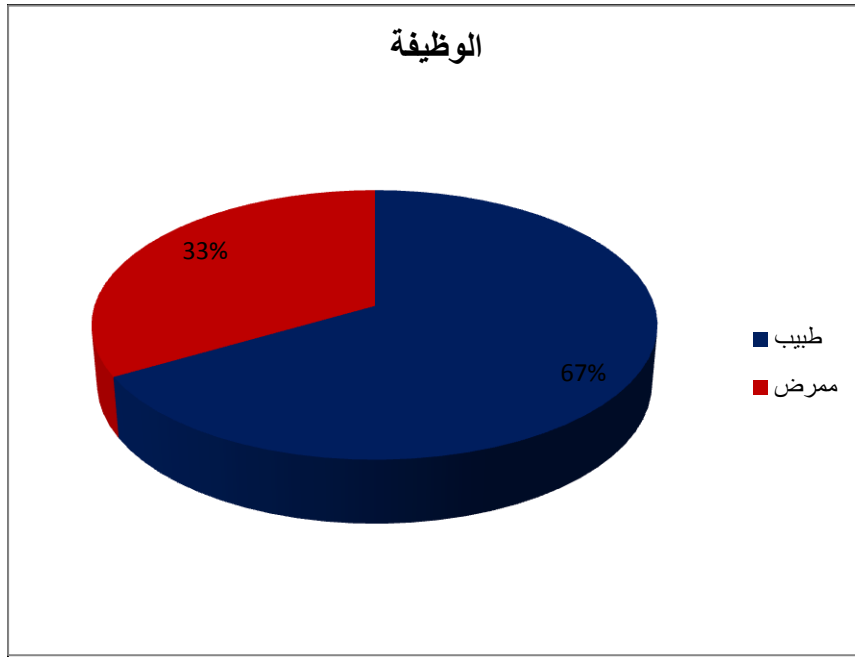
- معرفة مشكلة الدراسة والتحقق منها في مجتمع الدراسة، وذلك على الأطباء والمرضى.
- تجميع الأدوات المختلفة التي سوف يتم استخدامها في العينة الإجرائية والمكونة من مجموعة فقرات.
- يتم العمل على تحديد صدق وثبات الدراسة لعينة تجريبية عددها 30 شخص.
- تسهيل مهام الأشخاص الباحثين من خلال جمع خطاب محدد من الجهة المختصة.
- العمل في محل الدراسة وهي المستشفيات الخاصة والعامة.
- العمل على تطبيق نتائج الدراسة بعد موافقة الأفراد المشاركين.
- العمل على إنشاء مجموعة من المقابلات الجماعية للأشخاص المندمجين في الدراسة.
- تجميع كافة الأوراق الاستطلاعية من الأفراد المشتركين في الدراسة.
- تم دمج تلك البيانات في برنامج (spss)
- تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها والتي تكون على النحو التالي :

#### أولاً : دراسة البيانات الأساسية للدراسة

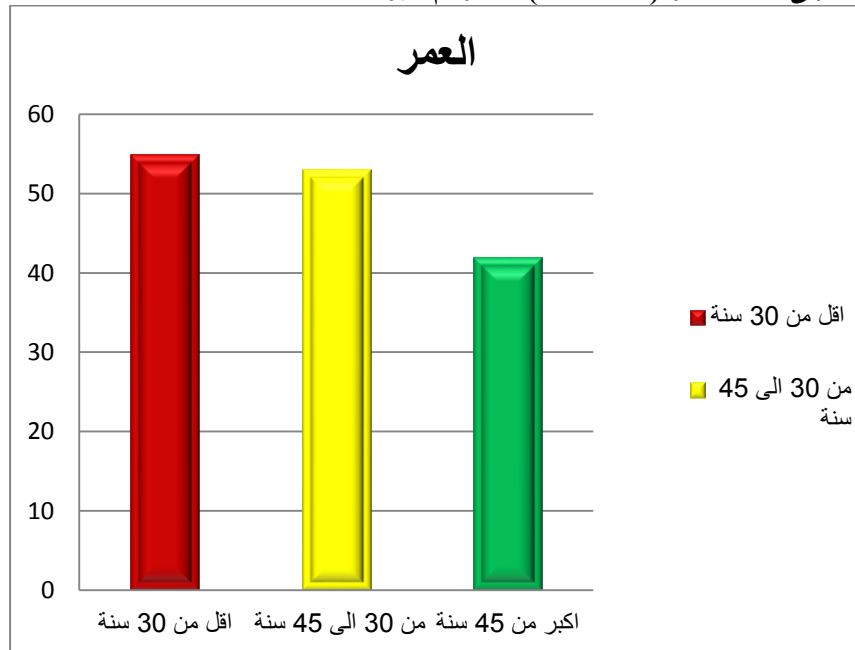
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	طبيب	100	57.7%
	ممرض	50	42.3%
العمر	أقل من 30 سنة	55	36.7%
	من 30 إلى 45 سنة	53	35.3%
	أكبر من 45 سنة	42	28.0%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	59	39.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	55	36.7%
	أكثر من 10 سنوات	36	24.0%



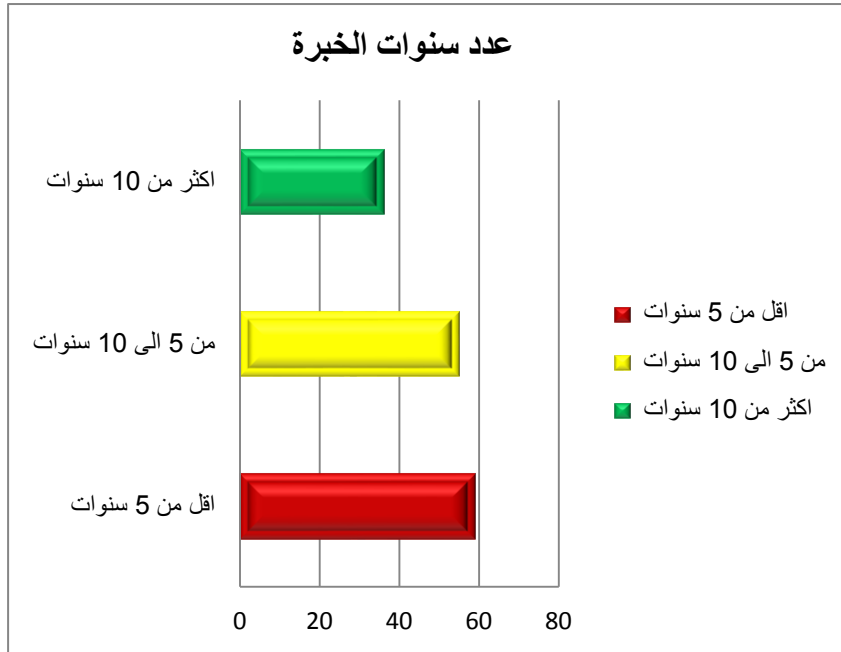
نستنتج من الجدول السابق أن:  
1- الأشخاص المشتركين في الدراسة مثلوا بنسبة (57.7%) من الأطباء، ونسبة (42.3%) من الممرضين.



2- وكانت متوسط الأعمار كانت مندرجة إلى (36.7%) أعمارهم أقل من 30 سنة، و (35.3%) منهم أعمارهم من 30 إلى 45 سنة، و (28.00%) أعمارهم أكبر من 45 سنة.



3- كما أن سنوات الخبرة بالنسبة للأشخاص مشترك في الدراسة كانت (39.3%) كانوا يتمتعون بخبرة أقل من 5 سنوات، و أن (36.7%) كانوا يتمتعون بخبرة من 5 إلى 10 سنوات، وأن (24.00%) كانوا يتمتعون بخبرة أكثر من 10 سنوات.



#### ثانياً: إجابة أسئلة الدراسة وعرض النتائج

ما هي اتجاهات مسؤولي الموارد البشرية نحو تحقيق المساواة بين العاملين وتكافؤ الفرص؟ من أجل معرفة الاتجاهات المختلفة للأفراد المنوطون بالمسؤولية تحقيق المساواة بين كل العاملين في المنظمة، تحديد كلا من الانحراف المعياري والمتوسط العام في كل فقرة وفي كل محور من المحاور. كما يوضحه الجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمفردات المحور الأول

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
3	1.595	2.27	تراعي الوزارة تكافؤ الفرص وتحقيق المساواة بين المتقدمين للوظائف	1
6	1.480	2.03	يتم الاختيار والتعيين لملء الأماكن الشاغرة بالوزارة	2
2	1.561	2.31	تعمل شعبة التوظيف والملاك في إدارة الموارد البشرية بقطاع الصحة على استقطاب الكفاءات والخبرات لشعر الوظائف المتاحة في الوزارة	3
1	1.368	2.34	يمنع الاختيار والتعيين خلق النخب الإدارية وتغلب المصالح الخاصة على العامة	4
4	1.456	2.20	سياسة الاختيار والتعيين تقوم على اختيار الأكفأ من المتقدمين لنفس الوظيفة	5
5	1.342	2.11	سياسة التوظيف عادلة من حيث توزيع الأطباء والتمريض سكنياً ويتوافق مع حالتهم الاجتماعية	6
	1.467	2.21	المتوسط العام	

نتج عن هذا الجدول تفسير الانحراف المعياري للجوانب المختلفة المتعلقة بالنزاهة والشفافية والتي نتج عنه معيار انحرافي يساوي 1.5 والاتجاه الأساسي والرسمي كان محايد بسبب موافقة الأفراد المشتركين في العينة فكانت معظم الإجابات تنقسم إلى إما موافق أو محايد، ولذلك جاء الانحراف المعياري مرتفع؛ ليوضح التباين الموجود في عينة الدراسة.

ما اتجاهات مسؤولي الموارد البشرية نحو التنمية المهنية للعاملين في قطاع الصحة؟  
من أجل معرفة الاتجاهات المختلفة لمسؤولي الموارد البشرية في تطوير العاملين وتحسين أدائهم في قطاع الصحة، فتم دراسة المحور الثاني واستنتاج قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يوضحه الجدول رقم (5) التالي:

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمفردات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تزيد عملية تقييم الأداء من أداء الموظفين وأتقنهم للعمل	2.45	.854	2
2	تعتبر عملية التقييم وسيلة فعالة للرقابة على أداء العاملين	2.15	.861	6
3	يمكن باستخدام التقييم تحديد مستحقي العلاوات والترقيات	2.54	.640	1
4	يساعد التقييم على تميز وقياس الأداء والانجاز المتميز	2.44	.830	3
5	يمكن تحديد البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين بعد عملية تقييم الأداء	2.36	.828	5
6	وجود وظيفة شاغرة في الدرجة الأعلى وذلك ضمن الملاك الوظيفي للدائرة	2.19	.909	4
المتوسط العام		2.4	0.81	

فنتج من الجدول اتجاهات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين وتنمية دورهم بالنسبة لقطاع الصحة على وجه الخصوص فكان المتوسط العام 2.4 والانحراف المعياري 0.82 لاتجاه الأساسي والرسمي كان محايد بسبب موافقة الأفراد المشتركين في العينة فكانت معظم الإجابات تنقسم إلى إما موافق أو محايد، ولذلك جاء الانحراف المعياري مرتفع؛ ليوضح التباين الموجود في عينة الدراسة.

ما هي اتجاهات مسؤولي الموارد البشرية نحو تحقيق سياسات الشفافية واستخدام الوسائل الرقابية على المستشفيات؟  
من أجل معرفة الاتجاهات المختلفة لإدارة الموارد البشرية في العمل على تحقيق الشفافية والنزاهة تم العمل على تحديث البيانات وتحديث العمل في استخدام الرقابة، وبذلك تم دراسة المحور الثالث وتم تحديد المتوسط العام والحسابي والانحراف المعياري في كل فقرة من الفقرات كما يوضحه الجدول رقم (6) التالي:

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمفردات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	هيكل الرواتب والعلاوات تساعد على رفع مستوى الاجور في الوزارة	2.21	1.414	4
2	تعمل هيكل الرواتب والعلاوات على تقليل الفوارق الاجتماعية بين العاملين في الوزارة	2.14	1.429	5
3	تعمل هيكل الرواتب بالوزارة على توفير الحافز لمن يستحقه مما يحفز العاملين على اداء عملهم	2.31	1.482	2
4	عن طريق هيكل الرواتب والعلاوات يمكن مكافأة الإنجاز و الاداء المميز بدقة	2.25	1.429	3
5	تقلل هيكل الرواتب والعلاوات من أثر المحسوبية والاعتبارات الشخصية على عملية تحديد الراتب	2.33	1.574	1
المتوسط العام		2.25	1.47	

وبذلك ينتج من الجدول تحديد اتجاهات مسؤولي الموارد البشرية في تحقيق أعلى قدر من التحقيق ومن الشفافية والنزاهة في مجال العمل وخصوصا في قطاع الصحة فنتج عنه متوسط عام للفقرات يساوي 2.2 وانحراف معياري يساوي 1.48 وكانت معظم الإجابات في الاستبانة تتجه نحو الموافقة مما يدل توافق المشتركين على هذا الأداء، وكانت معظم الإجابات متفاوتة فكان أغلبها موافق أو محايد.

### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات:

- نتج عن هذه الدراسة مجموعة من النقاط التي توضح أهمية العمل في هذا القطاع ومنها:
- تمثلت نتائج البحث لمقياس سياسات إدارة الموارد البشرية بثلاثة ابعاد رئيسية وهي (الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء ، الرواتب والعلاوات) ، كما امتازت هذه النتائج بصدق الأداء (الصدق الظاهري) وذلك من خلال طرح النتائج على مجموعة من السادة المحكمين للموضوع ذاته، والذين لديهم احاطه بكافة المواضيع والأساسيات المستخدمة في حدوث ذلك الأمر. كذلك امتازت بصدق الداخلي وذلك من خلال تحديد النقاط المختلفة للعمل من النزاهة والشفافية والتي ثبتت صحتها أيضا، لذلك يمكننا القول بان هناك تطابق واضح بين سياسات الموارد البشرية وابعادها الثلاثة والبيانات التي جمعت من بيئة الدراسة .
  - ان اتجاهات مسؤولي الموارد البشرية نحو تكافؤ الفرص وتحقيق المساواة جاء بدرجة متوسطة ، فكان الانحراف المعياري (1.467) والمتوسط العام (2.21) كما جاء اتجاه الفقرات العام (محايد) ، الامر الذي يدل على قبول وتوافق أفراد عينة البحث على اتجاهات مسؤولي الموارد البشرية لتحقيق مبدأ المساواة بين العاملين وتكافؤ الفرص.
  - ان اتجاهات مسؤولي قطاع الصحة نحو تنمية العاملين جاء بدرجة كبيرة حيث كان الانحراف المعياري (0.81) و الاتجاه العام (2.4) ومتوسط الفقرات العام (موافق) ، الامر الذي يدل على قبول وتوافق من قبل أفراد عينة البحث على هذا المحور.
  - اتجاهات مسؤولي الموارد البشرية لتحقيق مبدأ الشفافية واستخدام الأدوات الرقابية على المستشفيات جاء بدرجة متوسطة، حيث كان الانحراف المعياري (1.47) والاتجاه العام (2.25) ومتوسط الفقرات العام (محايد) الامر الذي يدل على قبول وتوافق من قبل افراد عينة البحث على المحور المذكور.

#### التوصيات:

- في ضوء ما افرزته نتائج البحث يمكن تقديم التوصيات الاتية:
- زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية المستخدمة في أكثر من قطاع.
  - معرفة الاحتياجات المختلفة للأفراد وللمنظمات وللمؤسسات الموجودة في المجتمع المحلي والمجتمع الدولي.
  - العمل على زيادة الأنشطة التطوعية والتي تزيد من فهم مصطلح موارد التنمية البشرية.
  - العمل على زيادة معدلات الترقيات ومعدلات التنمية المحلي.

5. العمل على تحسين الخدمات المهنية ونشر سبل التقييم.  
6. زيادة السبل المختلفة التي تحسن من توجيه الأفراد بالشكل المناسب، والتي تعمل على الإرشاد الفعلي للموظفين بعد معرفة احتياجاتهم وقدراتهم وميولهم.

## References

- 1- Abbas, Sufyan, Akkad, & Mesho. (2012). The importance of human resource management policies in the performance of the EDIED Economic Corporation, a case study of the (Doctoral dissertation, University of Bouira-Akli Mohand Oulhaj).
- 2- Adoun, Nasser Dadi (2003): The Economy of the Foundation, Second Edition, Dar Mohammedia, Algiers.
- 3- Ahmed Al-Harerat & Rula Halaseh.(2020). A Review of recruitment and selection process
- 4- Al-Akidi, Sawsan Ibrahim Rajab (2016): The Elements of Human Resources Development: A Diagnostic Study of the Views of a Sample of Employees of the Krongy Company for Fizzy Drinks, Journal of the Islamic College University P40, The Islamic University
- 5- Al-Jumaili, Taha Ali Nile (2008): Sustainability of Human Resources in Iraq, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 1, P2, Anbar University - College of Administration and Economics.
- 6- Al-Saket, Mazen. (2012): The Civil Service and the Public Sector in Facing the Challenges of the Current Stage: Towards a Common Arab Understanding
- 7- Al-Sheikhly, Abdul Qadir. (1982 AD) Obstacles to the development of civil service systems and agencies in Arab countries. Amman: Dar Al-Fikr
- 8- Al-Shibini, Ahmed Saddam Abdel-Saheb (2010): Human Development in Iraq: Its Indicators and Ways to Advance It with Reference to the Neighboring Arab Countries, The Arab Journal of Economic and Administrative Sciences, P5, Holy Spirit University - Kaslik - Arab Universities Union - Association of Colleges of Business Administration And business sciences in Arab universities.
- 9- Al-Subaie, Falah Bin Faraj, (2020), The Impact of Adopting Social Responsibility Programs for Employees on Human Resources Policies "by Application to Industrial Companies in Riyadh Region." Journal of Humanities and Social Sciences, (42).
- 10- Al-Tai, Muhammad Hamed (2007): Human Resources Development in Iraq, Journal of Arts, Volume 33, P1, University of Baghdad - College of Arts.
- 11- Al-Zoghbi, Muhammad Hussein (2013), Fundamentals of Human Resource Management, Jordan: The Noor Al Hussein Foundation
- 12- Al-Zubaidi, Ghani Daham Tani and Abdul Mohsen, Batoul Al-Karim, (2020), The Impact of the Integration Strategy on Human Resource Management Practices, Journal of Economic and Administrative Sciences, College of Administration and Economics, University of Baghdad, 26, pp: 59-83.
- 13- And theories. Riyadh: Dar Al Uloom for Printing and Publishing.
- 14- Ballout, Hassan Ibrahim (2002): Managing Human Resources from a Strategic Perspective, Arab Renaissance House Publications, Beirut Lebanon, 1st Edition.
- 15- Cardona, F. (2002). Building a civil service system. Sigma/OECD, 3.



- 16- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- 17- Demyen, S., & Lala-Popa, I. (2013). Relevance of wage for an efficient human resource management in a period of crisis. *procedia economics and finance*, 6, 232-241.
- 18- Diez, Salvador Parrado Bekke.(2000) The Development and Current Features Of the Spanish Civil Service System. In Hans A.G.M.;Meer, Frist M. Van der. *Civil Service System in Western Europe: Civil Service System In Comparative Perspective*. Cheltenham,UK: Edward Elgar
- 19- For the contemporary state. The first Arab conference "Civil Service in a Renewable Environment", held in the period 15-16 / 5/2012. Amman:
- 20- Khalaf, Falih Hasan (2009): *Human Resource Development in Iraq, Al-Rafidain Development, Volume 5, P9, University of Mosul - College of Administration and Economics.*
- 21- Kingdom of Jordan.
- 22- Maher, Ahmed (2004): *Human Resources Management, University House, Alexandria, Egypt, 2nd Edition.*
- 23- Mahmoud, Muhammad Hassan (2013): *Building Statistical Indicators for Human Development in the Republic of Iraq, Cairo University, Master Thesis.*
- 24- Mourning, Walid. (May 2, 2012) The development of the civil service as an entry point for economic reform. The Kuwaiti newspaper, Al-Anbaa, A. 122254. [www.alanba.com.kw](http://www.alanba.com.kw)[2013, Janyary25
- 25- Musa, Safi Imam. (1985 AD), *The Strategy for Administrative Reform and Reorganization, the first book in the scope of thought*
- 26- Nyoni, J., Gbary, A., Awases, M., Ndecki, P., & Chatora, R. (2006). *Policies and Plans for Human Resources for Health. Guidelines for Countries in the WHO African Region. WHO Regional Office for Africa. Brazzaville.*
- 27- Publishing and Distribution. And distribution.
- 28- Republic of Iraq, Ministry of Health, Financial, Administrative and Legal Department, Human Resources Department.
- 29- Republic of Iraq, Ministry of Planning, 2018 Iraqi Comprehensive Development Plan.
- 30- Resan, Salem Abdul-Hassan (2013): *Investing in Education is a Tool for Empowering Human Resources in Iraq, Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences, Volume 15, p. University of Al-Qadisiyah - College of Administration and Economics*
- 31- Tinti, J. A., Venelli-Costa, L., Vieira, A. M., & Cappelozza, A. (2017). The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(6), 636-653.

## Analysis of Human Resource Management Policies and Their Impact on the Civil Service in Iraq (A field study in the Iraqi Health Administration)

Ali Saadoon Ali <sup>1</sup>

College of science, Mustansiriyah

University, Baghdad-Iraq

[alisaadoonali@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:alisaadoonali@uomustansiriyah.edu.iq)

Received:11/10/2020

Accepted :29/11/2020

Published :December / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### Abstract:

This research aims to analyze and the impact of human resource management policies (as an independent variable) contained in the public sector reform program on the civil service (as a dependent variable). The importance of the research lies in the implementation and implementation of various projects in the reform groups of the public sectors and the human resource management system in particular, By analyzing the administration's trends and policies, identifying all strengths, working to improve and increasing its efficiency rates, working to identify, fix and remove all weaknesses, as well as working to replace them with strengths, and then work to develop resources in more than one form, especially human resources The research problem was also represented in finding the knowledge that the Iraqi state carries out in determining all the administrative foundations used in human resources and how to integrate them into the public health sector, in order to achieve and organize the social reform program that the state aims to achieve using the various civilized and widespread methods spread around the world to improve the field services provided For individuals without discrimination or racism, as it works to improve the role of human resources and take care of the main pillar present in it and expressed in it, through the evaluation and evaluation of the human element using the criteria of equality and equal opportunities, control and transparency, and to clarify the relationship between the research variables, the descriptive analytical approach was used in the study To renew the effects of human resources management and the policies used in the public sector, where the number of the sample used was 160 individuals as an experimental sample. One hundred (100) individuals were physicians, and sixty (60) nurses were in (7) hospitals, including governmental and some private, and the data were analyzed. In the statistical program (spss) and (Excel), using a number of statistical methods, including (arithmetic mean, mean deviation (Yari, Alpha Crow Nbach Factor, Pearson Correlation) The research has reached many results, the most important of which are identifying the different trends in each of them, the integrity and efficiency provided in identifying the different actors between different organizations and establishments, as well as the trends for human development resources and the development programs responsible for that.

**Keywords:** human resource management, human resource management policies, professional civil service .