

معوقات ممارسة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي

يحيى الصوصاع ، غادة سعيد صالح ، عائشة سالم بوراوي ، ابتسام خليفة فركاش ،

إيمان احمد العربي، أمينة الشختيرية

جامعة بنغازي / كلية الصحة العامة - قسم الإدارة الصحية

Yahya_alsawsaa@yahoo.com

المستخلص

وتهدف الدراسة الحالية الى تحديد المعوقات التي تواجه ممارسة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي. وقد اتبع في منهجية الدراسة اشتملت الاعتماد على الجانب النظري وفيه تم الاستعانة بالمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة لغرض تكوين إطار نظري مناسب للبحث ، كما اشتملت على الدراسة الميدانية والتي تم فيها تحديد مجتمع الدراسة والذي شمل ٧ مستشفيات في بنغازي .

وقد خلصت الدراسة الى عدد من التوصيات منها

١- ضرورة إثراء معرفة القيادات الإدارية المختلفة بالمستشفيات العامة بأهمية إدارة الموارد البشرية والاهتمام ودعم الإدارة العليا بالمستشفيات للوحدات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية واعداد الوصف الوظيفي لكافة الوحدات التنظيمية بالمستشفيات واجراء دراسات مستقبلية تتناول بالبحث واقع الهياكل التنظيمية بالمستشفيات العامة الليبية .

الكلمات المفتاحية: معوقات - إدارة الموارد البشرية - المستشفيات العامة - مدينة بنغازي

المقدمة

تمثل الموارد البشرية حجر الأساس التي تبنى عليه جميع الأعمال التي تؤديها المنظمة ، فالموارد البشري هو العنصر الذي يؤثر في جميع عناصر الميزة التنافسية للمنظمة التي من شأنها تحقيق أهداف المنظمة ، ومن هنا تظهر الحاجة إلى وجود وظيفة من وظائف المنظمة تقدم ما لديها من خدمات للمحافظة على القوى العاملة داخل المنظمة فهذا تضمن أن العناصر البشرية التي تم اختيارها من البداية على أسس سليمة ستستمر طالما توفر لها ما يكفل شعورها بالاستقرار من خلال تدريبها وتمييزها والعوائد المالية المرضية والحوافز المختلفة والاهتمام بأمنهم وسلامتهم أثناء أدائهم لوظائفهم (١-١١).

ونتيجة للتحديات والفرص والتطورات في البيئة الخارجية وضرورة مواكبة المنظمة لتلك التحديات والفرص والتطورات من خلال دراسة نقاط القوة والضعف لديها ظهرت الحاجة إلى وجود أسس علمية ومبادئ تساهم في تقليل الفجوة ما بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، من خلال إدارة الموارد البشرية ، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط الفعال للحصول على قوى عاملة كفاء والاختيار والتعيين والتعليم والتدريب المتواصل لها وتقييم الأداء وكل ماله علاقة بوجود قوى بشرية منتجة ، كفوءة ، مستقرة .

والقطاع الصحي هو احد أهم قطاعات البنية التحتية الاجتماعية في أي دولة لان الوصول إلي أفضل مستوي صحي لكل مواطن يعد من الأهداف الرئيسية التي تسعى حكومات الدول المختلفة إلي تحقيقه ، فالصحة "هي حالة من اكتمال السلامة البدنية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية وليس مجرد الخلو من المرض" أي حالة تسمح للفرد بالعيش حياة منتجة اجتماعيا واقتصاديا (١٢) . والمستشفيات - بوصفها منظمات إدارية - تؤدي دورا مهما في دعم وتطوير المجتمع صحيا وثقافيا ، فهي محور النظام الصحي ونقطة ارتكازه (١٣) ، وذلك ما يجعلها بحاجة إلي إدارة للموارد البشرية لكي ترتقي بها إلي القيام بالدور الذي يجب أن تضطلع به في المجتمع فالتوجهات الإستراتيجية والسلوكية والمعرفية الحديثة والتوجه العالمي في إدارة الموارد البشرية طالت القطاع الصحي عموما وإدارة المستشفيات خصوصا فالاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المستشفيات يرفع من كفاءة الأداء للأفراد وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المستشفيات .

والمورد البشري مورد استراتيجي يسود تأثيره كافة مجالات وقطاعات المنظمة ومستوياتها التنظيمية ، ويعتبر عنصر ثنائي التأثير أما يحقق انجازات وايجابيات أو يسبب خسائر ومشكلات ، ويكون استثمار طاقات المورد البشري وتفعيل قدراته في إطار إستراتيجية متكاملة تتناسق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة . ويتم استثمار تلك الطاقات عن طريق ثلاثة اتجاهات متكاملة تكمن في تكوين المهارات والقدرات وتكوين معرفي ومعلوماتي وتكوين صحي ونفسي

يحيى الصوصاع وآخرون

اجتماعي . وينبغي أن يتم التعامل مع الاتجاهات الثلاث للموارد البشرية لتحقيق أفضل استثمار لتلك الموارد و الذي بدوره يقود لتحقيق أهداف المنظمات وذلك لا يتأتى إلا من خلال تطبيق كافة الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة .

ومن خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية في المنظمات اللببية يتبين أن هناك قصور في ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية وهذا مرده الى عدم وجود إدارة متخصصة بالموارد البشرية داخل المنظمات الخدمية بشكل عام (١٤) ، كما أشارت دراسة (حسن بغيره، ٢٠٠٤) (١٥) إلى أن وظائف إدارة الأفراد الروتينية مثل حفظ ملفات العاملين ، الإجازات ، الانضباط ، تحظى باهتمام اكبر من الوظائف الأخرى التي تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتنمي قدراتهم وترفع روحهم المعنوية وتحفزهم مثل توفير احتياجات المنظمة من الكفاءات، تقييم الوظائف تقويم الأداء العلاقات الإنسانية وبرامج الحوافز والأنشطة الاجتماعية والترفيهية ، وذلك دليل على قصور في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية ، وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء المنظمة أولوية اكبر لتنمية وتخطيط الموارد البشرية ، وضرورة أن تكون علاقة إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى على درجة عالية من العملية .

في حين بينت دراسة (أميرة محمد وآخرون، ٢٠٠٧) (١٦) ، إن إدارة الموارد البشرية في المستشفيات تقوم فقط ببعض الأعمال الروتينية كحفظ سجلات وملفات العاملين وضبط أوقات حضورهم وغيرها من الأعمال الروتينية، وهذا يدل عن قصور في تطبيق الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية بأسلوب علمي حديث.

ونظرا لجزئية الأنشطة التي تمارسها الوحدات التنظيمية الخاصة بالموارد البشرية فذلك مؤشر على وجود معوقات تحول دون ممارسة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة عليه فقد تمثلت مشكلة هذه الدراسة في السؤال التالي : **ما هي المعوقات التي تواجه ممارسة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي؟** وللإجابة عن هذا السؤال فقد كان هدف هذه الدراسة التعرف على المعوقات التي تواجه ممارسة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي. ومحاولة تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في التغلب على معوقات ممارسة تلك الوظيفة و تساهم في تعزيز دورها.

منهجية الدراسة

تم القيام بهذه الدراسة الاستكشافية من خلال **الجانب النظري وفيه** تم الاستعانة بالمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك من خلال الاطلاع على الكتب و الدوريات والدراسات السابقة لغرض تكوين إطار نظري مناسب للبحث ، أما الجانب الثاني فقد تمثل في **الدراسة الميدانية** والتي تطلب القيام بها تحديد مجتمع الدراسة والذي انحصر على القائمين بممارسة الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية و الذين مثلوا مفردات عينة البحث والبالغ عددهم (٧) مدراء موزعين على المستشفيات العامة بمدينة بنغازي والبالغ عددها (٧) مستشفيات هي : (مستشفى الجماهيرية ، مستشفى الجلاء ، مستشفى الأمراض الصدرية مستشفى الأمراض النفسية ، مستشفى 7 أكتوبر، مستشفى طب وجراحة الأطفال ، مستشفى النهر للعيون).

واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالبحث الميداني إذ احتوت على (٢١) سؤالا ، وقد تضمنت استمارة الاستبيان مزيجا من الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة واستعين أيضا بالمقابلة الشخصية لإيضاح أي غموض أو عدم فهم قد يطرأ أثناء ملء استمارات الاستبيان . واتبعت النسب المئوية كأسلوب إحصائي وصفي في تحليل البيانات المجمع ، وتصنيفها، وتبويبها في جداول حسب الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان وتكرارات إجابات الباحثين عن تلك الأسئلة، و من ثم استخراج النسب المئوية وتقديم شرح وتفسير لمضمونها ، و اقتصرت الدراسة على التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي ، والمتمثلة في :

- معوقات تنظيمية (موقع الوحدة في الهيكل التنظيمي ، المسمى الوظيفي للوحدة ، مدى توفر القيادات الإدارية المؤهلة ، علاقة الوحدة بالوحدات الأخرى في المنظمة ، مدى وجود سياسات محددة تسترشد بها الوحدات في عملها وضرورة وجود أدلة تنظيمية واضحة للتقسيمات التنظيمية للوحدة) .
 - معوقات بشرية (درجة توافر العناصر البشرية المؤهلة لممارسة العمل ، تلقي تلك العناصر دورات تدريبية بشكل مستمر متابع لمجالات الاختصاص) .
 - معوقات مادية (مدى توافر الموارد المادية والمالية اللازمة لعمل الوحدة) .
- وامتدت فترة الدراسة من (٢٠٠٨ / ١٢ / ١) (٢٠٠٩ / ٤ / ٢٥) .

النتائج والمناقشة

من خلال تحليل البيانات التي تم تجميعها اتضح أن ٧١,٥% من المسؤولين عن الوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية يحملون مؤهلات علمية جيدة في مجال الإدارة ، و إن ما نسبته ٢٨,٥% يحملون مؤهلات علمية

معوقات ممارسة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي

منخفضة مما قد يضعف من أداء الوحدات التي تمثلها تلك العينة ، كما أن جميع المبحوثين تتجاوز خبرتهم عشر سنوات ، أما بالنسبة للدورات التدريبية في مجال إدارة البشرية فإن ما نسبته ٢٨,٥% فقط من المبحوثين تلقوا دورات بمجال إدارة الموارد البشرية التي أوضح جميعهم أن عددها لم يزد عن دورة أو اثنتين مما يعني عدم مواكبته المبحوثين للتوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية خصوصاً إذا ما قورنت تلك الدورات بعدد سنوات الخبرة .

جميع المستشفيات لديها وحدات تعنى بالموارد البشرية تتبع الإدارة العليا مباشرة إلا أن المسميات التنظيمية لتلك الوحدات تعكس جزئية المهام الممارسة داخل تلك الوحدات و التي لا ترتقي إلي مستوى إدارة الموارد البشرية ، و تركز على وظائف أخرى بالإضافة إلي الموارد البشرية كتركيزها على الوظائف المالية و الخدمية و الخدمات العامة للمستشفى ، أما علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات و الأقسام الأخرى فقد كانت غير واضحة بالشكل الذي قد يساهم في فعالية الدور الذي تقوم به و غياب السياسات التي تسترشد بها في ممارستها لوظائفها ، و أيضاً عدم وجود دليل مكتوب لاختصاصات التقسيمات بإدارة الموارد البشرية أثر و بشكل واضح على مدى معرفة مسؤولي الوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بكيفية توجيه العمل داخل هذه الوحدات وهذا ما أشار إليه ٤٢,٩% من المسؤولين .

من خلال تحليل البيانات الخاصة بباقي مقومات إدارة الموارد البشرية المتاحة فعلياً و التي يعد نقصها أو عدم توفرها أنها أصبحت معوقات تعترض سبيل ممارسة الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، من خلال تحليل تلك البيانات تبين الآتي :

(أ) أشار جميع مسؤولو الوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية إلي وجود عناصر بشرية مؤهلة في مجال الإدارة داخل تلك الوحدات ، و أنه لا يتم تنظيم دورات تدريبية لتلك العناصر وأن تلك العناصر غير كافية للقيام بالعمل داخل الوحدات .

(ب) أما بالنسبة للمخصصات المالية التي تحظى بها الوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية قيد البحث فقد أوضح ٥٧,٢% من مسؤولو تلك الوحدات أن وحداتهم لا تحظى بأي مخصصات مالية من ضمن الميزانية السنوية للمستشفى ، أما بالنسبة للوحدات التي تحظى بمخصصات مالية بأن تلك المخصصات يتم تحديدها بناء على تقديرات الإدارة العليا بالمستشفى الأمر الذي يجعلها تتوافق مع احتياجات تلك الوحدات في كثير من الأحيان .

(ج) أشار جميع مسؤولي الوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية إلي وجود أجهزة حاسوب داخل تلك الوحدات إلا أن جل استخدامها اقتصر على حفظ ملفات العاملين .

نعكس افتقار الوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لأهم المقومات الأساسية على ما تمارسه تلك الوحدات من أنشطة ، وبسؤال مسؤولي الوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية عن الأنشطة التي تمارسها تلك الوحدات فعلياً وأسباب عدم ممارستها فقد قدموا النتائج التالية:

أ - تمارس جميع الوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية قيد البحث كل من الأنشطة التالية :

حفظ ملفات العاملين .

ضبط أوقات الحضور والانصراف .

تنظيم الإجازات .

ب - أشار ٧١,٤% من المسؤولين عن الوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بأنه لا يوجد وصف وظيفي لكافة الوحدات التنظيمية، وهذا مرده كما وضع البعض إلى عدم وعي الإدارة العليا بماهية الوصف الوظيفي ، في حين أن المستشفيات التي يوجد بها وصف وظيفي يكون ذلك الوصف غير مواكب للتغيرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي مما يحد من الاستفادة من تلك الأوصاف الوظيفية الموجودة الأمر الذي ينتج عنه قصور في ممارسة باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى .

ج - أوضح ٤٢,٩% من مسؤولو الوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بان وحداتهم لا تشارك في تحديد الاحتياجات التدريبية وان ذلك من اختصاصات الإدارة العليا ، في حين أن ٥٧,١% من الوحدات تشارك في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية داخل المستشفى و لكن لم يتم ذكر كيفية تقدير تلك الاحتياجات ، وذلك دليل على عدم وجود أساس واضح وموضوعي يتم بناء عليه تقدير تلك الاحتياجات.

د. أوضح ٥٧,٢% من مسؤولو الوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية قيد البحث بان وحداتهم غير مسؤولة عن الأنشطة الخاصة بالاختيار والتعيين وان ذلك من مسؤولية الإدارة العليا ، في حين إن باقي الوحدات أشارت أنها مسؤولة عن الأنشطة الخاصة بالاختيار والتعيين وان ذلك يتم بدون الرجوع إلى بطاقات الوصف الوظيفي ، وذلك لاشك يترتب عليه عدم مطابقة شاغلي الوظائف مع الاحتياجات الفعلية للوظيفة.

هـ. تستخدم جميع المستشفيات تقارير الكفاءة ، لتقييم أداء العاملين وأشار مسؤولي الوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المستشفيات قيد البحث بان وحداتهم لا تتعامل مع النتائج الواردة في التقارير ولا يترتب عليها أي إجراء أو قرار ولا يستخدم إلا في حالات الترقية.

يحيى الصوصاع وآخرون

و. اقتصرت الخدمات الإضافية التي توفرها الوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية على المواصلات فقط ، وأوضح بعض من المسؤولين بان الأسباب التي أدت إلى عدم تقديم أي خدمات إضافية للعاملين تكمن في عدم توافر الإمكانيات المالية والمادية اللازمة.

جدول رقم (١) ، يوضح نسبة ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات قيد الدراسة.

لا		نعم		الاجابات	البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد		
٧١,٤ %	٥	٢٨,٦ %	٢	هل يوجد وصف وظيفي لكافة الوحدات التنظيمية بالمستشفى؟	
٤٢,٩ %	٣	٥٧,١ %	٤	هل تشارك الوحدة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية داخل المستشفى؟	
٥٧,٢ %	٤	٤٢,٨ %	٣	هل الوحدة مسؤولة عن الأنشطة الخاصة بالإختيار و التعيين داخل المستشفى؟	
٥٧,٢ %	٤	٤٢,٨ %	٣	هل تقدم الوحدة أي خدمات إضافية للعاملين داخل المستشفى؟	

التوصيات

١- العمل على إثراء معرفة القيادات الإدارية المختلفة بالمستشفيات العامة بخصوص إدارة الموارد البشرية و أهمية ما تمارسه من أنشطة في تحقيق أهداف الفرد و المنظمة ، و ذلك عن طريق إقامة دورات تدريبية يتم فيها توضيح مفهوم و أهمية إدارة الموارد البشرية و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و الأنشطة التكاملية التي تمارسها في تحقيق تلك الأهداف .

٢- ضرورة اهتمام و دعم الإدارة العليا بالمستشفيات للوحدات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية و الذي لا يأتي إلا عن طريق :

أ - ضرورة تكوين وحدة مستقلة خاصة بإدارة الموارد البشرية و إعطاؤها موقعا تنظيميا يمكنها من خلاله القيام بالأعمال المنوطة بها على الوجه الأكمل كأن تكون إدارة الموارد البشرية ، تتبع الإدارة العليا مباشرة مع ضرورة وجود سياسات محددة تسترشد بها تلك الإدارات في أداء أعمالها وضرورة وجود أدلة تنظيمية واضحة للوحدة و الأقسام التابعة لها .

ب - استقطاب المؤهلات و القدرات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية و صفّل الموجود منها ، ووضعها على رأس هذه الإدارات و ضرورة وضع معايير و ضوابط علمية عن اختيار مديرين لهذه الوحدات .

ج- ضرورة توفير الموارد المالية و المادية اللازمة لعمل تلك الإدارات مع ضرورة مشاركتها في تحديد احتياجاتها من تلك الموارد .

د- إعداد و تأهيل الموظفين بوحدة إدارة الموارد البشرية ، و إقامة دورات تدريبية بشكل مستمر و متابع للتطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية .

٣- البدء بإعداد الوصف الوظيفي لكافة الوحدات التنظيمية بالمستشفيات ، ووضع سياسات محددة علمية يتم الاسترشاد بها في ممارسة الأنشطة الخاصة بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و في تحديد الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية ، مع ضرورة وجود أسس علمية يتم بناءا عليها تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم و تنفيذ البرامج الخاصة بالتدريب ، وضرورة استخدام أساليب موضوعية في عملية تقييم الأداء .

٤- توصي مجموعة البحث بإجراء دراسات مستقبلية تتناول بالبحث واقع الهياكل التنظيمية بالمستشفيات العامة الليبية ، و دراسات تبحث في قصور ممارسة الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمات الصحية التي تقدمها المستشفيات ، و دراسات توضح مدى إدراك القيادات الإدارية بالمستشفيات بماهية إدارة الموارد البشرية ، لمحاولة تقديم صورة أوضح عن حقيقة الوضع الراهن .

المراجع

١. الصديق بو سنيّة ، سليمان الفارسي (٢٠٠٣). الموارد البشرية ، أكاديمية الدراسات العليا ، الطبعة الأولى ، طرابلس.
٢. حميد عبد النبي الطائي (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة ، دار زهران للنشر ، الأردن .

معوقات ممارسة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي

٣. حنا نصر الله (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن .
٤. خالد عبد الرحيم (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن .
٥. سنان الموسوي (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن .
٦. سهيلة محمد عباس (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن .
٧. صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
٨. صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، مصر .
٩. علي السلمي (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر ، مصر .
١٠. محمد إسماعيل بلال (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر .
١١. مصطفى نجيب شاويش (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية ،دار الشروق للنشر، الأردن .
١٢. خالد ادبيس (٢٠٠١). إدارة السجلات الطبية ، مجلة الإداري ، ع ٧٨ ، ص ١٥٣ .
١٣. فريد نضيره (١٩٨٤). المستشفى العام ومفهوم الرعاية الصحية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ٨ ، ع ٢ ، ص ٦٤ .
١٤. المهدي المبروك عمران (١٩٩٦). معوقات ممارسة العملية التنظيمية في المنظمات الخدمية العامة الليبية ، رسالة ماجستير ، جامعة قاريونس ، بنغازي .
١٥. حسن بعيرة (٢٠٠٤). العلاقة بين العوامل التنظيمية وبين واقع ممارسة وظيفة الأفراد بالمنظمات الخدمية بمدينة بنغازي. رسالة ماجستير ، جامعة قاريونس ، بنغازي .
١٦. أميرة محمد صالح وآخرون (٢٠٠٧). واقع ممارسة إدارة الأفراد في المستشفيات العامة بمدينة بنغازي ، رسالة ماجستير ، جامعة العرب الطبية ، كلية الصحة العامة .