

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: ...تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
قسم: ..علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تحت عنوان:

## ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الصحية العمومية في ظل ازمة كورونا

دراسة حالة مستشفى الزهراوي بالمسيلة

تحت إشراف:

د. قرواط يونس

من إعداد:

- لويحي فاطمة

- ذياب نسرين

### لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيسا
د. قرواط يونس	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿المَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَالْبَاقِيَاتُ  
الصَّالِحَاتُ خَيْرٌ عِنْدَ رَبِّكَ ثَوَاباً وَخَيْرٌ أَمْلاً﴾

سورة الكهف الآية: (46)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العلم والعمل

الحمد لله الذي يسر لنا امورنا وعززنا بالفهم

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

هنا يقف قلبي لأشكر من سهرت الليالي على راحتي . . . . امي الغالية اطال الله  
في عمرها

الى ابي الغالي رحمه الله واسكنه فسيح جناته

الى اخي وحيدى رحمه الله

اخص بالذكر الاستاذ الكريم "يونس قرواط" على توجيهاته اسأل الله ان يسدد خطاه ويطيل في

عمره

الى اخواتي العزيزات: وفاء ، جميلة ، فاطمة

وتتقدم بخالص الشكر والتقدير لطاقم كلية علوم التسيير

واخيرا الى صديقات العمر: بلقار زهية ، وعزري هاجر

# إهداء

الى بهجة الحياة وأنسها وفرحها أمي أدامها الله سراجا ينير دروبنا وتاجا فوق رؤوسنا

إلى الشموع التي تقاسمت معها براءة الطفولة وأحلام الشباب اخواتي

وإلى أبنائهم: "عماد، زياد، محمد، برهان، عبد السلام، عبد الجليل حفظهم الله ورعاهم"

وإلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات صديقاتي "زهية، هاجر، صورية، اسمهان، خديجة،

حيزية، مسعودة، احلام.

فاطمة

## إهداء

إلى الشمعة التي أنارت دربي، وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة.

إلى الصدر الحنون والقلب الودود والرقيق،

إلى أعز ما أملك "أمي الغالية حفظها الله"

إلى أعز إنسان في الوجود وقدوتي في هذه الحياة، إلى الذي سعى جاهدا في تربيته وتعليمي

وتوجيهي

إلى أعلى وأجمل هدية من الله أهديتها إلى أخواتي وخالاتي

إلى كل أصدقائي وأحبيتي الذين جمعني معهم صداقة من قريب أو بعيد

نسرين

فهرس المحتويات



فهرس الموضوعات:

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرهان
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الاشكال والجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصحية العمومية	
08	تمهيد
09	المبحث الأول ماهية ادارة الموارد البشرية
09	المطلب الأول: تعريف ادارة الموارد البشرية
11	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الموارد البشرية
13	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية
14	المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للازمة وأبعادها
14	المطلب الأول: تعريف الازمة
14	المطلب الثاني: أنواع الازمات ومدى تأثيرها
18	المطلب الثالث: اسباب نشوء الازمة
22	المبحث الثالث: القطاع الصحي في الجزائر
22	المطلب الاول: القطاع الصحي ومميزاته
23	المطلب الثاني: اصلاحات القطاع الصحي الجزائري
23	المطلب الثالث: تقييم اداء قطاع الصحة
26	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي

29	تمهيد
29	المبحث الاول: لمحة عن المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي والهيكل التنظيمي لها
29	المطلب الاول: ماهية المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي
30	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية
31	المبحث الثاني: تعريف بمستشفى الزهراوي :
31	الطلب الأول: بطاقته تقنية مستشفى الزهراوي
33	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمستشفى الزهراوي
34	المبحث الثاني: دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج
34	المطلب الأول: منهجية الدراسة وعينة وأداة الدراسة
36	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
39	المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة
43	المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها
51	خلاصة الفصل
53	الخاتمة
55	قائمة المصادر والمراجع

# قائمة الجداول والأشكال

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أسباب نشوء الأزمات	18
02	مخطط عناصر الاداء في مجال قطاع الصحة	25
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الزهراوي	33
04	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	39
05	توزيع أفراد العينة حسب السن	40
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	40
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	42
08	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	43

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	سلم ليكارت الخماسي	35
02	فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها	36
03	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	36
04	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث	37
05	معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة ألفا كرومباخ)	38
07	توزيع أفراد العينة حسب السن	39
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	39
09	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	42
10	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	43
11	العرض الوصفي لمحور تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصحية	44
12	العرض الوصفي لإدارة أزمة كورونا في المؤسسة الصحية	45
13	تحليل الانحدار المتعدد تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصحية وإدارة أزمة كورونا	46

47	تحليل الانحدار للتخطيط وتسيير أزمة كورونا	14
47	تحليل الانحدار للتوظيف وتسيير أزمة كورونا	15
48	تحليل الانحدار للتدريب وتسيير أزمة كورونا	16
49	تحليل الانحدار للتقييم وتسيير أزمة كورونا	17
49	تحليل الانحدار للتحفيز وتسيير أزمة كورونا	18

مقدمة

## مقدمة :

تعد ادارة الموارد البشرية اهم عنصر في المؤسسات سواء كانت اقتصادية او اجتماعية، حيث لا يمكن تحقيق اهداف المؤسسة بدون هذه الموارد لذلك من الضروري الاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهارتها، حتى تكون قادرة على تحقيق اهداف المنظمة بفعالية وتواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات كأزمة كورونا باعتبارها ازمة عابرة للحدود حيث اثرت بشكل كبير على المؤسسات الاستشفائية الصحية .

وعليه وجب على المؤسسات الاستشفائية التفكير بجدية في الرفع من مستوى الخدمات وتحسين جودة الخدمة خلال هذه الازمة مع الحد من الاثار السلبية لنشاطها .

**اشكالية الدراسة:** بناء على ما تقدم يمكن صياغة الاشكالية التي سنحاول الاجابة عنها من خلال هذا العمل بالشكل التالي: "كيف تساهم ادارة الموارد البشرية في تسيير ازمة كورونا في المؤسسة الصحية العمومية "

وفي اطار تحليل الاشكالية سنحاول الاجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية
  - ماهية الازمة وما هي مراحل تسييرها .
  - ما هي اصلاحات القطاع الصحي الجزائري وتقييمه
  - كيف تسيير ازمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة
- وهذا ما سنحاول الاجابة عليه من خلال دراستنا الميدانية للمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة التي اتخذناها كعينة عن باقي المؤسسات الصحية الموجودة بالمسيلة .

❖ الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات ادارة الموارد البشرية في تسيير ازمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة .

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 للتخطيط في تسيير ازمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة

2. يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 للتوظيف في تسيير ازمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة

3. يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 للتدريب في تسيير ازمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة .

4. يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 للتقييم في تسيير ازمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة .

5. يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0,05 للتحفيز في تسيير ازمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة .

❖ اهمية الدراسة:

✓ ما نتناوله لمفهوم ادارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها في المؤسسة .

✓ تعزيز مفهوم الازمة وأسباب نشوئها وأنواعها ومدى تأثيرها على القطاع الصحي في الجزائر وإصلاحات هذا القطاع وتقييم ادائه .

✓ تقديم اطار نظري وميداني يرتبط بإدارة الموارد البشرية بقطاع الصحة في ظل ازمة كورونا .

❖ اهداف الدراسة:

ان التطرق الى هذا الموضوع واختياره كان من اجل :

- ✓ دراسة الوضعية الحالية للموارد البشرية في المؤسسات الصحية في ظل ازمة كورونا.
- ✓ تسليط الضوء على واقع ادارة الموارد البشرية وكيف يتم التعامل معها في المؤسسات الاستشفائية في ظل ازمة كورونا .

#### ❖ اسباب اختيار الموضوع :

من بين الاسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع:

- ✓ اهمية الموارد البشرية في المؤسسات الصحية وتأثيرها على المجتمع .
- ✓ اهمية المؤسسات الصحية بالنسبة للمجتمع لما لها من تأثير على العنصر البشري .
- ✓ الصعوبات و المشاكل المعقدة التي يعاني منها القطاع الصحي في ظل ازمة كورونا.

#### منهج البحث وأسلوب الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة السابقة الذكر فقد اعتمد على المنهج الوصفي، في الجزء النظري واستخدمنا أسلوب دراسة حالة في الجزء التطبيقي بالاعتماد على أداة الاستبيان ومختلف الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات .

#### ❖ الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على دراسات سابقة والمتعلقة نوعا ما بموضوع دراستنا يمكن التطرق للمذكرات التالية :

**الدراسة الاولى:** مقدار اسمهان تحت عنوان ممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، مذكرة تخرج شهادة ماجستير، جامعة مستغانم، سنة 2016، حيث تهدف هذه الدراسة الى اجابة من كثرة التساؤلات التي طرحت على عدة ادارات فيما يخص الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية خصوصا في القطاع الصحي واكتشاف المكانة التي تحظى بها هذه الادارة في المؤسسة الاستشفائية .

ومن نتائج هذه الدراسة كما يلي:

✓ تساهم ادارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحسين اداء الموارد البشرية وذلك من خلال تأثير وظائفها المختلفة على اداء الفرد .

✓ ينطوي دور ادارة الموارد البشرية في مساعدة اهداف المنظمة سواء كانت منظمة عمومية او خاصة ذلك الطريقة مباشرة او غير مباشرة .

✓ من اهم الاسباب التي ادت الى فشل العديد من المنظمات اهمال العنصر البشري .

✓ تحقيق نجاحها الاهتمام به والذي يحتل المرتبة الاولى .

**الدراسة الثانية:** غانم عماد الدين تحت عنوان دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

بالمؤسسات الصحية العمومية ،جامعة بسكرة، مذكرة ماجستير، 2018-2019، حيث تهدف هذه الدراسة إلى:

✓ المساهمة في اثراء موضوع الموارد البشرية الخاصة في المؤسسات الصحية العمومية.

✓ دور التكوين ومدى تأثيره على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية ،

✓ تحديد اثر تحديد وتصميم البرامج التكوينية في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية.

✓ محاولة تقديم صورة عن واقع التكوين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة والمؤسسات الصحية العمومية بشكل عام .

❖ **ومن نتائج هذه الدراسة:**

✓ يعتبر التكوين من العمليات الادارية الهامة التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة باعتباره وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية .

✓ ينظر الى التكوين على انه نظام فرعي ضمن النظام الكلي للمؤسسة وهو وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية .

✓ تنوع تصنيفات الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة الاستشفائية حيث ان المؤسسة محل الدراسة تحتوي على مختلف الاسلاك الطبية والشبه طبية والإدارية والعمال المهنيين.

✓ ان اغلبية البرامج التكوينية هي برامج قصيرة المدى حيث ان المدة المخصصة لها غير كافية وهي تقام غالبا داخل المؤسسة الاستشفائية.

**الدراسة الثالثة:** مبارك صالحي تحت عنوان دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات الصحية ،جامعة بسكرة، مذكرة ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2018\_2019، حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ التعرف بمدى اهمية ادارة الجودة فب المؤسسات الصحية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة الصحية .

✓ التعرف على الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسة الصحية وتوضيح اهمية تطبيق ادارة الجودة .

✓ تسليط الضوء على مبادئ ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

✓ محاولة التعرف على مدى ادراك مقدمي الخدمة الصحية لضرورة تبني ادارة الجودة كأسلوب اداري جديد .

✓ التعرف على التطلعات وراء المرضى حول نوعية جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة محلي الدراسة .

**ومن نتائج هذه الدراسة كما يلي :**

✓ ان تبني نظام ادارة الجودة الشاملة من احد التقنيات التي تسمح للإدارة العليا بتقييم الاداء ومشاركة جميع العاملين في الاحساس بالانتماء الى مؤسستهم وحثهم على تحقيق الاهداف الموجودة .

✓ تحقيق جودة الخدمة الصحية لا يتم الا بتظافر كل الجهود سواء مقدمي الخدمة او الادارة العليا او حتى المرضى .

✓ ان النوعية الشاملة لمقدمي الخدمة الصحية كأهمية ادارة الجودة الشاملة من اهم العوامل المساعدة على التوجه نحو تحسين جودة الخدمة الصحية .

❖ هيكل الدراسة :

من اجل الاجابة على اشكالية البحث والأسئلة الفرعية عنها تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين حيث يتناول الفصل الاول ماهية ادارة الموارد البشرية وادارة الازمة وأنواعها وأسباب نشوئها والقطاع الصحي في الجزائر ومميزاته واصطلاحاته وتقييم اداءه، بينما الفصل الثاني تم التطرق الى لمحة عن المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة ومحاولة تحليل نتائج الاستبيان وتفسيرها محل الدراسة .

الاطار المكاني: تمثلت في زيارة ميدانية لمؤسسة عمومية استشفائية بالمسلة .

الاطار الزمني: من بداية شهر مارس 2021 الى غاية شهر جوان من نفس السنة.

#### ❖ صعوبات الدراسة:

صعوبة الحصول على المعلومات من المستشفى محل الدراسة وعدم التنظيم الجيد لأرشيف المؤسسة.

عدم تجاوب الكادر الطبي والشبه الطبي والمصالح الادارية في تسهيل عملية الحصول

على المعلومات .

# الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية في  
المؤسسة الصحية العمومية

### تمهيد:

ان الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، لأنها نتيجة مجموعة من التطورات المتداخلة التي ساهمت بشكل او غير مباشر من ظهور الحاجة الى ادارة الموارد الافراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمؤسسة تعمل على توفير انجح الاليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة ونمكن من زيادة انتاجية العاملين. فتعمل المؤسسات الاستشفائية الصحية والغير صحية كونها من اهم المنظمات في اي دولة، هذا راجع لحساسيتها الخاصة ولارتباطها بشكل مباشر بالأفراد وحياته هذا الفصل جاء ليساهم في دراسة وتحسين وضع هذا القطاع حيث يسلط الضوء على المشاكل والأزمات التي يعاني منها قطاع الصحة والمؤسسات الاستشفائية عموما والعمومية خصوصا فيما يخص الموارد البشرية.

سوف نقوم من خلال هذا الفصل بدراسة المباحث الثلاثة التالية:

-المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية.

-المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للالزمة وأبعادها.

-المبحث الثالث: القطاع الصحي في الجزائر

## المبحث الأول ماهية ادارة الموارد البشرية

أصبحت الموارد البشرية تحظى بالاهتمام الكبير من طرف المنظمات في الآونة الاخيرة، اذ بدونها تفقد الموارد الاخرى قيمتها تماما فان الموارد البشرية يمكن ان تساهم وبقوة في تحقيق اهداف المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف ادارة الموارد البشرية

تعتبر ادارة الموارد البشرية القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان الموارد البشرية اهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه ولا شك ان محاولة الوقوف على تعريف او مفهوم لإدارة الموارد البشرية امر صعب وذلك يرجع الى التطور الذي تمر به الإدارة.

وفيما يلي بعض التعريفات كما اوردها عدد من المؤلفين البارزين في ادبيات علم

الادارة:

عرف معهد ادارة الافراد Institute of personnel management في بريطانيا غدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك الجزء من الادارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة".

او يقصد بإدارة الموارد البشرية (HRM) هي ذلك الجانب من العملية الادارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض ادارة العنصر البشري بطريقة فعالة وايجابية بما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع .

او هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وعمليات اختيار وتعيين، وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق اهداف المنظمة .

او هي الادارة المسؤولة عن اختيار اكفا الاشخاص لشغل الوظائف، وإعداد العاملين وتنميتهم وإعداد كادر الاجور وتوفير الطمأنينة لهم، وتوفير اماكن العمل المناسبة وإعداد

## الفصل الأول:=====إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصحية العمومية

سجلات كاملة لجميع العاملين، بالإضافة الى دورها الهام للعمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين .

من خلال التعريفات السابقة التي سبق استعراضها فغنه يمكن القول ان ادارة الموارد البشرية هي:

"وظيفة ادارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة والتي تهدف الى تحقيق اهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الانشطة والبرامج الخاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال ."

ومن خلال هذه التعريفات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ✓ ان الموارد البشرية هي وظيفة ادارية لا يمكن الاستغناء عنها في اية منظمة.
- ✓ ان هذه الوظيفة تتضمن مجموعة من الانشطة والبرامج تقترن بأهداف معينة تشمل الفرد والمنظمة والمجتمع.
- ✓ ان هذه الانشطة والبرامج هي مسؤولية جميع المدراء لأنها ترتبط بالموارد البشرية ولكن قد يتم تفويض العديد منها الى ادارة الموارد البشرية.
- ✓ من الممكن تقديم المفهوم الواسع لإدارة الموارد البشرية باعتبارها منهجا متكاملًا يتكون من عدد من العناصر الأساسية في تكوين مفهوم وظيفة ادارة الموارد البشرية. هذه العناصر تشمل تحليل الوظيفة، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، لتقييم، التحفيز والتطوير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الدكتور محمد بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية "نحو منهج استراتيجي متكامل"، دار النشر العبيكان للنشر المملكة العربية السعودية \_الرياض\_المجدية 1436هجري / 2015م، الطبعة الرابعة، الصفحة 22-23.

## المطلب الثاني: أهداف وأهمية الموارد البشرية.

تسعى ادارة الموارد البشرية في كل المجتمعات \_بغض النظر عن درجة التقدم التي حققتها الى غاية اساسية وهي توجيه الجهد البشري نحو تحقيق اهداف التنظيمات التي تعمل بها.

### أولاً: الأهداف

#### 1.اهداف تنظيمية: Organization Objectives

المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث ان الموارد البشرية ليست هي النهاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم في تحقيق اهدافه.

#### 2.أهداف وظيفية Functional Objectives

على ادارة الموارد البشرية ان تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم اليه خدماتها وبالتالي تقوم بإشباع حاجاته بدون زيادة او نقص حيث ان ذلك يؤدي الى عدم الاستخدام الامثل للموارد المتاحة للمنظمة.

#### 3.أهداف الافراد: Individual Objectives

مساعدة اعضاء التنظيم على تحقيق اهدافهم الشخصية، وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للتنظيم<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهمية الموارد البشرية

تتبع اهمية الموارد البشرية في تنظيم من كونها اهم عناصر العملية الانتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الاداء والعطاء المتميز.

وترتبط اهمية ادارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الادارة بيتر دراكر بهذا الصدد ان ادارة الناس وليس ادارة الاشياء هي التي يجب ان تحتل الاهتمام

<sup>1</sup> - الاستاذ الدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، سنة 2016 الصفحة 29\_ 28.

## الفصل الأول:=====إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصحية العمومية

الأول والرئيسي للمدير المتميز وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى " الميزة التنافسية للمؤسسات "

لذلك يمكن القول ان توسع الانتاج لا يكون بالتوسع الافقي فقط " زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية للألات والمعدات " بل ان التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الافقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الانتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة للعمليات والتأهيل والتدريب.

وتأتي اهمية الموارد البشرية من خلال ما اظهرته نتائج البحوث والدراسات ان الادارة السليمة للموارد البشرية تؤدي الى النتائج التالية: "

تحسين الانتاجية ورفع الاداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.

➤ تزايد اداء المديرين بان قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على راس المال البشري لديها.

➤ تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون الى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم

كذلك تأتي اهمية ادارة الموارد البشرية من خلال الالمام بأهم اركان الادارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات مثل:

➤ تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.

➤ المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.

➤ عدم اقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.

➤ تعرض المنظمة للمساءلة القانونية نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين، او

نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية.

➤ عدم رضاء العاملين عن مرتباتهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المنظمة.

➤ تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي.

➤ عدم الالتزام بقوانين العمل.

أهم العوامل التي ابرزت أهمية ودور ادارة الموارد البشرية:

1. اكتشاف أهمية العنصر البشري.
2. كبر حجم المنظمة ونموها وكبر عدد الموظفين.
3. ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

### **المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية**

تؤثر في الموارد البشرية العديد من التغيرات التي تفرض نفسها والتي تمارس بعض الضغوط على الادارة، وتؤثر على سياسات تخطيط الموارد البشرية وعلاقات الاستقطاب والتوظيف والتفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها وعلى ادارة الموارد البشرية دراسة هذه المتغيرات وفهمها والاستجابة لها بالأسلوب المناسب بل الاستفادة منها، ومن هذه المتغيرات ما يلي:

1. **البيئة التنظيمية الداخلية:** وهي العوامل التي تتبع من بيئة العمل الداخلية، والتي تتضمن: مناخ العمل، وفرة المواد، الانظمة والسياسات الادارية، والهيكل التنظيمي، شبكة الاتصالات نظرة الادارة العليا الى العاملين والى ادارة الموارد البشرية.

2. **البيئة التنظيمية الخارجية** وتتمثل في الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة، ومن ثم ادارة الموارد البشرية بها، لان المنظمة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها "النظام المفتوح"، حيث ان تسيير ادارة الموارد البشرية يتأثر بالتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، وذلك بصورة سريعة وعميقة ومستمرة، ومن اهم هذه المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والسياسية والتعليمية والتكنولوجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010

## المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للآزمة وأبعادها

ان الآزمات التي تحدث في المنظمات او المؤسسات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية او الخارجية للمنظمة او المؤسسة دون توقع لها او فرض لتجنبها وبالتالي يمكننا التطرق لأنواع الآزمات وأسباب نشوئها.

### المطلب الأول: تعريف الآزمة

لقد عرف Mittraff بأن الآزمة هي العملية التي تتضمن خمس مراحل اساسية هي اكتشاف اشارات الانذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الآزمات واحتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية، وزيادة الايجابيات وفي النهاية التعليم واكتساب الخبرة. بينما تعرف الآزمة في قاموس WEBSTER بأنها موقف يمثل نقطة تحول الأسوأ او الأفضل، وهذا الموقف يواجهه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها. والآزمة حقيقة من حقائق الحياة الثابتة وتحظى التحديات الداخلية الخارجية باهتمام الانظمة الحاكمة التي تسعى جاهدة على ادارة الآزمات التي تنشأ عن التهديدات والتحديات لإدارة ناجحة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الآزمات ومدى تأثيرها:

تعددت الآراء في تقسيم انواع الآزمات وتصنيفها ومدى تأثيرها إلا انه يمكن تصنيفها في مجموعات متميزة مثل " مدى تكرارها، حدتها، محاورها، شدتها " كما يلي:  
أولاً: تكرار الآزمة: يعد تكرار الآزمة من اهم الاسس في تصنيف الآزمات غلى الرغم من ان حدوثها يتيح رصد مقدماتها وتجنبها، فانه اي كيان اداري سواء كان فرد او مؤسسة او دولة لا يستطيع تلافيها على ما يملك من اجهزة وقائية ويمكن تقسيمها الى:

<sup>1</sup> - امين هويدي، فن ادارة الآزمات العربية في ظل النظام العالمي المالي، المستقبل العربي 1993، ص 8.

## الفصل الأول:-----إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصحية العمومية

**1. ازمات دورية متكررة:** تكرر الازمات بتوقع حدوثها، فانه لا يتيح التنبؤ الدقيق بمداها وحجمها وشدتها واتساع مجالها وهي تمثل الازمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية الناتجة عن الكساد.

**2. ازمات غير دورية:** هذه الازمات عشوائية الحدوث لا تربط بحدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الازمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية ومن ثم لا يسهل توقعها والأزمات الغير دورية تحدث نتيجة عوامل متعددة وان كانت عادة تكون فجأة بدون مقدمات مثل الازمات الناتجة عن سوء الاحوال الجوية.<sup>1</sup>

**ثانيا: حدة الازمات:** هي قوة تأثير وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الازمات طبقا لمدى تغلغلها في الكيان الذي اصابته إلى نوعين اساسيين هما.

**1. ازمات سطحية:** هي الازمات التي لا تشكل خطر اذا انها تحدث فجأة وتنقضي بسرعة وتتجم عن الشائعات الكاذبة مثل الازمات التموينية المفتعلة.

**2. الازمات المفتعلة:** هي أخطر انواع الازمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها بمكان الكيان الذي حدثت فيه الازمة.

**ثالثا: تأثير الازمات:** هو الوصف العام لمدى تأثير من الازمة ويمكن التقسيم الى نوعين اساسيين وفقا لمقدار وحجم تأثير الازمة على اداء الكيان:

**1. أزمات محدودة التأثير:** هي ازمة وليدة ظروف معينة وتحدث عادة دون ان تترك بصمات او معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الازمة عدم توفير سلعة معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل ومتوفر في الاسواق.

**2. أزمات جوهرية:** يؤثر هذا النوع من الازمات تأثير واضح ومؤكد في بنية الكيان الذي يحل به مما ينعكس على اداءه، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الاساسية التي لا

<sup>1</sup> حسن رشاد، ادارة الازمات في قطاع السياحة، ورقة العمل مقدمة الى المؤتمر السنة السادس عشر لإدارة الازمات والكوارث، وحدة بحوث العلمية كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2011، ص 90

يمكنه الاستغناء عنها ولذلك لا يمكن تجاهل هذا النوع من الازمات او اهمال مواجهتها إذ ان استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة وقد يلد ازمات اشد خطرا وتمثل ازمات في نقص المياه او الغذاء.<sup>1</sup>

**رابعاً: شدة الأزمات:** تتراوح بين نوعين اساسيين من الشدة والضعف:

**1. ازمات عنيفة:** هي ازمات بالغة الشدة والعنف السبيل الوحيد لتصدي هذا النوع من الازمات هو افقاده قوة الدفع الخاصة بتيار الازمة وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حداً، المثال على ذلك الازمات العمالية العنيفة التي تصل الى حد الاضراب العام.

**2. ازمات خفيفة:** على الرغم من ان هذا النوع من الازمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة للقائمين به الا ان تأثيره على الرأي العام او الجمهور المحيط به يكون خفيف ويشمل معالجته بشكل فوري ومعرفة اسبابه ومن ثم التعامل معه ايجابيا مثل الازمات الناتجة عن الاشاعات.

**خامساً: محاور الازمات**

**1. ازمات مادية:** تدور حول محور مادي مثل ازمة الغذاء، ازمة السيولة، ازمة انخفاض المبيعات....الخ، وهي جميعها ازمات تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا وطبيعيا بأدوات التعامل في ادارة الازمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المرتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.

**2. ازمات معنوية:** وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الاشخاص المحيطين بالأزمة مثل ازمة الثقة او المصداقية وهذه ازمات جميعها تدور حول

<sup>1</sup>محمد الصيرفي، ادارة الازمات، مؤسسة حوس الدولية، 2008، ص 48- 49

محور معنوي شخصي غير ملموس لا يمكن الإمساك به ماديا او لمسهِ وإنما التعامل معه من خلال ادراكه المضموني.<sup>1</sup>

#### **سادسا: مستوى الازمات**

- 1. الازمات الشاملة:** تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع كله فهي ازمات شاملة سواء في اسبابها ونتائجها ولهذا النوع من الازمات تدخلات وأبعاد مختلفة التأثير وتشمل الازمات المتصلة ببنية الدولة وأدائها الاقتصادي والسياسي:
- 2. الازمات الجزئية:** تتمثل في ازمات المشروعات او الوحدات الانتاجية او قطاع معين ويحصر تأثيرها فيها الا انه قد يمتد الى المشروعات الاخرى المرتبطة بالدولة برمتها ويتميز هذا النوع بالتنوع والتعدد.

#### **سابعا: أبعاد الازمات**

- 1. أزمات عالمية لها تأثير محلي:** غالبا ما تتجح الدول الكبرى في نقل ازماتها الى الدول التي تدور في فلكها.
- 2. أزمات محلية لها تأثير خارجي:** ينتج مثل هذه الازمات كلما كانت الدول النامية مترابطة ويمكن ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تجول العالم الخارجي تدفع الدول الكبرى الى النهوض بمسئولياتها اتجاه تلك الازمات.
- 3. ازمات محلية فقط:** هي ازمات يتعدى تأثيرها حدود الدولة بل على قطاع محدود منها ولا يمكن ترحيلها الى الخارج ولذلك تعالج في إطار محلي فقط.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> الامير محمد علي، خطط الطوارئ والأزمات بقطاع البترول، بدراسة تطبيقية المؤتمر السنوي 11 لإدارة الازمات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، جامعة عين شمس القاهرة، 2006

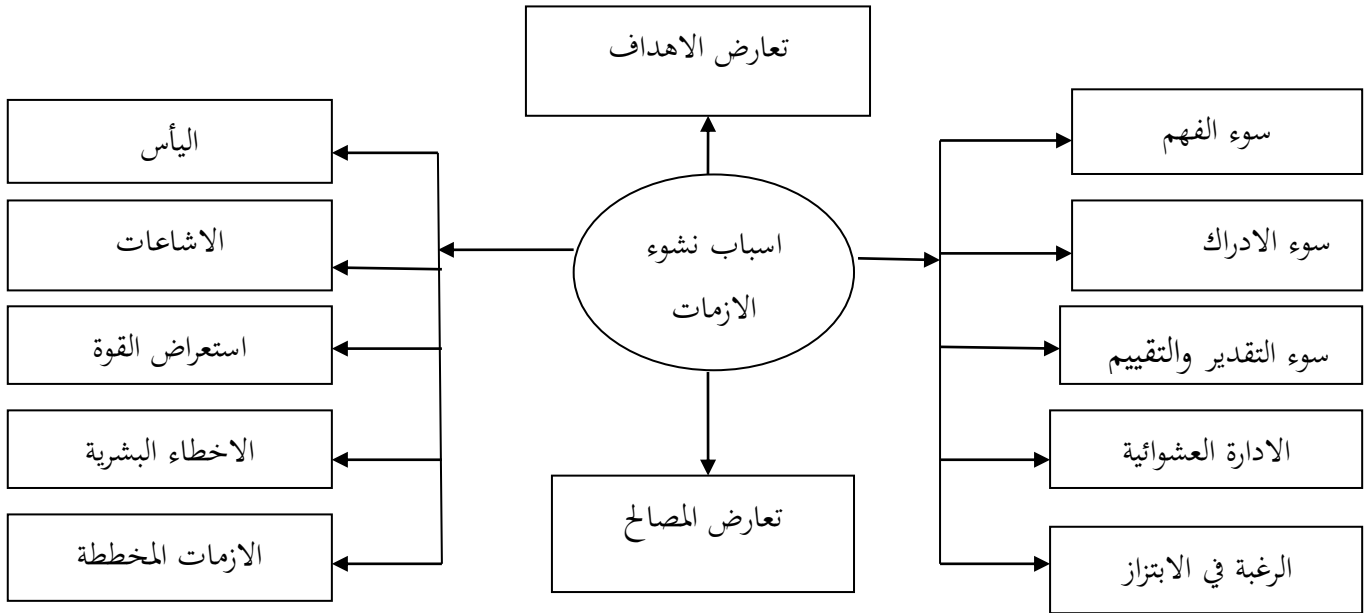
<sup>2</sup> جمال حواش، دور ومهام القوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقي اجهزة الدولة بإدارة الازمات على المستوى القومي، رسالة دكتوراه أكاديمية، 1994، ص 46-47.

### المطلب الثالث: اسباب نشوء الازمة

حينما تتعرض المنظمة لبعض المشاكل، فإنما يمكن ان تتوقف وتأخذ فرصتها في علاج المشاكل فادحة يمكنها ان تهدد بقاء المنظمة فعليها ان تسعى الى دراسة حقيقية استعداد جدي لمواجهة هذه الازمات لذا علو المنظمة ان تبحث عن كافة الاغراض والمقدمات والأسباب التي يمكن ان تستدل منها حجم النتائج القادمة.

وفيما يلي اسباب مختلفة لنشوء الازمات يظهرها الشكل التالي: <sup>1</sup>

#### الشكل (1): أسباب نشوء الأزمات



**المصدر:** سامي سليم، نموذج مقترح بين ادارة المعرفة وادارة الازمات، رسالة دكتوراه

كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2013، ص 72

وفيما يلي عرض لكل منها بشيء من الايجاز

● **سوء الفهم:** يمثل اهم اسباب نشوء الازمات، فإن مثل هذه الازمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلا لمجرد تبين الحقيقة وعلى متخذ القرار الاداري ان يتأكد اولاً من ان الازمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم من جانب الاطراف الاخرى ذات علاقة بالازمة وينشأ

<sup>1</sup> - سامي سليم، نموذج مقترح للعلاقة بين ادارة المعرفة وإدارة الازمات، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين الشمس،

## الفصل الأول:=====إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصحية العمومية

من خلال جانبيين اولهما المعلومات المنشورة وثانيهما التسرع في اصدار القرارات قبل تبين حقيقتها ومن هنا يجب الحرص في الحصول على المعلومات الكاملة غير المنقوصة وان يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره تتضح رؤيته.

● **سوء الادراك:** المعلومات يمثل الادراك مرحلة استيعابا لتي يمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الامور المعروضة وهو بذلك لم يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية والذي عن طريقه يتخذ السلوك التصرف اتجاهه شكلا ومضمونا، فإذا كان الادراك غير سليم ونجم عن تداخل الرؤية سيكونان سببا في نشوء ازمات عنيفة الشدة للكيان الاداري او المشروع او الدولة.

● **سوء التقدير والتقييم:** يعتبر من أكثر اسباب نشوء الازمات خاصة في حالة الاصطدام العسكري الناشئ في عن الافراط في الثقة الغير واقعية واستمرار خداع الذات بالتفوق فضلا عن سوء تقدير قدرات الطرف الاخر والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تفقد الطرف الاول توازنه فيختل تفكيره ويلجا الى اساليب عشوائية تتمخض بأزمة مدمرة بصاحبها غالبا ضغوط عنيفة.<sup>1</sup>

● **الادارة العشوائية:** هي الادارة التي تمارسها متخذ القرار وفق لما يمليه الموقف وتبعا لرؤيته الشخصية ودون اي تخطيط ونشأ عن هذا النوع من الادارة العديد من الازمات العنيفة التي تهدد الكيان الاداري بأكمله.

● **الرغبة في الابتزاز:** ويقوم هذا على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الاداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية مادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة السرية التي قام بها الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه والتي أمكن معالجتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأ واشد الاضرار هذه التصرفات الجديدة مصدر التهديد والابتزاز وإجباره بالقيام بتصرفات تكون شديدة الخطأ والضرر.

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال ازمات، القاهرة مطبعة الايمان لطبع وانشر، 2000، ص 28

## الفصل الأول:-----إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصحية العمومية

• **تعارض الاهداف:** قد يحدث ذلك بين متخذي القرار ومتخذ القرار في الكيان الاداري، مما يخضع هذا الكيان لتأثيرات متعارضة لرغبات كل طرف وتعرضه للانهايار وتعارض الاهداف بين صانع القرار والمنفذ والمستفيد واختلاف الرؤى بينهم قد يؤدي الى نشوء ازمة

• **اليأس:** في حد ذاته أحد الازمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار وان كان يحب النظر ان الازمة تسبب هذا الباحث احباط ويأس حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير لتصبح حالة اغتراب بين القرار والكيان الاداري والكيانات الادارية او منشآت المصالح تبلغ قمة الازمة عندما تحدث حالة انفصام بين مصلحة العامل ومصلحة الكيان الاداري الذي يعمل فيه وتتخذ الازمة جانبين هنا:

❖ جانب ايجابي بناء تعبر به الازمة عن نفسها براحة وعلنا في حالات المظاهرات والقلاقل والتوترات العمالية.

❖ جانب سلبي هام هو اشد خطورة من الجانب الايجابي حيث يحدث نتيجة قسوة وعنف من الكيان الاداري ويلجأ العمال الى الجانب السلبي للازمة في شكل ويكون علاج هذا النوع من الازمات بمعالجة بأساليب نفسية وإشاعة الامل وتحويل هذه الطاقة الى قوة دافعة ذات حيوية.

• **الإشاعات:** الكثير من الازمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو اشاعة أطلقت بشكل معين وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا وبالتالي فإن إحاطتها بالبيانات والمعلومات الكاذبة والمظلة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة جيدة يؤدي الى تفجير الازمة او تصاعدها وتوليد ازمات اخرى.

• **استعراض القوة:** يتم من جانب الكيانات الكبيرة للسيطرة على الكيانات الصغيرة او اختيار وقياس ردود الفعل على بعض عناصر القوة مع تراكم جملة من العوامل تساهم في احداث الازمة وهي امثلة هذه الازمات: ازمة الصواريخ، ازمة شركات توظيف الاموال.

• **الإخطاء البشرية:** وهي أحد اسباب نشوء الازمات سواء كانت في الماضي او الحاضر او المستقبل بل قد تكون عاملا من عوامل نشوء كارثة تتولد منها ازمات عديدة

## **الفصل الأول:-----إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصحية العمومية**

تكشف عن خلل في الكيان الإداري وكذلك اليأس والإحباط أمام شعور الأفراد بالاعتزاز وفقد القدرة على فعل العمل والانجاز والتطوير.<sup>1</sup>

• **الازمات المخططة:** ويطلق عليها الاختلالات الأزموية المخططة حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا تتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الانتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة من هذه المراحل من المدخلات المختلفة ومقدار اعتماد كل مرحلة على المرحلة السابقة او اللاحقة عليها.

• **تعارض المصالح:** حيث يعمل كل طرف من اصحاب المصالح المتعارضة على تأزيم المواقف سعيا وراء تعظيم المكاسب مما يؤدي الى انفجار الازمة وعدم تداعيتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-عبد المجيد قدرى، اتصالات الازمة وإدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، 2011، ص11.

<sup>2</sup>- سيد الهواري، الموجز في ادارة الموارد الازمات، مكتبة عين شمس، 1998، ص 5.

### المبحث الثالث: القطاع الصحي في الجزائر

يعتبر القطاع او المنظومة لأي بلد هي القطاعات الحساسة، وتمثل مؤشرا هاما للحالة الاقتصادية والاجتماعية لهذا البلد ونتطرق في هذا المبحث الى دراسة القطاع الصحي الجزائري.

#### المطلب الاول: القطاع الصحي ومميزاته

لقد تميزت المنظومة الصحية الوطنية مباشرة به الاستقلال في السنوات الاولى بنقص كبير في الموارد البشرية المختصة غير ان الدولة الجزائرية قد وضعت سياسات وخطط لمواجهة عديدة كانت المنظمة الصحية الجزائرية في نقاط اساسية هي:

• تتركز المنظومة الصحية الجزائرية الوطنية حول قطاعين العام والخاص حيث تقوم الوزارة الصحية والسكان واصطلاح المستشفيات بإدارة القطاع العام ومراقبة القطاع الخاص.

ان الهياكل القاعدية العمومية في مجال الصحة تتكون من مستشفيات ومؤسسات متخصصة ومراكز جامعية إضافة الى تلك الهياكل للمعاينة الطبية للعلاج والوقاية تتضمن العيادات متعددة الخدمات، المراكز الطبية ووحدات الطب الوقائي نقل الدم، الصيدليات التابعة للقطاع العام...الخ، كما يتوفر لدى الجيش الوطني هياكل صحية خاصة تابعة الى وزارة الدفاع الوطني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بن عبد الله فاطمة الزهراء ، اصلاحات القطاع الصحي في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2008، مرجع سابق، ص 23

## المطلب الثاني: اصلاحات القطاع الصحي الجزائري

يعتمد النظام الصحي الوطني على خدمات القطاع العام بالدرجة الاولى وقد مرت بعدة موجات من الاصلاحات.

### أولاً: موجة الاصلاحات الأولى

1. نشأة المنظومة الصحية الوطنية ودواعي اصلاحها: لقد تميزت المنظومة الصحية الوطنية بعد الاستقلال بنقص كبير في الموارد البشرية المختصة غير ان الدولة الجزائرية قد وضعت سياسات وخطط لمواجهة المشاكل الصحية التي تعاني منها المنظومة ونتيجة لعوامل متعددة كانت المنظومة الصحية الوطنية قد تم في سنة 1979 حيث قامت الجزائر بخلق نظام المساعدات الطبية المجانية مما ادى الى ارتفاع كبير في النفقات وهذا الارتفاع ادى بالدولة الى التفكير الجدي في وضع اليات وإجراءات لترشيد ادارة الموارد المالية وفي سنة 1980 تم تأسيس اليات مركزية القرار وتطوير التخطيط المالي والبشري والمادي.

2. الخصخصة: ان الهدف الرئيسي من الخصخصة هو خلق قطاع خاص للصحة قادر على تقديم خدمات طبية وصحية ذات نوعية جيدة بالتالي المساهمة في تقليل الابعاء التي القطاع العام ذلك من خلال يزيد من الطلب على الخدمات الصحية نحو القطاع الخاص تتضمن الخصخصة في قطاع الصحة الوطني عدة اجراءات خاصة بالنسبة لتنظيم نشاط اخصائيين وممارسين في مجال الصحة من اطباء وغيرهم قد تمت هذه الاصلاحات على ثلاث مراحل هي:

المرحلة 1: تعني بإعادة النظر في ضوابط وقوانين ممارسة المهنة الطبية سنة 1986 قد مست هذه الاصلاحات نظم ممارسة المهن وكذلك انظمة الاجور.

المرحلة 2: تم ترخيص عملية فتح العيادات الخاصة ابتداء من 1990 ان هذه العملية التي تميزت بالبطء في بدايتها كبيرا في السنوات القليلة ويتمركز معظمها بالولايات الكبرى فهي تستقطب الكثير من الاطباء العاملين بالقطاع العام.

## الفصل الأول:=====إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصحية العمومية

المرحلة 3: تم في هذه المرحلة خصخصة الموارد البشرية الطبية عالية التأهيل والتي تعمل بالمراكز الإستشفائية الوطنية العمومية فقد رخص القانون للأطباء المختصين الذين يمارسون بالمستشفيات الحكومية العمل في العيادات الخاصة وذلك نظام الوقت الكامل لم تقتصر هذه العمليات على ممارسة الأنشطة الطبية فقط بل تعدى ذلك الى تنظيم أنشطة اخرى مثل بيع الادوية واستيرادها وإنتاجها وهكذا فإن توفير الادوية والمواد الصيدلانية عموما عامل مهم في تطوير اي قطاع صحي وعليه فان القطاع الخاص في ميدان الصحة هو حديث العهد فلم تعد الدولة الجزائرية الفرصة للخواسب من اجل الاستثمار في الصحة وعلى هذا الاساس تبرز الحاجة الى التوجه نحو التفكير في اصلاحات جديدة تؤدي الى استغلال الموارد الصيدلانية اساسية صناعية تهدف الى انتاج اوسع المواد الصيدلانية الى تغيير القوانين فيما يخص تعويض الادوية بالنسبة للمؤمنين اجتماعيا منذ سنة 2001 حيث قد تم وضع نظام السعر المرجعي من طرف صندوق الضمان الاجتماعي والمغزى من هذه السياسة هو تحفيز الصيادلة لبيع الادوية المصنعة محليا ومثال ذلك الادوية المصنعة محليا من خلال تحديد هامش الربح اكبر بالنسبة لهذه الادوية ومثال ذلك ادوية محلية الصنع ومنتجات "صيدال" التي تميزت غالبا بالسعر المعقول بالنسبة للمستهلك ومن جهة هامش الربح المرتفع الى الصيدلاني بالنسبة للسياسات الانتاجية فهي تهدف الى تشجيع صناعة الادوية محليا حيث يفرض القانون على مستوردين الادوية والمواد الصيدلانية احترام دفتر الاعباء الذي بدوره يحتم على هؤلاء مباشرة الصنع والانتاج المحلي للادوية بعد مدة عامين من بدء عملية الاستيراد اما السياسة التعاقدية فيراد من خلالها جعل المواطنين غير المؤمنين اجتماعيا والغير المحتاجين الى مساعدة الدولة يقومون بتسديد فواتير الخدمات الصحية العمومية.<sup>1</sup>

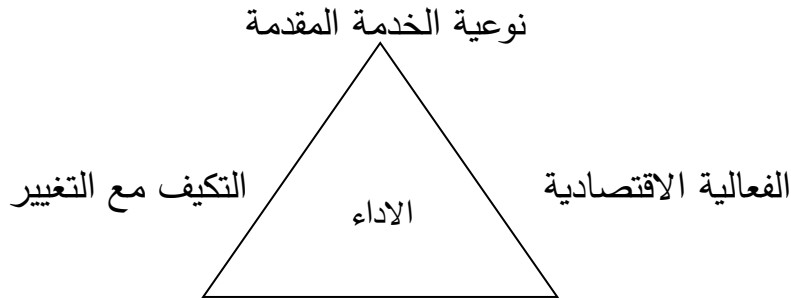
<sup>1</sup> - بن عبد الله فاطمة الزهراء ، مرجع سابق ، ص 40

## المطلب الثالث: تقييم اداء قطاع الصحة

تعتبر عملية تقييم الاداء مهمة بالنسبة لهذا القطاع وذلك من خلال العناصر التالية :

أولاً: عناصر الاداء في مجال قطاع الصحة: ان تحديد عناصر اداء اي منظومة يساعد على وضع اسس وقواعد لمراقبة تشغيلها فعناصر اداء المنظومة الصحية متعددة ومتشعبة لا يمكن حصرها بسهولة لذلك وجب الاعتماد على نماذج مبسطة تمثل اهم مكوناتها وعناصر ادائها تعتمد على بعض الدول على نماذج بتحديد العناصر الاساسية في اداء المنظومة الصحية ومن بين هذه النماذج، النموذج الفرنسي الذي يقترح العوامل الاساسية للأداء كالاتي: نوعية الخدمة المقدمة، الفعالية الاقتصادية، القدرة على التكيف مع التغيير، كما هي مبينة في الشكل التالي:

### الشكل (2): مخطط عناصر الاداء في مجال قطاع الصحة



المصدر: بن عبد الله فاطمة الزهراء ،اصلاحات القطاع الصحي في الجزائر مرجع سابق، ص 40.

ثانياً: نوعية الخدمة المقدمة: هي القدرة على تلبية حاجات المواطنين مستعملي المنظومة الصحية وزبائنها ومن ذلك معالجة مشاكلهم الصحية بطريقة فعالة او المحافظة على نوعية الخدمة الصحية تتطلب تنمية الانشطة التقنية المتابعة او التعديل ويتم ذلك بالاشتراك مختلف اعوان المنظومة الصحية من اجل ضمان التنسيق الامثل بين كل الاطراف التي تقوم بأداء الخدمة الصحية والمسؤولين عن التكفل بالمرض خاصة.

ثالثاً: الفعالية الاقتصادية: ليس معنى الفعالية الاقتصادية التقليل من النفقات الصحية عن طريق شيء الوسائل بل يعني ذلك البحث أن أفضل توازن اقتصادي بين طلب وعرض الخدمات الطبية فحقيق الفعالية الاقتصادية لمؤسسة او مركز استشفائي لا يكون الا بالتحكم

## الفصل الأول:=====إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصحية العمومية

العقلاني في ميزانيته وموارده المادية والبشرية وان اداء المنظومة الصحية والمؤسسات الصحية العامة يتوقف على وجود تنظيم فعال ومرن حيث يكون قادرا على التقليل من التكاليف النفقات التي تصاحب عمليات التغيير.

رابعا: **القدرة على التكيف مع التغيير:** يجب على الانظمة والمؤسسات الصحية ان تتأقلم مع المتغيرات التي تحدث في المحيط فالقيود التي يفرضها المحيط متعددة وتتعلق هذه الاخيرة بالارتفاع الكمي والنوعي للطلب على الخدمات الطبية اضافة الى الابتكار المستمر في ميدان الطب.<sup>1</sup>

**تقييم المنظومة الصحية:** ترتبط عملية المنظومة الصحية ارتباط وثيق بالمؤسسات الصحية ذلك لأنه من غير الممكن عزل عملية تقييم هذه المنظومة عن عملية التقييم التي تتم على المستوى الجزئي اي مستوى المؤسسات الصحية والمراكز الاستشفائية ويقصد بعملية التقييم مدى فعالية اي منظومة او اي نشاط كذلك بالنسبة للأفراد وبالتالي لمدى وصول المنظومة او ذلك الفرد الى تحقيق اهدافه ومدى احترامه المعايير والقواعد فالتقييم في ميدان الصحة اذ هو استعمال مؤشرات كمية هو اصدار حكم على الوسائل المستخدمة هو دراسة الطرق المنتهجة هو مراجعة النتائج وهو النظر في درجة الانسجام والتسلسل المنطقي لكل هذه العملية هو دوما عملية مقارنة بالمعايير من اجل استنتاج الاحكام فالتقييم في ميدان الصحة يعتمد مقاييس كمية نوعية والتي تتمثل في:

**الانتاجية:** اي درجة الفعالية التي تستخدم بها الموارد لإنتاج او تقديم الخدمة الصحية.

**الفعالية:** العلاقة بين الخدمات المقدمة والنتائج المتحصل عليها.<sup>2</sup>

**المردودية:** العلاقة بين الموارد المستخدمة والنتائج المتحصل عليها .

<sup>1</sup> - بن عبد الله فاطمة ،مرجع سابق ،ص 55

<sup>2</sup> - عبد العزيز الجوهري ، الوظيفة العامة مع التركيز على التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ،1983،ص27.

خلاصة:

لقد اصبحت ادارة الموارد البشرية عالمية التطبيق حيث شاع الاخذ بها في كل المنظمات على اختلاف انواعها وأهدافها وعواملها ونشاطها وأصبح اهم ما يشغل الادارة هو الابقاء على القوى البشرية ذات كفاءة عالية مهارة فائقة ولها رغبة في العمل التعاوني الفعال ،حيث تطراً عدة تغيرات في ادارة الموارد البشرية كالمشاكل والأزمات على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة دون توقع لها او فرض لتجنبها خاصة اذا كانت هذه المؤسسة صحية لأنه يعتبر قطاع حساس لارتباطه المباشر بالموارد البشري، فعملية تقييم الاداء الصحي ضرورية من خلال تحديد عناصر الاداء الصحي هذا ما يجعل المؤسسة تضع اسس وقواعد لمراقبة تشغيلها ونوعية الخمة المقدمة لمعالجة المشاكل الصحية بطريقة فعالة ،مع تحقيق الفعالة الاقتصادية وهي التحكم العقلاني في الميزانية والموارد المادية والبشرية لتصبح المؤسسة الصحية قادرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة .

# الفصل الثاني

دراسة حالة في المؤسسة  
الاستشفائية الزهراوي

### تمهيد:

تعتبر المؤسسات العمومية الاستشفائية من اهم المنظمات التي تساهم بشكل مباشر في تحسين وضع الافراد داخل المجتمع وقد جاء هذا الفصل من الدراسة لتحسين وضع هذا القطاع

**المبحث الاول:** لمحة عن المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي والهيكل التنظيمي لها .

تعتبر المؤسسات الاستشفائية من المؤسسات التي تحظى بالاهتمام الكبير من طرف الدولة.

**المطلب الاول:** ماهية المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي

أولا تعريف المؤسسة الاستشفائية العمومية:

1. تم انشاء القطاع الصحي بالمسيلة بموجب القرار رقم 310 الصادر بتاريخ:

1981/07/14 المتضمن انشاء القطاع الصحي بالمسيلة بموجب المرسوم رقم:

81-242 المؤرخ في 1981/09/05 المتضمن انشاء القطاعات الصحية تنظيمها

وسيرها الذي حول القطاعات الصحية الى مؤسسات عمومية ذات طابع اداري

بموجب المرسوم: 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن انشاء المؤسسات

العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية تم تحويلها من قطاع

صحي الى مؤسسة عمومية استشفائية .

2. تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هياكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء

وإعادة التأهيل الطبي ولها مهمة صحية ان تغطي سكان بلدية واحدة او مجموعة من

البلديات .

للمؤسسة العمومية الاستشفائية مهام محددة مندمجة ومتدرجة وفقا للاحتياجات الصحية

للمواطنين وفي هذا الصياغ تحدد لها المهام الرسمية التالية :

- تطبيق البرامج الوطنية الصحية.
- ضمان النظافة وإجراءات ضد الاضرار والانحرافات الاجتماعية .

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزمراوي

- المؤسسة العمومية الاستشفائية تعمل على اتاحة الفرص للتكوين الشبه الطبي والتسيير الاستشفائي على اساس التعاقد مع مؤسسات التكوين<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية

#### أولاً: تقديم المديرية الفرعية للموارد البشرية

تعتبر هذه المديرية احدى اهم الركائز التي تشرف على تسيير الجانب البشري داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية كما تعتبر هذه الادارة واحدة من الادارات المساندة للإدارات الاخرى في المؤسسة، كما توجد لها عدة مكاتب ملحقة وهي كالاتي:

1. مكتب المستخدمين هو مكتب مكلف بمتابعة المسار المهني للموظف من بداية توظيفه الى غاية انتهاء علاقته بالإدارة ومن مهامه ما يلي:
  - اعداد مختلف المقررات والمحاضر لكل اسلاك الموظفين .
  - تنسيق ومراقبة كل الاعمال الخاصة بالأجور .
  - تحضير ودراسة ملف اللجان المستخدمة والتأديب.
  - تسيير تحركات العامل كالانتداب والإحالة على الاستيداع، العطل، الغيابات .
2. مكتب المنازعات: يتكفل بالقضايا المتنازع فيها سواء المستخدمين مع المؤسسة كالاختلاس والشكوى او بين المؤسسة والأشخاص من خارج المؤسسة مثل شكوى مقدمة من طرف مريض .
3. مكتب التكوين: يقوم بتكوين الموظفين في المجالات ذات العلاقة بنشاطاتهم الوظيفية وتطور مستواهم وكذا اكتساب الكفاءات واستغلالها للتأقلم مع التطورات الراهنة سواء داخل الوطن او خارجه مثل التبرصات التي يجريها الشبه الطبيون، الاطباء العامون و... وتكوين المعارف سواء بين المؤسسات او بين الاشخاص .

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من التبرص

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي

المبحث الثاني: تعريف بمستشفى الزهراوي :

تعهد المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي من اهم العناصر الصحية الموجودة نظرا إلى الدور الفعال و الكبير الذي يلعبه في الصحة .

الطلب الأول: بطاقته تقنية مستشفى الزهراوي :

أ- تعريف مؤسسة عمومية استشفائية: هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تمنع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و هي موضوعة تحت وصاية الوالي .

ب- تعريف مستشفى الزهراوي: رغم التسجيل في لائحة الممتلكات الوطنية برقم 2800114046 و هي مؤسسة عمومية استشفائية في ولاية المسيلة، انشات بموجب قرار رقم 310 الصادر بتاريخ 14/07/1981 المتضمن انشاء القطاع الصحي بالمسيلة بموجب المرسوم رقم 81-242 المؤرخ 05/09/1981 المتضمن انشاء القطاعات الصحية التي مؤسسات عمومية ذات الطابع الاداري حيث بلغت مساحتها الاجمالية 38200 م<sup>2</sup> أما المساحة المبنية 7148 م<sup>2</sup> و المساحة الغير مبنية 31052 م<sup>2</sup> حيث يحتوي البني التعنية على 380 مكتب و 7 مواقع سكنية و 6 مواقع مختلفة مكون من أربعة طوابق بقيمة 200.000.000 دج .

ج-التغطية الصحية: توفر المؤسسة العمومية بالمسيلة تغطية للخدمات الصحية 470302 ساكن بكثافة تقدر 118 شخص في كلم<sup>2</sup> بما يعادل 16 بلدية .

نسبة التغطية الصحية للطلب العام	طبيب واحد 15677 مواطن
نسبة التغطية الصحية للطلب المتخصص	هو طبيب لكل 22395 ساكن
نسبة التغطية الصحية للطلب النفساني	هو طبيب واحد للمجموع
نسبة التغطية الصحية لشبه الطبي	شبه طبي واحد لكل 1589 مواطن
نسبة التغطية الصحية للاسرة الاستشفائية	هي سرير واحد لك ل1795 ساكن

المصدر: وثائق من المؤسسة

## الفصل الثاني: دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزمراوي

3/تعدادا المستخدمين: تتوفر المؤسسة على 516 مستخدم موزعين على الاسلاك كالتالي :

العدد	الرتبة	المجموع	الاسلاك
29	ممارس اخصائي	29	سلك المارسين الاخصائيين
01	نفساني عيادي للصحة العمومية	01	سلك نفساني عيادي للصحة العمومية
06	طبيب عام رئيسي	35	سلك المارسين العاميين
28	طبيب عام		
01	صيدلي		
10	ممرض متخصص للصحة العمومية	309	سلك شبه طبي
154	ممرض للصحة العمومية		
09	أعوان التخدير		
78	ممرض مؤهل		
10	مساعد تمريض رئيسي		
48	مساعد تمريض للصحة العمومية		
11	إطارات	49	الاسلاك المشتركة
20	تأطير		
18	أعوان تنفيذ		
109	عامل مهني	120	سلك العمال المهنيين
11	سائق سيارة		
05	سائق سيارة	72	سلك التعاقديين
10	عون أمن		
29	عامل مهني مستوى أول توقيت كامل		
28	عامل مهني مستوى أول توقيت جزئي		

المصدر: وثائق المؤسسة

## الفصل الثاني: دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمستشفى الزهراوي

مخطط التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009 .

الشكل رقم(3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الزهراوي



المصدر: وثائق المؤسسة

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي

المبحث الثاني: دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج.

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليه عند إجراء الدراسة الميدانية، من خلال أداة القياس (الاستبانة) التي تم إعدادها مسبقا وتعديلها مع المشرف، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة من مستخدمي المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة وعينة وأداة الدراسة

#### أولاً: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي الاستقرائي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لدراسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصحية العمومية في ظل أزمة كورونا، وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات وهما:

- **البيانات الثانوية:** وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والمراجع والأبحاث والدراسات السابقة والمواقع الالكترونية، المتعلقة بموضوع الدراسة.
- **البيانات الأولية:** وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مستخدمي المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة، ومن خلال هذه العينة المنتقاة تم توزيع الاستبانات على مختلف الموظفين المكلفين بتسيير مصالح الموارد البشرية والأفراد، متمثلين في أطباء وممرضين واداريين ورؤساء المصالح، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 50 استبانة وقد استردت منها 38 استبانة، حيث تم إلغاء 2 استبانات تفتقر لعدد كبير من الأجوبة.

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزمراوي

### ثالثا: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثين بتطوير وبناء استبانة الدراسة بالاستعانة بالجانب النظري للدراسة من خلال الفصل السابق واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعة داخل الوطن، وقد تكونت هذه الاستبانة من جزأين هما:

- الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية المتعلقة بالمجيبين أنفسهم، حيث تضمنت 5 معلومات متمثلة في الجنس والسن والمستوى التعليمي، إضافة إلى الخبرة المهنية، وفي الأخير الوظيفة الحالية.
- الجزء الثاني: وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات والتي بلغ عددها 25 فقرة، حيث تتعلق الفقرات من 1 إلى 15 بالمحور الثاني بعنوان تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصحية، والفقرات من 16 إلى 25 تتعلق بالمحور الثالث المعنون بإدارة أزمة كورونا في المؤسسة الصحية، وكانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

### الجدول (1):سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ففي مقياس ليكارت نلاحظ أننا نأخذ العدد 5 على درجة موافق بشدة، و 4 على درجة موافق، و 3 على درجة محايد، و 2 على درجة غير موافق، وأخيرا 1 لدرجة غير موافق بشدة. ولأجل تحديد فئات هذ المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

$$0.80 = 5/4 = 5/(1-5) =$$

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزمراوي

ومنه تتكون فئات المقياس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (2): فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1.00 إلى 1.79	غير موافق تماما	درجة عالية من الرفض
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2.60 إلى 3.39	محايد	درجة متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4.20 إلى 5.00	موافق تماما	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

من خلال هذا العنصر نعمل على تأكيد صدق الاستبانة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وأيضا ثبات الاستبيان وذلك كما يلي:

أولا: صدق أداة الدراسة

يعني قيام الأداة بالقياس الفعلي لما وضعت لقياسه، وقد اعتمد صدق الأداة على صدق المحتوى حيث بينت الأداة في ضوء قدرة محتواها على قياس الأبعاد والمفاهيم الخاصة بالدراسة.

### 1. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 36 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وهذا بالنسبة للمحورين الثاني والثالث من الاستبيان وذلك كما يلي:

أ. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الجدول (3): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الرقم	الفقرات	R	SIG
1.	يتم التنسيق مع دائرة التخطيط لتحديد الأعداد والمؤهلات المطلوبة من العاملين	,529**	0,001
2.	يوجد اهتمام بتحليل قوى العمل الحالية من حيث الكفاءات والأعداد ومقارنتها بقوى العمل الواجب توفرها	,652**	0,000
3.	يوجد وضوح في أهداف وخطط الموارد البشرية في المستشفى.	,686**	0,000
4.	يعتمد المستشفى التحليل الوظيفي كقاعدة للوظائف الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتقييم	,711**	0,000
5.	يتم تقسيم الوظائف في المستشفى بناء على معايير محددة ووصف وظيفي واضح	,828**	0,000
6.	يحدد الوصف الوظيفي المتطلبات الضرورية للمرشحين للوظيفة مثل الخبرة السابقة.	,720**	0,000

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزمراوي

0,000	,575**	7. يتم اعداد برامج تدريبية بالاستناد على تحليل الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين
0,000	,583**	8. تنفذ برامج التدريب في المستشفى بناء على أسس ومعايير واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين.
0,000	,743**	9. يؤخذ بعين الاعتبار نظام تقييم الاداء للعاملين، عند تحديد الاحتياجات التدريبية لهم
0,000	,628**	10. تعتمد نتائج تقييم الاداء للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تفاديها مستقبلا.
0,000	,582**	11. يتقيد المستشفى باتباع نظام خاص لتقييم أداء العاملين.
0,000	,702**	12. يتم تطبيق الأنظمة والتعليمات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء على جميع العاملين
0,000	,775**	13. يتبنى المستشفى نظاماً للحوافز، يتناسب مع مقدار الجهد الذي يقدمه العاملون.
0,000	,774**	14. يتبع المستشفى أنظمة حوافز واضحة ومحددة لموظفيها.
0,000	,569**	15. ترتبط الترقية بالأقدمية، مع الاخذ بعين الاعتبار مستوى الاداء للعاملين.

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثاني صادقة ومتناسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

### ب. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

#### الجدول (4): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

الرقم	الفقرات	R	SIG
16.	يساهم اتخاذ الإجراءات اللازمة والملائمة لحماية مستخدمي الصحة في إدارة المستشفى لأزمة كورونا.	,773**	0,000
17.	تنظم المستشفى دورات تكوينية حول فيروس كورونا على مستوى كل المؤسسات والهيكل وكل أعوان قطاع الصحة الأساسية.	,472*	0,004
18.	يتبع المستشفى التكوين بعمليات التقييم الدوري لمدى احترام الأشخاص المعنية للإجراءات المتخذة.	,510**	0,001
19.	تبذل إدارة المستشفى مجهود استثنائي لضمان توفر الادوية بشكل دائم وخاصة منها أدوية الأمراض المزمنة والمعدات الوقائية الشخصية واللوازم الصحية.	,625**	0,000
20.	كل مؤسسات وهاكل الصحة الأساسية مدعوة لإعادة تنظيم عملها لضمان استمرارية الخدمات الضرورية مع الاحتفاظ بالموارد البشرية الكافية لتأمين هذه الاستمرارية.	,786**	0,000
21.	تسعى إدارة المستشفى إلى اتخاذ جميع الإجراءات الإدارية والتنظيمية اللازمة بالتنسيق مع مختلف الأطراف المتدخلة قصد ضمان استمرارية إسداء الخدمات الصحية في أفضل الظروف.	,673**	0,000
22.	يساهم المستشفى في حملات التلقيح من خلال تلقيح المواطنين ضد وباء كورونا.	,467**	0,016
23.	يتكيف مستخدمي المستشفى مع الحالة الطارئة لأزمة كورونا ونظام العمل الخاص بها.	,577**	0,000
24.	تسهر إدارة المستشفى على نشر تدابير وتعليمات الوقاية لمحاربة وباء كورونا.	,793**	0,000
25.	يطبق مستخدمي المستشفى تعليمات الوقاية والتدابير الجديدة في سبيل محاربة الوباء.	,894**	0,000

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثالث صادقة ومتناسقة داخلياً لما وضعت لقياسه.

### ثانيا: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها، حيث أن الاستبانة ستعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة الاختيارية باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) وذلك لأن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائيا لمعامل ألفا كرونباخ إذا بلغت 60% فأكثر، وهذا يعني أن الاختبار يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها ودرجة الاعتماد على عباراتها فهذا الاختبار يعتبر من أكثر الأساليب استخداما للتأكد من درجة التجانس والاتساق الداخلي للأداة المعتمدة في الدراسة، وفي هذا الاختبار سنقوم باستخراج معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعناصر الاستبيان كما يلي:

### الجدول (5): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
2	أولا: التخطيط	3	0.676
	ثانيا: التوظيف	3	0.739
	ثالثا: التدريب	3	0.664
	رابعا: تقييم الاداء	3	0.642
	خامسا: التحفيز	3	0.672
3	المحور الثاني: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصحية	15	0.911
	المحور الثالث: إدارة أزمة كورونا في المؤسسة الصحية	10	0.841
	جميع المحاور	25	0.909

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ثبات الاستبيان بناءً على حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد بلغت 90.9% وهي نسبة تتعدى 60% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية، أما بالنسبة لمحاور الدراسة فقد بلغت بالنسبة للمحور الثاني 91.1% أما بالنسبة للمحور الثالث فقد بلغت نسبة معامل الثبات 84.1% وهو ما يدل على أن الاستبانة ومحاورها تتمتع بمعامل ثبات عال.

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزمراوي

المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة

ويشمل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية، وفي الأخير الوظيفة الحالية.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس: الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

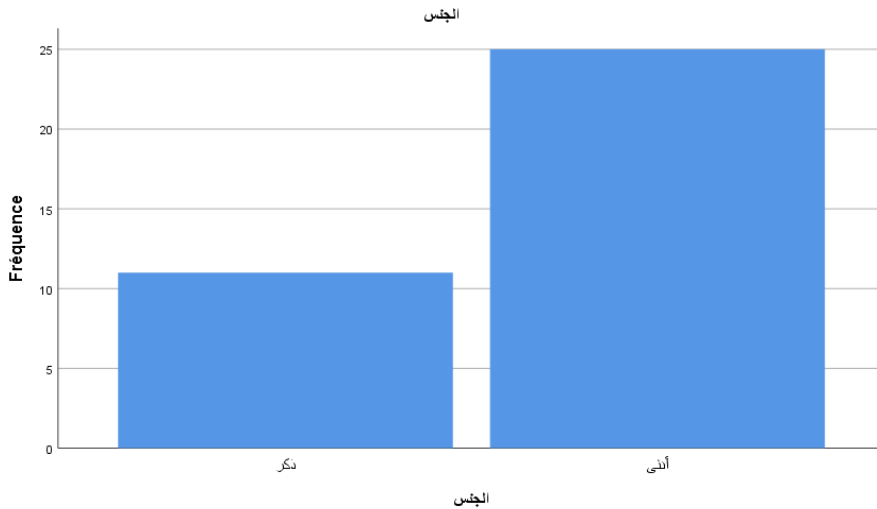
الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
30.6	11	نكر
69.4	25	أنثى
100	36	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم(4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أفراد العينة معظمهما إناث، حيث أن نسبتهم 69.4% في حين أن نسبة الذكور 30.06%، وبالرغم من أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وهذا لا يؤثر على مصداقية الدراسة.

2. توزيع أفراد العينة حسب السن: الجدول والشكل التالي يوضح ان توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

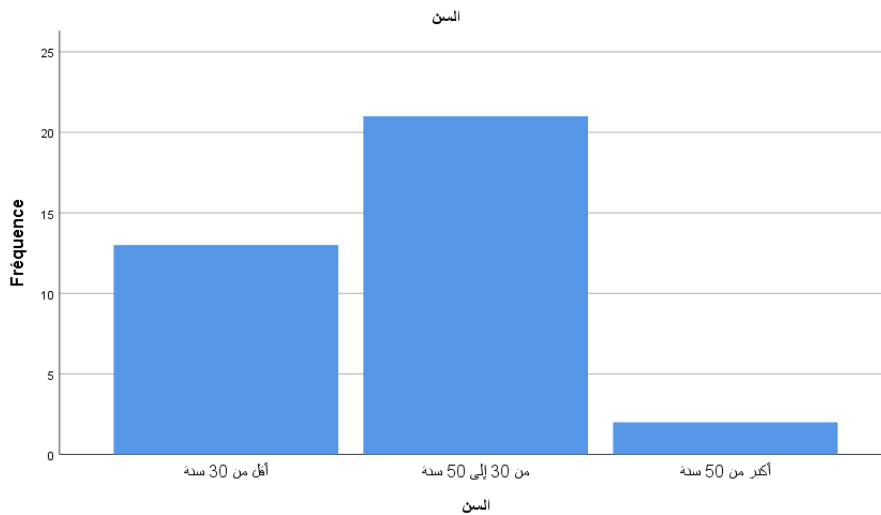
الجدول(7): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
36.1	13	أقل من 30 سنة
58.3	21	من 30 إلى 50 سنة
5.6	2	أكثر من 50 سنة
100	36	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول والشكل السابقين: يتضح أن 13 من الأشخاص الذين عمرهم أقل من 30 سنة بنسبة مئوية مقدرة ب(36.1%)، و 21 من الأشخاص الذين عمرهم يتراوح بين 30 و50 سنة بنسبة مئوية مقدرة ب (58.3%)، وشخصان عمرهما أكبر من 50 سنة بنسبة مئوية (5.6%).

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: الجدول والشكل المواليين يوضحان

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزمراوي

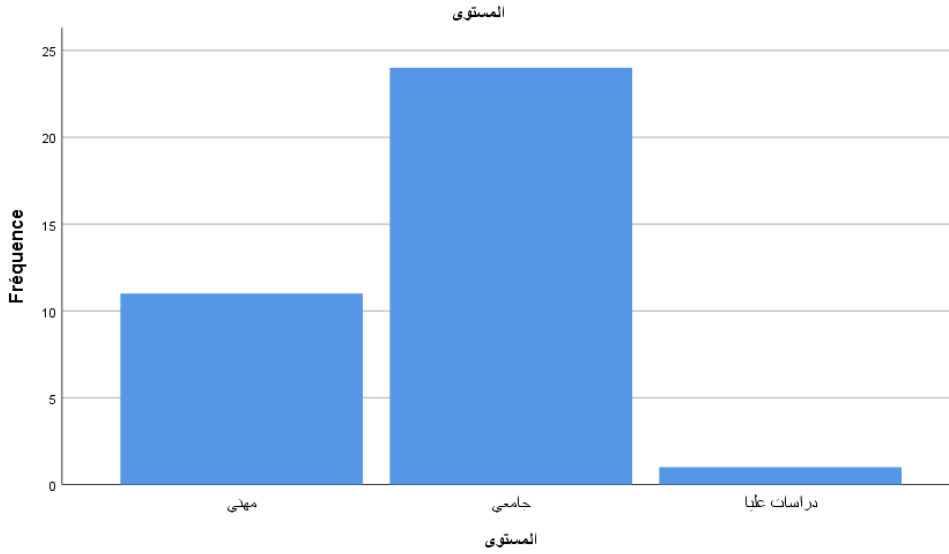
الجدول (8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
30.6	11	مهني
66.7	24	جامعي
2.8	1	دراسات عليا
100	36	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن 11 من الأشخاص ذوي مستوى مهني بنسبة (30.6%)، و 24 من الأشخاص ذوي جامعي بنسبة (66.7%)، وواحد ذو دراسات عليا بنسبة (2.8%) ومن هنا نلاحظ أن أغلب المستجوبين من مستوى جامعي.

4. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع

أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

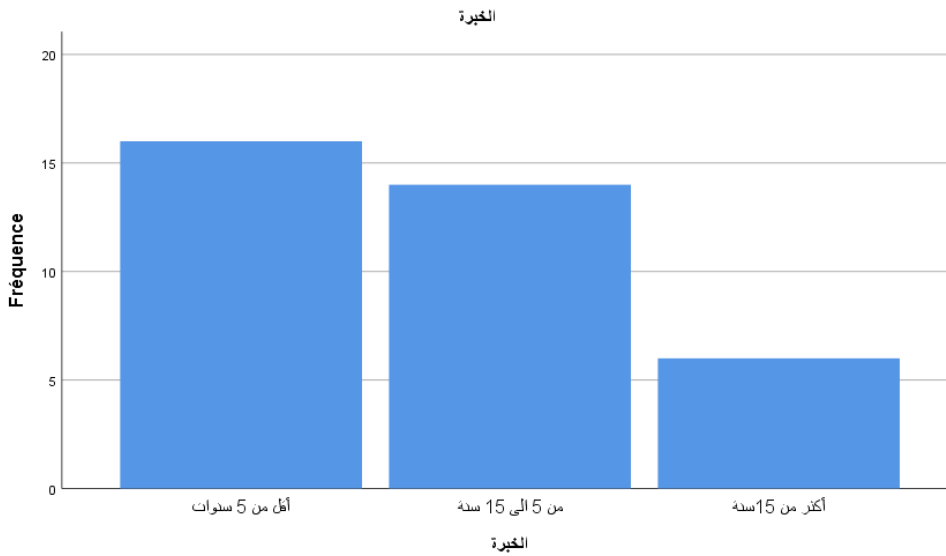
الجدول (9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	16	44.4
من 5 إلى 15 سنة	14	38.9
أكثر من 15 سنة	6	16.7
المجموع	36	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول والشكل السابق يتضح أنه يوجد 16 فردا في المؤسسة يملكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 44.4%، و 14 شخص بنسبة مئوية 38.9% خبرتهم من 5 إلى 15 سنة، و 6 اشخاص بنسبة مئوية 16.7 % خبرتهم تفوق 15 سنة.

5. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية: الجدول والشكل الموالين يوضحان توزيع

أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية.

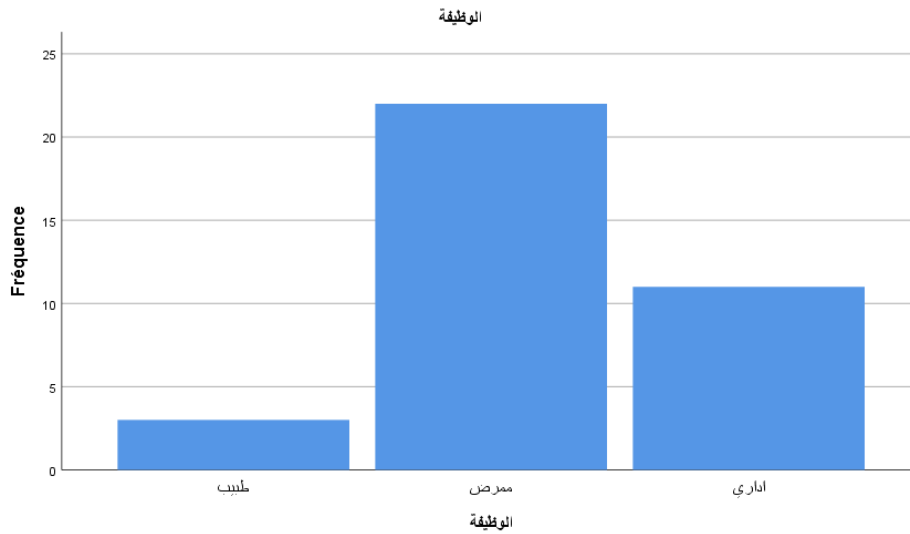
الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
8.3	3	طبيب
61.1	22	مررض
30.6	11	إداري
100,0	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الشكل والجدول السابقين نلاحظ أن 3 مستجوبين أطباء بنسبة 8.3%، و22 شخص من المستجوبين ممرضين بنسبة 61.1%، و11 مستجوب إداري بنسبة 30.6% أي أن أغلبية المستجوبين ممرضين.

#### المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها

يتناول هذا المطلب عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، والفقرات المكونة لكل متغير، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة.

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزمراوي

### أولاً: العرض الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابع، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدا، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور، حيث تم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتمادا على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإجابة المحايدة يكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

### 1. المتغير المستقل (تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصحية)

#### الجدول (11): العرض الوصفي لمحور تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصحية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	يتم التنسيق مع دائرة التخطيط لتحديد الأعداد والمؤهلات المطلوبة من العاملين	3,0833	1,48083	موافق
2	يوجد اهتمام بتحليل قوى العمل الحالية من حيث الكفاءات والأعداد ومقارنتها بقوى العمل الواجب توفرها	2,6667	1,24212	محايد
3	يوجد وضوح في اهداف وخطط الموارد البشرية في المستشفى.	2,5833	1,36015	غير موافق
4	يعتمد المستشفى التحليل الوظيفي كقاعدة للوظائف الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتقييم	2,7778	1,19788	محايد
5	يتم تقسيم الوظائف في المستشفى بناء على معايير محددة ووصف وظيفي واضح	2,9722	1,46358	محايد
6	يحدد الوصف الوظيفي المتطلبات الضرورية للمرشحين للوظيفة مثل الخبرة السابقة.	3,1389	1,29069	محايد
7	يتم اعداد برامج تدريبية بالاستناد على تحليل الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين	2,7222	1,16155	محايد
8	تنفذ برامج التدريب في المستشفى بناء على أسس ومعايير واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين.	2,6389	1,04616	محايد
9	يؤخذ بعين الاعتبار نظام تقييم الاداء للعاملين، عند تحديد الاحتياجات التدريبية لهم	2,4722	1,08196	غير موافق
10	تعتمد نتائج تقييم الاداء للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تفاديها مستقبلا.	2,3889	1,17784	غير موافق
11	يتقيد المستشفى بإتباع نظام خاص لتقييم أداء العاملين.	2,8056	1,36945	محايد
12	يتم تطبيق الأنظمة والتعليمات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء على جميع العاملين	2,5556	1,20581	غير موافق
13	يتبنى المستشفى نظاماً للحوافز، يتناسب مع مقدار الجهد الذي يقدمه العاملون.	2,5556	1,40294	غير موافق
14	يتبع المستشفى أنظمة حوافز واضحة ومحددة لموظفيها.	2,3889	1,24849	غير موافق
15	ترتبط الترقية بالأقدمية، مع الاخذ بعين الاعتبار مستوى الاداء للعاملين.	2,5833	1,36015	غير موافق
	المحور ككل	2,6889	0,85390	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصحية قد أظهرت اتجاهها بدرجة محايد، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.69، وبانحراف معياري قدره 0.85، وهذا يدل على حياد أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصحية.

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزمراوي

### 2. المتغير التابع (إدارة أزمة كورونا في المؤسسة الصحية)

#### الجدول (12): العرض الوصفي لإدارة أزمة كورونا في المؤسسة الصحية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
16	يساهم اتخاذ الإجراءات اللازمة والملائمة لحماية مستخدمي الصحة في إدارة المستشفى لأزمة كورونا.	2,7222	1,34400	محايد
17	تنظم المستشفى دورات تكوينية حول فيروس كورونا على مستوى كل المؤسسات والهيكل وكل أعوان قطاع الصحة الأساسية.	2,3056	1,48938	غير موافق
18	يُنْبَعِ المستشفى التكوين بعمليات التقييم الدوري لمدى احترام الأشخاص المعنية للإجراءات المتخذة.	2,8056	1,11661	محايد
19	تتخذ إدارة المستشفى مجهود استثنائي لضمان توفر الادوية بشكل دائم وخاصة منها أدوية الأمراض المزمنة والمعدات الوقائية الشخصية واللوازم الصحية.	3,1111	1,11555	محايد
20	كل مؤسسات وهيكل الصحة الأساسية مدعوة لإعادة تنظيم عملها لضمان استمرارية الخدمات الضرورية مع الاحتفاظ بالموارد البشرية الكافية لتأمين هذه الاستمرارية.	2,8889	1,16565	محايد
21	تسعى إدارة المستشفى إلى اتخاذ جميع الإجراءات الادارية والتنظيمية اللازمة بالتنسيق مع مختلف الأطراف المتدخلة قصد ضمان استمرارية إسداء الخدمات الصحية في أفضل الظروف.	3,1389	1,15022	محايد
22	يساهم المستشفى في حملات التلقيح من خلال تلقيح المواطنين ضد وباء كورونا.	3,7500	0,96732	موافق
23	يتكيف مستخدمي المستشفى مع الحالة الطارئة لأزمة كورونا ونظام العمل الخاص بها.	3,3333	0,92582	موافق
24	تسهر إدارة المستشفى على نشر تدابير وتعليمات الوقاية لمحاربة وباء كورونا.	2,6389	1,31264	محايد
25	يطبق مستخدمي المستشفى تعليمات الوقاية والتدابير الجديدة في سبيل محاربة الوباء.	2,8056	1,30536	محايد
	المحور ككل	2,9500	0,76997	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كانت أغلبيتها محايد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا الجزء من المحور الثالث 2.95، بانحراف معياري قدره 0.77، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات المتغير التابع حول إدارة أزمة كورونا في المؤسسة الصحية.

#### ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده الخمسة على المتغير التابع، وكانت قاعدة القرار مبنية على الدلالة المعنوية Sig المحسوبة، من جهة أخرى تمت الاستعانة بمعامل التحديد  $R^2$  والذي يعد مؤشرا أساسيا في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، حيث أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي

1. اختبار الفرضية الرئيسية: تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل المتمثل في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصحية والمتغير التابع (إدارة أزمة كورونا في المؤسسة الصحية) ككل وفق نص الفرضية التالية:  
 $H_1$ : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات إدارة الموارد البشرية في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.  
وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار كما يلي:

الجدول (13): تحليل الانحدار المتعدد تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصحية وإدارة أزمة كورونا

البيان	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تسيير الموارد البشرية وإدارة أزمة كورونا	0.424	0.179	7.433	0.010

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.  
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.010) وهي أقل من 0.05 مما يدل على معنوية النموذج المستخدم وصلاحيته، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من تسيير الموارد البشرية مع إدارة أزمة كورونا، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R=0.424)، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.179$ ) تعني أن تسيير الموارد البشرية تفسر ما قيمته 17.9% من إدارة أزمة كورونا، في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات إدارة الموارد البشرية في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

### 2. اختبار الفرضيات الفرعية:

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمسة فرضيات فرعية يتم اختبارها كما يلي:

#### أ. الفرضية الفرعية الأولى:

$H_1$ : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتخطيط في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي

### الجدول (14): تحليل الانحدار للتخطيط وتسيير أزمة كورونا

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التخطيط / تسيير أزمة كورونا	0.496	0.246	11.073	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.002) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub>.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R=0.496) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين التخطيط وتسيير أزمة كورونا، في حين تشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.246) إلى أن التخطيط يفسر ما قيمته 24.6% من تسيير أزمة كورونا في المؤسسة الصحية والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H<sub>1</sub>، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتخطيط في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

H<sub>1</sub>: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتوظيف في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

### الجدول (15): تحليل الانحدار للتوظيف وتسيير أزمة كورونا

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التوظيف / تسيير أزمة كورونا	0.513	0.263	12.118	0.001

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.001) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub>.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R=0.513) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين التوظيف وتسيير أزمة كورونا، في حين تشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.263) إلى أن

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي

التوظيف يفسر ما قيمته 26.3% من تسيير أزمة كورونا في المؤسسة الصحية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتوظيف في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

### ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_1$ : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتدريب في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

### الجدول (16): تحليل الانحدار للتدريب وتسيير أزمة كورونا

البيان	الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التدريب / تسيير أزمة كورونا	0.275	0.076	2.79	0.104

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.104) وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

كما أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.275$ ) يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين التدريب وتسيير أزمة كورونا، في حين تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.076$ ) إلى أن التدريب يفسر ما قيمته 7.6% من تسيير أزمة كورونا في المؤسسة الصحية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية الصفرية  $H_0$ ، أي لا يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتدريب في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

### د. الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_1$ : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتقييم في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي

الجدول (17): تحليل الانحدار للتقييم وتسيير أزمة كورونا

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التقييم / تسيير أزمة كورونا	0.206	0.042	1.508	0.228

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25. من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.228) وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> ونرفض الفرضية البديلة H<sub>1</sub>.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R=0.206) يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين التقييم وتسيير أزمة كورونا، في حين تشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.042) إلى أن التقييم يفسر ما قيمته 4.2% من تسيير أزمة كورونا في المؤسسة الصحية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية الصفرية H<sub>0</sub>، أي لا يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتقييم في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

### هـ. الفرضية الفرعية الخامسة:

H<sub>1</sub>: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتحفيز في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول (18): تحليل الانحدار للتحفيز وتسيير أزمة كورونا

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التحيز / تسيير أزمة كورونا	0.289	0.084	3.110	0.087

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25. من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.087) وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> ونرفض الفرضية البديلة H<sub>1</sub>.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R=0.289) يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين التحفيز وتسيير أزمة كورونا، في حين تشير قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.084) إلى أن

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي

التحفيز يفسر ما قيمته 8.4% من تسيير أزمة كورونا في المؤسسة الصحية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية الصفرية  $H_0$ ، أي لا يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتحفيز في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

## الفصل الثاني:====دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي

---

### خلاصة:

اشتمل هذا الفصل على دراسة حالة ادارة الموارد البشرية في قطاع الصحة وبالتحديد في المؤسسة الاستشفائية العمومية، حيث تم التطرق الى لمحة عن المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة والهيكل التنظيمي لها، حيث قمنا بالتحليل الوصفي للاستبيان.

خاتمة

## خاتمة:

حاولنا في هذه المذكرة التطرق الى ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي في ظل ازمة كورونا ولقد ركزنا جهودنا على محاولة معرفة ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي المتمثل في التبرص خلال 2020-2021 كما تبين ان ادارة الموارد البشرية تحتل مكانة هامة في المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي، حيث قمنا بالتحليل الوصفي للاستبيان.

## اختبار الفرضيات:

بعد اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- فيما يخص الفرضية الرئيسية توصلنا الى وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من تسيير الموارد البشرية مع إدارة أزمة كورونا، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط  $(R=0.424)$ ، كما أن قيمة معامل التحديد  $(R^2=0.179)$  تعني أن تسيير الموارد البشرية تفسر ما قيمته 17.9% من إدارة أزمة كورونا، في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى، وعليه حكمنا بقبول الفرضية الرئيسية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات إدارة الموارد البشرية في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.
- توصلنا عند اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التخطيط وتسيير أزمة كورونا، في حين تشير قيمة معامل التحديد  $(R^2=0.246)$  إلى أن التخطيط يفسر ما قيمته 24.6% من تسيير أزمة كورونا في المؤسسة الصحية والباقي يرجع لعوامل أخرى، وعليه حكمنا بقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتخطيط في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.
- وعند اختبار الفرضية الفرعية الثانية توصلنا الى وجود علاقة طردية متوسطة بين التوظيف وتسيير أزمة كورونا، في حين تشير قيمة معامل التحديد  $(R^2=0.263)$  إلى أن التوظيف يفسر ما قيمته 26.3% من تسيير أزمة كورونا في المؤسسة الصحية، والباقي يرجع لعوامل أخرى، وعليه حكمنا بقبول الفرضية الفرعية البديلة  $H_1$ ، أي يوجد

دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتوظيف في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

- أما الفرضية الفرعية الثالثة جاء اختبارها بقيمة معامل  $R=0.206$  يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين التقييم وتسيير أزمة كورونا، في حين تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.042$ ) إلى أن التقييم يفسر ما قيمته 4.2% من تسيير أزمة كورونا في المؤسسة الصحية، والباقي يرجع لعوامل أخرى. وعليه تم الحكم بقبول الفرضية الفرعية الصفرية  $H_0$ ، أي لا يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتقييم في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

- في الفرضية الفرعية الرابعة كان الارتباط ( $R=0.275$ ) وهو يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين التدريب وتسيير أزمة كورونا، في حين تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.076$ ) إلى أن التدريب يفسر ما قيمته 7.6% من تسيير أزمة كورونا في المؤسسة الصحية، والباقي يرجع لعوامل أخرى، وعليه تم الحكم بقبول الفرضية الفرعية الصفرية  $H_0$ ، أي لا يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتدريب في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

- وفي الأخير توصلنا من خلال اختبار الفرضية الفرعية الخامسة إلى قيمة معامل الارتباط ( $R=0.289$ ) وهو يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين التحفيز وتسيير أزمة كورونا، في حين تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.084$ ) إلى أن التحفيز يفسر ما قيمته 8.4% من تسيير أزمة كورونا في المؤسسة الصحية، والباقي يرجع لعوامل أخرى، وعليه تم الحكم بقبول الفرضية الفرعية الصفرية  $H_0$ ، أي لا يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للتحفيز في تسيير أزمة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة.

#### • النتائج:

- إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة تهدف إلى الحصول على تطابق وتلازم فعال وثابت مع الوقت بين الموظفين ووظائفهم وذلك فيما يخص العدد والأهلية والجدارة والحافز كما ان هدفها هو تحقيق الحد الأمثل المتواصل للكفاءات

في خدمة استراتيجية للمؤسسة العمومية للصحة في إطار المفهوم الذي تتدخل من خلاله، وهي بذلك ليست مجرد جهاز اداري فقط يعنى بتسيير الموارد البشرية بل هو يقوم بمهام الإدارة من تخطيط وتنظيم وتقييم ورقابة وتوجيه وتكوين وتدريب متتبع المسار المهني للموظف ابتداءً من توظيفه الى انتهاء العلاقة الوظيفية له مع المؤسسة الصحية.

- ومن جهة أخرى كشفت أزمة "كورونا" عن إختلالات كبيرة في نظم الحوكمة الصحية والإقتصادية، بل والسياسية أيضا في كثير من دول العالم، ولم تتج دول صناعية غنية بمواردها المالية ومقدمة علميا وطبيا من هذا الوباء سريع الإنتشار، بسبب عدم إستعداد نظمها للتعامل مع مثل هذه الأزمات، بينما اثبتت دول فقيرة لديها بنية تحتية متواضعة، مهارتها في التنسيق وإستنفار طاقاتها البشرية لمواجهة خطر إنتشار هذا الوباء
- إن أزمة "كورونا" يمكن أن تكون حافزا لبداية جديدة تبني نظم حوكمة مختلفة في المجالات كافة وفي مجال الصحة العمومية خاصة، قادرة على التعامل مع تحديات القرن الحادي والعشرين، كما يمكن لها أن تكون مقدمة لمستقبل أكثر سوادا في عالم اليوم لنا يساعدنا أحد ما لم نساعد أنفسنا.
- من المهم في هذه المرحلة التي تمر بها البشرية جمعاء حسن التدبير وتسيير الأزمة التي تواجهنا من أجل مواجهة فيروس "كورونا" ومنع إنتشاره خاصة في ظل غياب أي علاج لغاية الآن يمكنه علاج المصاب، وفي ظل أي لقاح يمنع الإصابة، وهو ما يجعل من الحجر المنزلي المنفذ الوحيد لنا لحماية أنفسنا وعائلاتنا.
- فإلتزامنا بالقواعد الصحية هو إلتزام بإنقاذ البشرية مما قد يحصل ومن العواقب الوخيمة التي يمكن أن تقع في ظل هذا الإنتشار وتبقى تلك مسؤولية كل واحد منا من موقعه، لغاية إيجاد حل لهذه الأزمة، ولكي نقلل من ضغوطاتنا والقلق المحتمل، ولكي نحد من مخاوفنا علينا أن نقوم بتعزيز صحتنا النفسية في هذا الظرف المقلق الذي تمر به البشرية اليوم.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تسجيل التوصيات والمقترحات الآتية إلى إدارة المستشفيات:

1. نقترح جعل إدارة المستشفيات العمومية تعمل بنمط اللامركزية بدلا من المركزية، وإعطاء صلاحيات كاملة لإدارات المستشفيات العمومية، كي تتمكن من القيام بواجباتها اتجاه تقديم خدمة أفضل.
2. الاهتمام أكثر بإدارة الموارد البشرية، كي تستطيع هذه الدائرة القيام بأنشطتها على أكمل وجه اتجاه ممارستها الإدارية في تخطيط القوى العاملة، وتدريب الأطباء والمرضى.
3. الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي في المستشفيات لذا هم أهم العناصر الأساسية في الإدارة، وعليه نوصي بالاهتمام به بكل الوسائل، وتوفير كل الإمكانيات لتطويره وتدريبه.
4. العمل على توظيف الكوادر المؤهلة، من الأطباء والمرضى، ووضع خطة لمنع ترك العمل وهجرة الأطباء والأدمغة إلى الخارج.
5. ربط العملية التدريبية للأطباء والمرضى بعوامل تحفيزية مادية ومعنوية تؤدي إلى زيادة الاهتمام بالتدريب من قبل المدربين والمتدربين.
6. ضرورة الاهتمام بالعملية التدريبية عند تحديد الاحتياجات وتصميم العملية التدريبية وتطويرها، وتنفيذها، وتقييمها.

#### الآفاق:

نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تغطي أوجه النقص في عملنا هذا وهي كما يلي:

- دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمات الصحية في ظل أزمة كورونا.
- دور تخطيط الموارد البشرية في تسيير أزمة كورونا في المؤسسة الصحية العمومية.
- دور التدريب الموارد البشرية في تسيير أزمة كورونا في المؤسسة الصحية العمومية.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع

1. الاستاذ الدكتور محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، سنة 2016.
2. الامير محمد علي، خطط الطوارئ والأزمات بقطاع البترول، بدراسة تطبيقية المؤتمر السنوي لإدارة الازمات في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، جامعة عين شمس القاهرة، 2006.
3. امين هويدي، فن ادارة الازمات العربية في ظل النظام العالمي المالي، المستقبل العربي 1993.
4. بن عبد الله فاطمة الزهراء ، اصلاحات القطاع الصحي في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2008.
5. جمال حواش، دور ومهام القوات المسلحة المصرية وعلاقتها بباقي اجهزة الدولة بإدارة الازمات على المستوى القومي، رسالة دكتوراه أكاديمية، 1994.
6. حسن رشاد، ادارة الازمات في قطاع السياحة، ورقة العمل مقدمة الى المؤتمر السنة السادس عشر لإدارة الازمات والكوارث، وحدة بحوث العلمية كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2011.
7. الدكتور محمد بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية "نحو منهج استراتيجي متكامل"، دار النشر العبيكان للنشر المملكة العربية السعودية \_الرياض \_المجعية 1436هجري / 2015م، الطبعة الرابعة.
8. رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال ازمات، القاهرة مطبعة الايمان لطبع وانشر ، 2000.
9. سيد الهواري، الموجز في ادارة الموارد الازمات، مكتبة عين شمس، 1998.
10. عبد العزيز الجوهري ، الوظيفة العامة مع التركيز على التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1983.
11. عبد المجيد قدرى، اتصالات الازمة وإدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة، 2011.

12. محمد الصيرفي، ادارة الازمات، مؤسسة حوس الدولية، 2008.

13. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

#### المذكرات

1. سامي سليم، نموذج مقترح للعلاقة بين ادارة المعرفة وإدارة الازمات، رسالة دكتوراه،

كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2013.

2. مقداد اسمهان تحت عنوان ممارسات ادارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، مذكرة

تخرج شهادة ماجستير، جامعة مستغانم، سنة 2016.

## ملخص

تهدف الدراسة الى ابراز الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في تسيير أزمة كورونا في المؤسسة العمومية للصحة بالتحديد مستشفى الزهراوي بالمسيلة، والتعرف على مختلف الممارسات الإدارية والوظيفية لمواجهة أزمة كورونا في هذا القطاع وأهم التغيرات التي طرأت على قسم الموارد البشرية، تعتبر هذه الإدارة احدى أهم الركائز التي تشرف على تسيير الجانب البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث قمنا بدراسة عينة من المؤسسة وتقديم تحليل احصائي من خلاله تأكد لنا أن المؤسسة الاستشفائية يجب عليها التركيز على المورد البشري بشكل أكثر.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، قطاع الصحة، أزمة كورونا.

## summary

The study aims to highlight the role played by the Department of Human Resources in managing the Corona crisis in the Public Health Foundation specifically Zahrawi Hospital in Al-Sila, and to identify various administrative and functional practices to face the Corona crisis in this sector and the most important changes that have taken place in the department of human resources, this department is one of the most important pillars that oversee the management of the human side of the public hospital institution, where we studied a sample of the institution and provided a statistical analysis through which we confirmed that the hospital institution must Focus more on the human resource.

**Keywords:** Human Resources, Health Sector, Corona Crisis.

المسيلة في: .....

رقم: ...../.....

إلى السيد: مدير المؤسسة الجامعية  
المسيلة

### الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: التسيير الاقتصادي تخصص: التسيير العمومي فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

#### الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	ذيان تسريع	161635088011	119940995025555555	
02	فاطمة لويغي	161635101790	1199709950555530005	
عنوان المذكرة: <u>تسيير الموارد البشرية في قطاع السياحة في ظل أزمة كورونا</u>				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
الدكتور: قرواط يونس أستاذ محاضر جامعة محمد بوضياف - المسيلة		عبد المولى مستشارية الطلبة صعقوي نور الدين		عبد المولى رئيس قسم علوم التسيير البيروقراطية والتجارية وعلوم التسيير



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : ..... **أبو يوسف فاخامة** ..... المولود(ة) بتاريخ: ..... **1997/11/27** ..... ب. المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: ..... **05.6.1827** ..... الصادرة بتاريخ: ..... **2020/04/04** ..... عن: ..... **المسيلة**  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: ..... **تسيير واتصال** ..... تخصص: ..... **تسيير عمومي** ..... خلال السنة الجامعية: ..... **2019/2020**  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان " : ..... **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات**  
..... **الغرفية الصحية في ظل أزمة كورونا** .....  
..... **"رأية حالية حست من الزجر اوي بالحسلة"** .....

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ..... **2020/04/04** .....

التوقيع والبصمة

.....



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): ذيان نسري المولود(ة) بتاريخ: 1994/07/06 بـ: المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 2.5.53.46.008 الصادرة بتاريخ: 2014/04/18 عن: المسيلة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم تسيير تخصص: تسيير حوضي خلال السنة الجامعية: 2021/2022  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: إدارة الموارد المائية في القطاع الريفي  
محل إزمنة كوروننا دراسة حالة حوض تسيير أمزازي بالمسيلة

أصح بشرفي أي التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/16

التوقيع و البصمة



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي  
و بتفويض منه  
ملاحق رئيسي الإدارة الإقليمية  
بالمسيلة