

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry of Higher Education and  
Scientific Research

Abbas Laghrou University Khenchela  
Faculty of Economics Management and  
Commercial Sciences

Department of Business and Management  
Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

## أثر تفشي فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في المنظمات

دراسة حالة العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي - الحامة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: تسيير عمومي

تحت إشراف: د. حجال سعيد

إعداد الطالبة: جفلال إكرام

لجنة المناقشة

| الصفة  | الجامعة الأصلية        | الرتبة العلمية | اسم ولقب الأستاذ    |
|--------|------------------------|----------------|---------------------|
| رئيسا  | جامعة عباس لغرور خنشلة | أستاذ محاضر أ  | د/ الزين عبد المالك |
| مشرفا  | جامعة عباس لغرور خنشلة | أستاذ محاضر أ  | د/ حجال سعيد        |
| مناقشا | جامعة عباس لغرور خنشلة | أستاذ محاضر أ  | د/ شناتي سامي       |

السنة الجامعية: 2022/2021

# الإهداء

أهدي عملي هذا إلى سندي وقت ضعفي الغالي أبي

وإلى الحبيبة التي تدعمني أُمي

وإلى البعيد عن عيني قريب من قلبي أخي

وأختي صديقة دربي

اهديه إلى فلسطين الأبية

الطالبة: جلال إكرام

# الشكر

وإن الشكر لا يكفي وإن الكلمات لا تفي، للتعبير عن الذي لا ينقطع فيه الرجاء ولا يرد عنده الدعاء عن الذي كرمه أغدقني ورحمته وسعتني، سأقول أول الشكر وأخره لك ربي، وأشكر أستاذي المشرف على عملي الأستاذ الدكتور **حجال سعيد** على اهتمامه وحسن إشرافه لك مني فائق عبارات التقدير والاحترام، كما أوجه شكري لطاقتهم العيادة المتعددة الخدمات الحامة على حسن الاستقبال ورحابة الصدر وعلى مساعدتي في انجاز الجانب التطبيقي الخاص بدراستي، وأخيرا أريد أن أشكر كل من له يد مساعدة في عملي المتواضع هذا .

الطالبة : **جغلال إكرام**

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تفشي فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية، ومدى تأثيره على الأبعاد الخاصة بها (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، تدريب وتطوير العاملين، والتعويضات، تقييم الأداء)، حيث تم إجراء الدراسة بواسطة استبيان وزع على 48 موظف في العيادة المتعددة الخدمات ربيعي بن ناجي الحامة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم استرجاع جميع الاستبيانات الجاهزة لعملية التحليل الإحصائي، حيث تمت معالجة جميع البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن تفشي فيروس كورونا أثر إيجاباً على إدارة الموارد البشرية، وعلى معظم أبعادها، وتم ختم هذه الدراسة بجملة من التوصيات أهمها:

- رقمنة إدارة الموارد البشرية في جميع القطاعات تحسباً لأي أزمة؛
- برمجة حصص تدريبية لتأهيل الموظفين على استخدام التقنيات التكنولوجية التي تفرضها الأزمات؛
- تفعيل طرق الاتصال بين الإدارة والموظفين؛
- إعطاء أهمية أكبر لعملية تقييم الأداء وذلك لخصر نقاط الضعف وإيجاد حلول لها في أسرع وقت.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، فيروس كورونا، المنظمات.

## قائمة المحتويات

### قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع   |
|------------|---|
|            | الإهداء   |
|            | الشكر   |
|            | ملخص  |
|            | قائمة المحتويات                                     |
|            | قائمة الجداول                                       |
|            | قائمة الأشكال                                       |
|            | قائمة الملاحق                                       |
| أ- ز       | المقدمة   |
| 18-2       | الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة                  |
| 2          | تمهيد   |
| 10-3       | المبحث الأول: عموميات حول فيروس كورونا              |
| 6-3        | المطلب الأول: ماهية فيروس كورونا                    |
| 7-6        | المطلب الثاني: أعراض فيروس كورونا                   |
| 10-8       | المطلب الثالث: طرق انتشار فيروس كورونا والوقاية منه |
| 18-11      | المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية    |
| 13-11      | المطلب الأول: مفهوم فيروس                           |
| 15-13      | المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية   |
| 17-15      | المطلب الثالث: أبعاد إدارة الموارد البشرية          |
| 18         | خلاصة   |

## قائمة المحتويات

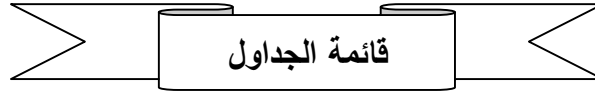
|       |  |
|-------|--|
| 27-20 | الفصل الثاني: الدراسات السابقة   |
| 20    | التمهيد  |
| 23-21 | المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بأثر فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية  |
| 25-23 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمستحدثات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية في ظل فيروس كورونا وما ستؤول إليه بعد الفيروس |
| 26    | المبحث الثالث: التعليق على الدراسات السابقة  |
| 27    | خلاصة  |
| 45-29 | الفصل الثالث: الطريقة والأدوات   |
| 29    | تمهيد  |
| 29    | المبحث الأول: منهجية ونوع الدراسة  |
| 34-30 | المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة   |
| 43-35 | المبحث الثالث: إجراءات الدراسة   |
| 44-43 | المبحث الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة   |
| 45    | خلاصة  |
| 68-47 | الفصل الرابع: نتائج الدراسات   |
| 47    | تمهيد  |
| 55-47 | المبحث الأول: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة  |
| 67-55 | المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة   |
| 68    | خلاصة  |
| 77-70 | الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة  |
| 72-70 | المبحث الأول: مناقشة نتائج التحليل الوصفي  |
| 76-73 | المبحث الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات  |
| 77    | خلاصة  |

## قائمة المحتويات

|       |                        |
|-------|------------------------|
| 81-79 | خاتمة                  |
| 87-83 | قائمة المراجع والمصادر |
| 94-89 | قائمة الملاحق          |
| 96    | ملخص باللغة الأجنبية   |

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول والأشكال

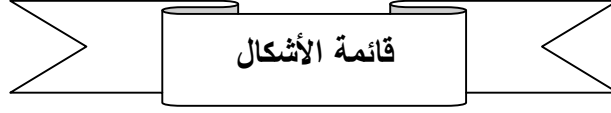


| رقم | عنوان الجدول  | صفحة  |
|-----|---|-------|
| 1   | عدد حالات إجابة وعدم إجابة أفراد العينة على أسئلة المحور الأول المتعلق بالمعلومات الشخصية | 31    |
| 2   | وصف الخصائص العامة لمفردات عينة البحث   | 31    |
| 3   | معامل ألفا - كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان   | 37-36 |
| 4   | الاتساق الداخلي لمحور تخطيط الموارد البشرية   | 37    |
| 5   | الاتساق الداخلي لمحور الاستقطاب والتعيين  | 38    |
| 6   | الاتساق الداخلي لمحور التدريب وتطوير العاملين   | 39    |
| 7   | الاتساق الداخلي لمحور التعويضات   | 39    |
| 8   | الاتساق الداخلي لمحور تقييم الأداء  | 40    |
| 9   | الاتساق الداخلي لمحور فيروس كورونا  | 41-40 |
| 10  | معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لمحاو الاستبيان (الصدق البنائي)                           | 41    |
| 11  | درجات مقياس ليكرت الثلاثي   | 42    |
| 12  | مستويات الموافقة على فقرات و محاور الاستبيان  | 43    |
| 13  | وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور تخطيط الموارد البشرية                              | 48-47 |
| 14  | وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور الاستقطاب والتعيين                                 | 49-48 |
| 15  | وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور تدريب وتطوير العاملين                              | 50    |
| 16  | وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور التعويضات  | 51    |
| 17  | وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور تقييم الأداء                                       | 52    |

## قائمة الجداول والأشكال

|    |  |    |
|----|--|----|
| 53 | وصف إجابات أفراد العينة على المحاور التابعة                        | 18 |
| 54 | وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور فيروس كورونا                | 19 |
| 55 | ملخص نموذج الانحدار $\beta$ للفرضية $H_0$                          | 20 |
| 56 | نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H_0$    | 21 |
| 57 | معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية $H_0$                 | 22 |
| 57 | ملخص نموذج الانحدار $\beta$ للفرضية $H_{01}$                       | 23 |
| 58 | نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H_{01}$ | 24 |
| 59 | معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية $H_{01}$              | 25 |
| 60 | ملخص نموذج الانحدار $\beta$ للفرضية $H_{01}$                       | 26 |
| 60 | نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H_{02}$ | 27 |
| 61 | معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية $H_{02}$              | 28 |
| 62 | ملخص نموذج الانحدار $\beta$ للفرضية $H_{03}$                       | 29 |
| 62 | تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H_{03}$       | 30 |
| 63 | ملخص نموذج الانحدار $\beta$ للفرضية $H_{04}$                       | 31 |
| 64 | نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H_{04}$ | 32 |
| 64 | معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية $H_{04}$              | 33 |
| 65 | ملخص نموذج الانحدار $\beta$ للفرضية $H_{05}$                       | 34 |
| 66 | نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية $H_{05}$ | 35 |
| 67 | معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية $H_{05}$              | 36 |

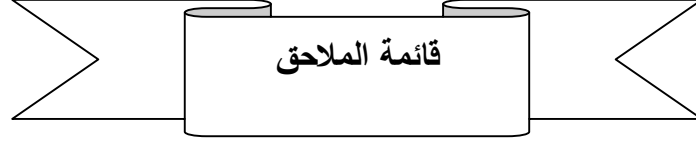
## قائمة الجداول والأشكال



| رقم | عنوان الشكل                                    | الصفحة |
|-----|--|--------|
| 1   | نموذج الدراسة                                  | د      |
| 2   | مصادر الاستقطاب                                | 16     |
| 3   | التمثيل البياني لجنس مفردات العينة             | 32     |
| 4   | التمثيل البياني للفئة العمرية لمفردات العينة   | 32     |
| 5   | التمثيل البياني للمستوى الوظيفي لمفردات العينة | 33     |
| 6   | التمثيل البياني للخبرة المهنية لمفردات العينة  | 33     |

## قائمة الملاحق

---



| الصفحة | العنوان  | رقم |
|--------|--|-----|
| 89     | توزيع حجم العينة لكل مجتمع عند مستوى معنوية 0.05 | 01  |
| 94-90  | استمارة الاستبيان                                | 02  |

مقدمته

### مقدمة

إن قسم إدارة الموارد البشرية يعكس كفاءة وفعالية أي منظمة، حيث كان يلعب دورا هامشيا داخل المنظمات، ومع التطورات الحاصلة في مجال الأعمال ومرور الوقت بدأت تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية، فقد أصبحت تمارس نشاطات ذات أهمية بالغة و زاد الاهتمام بها، حيث نالت حظها من الدراسات فقد تطرق الكثير من الباحثين لهذه الأخيرة في دراساتهم.

ومن بين الأسباب الرئيسية لزيادة الاهتمام بقسم إدارة الموارد البشرية رغبة المدراء والمسؤولين في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم، وتحقيق الكفاءة والفعالية ومعرفة نقاط الضعف التي يعاني منها هذا القسم ومعالجتها باعتباره أحد أهم الأقسام في المنظمة، ففي كل منظمة هناك قسم مسؤول عن الموارد البشرية كالمستشفيات والعيادات المتعددة الخدمات.

تعتبر العيادة المتعددة الخدمات من بين المنظمات التي تعتمد على قسم إدارة الموارد البشرية وذلك لضمان توفير وتقديم خدمات ورعاية صحية جيدة للمريض، ولتوفير ظروف ملائمة لاستقبال المرضى وتحقيق رضاهم، فنجاح أي عيادة وتفوقها وبلوغها مستويات عالية يكون مرتبط بدرجة كبيرة بقسم إدارة الموارد البشرية، لأنها المسؤولة عن ترويض المشاكل التي تخص الموظفين خاصة في حالة وقوع أزمات.

إن من أهم الأزمات التي واجهت إدارة الموارد البشرية تفشي فيروس كورونا الذي يعتر من أكثر الفيروسات انتشارا وفتكا، حيث أعلنت منظمة الصحة العالمية عن تحول الفيروس إلى جائحة بعد وقت قصير من تاريخ ظهوره، وقد تسبب في الكثير من الخسائر المادية والبشرية حيث أعلنت الكثير من المنظمات تسجيلها لخسائر فادحة خلال فترة الغلق كإجراء وقائي من الفيروس والحد من انتشاره.

### ➤ إشكالية الدراسة

بما أن فيروس كورونا قد مس جميع قطاعات الأعمال، ما تأثير تفشي فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة، ولاية خنشلة؟

### ➤ الأسئلة الجزئية

يندرج تحت إشكالية الدراسة مجموعة من الأسئلة الجزئية، والتي صيغت حسب المتغيرات التابعة المتمثلة أساسا في أبعاد إدارة الموارد البشرية وهي كما يلي :

## مقدمة

1. هل يؤثر تفشي فيروس كورونا على عملية التخطيط في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة؟
2. هل يؤثر تفشي فيروس كورونا على عملية الاستقطاب والتعيين في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة؟
3. هل يؤثر تفشي فيروس كورونا على عملية التدريب في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة؟
4. هل يؤثر تفشي فيروس كورونا على نسبة التعويضات في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة؟
5. هل يؤثر تفشي فيروس كورونا على عملية تقييم الأداء داخل في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة؟

### ➤ الفرضيات

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الجزئية، تم وضع الفرضيات التالية قصد اختبارها:

- H0:** لا يؤثر تفشي فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في مستشفى ربيعي بن ناجي الحامة.
- H01:** لا يؤثر تفشي فيروس كورونا على عملية التخطيط في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة.
- H02:** لا يؤثر تفشي فيروس كورونا على عملية الاستقطاب والتعيين في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة.
- H03:** لا يؤثر تفشي فيروس كورونا على عملية التدريب في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة.
- H04:** لا يؤثر تفشي فيروس كورونا على نسبة التعويضات في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة.
- H05:** لا يؤثر تفشي فيروس كورونا على عملية تقييم الأداء في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة.

➤ متغيرات الدراسة

✓ المتغير المستقل: فيروس كورونا

تعرف فيروسات كورونا بأنها سلالة واسعة من الفيروسات التي تسبب المرض للإنسان والحيوان، وهي سريعة الانتشار تنتقل بسرعة بين البشر والحيوان.

✓ المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية ويتكون هذا المتغير من خمسة متغيرات تابعة فرعية وهي:

• المتغير التابع الفرعي الأول: تخطيط الموارد البشرية.

هو نشاط يتم من خلاله تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من العاملين خلا لفترة محددة.

• المتغير التابع الفرعي الثاني: الاستقطاب والتعيين.

هو النشاط الذي تقوم من خلاله المنظمة بالتعهد من أجل العثور على أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين، لشغل الوظائف المطلوبة واختيار أفضلهم.

• المتغير التابع الفرعي الثالث: التدريب.

هو النشاط الذي يساعد المنظمة على تطوير وتحسين مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على العمل.

• المتغير التابع الفرعي الرابع: التعويضات.

يتجسد في الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت الدورية، من أجل تحفيز العمال على تطوير العمل وزيادة الإنتاجية.

• المتغير التابع الخامس: تقييم الأداء.

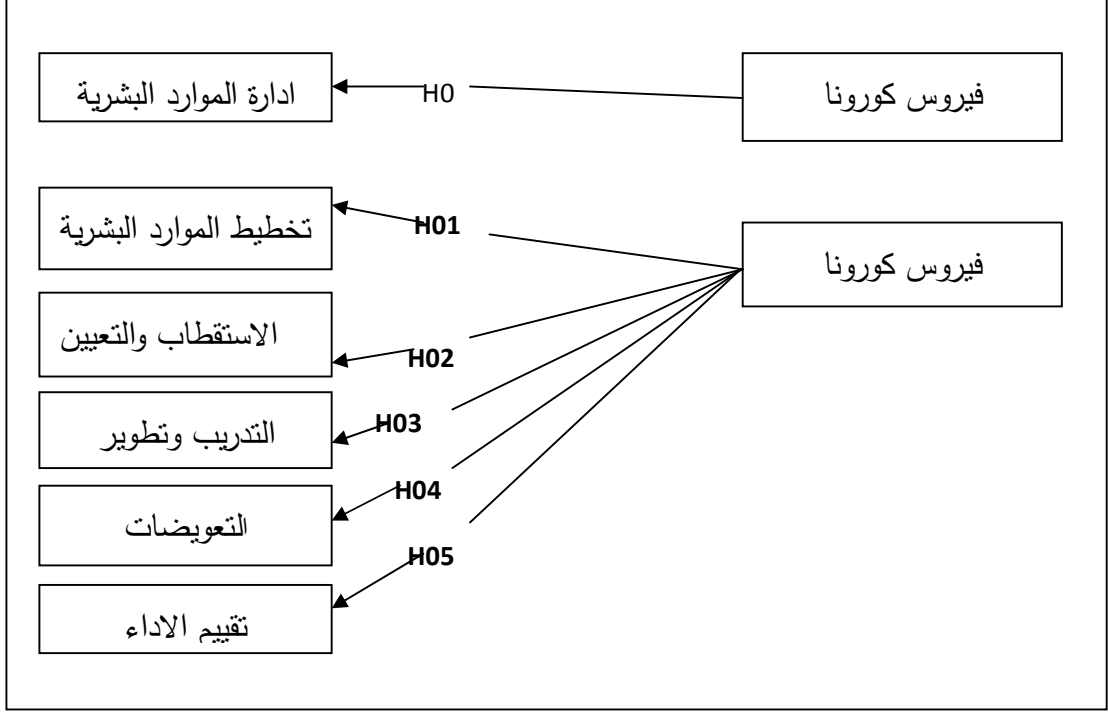
تهتم المنظمات بتقييم أداء موظفيها من خلال طرق وأساليب محددة، وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء السابق والتعامل معها بالشكل اللازم.

سيتم الاعتماد على هذه المتغيرات لدراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، ومنه اختبار فرضيات الدراسة.

## مقدمة

### ➤ نموذج الدراسة

لتبسيط العلاقات المراد دراستها من خلال اختبار الفرضيات في هذه الدراسة، قام الباحث بتوضيحها  
نموذج الدراسة كما يلي:



الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

### ➤ مبررات اختيار الموضوع

تعددت الأسباب إلى اختيار هذا الموضوع وتنوعت بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

✓ المبررات الشخصية لاختيار الموضوع: تماشي الموضوع مع التخصص العلمي للطالبة،  
والميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

## مقدمة

✓ **المبررات الموضوعية لاختيار الموضوع:** تتمثل في حداثة الموضوع، وقلة الدراسات التي تتناول اثر فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية خاصة في الوطن العربي.

### ➤ أهداف وأهمية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تفشي فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ومعرفة التغيرات التي طرأت على هذا القسم خلال الأزمة الصحية، كما تهدف الدراسة إلى زيادة معارف الباحث حول فيروس كورونا وتأثيره على إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وإثراء المكتبة العلمية بدراسة جديدة تقدم رصيذا إضافيا للطلبة من المعرفة العلمية، والمساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تساعد على معرفة طرق وأساليب التعامل مع فيروس كورونا، كما ان هذه الدراسة ستجيب عن إشكالية مدى تأثير فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وستكون انطلاقة لدراسات أخرى تهدف إلى التوسع في مفهوم فيروس كورونا وطرق التعامل معه.

### ➤ حدود الدراسة

لكل دراسة حدود مكانية وزمانية وبشرية، ويقصد بالحدود الزمانية المجال الزمني الذي تم إجراء الجانب النظري والتطبيقي للدراسة فيه، أما الحدود المكانية فيقصد بها مكان إجراء الجانب التطبيقي، ويقصد بالحدود البشرية مجتمع وعينة الدراسة، حيث تتمثل حدود هذه الدراسة في:

✓ **الحدود الزمنية للدراسة:** المعلومات الواردة في الدراسة تخص الفترة الممتدة من 2014 إلى 2021، أما المعلومات الأولية فتم جمعها في شهر افريل 2022، وتمت معالجتها إحصائيا في شهر ماي 2022.

✓ **الحدود المكانية للدراسة:** أجريت الدراسة في العيادة المتعددة الخدمات ببلدية الحامة، ولاية خنشلة.

✓ **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة على عينة من الموظفين في العيادة المتعددة الخدمات ببلدية الحامة ولاية خنشلة.

### ➤ منهج وأدوات الدراسة

## مقدمة

من اجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من خلال وصف متغيرات الدراسة وتوضيح ماهيتها، وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وقد تم الاعتماد على طريقة IMRAD في انجاز هذه الدراسة والتي تعتبر من بين أهم الطرق المعتمدة في البحوث العلمية، كونها تركز على الجانب التطبيقي أكثر من الجانب النظري.

تم الاعتماد على الاستبيان الورقي والالكتروني كأداة وحيدة لجمع البيانات الأولية من المستجوبين.

### ➤ صعوبات الدراسة

تواجه كل دراسة علمية صعوبات يعتبرها الباحث القوة الدافعة لإتمام البحث والدراسة، و لقد واجهت الباحثة صعوبات في انجاز هذه الدراسة، وأهمها صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بفيروس كورونا، وكما وجدت الباحثة صعوبة في إيجاد الدراسات السابقة التي تربط المتغيرين معا، وتعذر عليها إجراء التربص مع الفئة القليلة المناوبة ليلا.

### ➤ هيكل الدراسة

قسمت هذه الدراسة إلى خمسة فصول ومقدمة وخاتمة كما يلي :

#### ✓ مقدمة:

في مقدمة الدراسة تم تناول تمهيد حول متغيري الدراسة، ثم طرح الإشكالية والأسئلة الرئيسية والجزئية لها، ووضع الفرضيات اللازمة لاختبارها، وتبسيط العلاقات بين المتغيرات المراد دراستها في نموذج الدراسة، كما ان مقدمة الدراسة قد تطرقت إلى مبررات اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، حدود الدراسة، منهج وأدوات الدراسة، صعوبات الدراسة، هيكل الدراسة.

#### ✓ الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة :

يتضمن هذا الفصل أربع مباحث، تناول المبحث الأول فيروس كورونا، حيث تم من خلاله توضيح ماهية فيروس كورونا، وأعراض وطرق انتشار فيروس كورونا وكيفية الوقاية منه، وتناول المبحث الثاني إدارة الموارد البشرية، حيث تم من خلاله التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية، وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، أبعاد إدارة الموارد البشرية.

### ✓ الفصل الثاني: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الفصل مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هذه الدراسة، من خلال عرض ما هدفت وما توصلت إليه، وذلك بغرض مقارنتها بالنتائج التي توصلت لها هذه الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول الدراسات السابقة المتعلقة بأثر فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية، والمبحث الثاني تناول الدراسات المتعلقة بالمستحدثات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية في ظل فيروس كورونا وما ستتؤول إليه بعد الفيروس، أما المبحث الثالث تناول التعليق على الدراسات السابقة وتوضيح ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

### ✓ الفصل الثالث: الطريقة والأدوات:

تناول هذا الفصل طريقة إجراء الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في ذلك، حيث تم توضيح منهجية ونوع الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها وطريقة اختيار مفرداتها، وكيفية قياس متغيرات الدراسة، ووصف أداة الدراسة، وشرح كيفية تحضير البيانات للتحليل الإحصائي، وعرض الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### ✓ الفصل الرابع: نتائج الدراسة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها انطلاقاً من فرضياتها، حيث تم عرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة، واختبار كل فرضيات الدراسة.

### ✓ الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة:

تناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء نتائج الدراسات السابقة، وتوضيح مدى التطابق بينهما.

✓ **الخاتمة:** في خاتمة الدراسة تم عرض مجموعة من استنتاجات الباحث، وعرض النتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتم اقتراح بعض من التوصيات للمنظمات بهدف الوقاية من فيروس كورونا ومواجهة أثره.

# الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

---

### الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

#### ❖ تمهيد:

يعتبر فيروس كورونا من أكثر الفيروسات انتشارا وفتكا، وقد بدأ بالظهور في منطقة "ووهان" الصينية سنة 2019، حيث حاولت هذه الأخيرة السيطرة عليه قبل ان يتحول إلى جائحة، وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم فيروس كورونا وطرق انتشاره.

تناولت هذه الدراسة أثر فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في المنظمات، حيث كان لابد من التطرق إلى الإطار النظري لهذه المتغيرات ومحاولة تحليل مختلف الأدبيات في الموضوع وهذا من خلال التطرق في هذا الفصل إلى:

✓ **المبحث الأول:** عموميات حول فيروس كورونا.

✓ **المبحث الثاني:** عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: عموميات حول فيروس كورونا

يمكن أن نبدأ مناقشة موضوع فيروس كورونا انطلاقاً من بعض التعريفات التي أعرب عنها الباحثون في هذا المجال، حيث سيتم في هذا المبحث عرض لمفاهيم فيروس كورونا و ظهوره ومراحل انتشاره وكذا طرق انتشاره وكيفية الوقاية منه.

### المطلب الأول: ماهية فيروس كورونا

لقد ظهرت فيروسات تاجية جديدة تم تصنيفها باسم "كوفيد2019"، انتشرت بشكل رهيب في جميع دول العالم، وأصبحت تشكل خطراً كبيراً يترصد بالجميع، وهذا ما أثار جدلاً واسعاً وفتح المجال للتساؤل حول ماهية هذا الفيروس وكيف ظهر ومتى، وكيفية الوقاية منه.

### أولاً: ظهور فيروس

حسب تقرير منظمة الصحة العالمية فإن فيروس كورونا هو سلالة حديثة من الفيروسات لم يتم اكتشافها من قبل، وقد سجلت المنظمة أول بلاغ عن حالات الإصابة بالفيروس في 31 ديسمبر 2019 في ووهان جمهورية الصين الشعبية،<sup>1</sup> وأكدت ان الفيروس تحول إلى جائحة يوم 11 مارس، حيث تم الإبلاغ عن أكثر من 9,7 مليون إصابة كوفيد 19 في أكثر من 188 دولة حتى تاريخ 15 يونيو 2020 من بينها أكثر من 433,000 حالة وفاة، بالإضافة إلى تعافي 3,76 مليون مصاب.<sup>2</sup>

### ثانياً: مفهوم فيروس كورونا

رغم تعدد التعريفات التي تناولت فيروس كورونا إلا أنها تشير تقريبا إلى نفس المعلومات والمعطيات، حيث تم تعريفه كمايلي:

<sup>1</sup> World health organization , novel corona virus situation report, available from: <http://www.who.int/doc/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200231-sitrep-24-covid-19.pdf>, accessed 14april 2022, at 14:2

<sup>2</sup> نافذ فايز الهرش، أثر جائحة كورونا على مؤشرات الاقتصاد العالمي، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، الأردن، العدد رقم 3، سنة 2020، ص:ص: 1-14.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

"بعد فيروس كورونا أحد الفيروسات الشائعة التي تسبب عدوى الجهاز التنفسي العلوي، والجيوب الأنفية، والتهابات الحلق، وفي معظم الحالات لا تكون الإصابة به خطيرة باستثناء الإصابة بنوعيه المعروفين بمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية الذي ظهر في 2012 والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة سارس الذي ظهر في 2003 بالإضافة إلى النوع المستجد الذي ظهر في الصين في نهاية 2019".<sup>1</sup>

فيروس كورونا هو: "سلالة جديدة من الفيروسات التي تسبب مرض كوفيد -19، والاسم الإنجليزي للمرض مشتق كالتالي: (Co) وهما أول حرفين من كلمة (Corona) و (Vi) وهما أول حرفين من كلمة فيروس (Virus)، و (D) وهو أول حرف من كلمة مرض (Disease)، ويرتبط الفيروس بعائلة الفيروسات نفسها التي تنتمي إليها الفيروسات التي تسبب المتلازمة الحادة سارس وبعض أنواع الزكام العادي، ويعد فيروس كورونا من الفيروسات المعدية التي لم يكن هنالك أي علم بوجودها قبل تفشيها في مدينة ووهان الصينية، في ديسمبر 2019".<sup>2</sup>

تُعرف فيروسات كورونا بأنها: "سلالة واسعة من الفيروسات التي تسبب المرض للإنسان والحيوان، ومن المعروف أن العديد من فيروسات كورونا تسبب أمراضًا تنفسية لدى البشر تتراوح في حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى أمراض أشد وخامة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرس)، والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة، أنفلونزا هونج كونج H3N2 سنة 1968، والأنفلونزا الآسيوية H2N2 سنة 1958، والأنفلونزا الإسبانية H1N1 عام 1918، وآخر فيروس كورونا المكتشف مؤخرًا".<sup>3</sup>

عرفت منظمة الصحة العالمية فيروسات كورونا على أنها: "فصيلة فيروسات واسعة الانتشار يعرف أنها تسبب أمراض تتراوح من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد حدة، مثل متلازمة الشرق الأوسط

---

<sup>1</sup> ابن حليلة خيرة، استراتيجيات الوقاية من العدوى فيروس كوفيد 19 لتعزيز الخدمة الصحية في المؤسسة الصحية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 4، العدد، أكتوبر 2021، ص، ص: 160-179.

<sup>2</sup> سهاليلية سماح، الإجراءات الوقائية للتصدي لفيروس كورونا في الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة الجزائر، المجلد 5، العدد 3، أكتوبر 2020، ص، ص: 26-37.

<sup>3</sup> علوان رمزي، مي محمودي عبد الله جاسم الشمري، مستقبل إدارة موارد بشرية مابعد جائحة كورونا، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، مخبر cofifas جامعة أم البواقي، الجامعة التقنية الوسطى بغداد العراق، المجلد 12، العدد 1، الجزء 1، جانفي 2021، ص، ص: 310-329.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

التنفسية ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم، وفيروس كورونا المستجد هو سلالة جديدة من الفيروسات لم يسبق اكتشافها لدى البشر وفيروسات كورونا حيوانية المنشأ...<sup>1</sup>

بملاحظة المفاهيم و التعاريف الواردة أعلاه نجد ان الباحثين قد اتفقوا في النظر إلى مفهوم فيروس كورونا من حيث تاريخ ومكان ظهوره في أواخر 2019 بمدينة ووهان الصينية، والعائلة التي ينتمي إليها عائلة الفيروسات المسببة ل "سارس" و"ميرس"، ومن حيث الأمراض التي يتسبب بها.

ومن خلال هاته التعريفات نخلص إلى التعريف التالي:

فيروسات كورونا هي فصيلة فيروسات حيوانية المنشأ ذات انتشار واسع بين البشر والحيوان، تتفاوت حدة خطورتها من شخص لأخر، وهي من عائلة الفيروسات التي تتسبب في المتلازمة التنفسية الحادة اكتشفت أول حالة عدوى بها في مدينة ووهان الصينية أواخر 2019.

### ثالثاً: مراحل انتشار فيروس كورونا

فيروس كورونا يعتبر من بين الفيروسات سريعة الانتشار بين البشر والحيوان، وقد شهد انتشاره عدة مراحل يمكن ان نلخصها كمايلي:

-في 13 يناير 2020، أبلغت وزارة الصحة العامة في تايلاند عن أول حالة مؤكدة مختبرياً لفيروس كورونا الجديد 2019 وافد من ووهان، مقاطعة هوبي، الصين، والمتمثلة في امرأة صينية تبلغ من العمر 61 سنة؛

-في 5 يناير 2020 أصيبت المرأة بحمى مصحوبة بقشعريرة واحتقان في الحلق وصداع؛

-في 8 يناير 2020، استقلت المرأة رحلة طيران مباشرة من ووهان إلى تايلاند برفقة 5 من أفراد أسرتها حيث ضمت الرحلة 16 شخصاً، وفي نفس اليوم، استطاع جهاز المراقبة الحرارية في مطار سوفارنابومي في تايلاند اكتشاف أعراض حمى غير طبيعية لدى المسافرة، وبعد الأعراض وفحص درجة الحرارة والتقييم الأولي، تم نقل المريضة لمزيد من الفحص والعلاج، والتي أثبتت أن المريضة تعرضت للفيروس، وذكرت أنها تقوم بزيارات منتظمة للمستشفى، وأنها في 5 يناير 2020 كانت في سوق الأطعمة الطازجة في ووهان قبل أن تظهر عليها أعراض المرض، لكنها نفت أنها ذهبت إلى سوق المأكولات البحرية في جنوب الصين، جنوب الصين، حيث تم العثور على معظم الحالات المؤكدة الأخرى؛

<sup>1</sup> بن حليلة خيرة، مرجع سابق، ص164.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

-في 12 يناير 2020 أظهر الفحص المختبري للعينات بواسطة المنتسخة العكسية للتفاعل التسلسلي للبوليميراز (RT-PCR) الإصابة بفيروس كورونا، حيث كانت النتيجة ايجابية، وأكد تحليل التسلسل الجينومي الذي أجراه مركز العلوم الصحية للأمراض المعدية الناشئة التابع لجمعية الصليب الأحمر التايلندية ومعهد الصحة الوطني التايلندي التابع لقسم العلوم الطبية إصابة المريضة بفيروس كورونا المستجد الذي تم عزله في مدينة ووهان الصينية.<sup>1</sup>

فيروس كورونا فيروس معدي وسريع الانتشار انتقل من الحيوان إلى البشر، ثم بدأ بالانتشار بشكل سريع ورهيب بين البشر في جميع أنحاء العالم.

### المطلب الثاني: أعراض فيروس كورونا

فيروس كورونا كباقي الفيروسات يخترق العضوية بواسطة عدة طرق ووسائط، وبمجرد دخوله إليها يبدأ في مهاجمة العضو المستهدف لتبدأ الأعراض في الظهور بعد أيام من دخوله معلنة عن الإصابة بالفيروس، وفيما يلي سنستعرض بعض الأعراض التي يتسبب بها هذا الفيروس :

يؤكد العلماء ان فيروس كورونا يحتاج في المتوسط إلى خمسة أيام حتى تظهر أعراضه والتي تبدأ بالحمى، تليها سعال جاف، وبعد أسبوع يبدأ في الشعور بضيق في التنفس، وهذا الأمر الذي يتطلب العلاج في المستشفى، والأعراض النادرة تأتي على شكل عطس أو سيلان مخاط من الأنف، وظهور هذه الأعراض لا يعني أنك مصاب بفيروس كورونا، لأنها تشبه أعراض الفيروسات الأخرى: نزلات البرد والأنفلونزا، وفي الحالات الشديدة يمكن لفيروس كورونا أن يسبب التهاب رئوي ومتلازمة تنفسية حادة وخيمة وقصور في عدد من وظائف الجسم وحتى الوفاة.

وقد أوضحت منظمة الصحة العالمية عن الأعراض النموذجية التي ظهرت على 55.924 حالة مؤكدة وكانت كالتالي:

- الحمى، السعال الجاف، التعب، ضيق التنفس، التهاب الحلق، صداع، قشعريرة، احتقان ملتحمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>كرامة مروة وآخرون، تأثير الأزمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي : تأثير فيروس كورونا كوفيد-19 على الاقتصاد الجزائري، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد02، سنة2020، ص، ص310-332.:

<sup>2</sup>نعيم بوعموشة، فيروس كورونا في الجزائر، مجلة التمكين الاجتماعي، الجزائر، العدد 02، الجزء الأول، سنة2020، ص، ص: 113-151.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تتمثل أعراض فيروس كورونا الأساسية في: الحمى والإرهاق والسعال الجاف بالإضافة إلى أعراض أخرى كفقدان حاسة الشم والتذوق وظهور طفح جلدي وتغير لون أصابع اليدين أو القدمين.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ماسبق هناك أعراض أخرى قد تظهر على المصابين بفيروس كورونا والمتمثلة في :

- اضطرابات هضمية كالقيء والإسهال؛
- الأم شديدة على مستوى عضلات الجسم.

وهاته الأعراض نادرة الحصول ولا تشير إلى الإصابة بفيروس كورونا بشكل مباشر لكنها تكون مصاحبة لأعراض الفيروس المباشرة في بعض الحالات<sup>2</sup>

أعراض فيروس كورونا هي: الحمى والسعال الجاف والإرهاق، والأعراض الأقل شيوعًا هي الألم والتهاب الحلق والإسهال والصداع وفقدان الذوق والشم والطفح الجلدي، وأعراض الفيروس الشديدة هي صعوبة التنفس أو ضيق التنفس وألم في الصدر أو الضغط وفقدان القدرة على الكلام و الحركة، يستغرق ظهور الأعراض من خمسة إلى ستة أيام في المتوسط منذ إصابة الشخص بالفيروس، ولكن قد يستغرق ظهور الأعراض 14 يوما عند بعض الأشخاص.<sup>3</sup>

وهنا يتوجب لفت النظر إلى أنه قد لا تظهر الأعراض لدى بعض المصابين، حيث أن نتائج الفحص تؤكد الإصابة رغم الغياب التام لأعراض الفيروس، لذلك ينصح المختصون بفرض رقابة على الأفراد الذين هم على تواصل مباشر بالمرضى المؤكد إصابتهم، أما عن فترة الحضانة فتتراوح من يوم إلى 14 يوم، إلا أن أغلب الحالات كانت فترة حضانتها 5 أيام.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طروبيا نذير، فيروس كورونا : تأزم الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المواجهة، مجلة مدارات سياسية، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، المجلد4، العدد4، سنة 2020، ص،ص: 10-25.

<sup>2</sup> عثمانة الهام وآخرون، دراسة وصفية تصنيفية تحسسية لكل من فيروس ايبولا وكورونا، مذكرة تخرج لنيل شهادة أستاذ التعليم المتوسط، قسم العلوم الطبيعية، المدرسة العليا للأساتذة، القبة القديمة -الجزائر، سنة2015، ص50.

<sup>3</sup> نور الدائم الطيب يوسف الحاج، اثر جائحة كورونا على إعداد ومراجعة القوائم المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، كلية الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية، المملكة السعودية، المجلد07، العدد02، سنة2020، ص، ص: 11-29.

<sup>4</sup> نعيم بوعموشة، المرجع السابق، ص 128.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### المطلب الثالث: طرق انتشار فيروس كورونا والوقاية منه

إن فيروس كورونا من أكثر الفيروسات انتشاراً، حيث ينتقل بسرعة كبيرة بين البشر مما جعله يتحول إلى جائحة في غضون أشهر قليلة، وذلك عن طريق الاحتكاك المباشر بالمرضى أو عن طريق وسائط، لذا يجب اتخاذ الإجراءات والتدابير للوقاية منه.

وفيما يلي نستعرض بعض الطرق التي تسمح بانتشار الفيروس:

#### أولاً : طرق الانتشار

تنتقل العدوى للشخص السليم عندما يتنفس أو يسقط على جسمه رذاذ يفرزه الجهاز التنفسي بسبب سعال أو عطاس أو زفير شخص حامل للفيروس، لذا ينصح بعدم الاقتراب من المريض متر واحد على الأقل، كذلك ينتقل فيروس كورونا عن طريق الملامسة سواء كان ذلك بالمصافحة أو التقبيل أو لمس الأشياء والأسطح التي يتواجد بها الفيروس ثم ينقله بلمسه لفته أو عينه أو وجهه.<sup>1</sup>

غالباً تنتشر الفيروسات بطريقتين هما:

✓ **الطريقة المباشرة:** وهي تنتقل من شخص لأخر مباشرة بواسطة أحد الأمور التالية:

- الملامسة الشخصية حيث ان أكثر الأمراض التي تنتشر بسهولة عن طريق الاتصال الشخصي مع المرضى هي الأمراض الجلدية المعدية مثل الجرب والقمل والفطريات؛
- بواسطة الرذاذ أي عندما يسعل أو يعطس أو يبصق الشخص المصاب (مثل الأنفلونزا أو السل)؛
- العلاقات والتجارب والمواجهات الجنسية غير اللاتقة والمحظورة، مثل الإيدز؛
- من خلال عمليات نقل الدم ، ينتشر المرض عندما يصاب الدم بأمراض مثل الإيدز؛
- من الأم إلى الجنين عبر المشيمة؛

✓ **الطريقة الغير مباشرة:** حيث يحتاج الفيروس إلى وسيط آخر لينتقل من شخص إلى الشخص آخر

مثل:

---

<sup>1</sup>ميثاق عبد الجليل محمد رضا، مدى التزام العراق دولياً وامتهاله بمكافحة وباء فيروس كورونا كوفيد19 على المستوى الوطني، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، كلية القانون، جامعة الكوفة، العراق، المجلد13، العدد47، جزء2، سنة2020، ص 313-336.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- **الوسائط الحية:** أي الكائنات الحية الموجودة في الطبيعة مثل القوارض والحشرات والحيوانات الأخرى، وأفضل الأمثلة على ذلك الطاعون وأنفلونزا الطيور.
- **الوسائط غير الحية:** الموجودة في الطبيعة مثل الماء والتربة والهواء والحليب والطعام مثل التسمم الغذائي والجفاف والتهاب الأمعاء.

نظرًا لأن فيروس كورونا الجديد يعد فيروسًا معديًا، فهناك طريقتان للانتقال: مباشرة وغير مباشرة، وقد أثبتت معظم الدراسات حول طريقة انتقال الفيروس التاجي الجديد أن انتقال الفيروس التاجي الجديد من شخص لآخر يتم عن طريق الزفير إفرازات الجهاز التنفسي مثل (السعال والعطس)، لذلك يجب أن تكون المسافة بين الناس 1.5 متر على الأقل حتى لا تنتشر العدوى، عندما يعطس الشخص المصاب تبقى القطرات الناقلة للفيروس التاجي معلقة في الهواء لفترة وجيزة، وقد تترسب على منضدة أو على أي شيء آخر، فيصبح ناقلًا للعدوى إذا لامسه شخص ثم قام بوضع يده على أنفه أو فمه، حيث يفترض أن الفيروس يبقى حي على سطح الأجسام المعدنية والبلاستيكية والزجاجية لمدة تسعة أيام في درجة حرارة الغرفة.<sup>1</sup>

### ثانياً: طرق الوقاية

- لضمان عدم بقاء الفيروس باليد ومنع دخول الفيروس عبر منافذ الجسم العينين والفم والأنف، وللوقاية من الفيروس يجب اتخاذ مجموعة من التدابير تهدف إلى خفض معدل ظهور إصابات جديدة:
- يجب غسل اليدين بالماء والصابون بشكل مستمر لمدة لا تقل عن 20 ثانية؛
- الاهتمام بالنظافة الشخصية في جميع الأوقات؛
- استعمال الكمامة عند الخروج من المنزل والتخلص منها عند الانتهاء دون ملامسة الأجزاء الملوثة منها؛
- الامتناع عن المصافحة والعناق والاكتهاف بالسلام؛
- الابتعاد مسافة تزيد على متر عن كل من حولك في أي مكان كالطوابير أو التجمعات الكبيرة؛
- تطبيق الحجر المنزلي للمصابين بنزلات البرد في المنزل وتجنب مخططاتهم المباشرة؛
- عند السعال أو العطاس يجب استخدام المناديل الورقية ورميها في المكان المخصص فور الانتهاء من استخدامها، إذا لم تتوفر مناديل أثناء السعال أو العطاس فيمكن ثني الذراع كبديل مؤقت؛

<sup>1</sup> نعيم بوعموشة، المرجع السابق، ص 126، 127.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- تجنب الأماكن المزدحمة وينصح بالجلوس في البيت؛
  - استخدام معقمات اليدين عند دخول أي منشأة أو محل وعند العودة إلى البيت؛
  - الإكثار من شرب الماء والسوائل الدافئة والليمون والبرتقال والفيتامين سي(C)؛
  - رش الأسطح التي تم لمسها بعد الخروج من المنزل والعودة إليه بالكحولين أو الايثانول أو أية مطهرات أخرى تحتوي على الكلور أو الكحول؛
  - استخدام الكمادات الواقية أثناء الجلوس مع أكثر من اثنين أو عند الخروج من المنزل؛
  - لبس القفازات والكفوف التي تستخدم لمرة واحدة؛
  - التخلص من النفايات وتعقيمها بالكحولين قبل إخراجها من المنزل إذا كان في المنزل أحد المشتبهين بالمرض أو يكمن في الحجر المنزلي؛
  - الاهتمام بالصحة ورفع المناعة عبر الراحة والنوم مبكرا لرفع وتعزيز مناعة الجسم وممارسة الرياضة والتغذية الجيدة.<sup>1</sup>
- إن فيروس كورونا من بين الفيروسات التي تنتقل بين البشر والحيوانات وتستقر على أسطح الأشياء لمدة طويلة، لذا يجب اخذ الحيطة والحذر والالتزام بالتدابير الوقائية اللازمة للحد من انتشاره وللحفاظ على السلامة الصحية.

<sup>1</sup>زينب ستار الخفاجي وآخرون، الآثار الناجمة عن تفشي وباء كورونا والمتمثلة في إجراءات فرض حظر التجوال الوقائي، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، العراق، المجلد9، العدد (خاص)، سنة2020، ص46،47.

### المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

كانت إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد تمارس دورا هامشيا داخل المنظمات سابقا، على عكس الوقت الراهن فقد أصبح شأنها شأن الإدارات الأخرى لما لها من دورا رئيسيا في المنظمة، ولقد تعددت المفاهيم التي تناولت هذا المصطلح من قبل الباحثين كل حسب منظوره، كما تعددت أهدافها وأبعادها.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يطلق على وظيفة إدارة الأفراد في المنظمات مجموعة من الأسماء منها إدارة الأفراد، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة القوى العاملة، وإدارة شؤون العاملين.... الخ، وإن أكثر ما يطلق عليها إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية وباعتبار أن العنصر البشري هو الأساس في العملية الإدارية والمحرك الرئيسي لعملها فقد برز ما يدعى بإدارة الموارد البشرية لتطوير وتنمية المورد البشري داخل الإدارات وذلك من خلال مجموعة من الوظائف<sup>1</sup>.

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت إدارة الموارد البشرية واختلف الباحثين في تعريفهم لها، فلكل باحث وجهة نظر خاصة به.

إدارة الموارد البشرية: "هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسية بوضع البرامج، ورسم السياسات، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية، وتقسيمها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مخلوف سعاد، شريك ويزه، مفهوم إدارة موارد بشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد 9، سنة 2018، العدد4، ص ص: 227-238.

<sup>2</sup> فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، ليبيا، المجلد4، العدد1، السنة2021، ص ص: 1-25.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

إدارة الموارد البشرية هي "سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية، واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية"<sup>1</sup>

يعرّف معهد إدارة الأفراد في بريطانيا إدارة الموارد البشرية على أنها: "ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل بعلاقاتهم داخل المنظمة".<sup>2</sup>

عرفتها جمعية إدارة الأفراد الأمريكية على أنها: "فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة، وتميئتها، والحفاظ عليها بطريقة تحقق المنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة اقتصادية".

ويعرف Gluck إدارة الموارد البشرية على أنها: "تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها، ثم تدريبها وتعويضها وأخيراً الاستغناء عنها".<sup>3</sup>

إدارة الموارد البشرية هي: "تلك العمليات التي يتم تنفيذها داخل المنظمة بهدف تكوين طاقة بشرية وتوظيفها وتطويرها".<sup>4</sup>

اختلف الباحثين في تعريفهم لإدارة الموارد البشرية، حيث عرفها البعض على أنها نشاط والبعض الآخر على أنها فن فيما يرى آخرون أنها وظيفة، لكنهم اتفقوا على أنها المسؤولة عن الموارد البشرية وتوظيفهم وتطويرهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي:

إدارة الموارد البشرية هي احد أهم أقسام المنظمة، تختص بتزويدها بالموارد البشرية الملائمة كما ونوعاً وتدريبهم وتطويرهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة بأقصى كفاءة.

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، ط1، دار الرواد للنشر والتوزيع، ليبيا، 2014، ص19.

<sup>2</sup>محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط 4، العبيكان للنشر، السعودية، 2015، ص22.

<sup>3</sup>مخلوف سعاد، شريك ويزه، المرجع السابق، ص229-230.

<sup>4</sup>نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتميئتها، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص28.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

لقد تعددت أهداف إدارة الموارد البشرية وتعددت أهميتها، نظرا للدور المهم الذي تلعبه داخل المنظمات.

#### أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية مثل جميع الإدارات تسعى لتحقيق أهداف المنظمة التي تنتمي إليها حيث تمارس مجموعة من الوظائف والإجراءات اللازمة لتبلي حاجيات المنظمة بطريقة فعالة ومثلى ولتصل إلى الأهداف المسطرة بأقصى كفاءة.

وفي هذا المطلب سنحاول حصر بعض من أهداف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

- تشكيل قوة عاملة مستقرة وذات كفاءة؛
- تطوير وتدريب العنصر البشري بالمنشأة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الأداء؛
- الحفاظ على العنصر البشري وتأمين مساهمته المستمرة في إنجاز أهداف المنشأة؛
- إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين؛
- العمل على التنسيق بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل إيجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المراد من الأداء؛<sup>1</sup>
- توظيف المهارات المدرية تدريباً جيداً؛
- تحقيق إستراتيجية التكامل داخل المنظمة؛
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؛
- زيادة كفاءة العاملين من خلال برامج تدريبية فعالة تتماشى مع قدراتهم؛<sup>2</sup>
- توعية الموارد البشرية بمدى أهمية دورها في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعها لبذل أقصى الجهود؛

<sup>1</sup> مخلوف سعاد، شريك ويزة، المرجع السابق، ص 231، 232.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 44، 45.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته ولوائحه ونقل آرائهم واقتراحاتهم وتطلعاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار؛
  - توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تضمن جوا مناسباً للإنتاج وعدم المجازفة بالعمال أو تعريضهم لأيّة مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية؛
  - رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.<sup>1</sup>
- إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف تمكنها من تعزيز مكانتها في الهيكل التنظيمي لمنظمة، وتمكن المنظمة من الاستمرارية والنجاح.

### ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمات، كباقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية وتبرز أهميتها من خلال مايلي:

- العناصر البشرية من أهم العناصر الأساسية في عملية الإنتاج، حيث أن ثروة أي دولة تتبع من قدرتها على تطوير وتنمية مواردها البشرية؛
- المورد البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع؛
- العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه وتطويره وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية؛
- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية عناصرها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاته؛<sup>2</sup>
- تعزيز التنسيق والتنظيم بين جميع الوحدات الإدارية والمهام التي تخص الأفراد من الموظفين من خلال التشجيع على المناقشة مع الإدارة التنفيذية؛
- المشاركة في دراسة المؤشرات المستعملة في قياس الكفاءة والفعالية التي تخص أداء العاملين، ونسب الحوادث التي تؤثر في العمل وغيرها من المؤشرات؛
- تقديم يد العون للمديرين في تطبيق السياسات وحل أي مشاكل أو قضايا خاصة بالموظفين؛

<sup>1</sup> بومناد سيف الدين، معايير الايزو كمصدر للارغنونيا التنظيمية، مجلة الوقاية والارغنونيا، جامعة وهران الجزائر، المجلد 12 العدد 1، السنة 2018، ص ص: 53-70

<sup>2</sup> فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، المرجع السابق، ص 5..

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- المساهمة في التعرف على المشكلات الأساسية الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تؤثر بشكل غير إيجابي على فاعلية وكفاءة المؤسسة.<sup>1</sup>

من أهم العوامل التي أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية:

- إدراك قيمة الموارد البشرية؛
- زيادة حجم المنظمات وتضاعف أعداد الموظفين؛
- بروز النقابات العمالية وتأثيرها على أوضاع الموظفين وبرامج العمل.<sup>2</sup>

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الركائز التي تقوم عليها المنظمات وذلك راجع للدور الذي تلعبه في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها بأكبر معدل من الكفاءة.

### المطلب الثالث: أبعاد إدارة الموارد البشرية

يقوم قسم إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأبعاد يمكن حصرها في النقاط التالية كما يلي:

✓ **تخطيط الموارد البشرية:** هو نشاط يتم من خلاله تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من العاملين خلال فترة محددة، من أجل أن تحقق الوحدات المختلفة في المنظمة أهدافها، ويتم تعريفه على أنه العملية التي تضمن الإدارة من خلالها وجود أعداد كافية من الأفراد و بالجودة المطلوبة، في الوقت المناسب للقيام بالوظائف المناسبة وإنجاز المهام بطريقة فعالة واقتصادية،<sup>3</sup> ثم تحديد السياسات والبرامج التنفيذية اللازمة لتلبية تلك المتطلبات وفقاً للأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها في سوق العمل.

✓ **الاستقطاب وتعيين القوى البشرية:** تأتي عملية الاستقطاب والتعيين بعد تخطيط الموارد البشرية ومعرفة مدى الحاجة إلى القوى العاملة من حيث الكمية والمؤهلات لملء الوظائف الشاغرة في الوقت المناسب، ومن هنا يمكن تعريف عملية الاستقطاب على أنها النشاط الذي تقوم فيه المنظمة بالتعهد من أجل العثور على أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين، لشغل الوظائف المطلوبة واختيار أفضلهم، يعرّف بعض الباحثين الاستقطاب والتعيين على أنها أنشطة ضرورية تقوم على مصدرين: داخلي

<sup>1</sup> علوان رمزي، مي حمودي عبد الله جاسم الشمري، المرجع السابق، ص 314، 315.

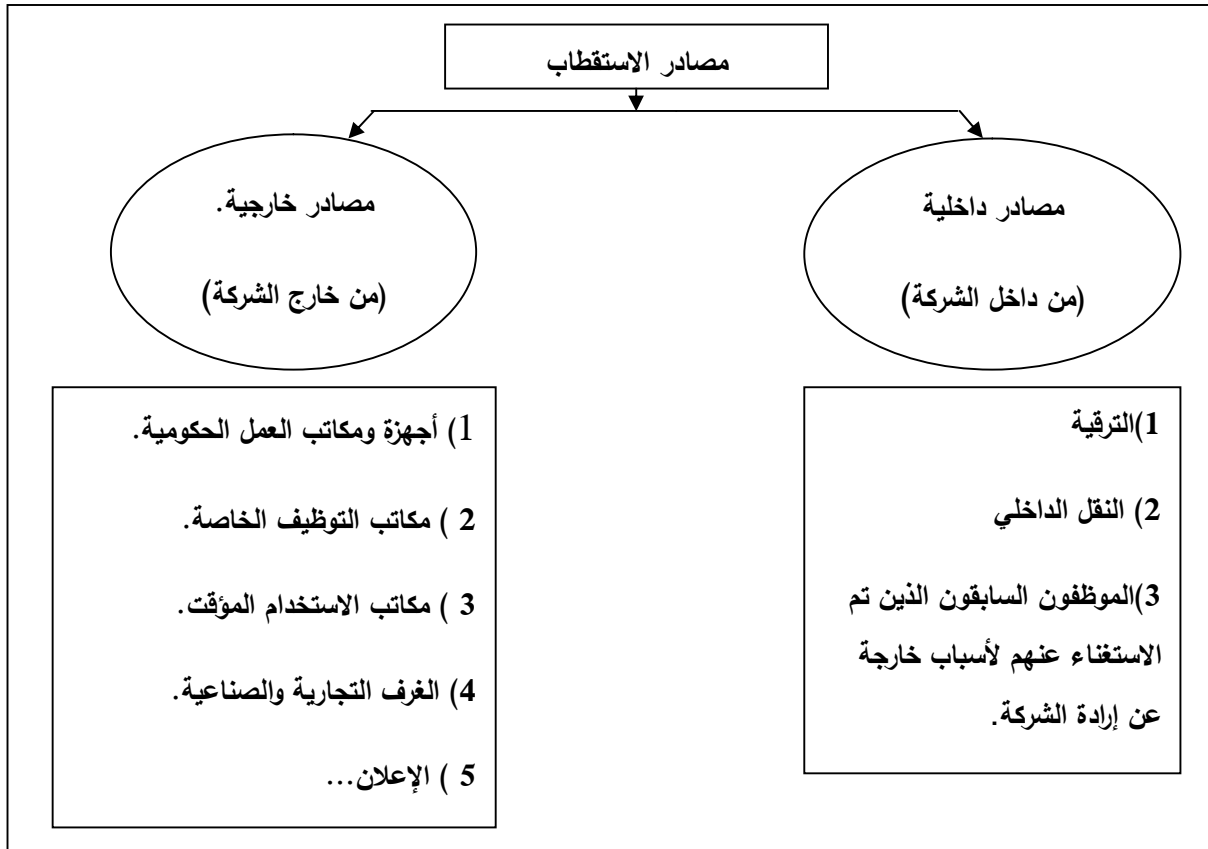
<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 36

<sup>3</sup> فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، المرجع السابق، ص 6.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

وخارجي، وأخيرا تتم عملية المفاضلة بين المتقدمين ليتم إختيار الأفضل، حيث تكمن أهمية هذه العملية في تزويد المنظمات بمجموعة واسعة من الخيارات لتعيين أكثر المتقدمين تأهيلا، ويزيد الاستقطاب والتعيين من فعالية المنظمة من حيث الاستقرار الوظيفي واحتواء قوة عاملة عالية الجودة.<sup>1</sup>

الشكل (2): مصادر الاستقطاب



المصدر: مصطفى يوسف كافي مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي،  
تكنولوجي، عولمي، ط1، دار الرواد للنشر والتوزيع، ليبيا، 2014، ص 121

<sup>1</sup>محمد كريم عبيد التميمي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، سنة 2017.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

✓ **تدريب وتطوير العاملين:** إن الغرض من تنظيم وتنفيذ الأنشطة التدريبية هو تحسين كفاءة ومعارف ومهارات الموظفين وتوجيه موقفهم تجاه أنشطة معينة<sup>1</sup>، يُعرّف التدريب بأنه أحد الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة لأنه يساعد المنظمة على تطوير وتحسين مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على العمل، ولا يقتصر التدريب على إضافة المعلومات بل يحاول تغيير سلوك الموظفين، بحيث يكون هناك سلوك أفضل بعد التدريب وطريقة مختلفة يؤديون بها المهام، بمعنى آخر يمكن التدريب العمال من اكتساب المهارات والكفاءات والمعرفة الجديدة، ويطورهم ويغير المفاهيم والقيم والاتجاهات وسلوكيات العمل الحالية بطرق تساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، تكمن أهمية التدريب في تعزيز العلاقة بين أصحاب العمل وموظفيهم، فبالإضافة إلى زيادة جودة الأداء الوظيفي، فإنه يحسن المستوى المهني وصقل مهارات الأفراد، لذلك يحتاج الموظفون إلى تدريب وتطوير شاملين، وبالتالي تسريع معدل النمو الاقتصادي والربحي للمنظمة.

✓ **التعويضات:** يتجسد في الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت الدورية، التعويض هو مفهوم عملي يصف القيمة المالية أو المعنوية التي يكتسبها الفرد من خلال الوظيفة أو الأداء السلوكي من أجل خدمة أغراض متعددة في المنظمة، حيث تعتبر وسيلة فعالة لزيادة حدة المنافسة بين العاملين مما يؤثر بشكل جيد على الأداء، لذا تحرص مختلف المنظمات على اعتماد أنظمة المكافآت والحوافز العادلة لتحسين الأداء لزيادة الإنتاجية والحفاظ على مستوى عالٍ من المنافسة.

✓ **تقييم الأداء:** إن معظم المنظمات تهتم بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال طرق وأساليب محددة، حيث تقوم بقياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء الموظف وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها من خلال عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية للعاملين، وذلك بالرجوع لمعايير ومؤشرات موضوعة سابقا، والتي تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء السابق وتحديد كيفية التعامل مع نقاط القوة والاستثمار فيها، سواء الآن أو في المستقبل، لتحقيق أعلى مستوى من الأداء بما يعود بالفائدة للأفراد والمنظمات والمجتمع.<sup>2</sup>

تهتم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الأبعاد لتصل إلى أهدافها، و تتحكم في موارد المنظمة البشرية وتقودهم نحو تحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال استراتيجيات وطرق محددة ترسمها

<sup>1</sup> مخلوف سعاد، شريك ويزة، المرجع السابق، ص 234.

<sup>2</sup> محمد كريم عبيد التميمي، مرجع سابق، ص 33.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### خلاصة

في هذا الفصل تم التطرق للإطار النظري للدراسة حيث اتضح ان :

- فيروس كورونا قد ظهر في سنة 2019 بمنطقة ووهان الصينية، ولم يلبث طويلا حتى أعلنت منظمة الصحة العالمية تحوله إلى جائحة وذلك في 11 مارس 2020، حيث تم تسجيل العديد من الإصابات في مختلف دول العالم وتعدى الأمر إلى تسجيل عدد كبير من الوفيات وتم فقد السيطرة عليه كليا واضطرت منظمة الصحة العالمية لدق ناقوس الخطر؛
- يعتبر فيروس كورونا سلالة واسعة من الفيروسات تسبب المرض للإنسان والحيوان حيث تستهدف الجهاز التنفسي، ومنشأه حيواني طبيعي؛
- يتميز فيروس كورونا بأعراض متفاوتة الحدة من شخص لآخر حيث تختلف عند الصغار والمسنين وكذا عند الأشخاص ذوي المناعة الضعيفة ومرضى السكري وباقي الأمراض المزمنة؛
- نقصد بإدارة الموارد البشرية مجموعة البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد والمنظمة؛
- تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمات، شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية.
- تهتم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الأبعاد لتصل إلى أهدافها.

# الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### الفصل الثاني: الدراسات السابقة

#### تمهيد

تناول الباحثون موضوع فيروس كورونا في العديد من الدراسات، لكن قليلة هي الدراسات التي تربط فيروس كورونا مع إدارة الموارد البشرية خاصة باللغة العربية لذا حاول الباحث التطرق للدراسات باللغة الأجنبية، وسوف نستعرض هذه الدراسات مع إرفاقها بتعليق يشمل أوجه التشابه وأوجه الاختلاف، وما يميز دراستنا عن هاته الدراسات.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول:** الدراسات السابقة المتعلقة بأثر فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية.

**المبحث الثاني:** الدراسات السابقة المتعلقة بالمستحدثات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية في ظل فيروس كورونا وما ستؤول إليه بعد الفيروس.

**المبحث الثالث:** التعليق على الدراسات السابقة.

### المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بأثر فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في المنظمات

من خلال هذا المبحث سيتم عرض دراسات سابقة تناولت تأثير فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية.

#### دراسة (Gigauri Iza,2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثار فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية والتحديات التي يواجهها هذا القسم من المنظمة في جورجيا، كما هدفت إلى محاولة اكتشاف الحلول وتقديم إقتراحات لمعالجة الأزمة التي تمر بها إدارة الموارد البشرية، وقد تناولت هذه الدراسة مقابلات مع الخبراء حيث تم فيها مناقشة التحديات التي تواجهها هاته الأخيرة في ظل أزمة كورونا، حيث أشارت معظم مقابلات الخبراء إلى ضرورة عمل المنظمات جنبا إلى جنب مع مدراء الموارد البشرية، من أجل تطوير خطط لإدارة هذه الأزمات، ووضع سياسات جديدة لتنظيم العمل ولتقليل من الآثار الحالية والمستقبلية للفيروس، ولقد توصلت الدراسة التي تم إجرائها في شكل مسح لغرفة التجارة والصناعة في جورجيا إلى أن فيروس كورونا المستجد أثر وبشكل سلبي على إدارة الموارد البشرية، حيث واجهت الشركات تحديات كبرى من بينها نقص المعرفة في التقنيات الجديدة التي فرضها الوباء كما واجهت صعوبة في التعامل مع حالات الفصل والربع التي يعيشها الموظفين، وضعف التخطيط الذي تعتمد مما أدى إلى انخفاض المبيعات، وأفادت اغلب الشركات أن دخولها انخفضت بنسبة كبيرة مما اضطرها إلى فصل الكثير من الموظفين وبعض الشركات فصلت جميع موظفيها.<sup>1</sup>

#### دراسة (Hamouche Salima, 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآثار التي تسبب بها فيروس كورونا لقسم إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتوسيع نطاق البحث الإداري من خلال استكشاف تأثير فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية، و معرفة التحديات التي عرقلت سيرها، ومحاولة تقديم رؤى للمديرين وممارسي إدارة الموارد البشرية حول هذا الفيروس، ولقد توصلت الدراسة إلى أن فيروس كورونا احدث هزة كبيرة في جميع المنظمات وخلق بيئة صعبة ومعقدة أمام المديرين والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية، ولكنه أيضا فتح فرص أمامها حيث دفعها إلى الابتكار وحثها على إجراء مناقشات حول مستقبل العمل، وجعل المنظمات تعيد التفكير في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومحاولة تطوير

<sup>1</sup>Iza gigauri, the influence of covid19 on HRM ,International journal of management science and business administration, volume 6 ,issue6, September 2020, pp: 15-24.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

عمليات التقييم لمعرفة آخر التطورات الحاصلة وتجاوز النماذج التقليدية من خلال وضع تكنولوجيا المعلومات الجديدة كشريك أساسي لضمان بقاء واستمرارية أعمالها.<sup>1</sup>

### دراسة (Bhavna Mehta, 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز التأثير الكبير الذي تعرض إليه قسم الموارد البشرية بسبب فيروس كورونا، فقد جعل هذا الفيروس مدراء الموارد البشرية يفكرون بشكل مختلف حول دورهم وطريقة تأقلمهم مع المعايير الجديدة للتباعد الاجتماعي في مكان العمل التي فرضها الفيروس من أجل الحد من أثاره، حيث تعد هذه الدراسة تتويجا للأفكار التي قدمها باحثون مختلفون حول كيفية تأثير كوفيد-19 على إدارة الموارد البشرية، فقد أقرت هذه الدراسة بضرورة إجبار متخصصي الموارد البشرية على إعادة تصميم تقنيات التعلم المؤسسي الخاصة بهم، وكيفية تشكيل الإستراتيجيات والسياسات المختلفة في ظل الوباء وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثيرات سلبية متفاوتة لفيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية حيث أصبح هذا القسم تحت ضغط المحافظة على سلامة الموظفين و محاولة مساعدتهم على التكيف مع الوضع الوبائي الجديد من جهة وإدارة الصحة العقلية للموظفين من جهة أخرى الذين يعانون من الاكتئاب والقلق بسبب ثقافة العمل عن بعد.<sup>2</sup>

### دراسة (fadillah Ismail, 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالتأثير الكبير الذي مس إدارة الموارد البشرية في فبراير 2020 بماليزيا، حيث تناولت هاته الدراسة أثار وعواقب فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في إطار الانسجام الصناعي، كما أنها تحدثت عن التخمينات التي اتخذها مدراء إدارة الموارد البشرية حيال الوضع الوبائي، وقد أفادت الدراسة بأن قسم إدارة الموارد البشرية في ماليزيا تأثر بفيروس كورونا مما إضطرت المدراء لاتخاذ بعض الإجراءات اللازمة لتفادي تفاقم الوضع، وقد توصلت الدراسة إلى أن فيروس كورونا أثر على إدارة الموارد البشرية بشكلين ايجابي وسلبي، حيث تمثلت الآثار السلبية في الغياب المتوقع للعمال في المناصب الحاسمة والقلق والتوتر خلال فترة العمل عن البعد، والارتباك والإرهاق بسبب الافتقار إلى الخبرة والحنكة المهنية، وبسبب غياب الاتصال الفعلي وإدخال أساليب وعمليات مهنية جديدة تقيد التفاعل البشري، ولكن هذا لا يمنع أن تكون هناك أثار ايجابية تتجلى في تسليط الضوء على القيمة التي تقدمها الموارد البشرية، والمزيد من المرونة في التعامل مع الموظفين من خلال دعمهم والاهتمام بهم، ورعايتهم و تكيف الموظفين مع الوضع الجديد وتعلمهم مهارات مطلوبة للعمل، في عالم جديد بما

<sup>1</sup>Salima hamouche, human resource management and the covid-19: implications, challenges opportunities and future organizational direction, **journal of management and organization** , Cambridge university ,19 April 2021, pp:1-16.

<sup>2</sup> Bhavna Mehta , the impact of covid-19 on HRM, taking from: [https:// proudpen.com](https://proudpen.com), Tuesday,28 december 2021, accessed12 April 2022, at 14:00

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

في ذلك مبيعات رقمية وخدمات رقمية من خلال اعتماد التكنولوجيا والرقمنة وما إلى ذلك، وبالتالي يتسنى لإدارة الموارد البشرية تطوير مناهج تعتمد على المرونة والقدرة على التكيف مع الأزمة وتكون مفيدة للأعمال التجارية.<sup>1</sup>

دراسة (joel. B. carnaval.2020)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة عن فيروس كورونا في إدارة الموارد البشرية، وكذا معرفة ومناقشة التحديات التي واجهتها خلال هذه الفترة، وحاولت أيضا إيجاد حلول لهاته التحديات، حيث توصلت الدراسة إلى أن فيروس كورونا أثر بشكل واضح على إدارة الموارد البشرية، وعرقل سير نشاطاتها خاصة عملية الاستقطاب التي توقفت بشكل كلي، ودعت هذه إلى التركيز على التفكير المستقبلي بناء على أن فيروس كورونا أصبح واقعا جديدا يجب التأقلم معه.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمستحدثات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية في ظل فيروس كورونا وما ستؤول إليه بعد الفيروس

من خلال هذا المبحث سيتم عرض دراسات سابقة تناولت التغيرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية في ظل فيروس كورونا وما ستؤول إليه بعد الفيروس.

دراسة (Keerthana, r.Nisha, d.b,2021)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التغيرات التي أحدثها فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية، حيث فرض عليها الانتقال إلى العمليات الرقمية، والعمل عن بعد، وكذا فرض على إدارة الموارد البشرية إعادة تصور الطريقة التي تعمل بها، كما فرض عليها مراجعة الخطط والاستراتيجيات التي كانت تطبقها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجوب إحداث تغييرات في قسم إدارة الموارد البشرية بحيث تتماشى مع الوضع الوبائي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Fadillah Ismail, impact of pandemic covid-19 on HRM, **advances in humanities and contemporary studies**, Vol 2, No. 1, 2021, pp:1-7.

<sup>2</sup>Joel .b. carnaval, employee adjustment and well-being in the era of covid-19: implication for human resource management, **journal of business research** , Vol .116, 2020, pp:183-187.

<sup>3</sup>Keerthana, r.Nisha, D. B, Impact of covid-19 on HRM in the organization, **international journal of aquatic science**, Vol .12 No .2 , 2021.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### دراسة (علوان رمزي، مي حمودي عبد الله جاسم الشمري، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة موضوع المستقبل الإلكتروني لإدارة الموارد البشرية، حيث أكدت على ضرورة رقمنة الإدارات عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، وذلك لتحديد ممارساتها خاصة في ظل المستجدات البيئية على رأسها فيروس كورونا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة أخذ بعين الاعتبار رقمنة إدارة الموارد البشرية كمطلب قوي لتقوية إستراتيجياتها وتحديد ممارساتها، لمواجهة مثل هاته الأزمات.<sup>1</sup>

### دراسة (أحمد سيد عبد الباسط، عاطف فتحي حبيب سيدهم، 2021)

من أهم ما هدفت إليه هذه الدراسة هو تحديد الممارسات المستجدة لإدارة الموارد البشرية في إطار الإجراءات الاحترازية لمواجهة فيروس كورونا في مجموعات منظمات أعمال مصرية، حيث تناولت جملة من الممارسات المستحدثة والمتمثلة في الوصول التام للعنصر البشري لكافة النظم تكنولوجيا المعلومات والتواصل الإلكتروني لإتاحة إمكانية العمل عن بعد، وإلزام العنصر البشري المشتبه بإصابته بفيروس كورونا المستجد بالحجر المنزلي مع توفير مرتب كامل له حتى يتم شفائه، كما أنها عرجت إلى الكثير من الممارسات التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية الأخذ بها لتفادي آثار فيروس كورونا حالياً وفي المستقبل.<sup>2</sup>

### دراسة (stavors kalogiannidis, 2021)

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير فيروس كورونا على ممارسات إدارة الموارد البشرية و التسويق في المستقبل، حيث أثبتت الدراسة أن ديناميكيات العمل قد تغيرت بشكل كبير من الطريقة التقليدية العمل داخل المنظمة إلى العمل عن بعد في المنزل، وذلك للحفاظ على التباعد الاجتماعي بطريقة واحدة للحماية من فيروس كورونا وقد توصلت الدراسة إلى أن العمل عن بعد أكثر مرونة وملائمة للتعامل مع هذه الأزمة الصحية وأنه على المنظمة التكيف مع التقنيات الجديدة للعمل عن بعد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علوان رمزي، مي حمودي عبد الله جاسم الشمري، مرجع سابق.

<sup>2</sup> أحمد سيد عبد الباسط، عاطف فتحي حبيب سيدهم، اثر خصائص منظمات الأعمال المصرية على التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد7، العدد11، الجزء الأول، 2021، ص27-52.

<sup>3</sup>Stavor skalogiannidis, the impact of covid-19 on human resources management practices and future marketing , *international journal of industrial marketing* ,Vol .6, No. 1,2021, pp:43-55.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

---

### دراسة (mohamed riza aziz and others,2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التحديات والقرارات والاستراتيجيات الغير عادية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أثناء الفترة الوبائية، حيث توصلت الدراسة إلى أن المنظمات تعرضت لتحديات كبرى خلال هذه الفترة، وقد حاولت مواجهة الأزمة بواسطة انتهاج استراتيجيات جديدة تضمنت المرونة وتعزيز الكفاءة الداخلية والعمل عن بعد، ورأت أن تنفيذ هذه الاستراتيجيات من شأنه أن يزيد في نسبة الرضا الوظيفي والسلامة الصحية في مكان العمل والرفاه العقلي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Mohamed Riza Aziz, and others, innovative human resources management strategies during covid-19 pandemic: a systematic narrative review approach, **Helyon journal**, Vol .7 Issue .6,june 2021.

### المبحث الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

كما ذكر سابقا فإن الدراسات السابقة التي تربط فيروس كورونا بإدارة الموارد البشرية تعتبر قليلة سواء وطنيا أو دوليا وهذا راجع إلى كون الموضوع جديد؛

تمثلت أوجه التشابه في الدراسات السابقة في أنها تدرس أثر فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية، حيث تؤكد اغلب الدراسات أنه يوجد تأثير كبير لفيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية؛

تمثلت أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة في النتائج حيث أن بعض الدراسات توصلت إلى أن فيروس كورونا أثر بشكل سلبي فقط على إدارة الموارد البشرية والبعض الآخر يرى أن الفيروس أثر بشكل سلبي وإيجابي، وتختلف أيضا في كونها تناولت إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل و فيروس كورونا كمتغير تابع والبعض الآخر تناول العكس، واختلفت الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة فبعضها أجريت في منظمات حكومية والبعض الآخر في منظمات غير حكومية؛

مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو الاعتماد على أبعاد إدارة الموارد البشرية، وأيضا مجتمع الدراسة والمتمثل في العيادة متعددة الخدمات.

### خلاصة

في هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسات السابقة في الموضوع حيث اتضح أن:

- ✓ نتائج الدراسات السابقة أجمعت على وجود تأثير كبير لفيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ فيروس كورونا أدى إلى إحداث تغيرات واستحداثات كثيرة على مستوى قسم إدارة الموارد البشرية في المنظمات؛
- ✓ الدراسات السابقة توصلت لضرورة تبني استراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات التي عرقلت سير إدارة الموارد البشرية خلال أزمة كورونا؛
- ✓ تباينت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة المتعلقة بأثر تفشي فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو مجتمع الدراسة حيث أن مجتمع الدراسة متمثل في المؤسسة العيادة المتعددة الخدمات، كما تتميز هذه الدراسة بالاعتماد على أبعاد إدارة الموارد البشرية.

# الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

### الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

#### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل مجموعة القواعد والإجراءات التي انتهجتها الباحثة لإجراء دراستها، والتي تجعل نتائج البحث موثوقة وتساعد في جمع وتحليل وعرض المعلومات والبيانات.

#### المبحث الأول: منهجية ونوع الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة لأنه يتماشى مع طبيعتها ومن أجل الوصف الدقيق لها والإحاطة بكافة بياناتها، باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف ظاهرة محددة ويحاول شرحها وجمع البيانات عنها وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها وتحليلها، وقد تم في هذه الدراسة وصف وتحليل ظاهرة تأثير فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة وذلك باستخدام مصادر أولية ومصادر ثانوية المتمثلة في:

- **المصادر الثانوية:** اعتمد الباحث على مجموعة من المصادر لجمع البيانات الثانوية والمتمثلة في الكتب والمقالات العلمية ورسائل التخرج لصياغة الإطار النظري للدراسة وصياغة فقرات الاستبيان.
- **المصادر الأولية:** اعتمد الباحث على الاستبيان كمصدر لجمع البيانات الأولية لإجراء الدراسة.

تصنف البحوث العلمية إلى بحوث كمية كونها تصف الظاهرة وصفا رقميا وتوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها وبحوث نوعية تقوم على تحليل المعطيات المجمعّة بشكل نظري وتصف الظاهرة وخصائصها.

وهذه الدراسة تصنف ضمن النوع المختلط (كمي- نوعي) حيث تعتبر نوعية في جزئها النظري من خلال جمع المادة العلمية وتحليلها والتعليق عليها، وكمية في جزئها التطبيقي من خلال جمع المعلومات من الفئة المبحوثة ومعالجتها كميا واختبار الفرضيات الموضوعية بهدف تفسير الظاهرة التي نحن بصدد دراستها.

## المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

### أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين في العيادة المتعددة الخدمات ببلدية الحامة ولاية خنشلة، وعليه فإن حجم مجتمع الدراسة يبلغ 55 مفردة، وهي شرط أساسي لاختيار العينة العشوائية.

### ثانياً: عينة الدراسة

لمعرفة أثر تفشي فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في المنظمات من وجهة نظر الموظفين في العيادة المتعددة الخدمات ببلدية الحامة ولاية خنشلة، تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة، وذلك راجع لصعوبة إجراء الدراسة على كافة المجتمع بسبب وجود فئة قليلة مناوبة ليلاً تعذر على الباحث استجوابها .

### 1) حجم عينة الدراسة: تم تحديد العينة بالطريقة التالية:

تم أخذ حجم العينة من جدول Morgan & krejcie كما هو موضح في ( الملحق رقم1)، حيث يبين حجم العينة اللازم لكل مجتمع عند مستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0,5).

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أنه عندما يكون حجم المجتمع 55 مفردة يكون حجم العينة هو 48 مفردة.

### 2) طريقة اختيار مفردات العينة: لقد تم اختيار مفردات عينة الدراسة بطريقة عشوائية لأنها تعطي

فرصة احتمالية ظهور لكل فرد من المجتمع في العينة، حيث تم تحديد أفراد العينة من خلال السحب العشوائي دون إرجاع، أي أن المفردة التي تم اختيارها لايمكنها الظهور مرة ثانية.

### 3) خصائص عينة الدراسة: تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية للمعلومات الشخصية

لمفردات العينة، والتي تم الحصول عليها من خلال المحور الأول من الاستبيان.

الجدول رقم (1): عدد حالات إجابة وعدم إجابة أفراد العينة على أسئلة المحور الأول المتعلق بالمعلومات العامة

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

| الخبرة المهنية | المستوى الوظيفي | الفئة العمرية | الجنس |                    |
|----------------|-----------------|---------------|-------|--------------------|
| 48             | 48              | 48            | 48    | عدد الإجابات       |
| 0              | 0               | 0             | 0     | عدد القيم المفقودة |
| 48             | 48              | 48            | 48    | المجموع            |

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

من الجدول رقم (1) نلاحظ أن عدد القيم المفقودة منعدم وهذا راجع إلى سهولة المعلومات الواردة في الاستبيان، عدم وجود المعلومات الحساسة التي تخص المبحوث (الإسم، اللقب، وبريده الإلكتروني، ومشابه ذلك) مما جعلهم يجيبون بأريحية دون خوف.

### الجدول (2) : وصف الخصائص العامة لمفردات عينة البحث

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة             |                |
|----------------|---------|-------------------|----------------|
| %47.9          | 23      | ذكور              | الجنس          |
| %52.1          | 25      | إناث              |                |
| %100           | 48      | المجموع           |                |
| %35.4          | 17      | أقل من 30 سنة     | الفئة العمرية  |
| %31.3          | 15      | من 31 إلى 40      |                |
| %33.3          | 16      | فوق 40 سنة        |                |
| %100           | 48      | المجموع           |                |
| %22.9          | 11      | طبيب              | الوظيفة        |
| %41.7          | 20      | ممرض              |                |
| %16.7          | 8       | إداري             |                |
| %18.8          | 9       | غير ذلك           |                |
| %100           | 48      | المجموع           |                |
| %35.4          | 17      | أقل من 5 سنوات    | الخبرة المهنية |
| %27.1          | 13      | من 5 إلى 10 سنوات |                |
| %37.5          | 18      | أكثر من 10 سنوات  |                |

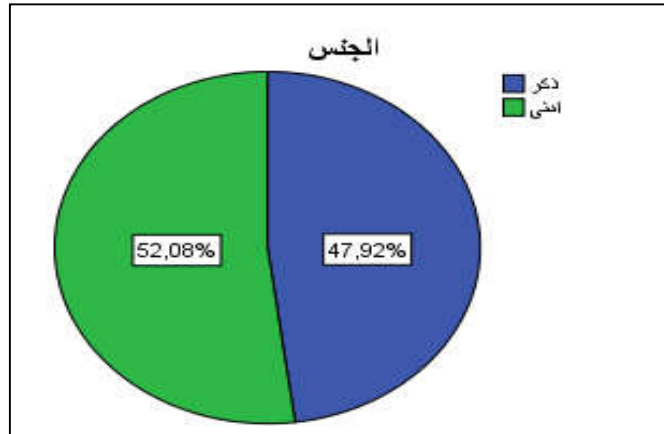
### الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

|         |    |      |
|---------|----|------|
| المجموع | 48 | %100 |
|---------|----|------|

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

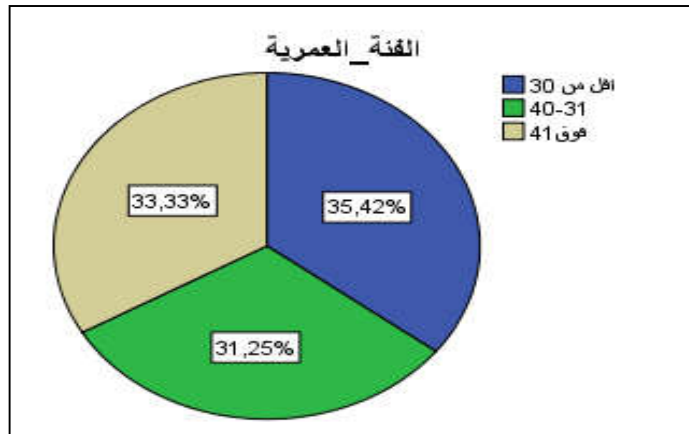
الشكل رقم (3): التمثيل البياني لجنس مفردات العينة.

سيتم عرض التكرارات الموجودة في الجدول أعلاه، في شكل دوائر نسبية كمايلي :



المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

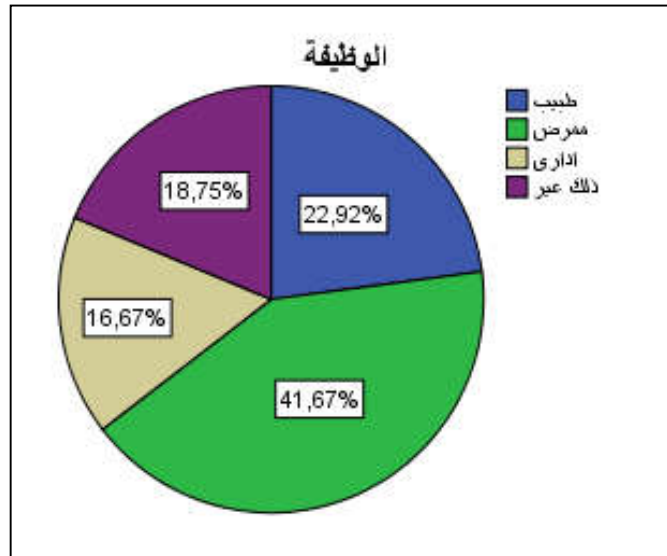
الشكل رقم (4): التمثيل البياني للفئة العمرية لمفردات العينة



المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

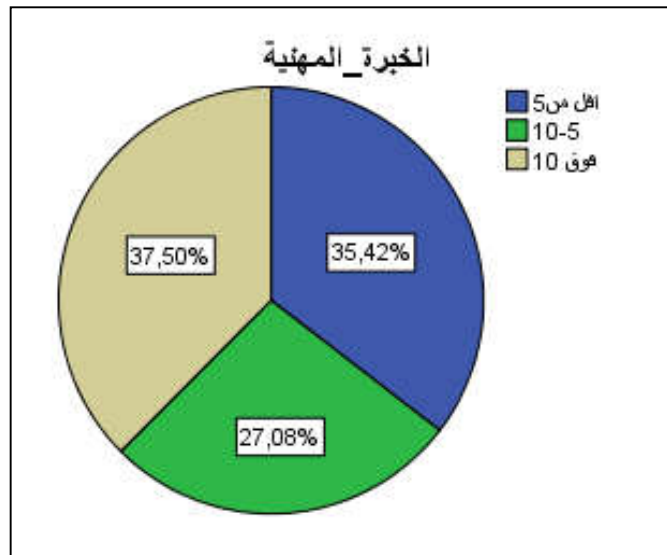
## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

الشكل رقم (5): التمثيل البياني للمستوى الوظيفي لمفردات العينة



المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

الشكل رقم (6): التمثيل البياني للخبرة المهنية لمفردات العينة



المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة الإناث بلغت (52.1%) ونسبة الذكور (47.9%)، حيث نجد أن عدد الإناث والذكور متقارب تقريبا، وهذا راجع لطبيعة العمل في هذا المجال فهو يناسب الإناث والذكور، وخاصة فئة الإناث لأن نظام هذا العمل يتماشى مع ما يفرضه المجتمع فهو مهنة شريفة.

بالنسبة للفئة العمرية الأولى المسيطرة هي فئة الأقل من 30 سنة بنسبة تقدر ب (35.4%)، وهذا يدل على إقبال الشباب على العمل في هذا المجال واهتمامهم به، ثم تليها فئة أكثر من 41 سنة بنسبة (33.3%)، وفيما يخص فئة من 31 إلى 40 سنة فترتب في المرتبة الثالثة بما يقارب (31.3%) وهي ليست ببعيدة عن نسبة الفئة والأولى والثانية، وإن دلت هذه القيم على شيء فإنها تدل على أن العمل في هذا المجال يناسب جميع الفئات العمرية ويستهيئهم أيضا.

الوظيفة الغالبة على المبحوثين هي ممرض بنسبة قدرت ب (41.7%) وذلك راجع لكثرة مسابقات الشبه الطبي للذين لم يتحصلوا على شهادة البكالوريا للظفر بمهنة ممرض، والوظيفة التي يليها هي طبيب بنسبة (22.9%)، أما الرتبة الثالثة فكانت للذين يعملون في المخبر والمسؤولين عن الأشعة و القابلات وعاملات النظافة وعون الأمن حيث تم جمعهم في فئة واحدة وهي فئة "غير ذلك" لقلة عددهم، وقد قدرت نسبتهم مجتمعين ب (18.8%) وهذا راجع لصغر العيادة وعدم توفر فيها أجهزة الأشعة وعدد قليل فقط من أنواع التحاليل لذا لم يتم توظيفهم بكثرة والاكتفاء بعناصر فقط، والمرتبة الأخيرة كانت للإداريين بنسبة (16.7%) فكما ذكرنا سابقا صغر حجم العيادة هو السبب في قلة عدد الإداريين.

أما فيما يخص الخبرة المهنية فنجد أن ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات هم الفئة الطاغية بنسبة قدرت (37.5%) وهذا يوحي أن هذه العيادة تتمتع بخبرات تؤهلها على ممارسة نشاطها بفعالية وكفاءة، ثم تليها فئة الأقل من 5 سنوات بنسبة (35.4%) وهذه النسبة تدل على أن العيادة تستقطب الموظفين الجدد الذين لا يملكون الخبرة سواء عن طريق المسابقات أو غيرها لتقوم بتدريبهم وتوظيفهم، والنسبة الأقل كانت (27.1%) وتعود لفئة ما بين 5 إلى 10 سنوات.

### المبحث الثالث: إجراءات الدراسة

#### أولاً: أداة الدراسة

تم جمع معلومات وبيانات الدراسة بطريقة استقصائية باستخدام أداة واحدة وهي الاستبيان بنوعيه الورقي والالكتروني، حيث اشتمل على محاور تعكس الغاية من الدراسة وتبرز المتغيرات التي تم تناولها، وقد استعملت بعض الطرق لإيصال الاستبيان للمبحوثين من أهمها تسليمه لهم بشكل شخصي في مكان عملهم، وإرسال نسخ الكترونية عبر البريد الالكتروني والحسابات الشخصية الخاصة بهم.

**1- بناء أداة الدراسة:** تم بناء محاور الاستبيان الرئيسية والفرعية إستناداً على إشكالية الدراسة وفرضياتها ومتغيراتها وانطلاقاً من نموذج الدراسة، كمايلي :

أ- **المحور الرئيسي الأول: المعلومات العامة:** تم تخصيص هذا المحور للمعلومات العامة للفئة المبحوث، واندرجت ضمن هذا المحور المحاور الفرعية التالية: (الجنس، السن، الوظيفة، الخبرة المهنية).

ب- **المحور الرئيسي الثاني: إدارة الموارد البشرية:** تم تخصيص هذا المحور للمتغير التابع والذي يشتمل على محاور فرعية متمثلة في: (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، تدريب وتطوير العاملين، التعويضات، تقييم الأداء).

ت- **المحور الرئيسي الثالث: فيروس كورونا:** تم تخصيص هذا المحور للمتغير المستقل (تفشي فيروس كورونا).

تم الاعتماد على أبعاد المتغير التابع أثناء صياغة فقرات الاستبيان، أما بالنسبة للمتغير المستقل فتمت صياغته بشكل مباشر دون الاعتماد على الأبعاد الخاصة به.

**2- تحكيم أداة الدراسة:** تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل تقييمه، ووضع ملاحظات حول محاوره، ثم تمت عملية إعادة الصياغة للمحاور والفقرات التي أشار إليها الأستاذ المشرف.

#### ثانياً: ثبات وصدق أداة الدراسة

**3- قبل إجراء استبيان استقصائي حول مفردات عينة البحث، يجب التأكد أولاً من صحة وموثوقية أداة البحث، حتى يمكن الحصول على نتائج صحيحة وموثوقة عند شرح الظاهرة قيد الدراسة.**

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

**الصدق:** إن الصدق من أهم الشروط التي يجب أن تتوفر في الأداة التي استعملها الباحث لجمع البيانات، ويمكن تعريف الصدق على أنه مدى صلاحية المقياس المستعمل في تحقيق أهداف الدراسة.

**الثبات:** كلمة الثبات في اللغة تعني الاستقرار وعدم التناقض، ويقصد بالثبات أن تكون النتائج المتحصل عليها بواسطة المقياس المستعمل ثابتة حتى وإن تمت إعادة تطبيقه على نفس العينة وفي نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة.<sup>1</sup>

والثبات نوعان في هذا المجال:

- **الثبات الداخلي:** يشير الثبات الداخلي إلى درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وهناك طرق عديدة لاختبار الاستقرار الداخلي، أهمها معامل ألفا-كرونباخ، والتجزئة النصفية.
- **الثبات الخارجي:** يتعلق بدرجة استقرار الاستبيان، حيث يمكن قياس الاستبيان الخارجي بتطبيق نفس الاستبيان مرتين متتاليتين تفصل بينهما فترة قصيرة، ثم قياس معامل ارتباط نتيجة الفترة الأولى ونتائج الفترة الثانية.

### 1-قياس الثبات الداخلي: يوجد ثلاث مقاييس لقياس الثبات الداخلي وهي :

أ- **الثبات الداخلي الكلي:** استخدم الباحث طريقة ألفا-كرونباخ لقياس الثبات الداخلي لفقرات كل محور من الاستبيان على حدى، والجدول أسفله يوضح معاملات الثبات لمحاور الاستبيان ومعامل الثبات الكلي له :

### الجدول رقم(3): معامل ألفا- كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

| الرقم | المحور                  | عدد الفقرات | معامل ألفا-كرونباخ |
|-------|-------------------------|-------------|--------------------|
| 1     | تخطيط الموارد البشرية   | 4           | 0.803              |
| 2     | الاستقطاب والتعيين      | 4           | 0.639              |
| 3     | التدريب وتطوير العاملين | 4           | 0.946              |
| 4     | التعويضات               | 4           | 0.698              |

<sup>1</sup>حنان بشته، نعيم بوعموشة، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة الدراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد3،

العدد2، جوان 2015، ص:ص: 117-133

### الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

|       |    |                      |   |
|-------|----|----------------------|---|
| 0.883 | 4  | تقييم الأداء         | 5 |
| 0.636 | 7  | فيروس كورونا         | 6 |
| 0.869 | 27 | جميع محاور الاستبيان |   |

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الثبات الكلي للاستبيان مرتفعة، حيث بلغت (0.869) لمجموع فقرات الاستبيان (27)، بينما نجد أن قيم معاملات ثبات المحاور كلها موجبة وقريبة من (1)، كما أنها تتباين من (0.636) لمحور فيروس كورونا كقيمة صغرى، و (0.946) لمحور التدريب وتطوير العاملين كقيمة كبرى، وإن دلت هذه القيم على شيء فإنها تدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية تؤهله ليكون صالح لتحقيق الهدف المرغوب من هذه الدراسة.

**ب- صدق الاتساق الداخلي:** ونقصد به مدى الاتساق والترابط بين درجات فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، فهو يقيس مدى صدق عبارات المقياس في قياس الأهداف التي وضعت لأجلها، وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول أسفله توضح هذه المعاملات :

#### الجدول رقم (4): الاتساق الداخلي لمحور تخطيط الموارد البشرية

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | الفقرة | إسم المحور            |
|---------------|----------------|--------|-----------------------|
| 0.000         | **0.944        | 1      | تخطيط الموارد البشرية |
| 0.000         | **0.944        | 2      |                       |
| 0.137         | 218            | 3      |                       |
| 0.000         | **0.884        | 4      |                       |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

من خلال الجدول رقم (4) يبرز لنا أن معامل ارتباط الفقرة رقم (3) غير دال إحصائياً، لذا يتوجب علينا حذفها، بينما معاملات الارتباط الخاصة بالفقر المتبقية في هذا المحور كلها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث أن جميع قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه موجبة وقريبة من (1) وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، حيث بلغت في أدناها (0.884) في الفقرة رقم (4)، وبلغت في أعلاها (0.944) في الفقرة رقم (1) و (2)، وهي قيم جد مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي لفقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية له بعد حذف الفقرة رقم (3)، وهذا ما يبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

### الجدول رقم (5): الاتساق الداخلي لمحور الاستقطاب والتعيين

| إسم المحور            | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------------------|--------|----------------|---------------|
| الاستقطاب<br>والتعيين | 5      | **0.741        | 0.000         |
|                       | 6      | **0.374        | 0.009         |
|                       | 7      | **0.835        | 0.000         |
|                       | 8      | **0.795        | 0.000         |

\* دالة إحصائياً عند مستوى 0.05. \*\* دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (5) أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بهذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ونلاحظ أن جميع القيم موجبة حيث تراوحت بين (0.374) للفقرة رقم (6) كأصغر قيمة و(0.835) كأكبر قيمة للفقرة رقم (7)، ومنه فإن كل فقرات هذا المحور تتميز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية له، مما يبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

### الجدول رقم (6): الاتساق الداخلي لمحور التدريب وتطوير العاملين

### الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | الفقرة | إسم المحور              |
|---------------|----------------|--------|-------------------------|
| 0.000         | **0.905        | 9      | التدريب وتطوير العاملين |
| 0.000         | **0.950        | 10     |                         |
| 0.000         | **0.950        | 11     |                         |
| 0.000         | **0.905        | 12     |                         |

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط الفقر مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، حيث نلاحظ أن القيم كلها موجبة وقريبة من (1)، فقد تراوحت قيمتها بين (0.905) للفقرة رقم (9) و (12) كأدنى قيمة و (0.950) للفقرة (10) و الفقرة (11) كأعلى قيمة، ومنه فإن جميع فقرات المحور الثالث تتمتع بدرجة عالية من التناسق الداخلي مع الدرجة الكلية لهذا المحور، وهذا ما يبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

الجدول رقم (7): الاتساق الداخلي لمحور التعويضات

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | الفقرة | إسم المحور |
|---------------|----------------|--------|------------|
| 0.000         | **0.824        | 13     | التعويضات  |
| 0.102         | 0.239          | 14     |            |
| 0.000         | **0.819        | 15     |            |
| 0.000         | **0.886        | 16     |            |

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05 \*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

### الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن الفقرة رقم (14) غير دالة إحصائياً، لذا يتوجب علينا حذفها كما نلاحظ أن باقي معاملات الارتباط الخاصة ب فقرات المحور الرابع مع الدرجة الكلية لهذا المحور كلها موجبة و مرتفعة جدا ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، حيث أن القيم تتراوح بين (0.819) للفقرة رقم (15) كحد أدنى و (0.886) للفقرة رقم (16) كأعلى حد، ومنه نبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.

#### الجدول رقم (8): الاتساق الداخلي لمحور تقييم الأداء

| إسم المحور   | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------|--------|----------------|---------------|
| تقييم الأداء | 17     | **0.904        | 0.000         |
|              | 18     | **0.871        | 0.000         |
|              | 19     | **0.927        | 0.000         |
|              | 20     | **0.750        | 0.000         |

0.05\*\*دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط الفقر مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وكل قيمها موجبة و قريبة من (1)، حيث تراوحت بين (0.750) للفقرة رقم (20) كأدنى حد و (0.927) للفقرة رقم (19) كأعلى حد، ومنه نبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس.

#### الجدول رقم (9): الاتساق الداخلي لمحور فيروس كورونا

| اسم المحور | الفقرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|------------|--------|----------------|---------------|
|            | 21     | **0.379        | 0.000         |
|            | 22     | **0.740        | 0.000         |

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

|       |         |    |              |
|-------|---------|----|--------------|
| 0.000 | **0.569 | 23 | فيروس كورونا |
| 0.000 | **0.569 | 24 |              |
| 0.000 | **0.690 | 25 |              |
| 0.000 | **0.763 | 26 |              |

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05 \*\*دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه قريبة من (1) وكلها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (0.379) للفقرة رقم (21) كحد أدنى و (0.763) للفقرة رقم (26)، وعليه فإن فقرات المحور الخامس تتمتع بدرجة عالية من الترابط والاتساق الداخلي مع الدرجة الكلية لهذا المحور، ومنه نبرهن صدق ارتباط الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس.

ومن خلال النتائج التي استعرضتها الجداول أعلاه، يتضح لنا أن الاستبيان يتمتع بالاتساق الداخلي بعد حذف الفقرة غير الدالة إحصائياً من المحور.

**ج\_الصدق البنائي:** يقيس درجة تحقيق الأهداف التي يأمل الاستبيان في تحقيقها، ويكون ذلك من خلال حساب معامل ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية لمحاور الاستبيان.

**الجدول رقم (10): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لمحاور الاستبيان (الصدق البنائي)**

| اسم المحور            | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------------------|----------------|---------------|
| تخطيط الموارد البشرية | **0.647        | 0.000         |
| الاستقطاب والتعيين    | **0.703        | 0.000         |
| تدريب وتطوير العاملين | **0.593        | 0.000         |
| التعويضات             | **0.550        | 0.000         |
| تقييم الأداء          | **0.662        | 0.000         |

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

|       |         |              |
|-------|---------|--------------|
| 0.000 | **0.672 | فيروس كورونا |
|-------|---------|--------------|

\*\*دالة إحصائية عند مستوى 0.01 \*دالة إحصائية عند مستوى 0.05

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

من خلال الجدول (10) يتضح لنا أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بمحاور الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيمها بين (0.550) لمحور التعويضات كأصغر قيمة و (0.703) لمحور الاستقطاب والتعيين كأعلى قيمة، ومنه فإن جميع محاور الاستبيان مرتبطة بالاستبيان بأكمله، وهذا ما يبرهن الصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

من خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي والصدق البنائي الموضحة في الجداول السابقة يتضح لنا أن الاستبيان الخاص بهذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي وكذا الصدق البنائي، مما يجعلنا نستطيع تطبيقه على العينة بأكملها، والملحق رقم (2) يمثل الاستبيان النهائي لهذه الدراسة.

### ثالثاً: قياس متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي المتكون من ثلاث درجات لتحديد قياس كل فقرة من فقرات الاستبيان وكل محور من محاوره، وكان توزيع الدرجات كمايلي :

### الجدول (11): درجات مقياس ليكرت الثلاثي

| غير موافق | محايد | موافق | الاستجابة<br>الدرجة |
|-----------|-------|-------|---------------------|
| 3         | 2     | 1     |                     |

المصدر: من إعداد الطالبة

حيث أن الفقرة التي تحصل على الموافقة تأخذ الدرجة (1)، والفقرة التي لا تحصل على الموافقة تأخذ الدرجة (3)، بينما الفقرة التي تحصل على محايد كإجابة تأخذ الدرجة (2)، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل محور من محاور الاستبيان اعتمدنا على قيمة والوسط الحسابي، والجدول أسفله يوضح مستويات الموافقة.

### الجدول (12): مستويات الموافقة على فقرات و محاور الاستبيان

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

| مرتفع         | متوسط            | منخفض         | مستوى الموافقة  |
|---------------|------------------|---------------|-----------------|
| من 2.33 إلى 3 | من 1.67 إلى 2.32 | من 1 إلى 1.66 | المتوسط الحسابي |

المصدر: من إعداد الطالبة

يشير المتوسط الحسابي الأقل من (1.66) إلى انخفاض درجة الموافقة على فقرة أو محور، مما يعني درجة عالية من عدم الموافقة، أما بالنسبة للمتوسط بين (1.67 إلى 2.33) فإن الموافقة على الفقرة أو المحور معتدلة، والمتوسط بين (2.33 إلى 3) فهو يدل على تقدير عالي من الموافقة.

### رابعاً: تحضير البيانات للتحليل الإحصائي

بعدما تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، تم تسليم الاستبيان إلى مفردات العينة وجمع البيانات ثم تم إدخال البيانات المجمعة إلى البرنامج الإحصائي SPSS، وتحضيرها قبل إجراء التحليل الإحصائي لها، وذلك عن طريق إيجاد الوسط الحسابي لل فقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

### المبحث الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الإحصاء الخاص بالعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 22، حيث تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الفئة المبحوثة من خلال الاستبيان ومعالجتها، كما تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المتمثلة فيما يلي:

**1\_ أدوات الإحصاء الوصفي:** من أجل معرفة الخصائص العامة للفئة المبحوثة، ولمعرفة مدى تباين استجابات أفراد الفئة المبحوثة اتجاه الاستبيان مع عرضها وتصنيفها، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

**\_الوسط الحسابي (mean):** من أجل وضع متغيرات الدراسة، ولإظهار إجابات الفئة المبحوثة حول الاستبيان.

**\_ الانحراف المعياري (standard deviation):** للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات العينة لكل فقرة عن وسطها الحسابي، وكل محور عن وسطه الحسابي، فكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (0) قل تركيز الإجابات وتشتتها، وبالتالي في حالة تساوي متوسطي عبارتين، فإننا نصنف الفقرة ذات الانحراف المعياري الأقل قبل الفقرة ذات الانحراف المعياري الأكبر.

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

---

\_ التكررات والنسب المئوية: لوصف الخصائص التي تمتاز بها الفئة المبحوثة و إجاباتهم على الاستبيان.

**2\_ الأدوات الاستدلالية:** والغرض من الإحصاء الاستدلالي هو معرفة الخصائص التي يمتاز بها المجتمع وذلك من خلال خصائص الفئة المبحوثة التي سحبت منه، ومعرفة نمط العلاقات الموجودة بين المتغيرات، ثم تعميمها على كافة أفراد المجتمع، حيث تمثلت هذه المقاييس في :

\_ **معامل ارتباط بيرسون:** وذلك لقياس العلاقة بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة، ولإيجاد الاتساق الداخلي للاستبيان.

\_ **معامل ألفا-كرونباخ:** لمعرفة مدى صدق وثبات الاستبيان.

\_ **الانحدار البسيط :** لاختبار الفرضيات.

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

### خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على الطريقة والمنهج وكذا الأدوات التي استعملت من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن أهم ما جاء فيه :

- تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة كونه الأكثر استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ووفقاً لنتائج الدراسات السابقة تم وصف وتحليل ظاهرة تأثير فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في المنظمات وشرح الدراسة ومناقشتها؛
- يتكون مجتمع الدراسة من 55 موظفاً في العيادة المتعددة الخدمات بدائرة الحامة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة متكونة من 48 مفردة عند مستوى دلالة 0.95 بطريقة عشوائية، كما تم وصف خصائص العينة المبحوثة من حيث الجنس والعمر والمهنة والخبرة المهنية؛
- تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات من الفئة المبحوثة، حيث يتضمن فقرات تعكس غرض الدراسة وأسئلتها، ويشمل جميع متغيرات الدراسة، وتبين نتائج تحليل الصدق والثبات أن الاستبيان المعتمد فعال في جمع البيانات؛
- تم الاعتماد على برنامج spss الإصدار رقم 22 لتحليل البيانات التي تم جمعها؛
- تم الاعتماد على مجموعة من أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، لوصف المتغيرات التي تناولتها الدراسة و اختبار فرضياتها.

# الفصل الرابع: نتائج الدراسة

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

### تمهيد

سيعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للإجابات التي تحصلنا عليها من الفئة المبحوثة بواسطة الاستبيان، وذلك من خلال عرض مؤشرات إحصائية لإجابات الفئة المبحوثة والتي تتمثل في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبيان، كما سيتم فيه عملية اختبار فرضيات هذه الدراسة.

### المبحث الأول: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة

تم وصف مدى تأثير فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية العيادة متعددة الخدمات، وذلك عن طريق وصف الإجابات التي أدلت بها الفئة المبحوثة على الشكل التالي:

#### 1) وصف إجابات الأفراد على محور تخطيط الموارد البشرية:

لمعرفة تأثير فيروس كورونا على عملية تخطيط الموارد البشرية في العيادة متعددة الخدمات الحامة تم صياغة ثلاثة فقرات لتمثيل محور تخطيط الموارد البشرية، وتمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة في هذا المحور، وللمحور ككل، والجدول التالي يوضح المؤشرات الإحصائية الخاصة بهذا المحور:

#### الجدول رقم(13): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور تخطيط الموارد

البشرية.

| ترتيب الفقر | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الإجابات  |       |       | التكرارات النسبية | رقم الفقرة |
|-------------|---------|-------------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------------|------------|
|             |         |                   |                 | غير موافق | محايد | موافق |                   |            |
| الثاني      | منخفض   | 0.279             | 1.083           | 4         | 00    | 44    | التكرارات         | 01         |
|             |         |                   |                 | 8.3       | 00    | 91.7  | النسبة            |            |
| الثاني      | منخفض   | 0.279             | 1.083           | 4         | 00    | 44    | التكرارات         | 02         |
|             |         |                   |                 | 8.3       | 00    | 91.7  | النسبة            |            |

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

|       |       |       |       |  |    |      |           |    |
|-------|-------|-------|-------|--|----|------|-----------|----|
| الأول | منخفض | 0.356 | 1.145 | 7  | 00 | 41   | التكرارات | 03 |
|       |       |       |       | 14.6   | 00 | 85.4 | النسبة    |    |
| منخفض |       | 0.284 | 1.104 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تخطيط الموارد البشرية |    |      |           |    |

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات الفئة المبحوثة عن فقرات هذا المحور، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور ب (1.104) بنسبة انحراف معياري (0.284) على مقياس ليكرت الثلاثي، ويدل هذا المتوسط الحسابي المتحصل عليه في هذا المحور على مستوى منخفض، إذ أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) بلغ (1,145) بانحراف معياري (0,365)، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى مستوى منخفض، حيث تم تصنيفها في المرتبة الأولى، وتتص هذه الفقرة على ان إدارة الموارد البشرية تقوم بالتخطيط لمعرفة الكفاءات التي تلزم المنظمة، ثم الفقرتين (1) و(2) فقد بلغت قيمة متوسطهما الحسابي (1,083) بانحراف معياري (0,279)، والذي يدل على مستوى متوسط، وتم تصنيفهما في مرتبة الثانية حيث أن الفقرة رقم (1) تتص على أن إدارة الموارد البشرية تلتزم بالتخطيط للموارد البشرية، والفقرة رقم (2) أقرت أنه يوجد وضوح في خطط وأهداف إدارة الموارد البشرية.

### 2) وصف إجابات الأفراد على محور الاستقطاب والتعيين:

لمعرفة مدى تأثير فيروس كورونا على عملية الاستقطاب والتعيين من طرف إدارة الموارد البشرية في العيادة المتعددة الخدمات، تم صياغة أربع فقرات لتمثيل محور الاستقطاب والتعيين، وتمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات هذا المحور، وللمحور بشكل عام، والجدول أسفله يمثل المؤشرات الإحصائية الخاصة بهذا المحور:

الجدول رقم (14): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور الاستقطاب والتعيين.

| رقم الفقرة | التكرارات النسبية | الإجابات |       |           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | ترتيب الفقرة |
|------------|-------------------|----------|-------|-----------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
|            |                   | موافق    | محايد | غير موافق |                 |                   |         |              |
| 04         | التكرارات         | 21       | 00    | 27        | 1.562           | 0.501             | منخفض   | الثاني       |
|            | النسبة            | 43.8     | 00    | 56.3      |                 |                   |         |              |

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

|        |       |       |       |   |    |      |           |    |
|--------|-------|-------|-------|---|----|------|-----------|----|
| الأول  | متوسط | 0.201 | 1.958 | 46  | 00 | 2    | التكرارات | 05 |
|        |       |       |       | 95.8  | 00 | 4.2  | النسبة    |    |
| الرابع | منخفض | 0.334 | 1.125 | 6   | 00 | 42   | التكرارات | 06 |
|        |       |       |       | 12.5  | 00 | 87.5 | النسبة    |    |
| الثالث | منخفض | 0.356 | 1.145 | 7   | 00 | 41   | التكرارات | 07 |
|        |       |       |       | 14.6  | 00 | 85.4 | النسبة    |    |
|        |       |       |       | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاستقطاب والتعيين |    |      |           |    |
| منخفض  |       | 0.252 | 1.447 |   |    |      |           |    |

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يشير الجدول رقم(14) إلى الإجابات التي تم التحصل عليها من الفئة المبحوثة حول فقرات محور الاستقطاب والتعيين في العيادة المتعددة الخدمات الحامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (1,447) بانحراف معياري(0,252) على مقياس ليكرت الثلاثي، ويدل هذا المتوسط الحسابي المتحصل عليه في هذا المحور على مستوى منخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (1,958\_1,125)، فقد جاءت الفقرة رقم 5 في المرتبة الأولى و التي تنص على أن الموظفين يشاركون في عملية الاستقطاب، بمتوسط حسابي(1,958) وانحراف معياري(0,201)، وهذا المتوسط الحسابي يدل على مستوى متوسط، و جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 6 والتي تنص على أن إدارة الموارد البشرية تحرص على استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون المهارات المتعددة وذلك بمتوسط حسابي قيمته(1,125) وانحراف معياري(0,334)، وهذا المتوسط الحسابي يدل على مستوى منخفض.

### 3) وصف إجابات الأفراد على محور تدريب وتطوير العاملين

لمعرفة مدى تأثير فيروس كورونا على عملية تدريب وتطوير العاملين تم صياغة أربع فقرات لتمثيل محور تدريب وتطوير العاملين، وتمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات هذا المحور، وللمحور بشكل عام، والجدول أسفله يمثل المؤشرات الإحصائية الخاصة بهذا المحور:

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

الجدول رقم (15): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور تدريب وتطوير العاملين.

| ترتيب<br>الفقرة | المستوى | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | الإجابات  |       |              | التكرارات<br>النسبية | رقم الفقرة |
|-----------------|---------|----------------------|--------------------|---|-------|--------------|----------------------|------------|
|                 |         |                      |                    | موافق   | محايد | غير<br>موافق |                      |            |
| الثاني          | منخفض   | 0.394                | 1.187              | 39  | 00    | 9            | التكرارات            | 08         |
|                 |         |                      |                    | 81.3  | 00    | 18.8         | النسبة               |            |
| الأول           | منخفض   | 0.424                | 1.229              | 37  | 00    | 11           | التكرارات            | 09         |
|                 |         |                      |                    | 77.1  | 00    | 22.9         | النسبة               |            |
| الأول           | منخفض   | 0.424                | 1.229              | 37  | 00    | 11           | التكرارات            | 10         |
|                 |         |                      |                    | 77.1  | 00    | 22.9         | النسبة               |            |
| الثاني          | منخفض   | 0.394                | 1.187              | 39  | 00    | 9            | التكرارات            | 11         |
|                 |         |                      |                    | 81.3  | 00    | 18.8         | النسبة               |            |
|                 | منخفض   | 0.380                | 1.208              | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور<br>تدريب وتطوير العاملين |       |              |                      |            |

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يشير الجدول رقم (15) إلى إجابات أفراد الفئة المبحوثة حول فقرات محور التدريب وتطوير العاملين في العيادة المتعددة الخدمات الحامة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (1.208) بانحراف معياري (0.380) على مقياس ليكرت الثلاثي، ويشير المتوسط الحسابي لهذا المحور إلى مستوى منخفض، حيث أن الفقرة رقم (9) التي تنص على أن الموظفين يتم تدريبهم بهدف زيادة معارفهم، والفقرة رقم (10) التي تنص على تناسب برامج التدريبات مع طبيعة العمل، تم ترتيبها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (1.229) وبانحراف معياري (0.424)، حيث يدل هذا المتوسط الحسابي على مستوى منخفض، والفقرة رقم (11) التي تنص على حاجة الموظفين الجدد إلى البرامج التدريبية للتكيف مع بيئة العمل، والفقرة رقم (8) التي تقر بان هناك خطة إستراتيجية سنوية لتدريب العمال، تم ترتيبها في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (1.187) وبانحراف معياري (0.394)، وهذا يدل على مستوى منخفض.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

### 4) وصف إجابات الأفراد على محور التعويضات

لمعرفة مدى تأثير فيروس كورونا على عملية التعويضات في العيادة المتعددة الخدمات الحامة، تم صياغة أربع فقرات لتمثيل هذا محور، حيث تمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات هذا المحور، وللمحور بشكل عام، والجدول أسفله يمثل المؤشرات الإحصائية الخاصة بهذا المحور:

الجدول رقم (16): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور التعويضات

| رقم الفقرة | التكرارات النسبية | الإجابات                                     |       |           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | ترتيب الفقرة |
|------------|-------------------|--|-------|-----------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
|            |                   | موافق  | محايد | غير موافق |                 |                   |         |              |
| 12         | التكرارات         | 43   | 00    | 5         | 1.104           | 0.308             | منخفض   | الثاني       |
|            | النسبة            | 89.6   | 00    | 10.4      |                 |                   |         |              |
| 13         | التكرارات         | 41   | 00    | 7         | 1.145           | 0.356             | منخفض   | الاول        |
|            | النسبة            | 85.4   | 00    | 14.6      |                 |                   |         |              |
| 14         | التكرارات         | 45   | 00    | 3         | 1.062           | 0.244             | منخفض   | الثالث       |
|            | النسبة            | 93.8   | 00    | 6.3       |                 |                   |         |              |
|            |                   | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعويضات |       |           | 1.104           | 0.258             | منخفض   |              |

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يشير الجدول رقم (16) إلى إجابات الأفراد على فقرات محور التعويضات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (1.104) بانحراف معياري (0.258)، وهذا المتوسط الحسابي يدل على مستوى منخفض، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (1.062-1.145)، حيث تم ترتيب الفقرة رقم (13) في المرتبة الأولى حيث نصت على أن الموظفين يتحصلون على أجور تتماشى مع الجهد المبذول و بمتوسط حسابي (1.145) وبانحراف معياري (0.356)، إذ يدل هذا المتوسط الحسابي المتحصل عليه على مستوى متوسط، والمرتبة الأخيرة كانت للفقرة رقم (14) التي تنص على أن التعويضات وسيلة فعالة لزيادة حدة المنافسة بين الموظفين، ومتوسطها الحسابي (1.062) بانحراف معياري (0.244)، ويدل هذا المتوسط الحسابي على مستوى منخفض.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

### 5) وصف إجابات الأفراد على فقرات محور تقييم الأداء

لمعرفة مدى تأثير تفشي فيروس كورونا على عملية تقييم الأداء في العيادة المتعددة الخدمات الحامة، تم صياغة أربع فقرات لتمثيل هذا محور، حيث تمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات هذا المحور، وللمحور بشكل عام، والجدول أسفله يمثل المؤشرات الإحصائية الخاصة بهذا المحور:

### الجدول رقم (17): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور تقييم الأداء

| ترتيب الفقرة | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الإجابات  |       |       | التكرارات النسبية | رقم الفقرة |
|--------------|---------|-------------------|-----------------|---|-------|-------|-------------------|------------|
|              |         |                   |                 | غير موفق  | محايد | موافق |                   |            |
| الثاني       | منخفض   | 0.429             | 1.166           | 6   | 1     | 41    | التكرارات         | 15         |
|              |         |                   |                 | 12.5  | 2.1   | 85.4  | النسبة            |            |
| الأول        | متوسط   | 0.495             | 1.208           | 8   | 1     | 39    | التكرارات         | 16         |
|              |         |                   |                 | 16.7  | 2.1   | 81.3  | النسبة            |            |
| الثالث       | منخفض   | 0.412             | 1.145           | 5   | 1     | 42    | التكرارات         | 17         |
|              |         |                   |                 | 10.4  | 2.1   | 87.5  | النسبة            |            |
| الرابع       | منخفض   | 0.279             | 1.083           | 4   | 00    | 44    | التكرارات         | 18         |
|              |         |                   |                 | 8.3   | 00    | 91.7  | النسبة            |            |
|              | منخفض   | 0.344             | 1.151           | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم الأداء |       |       |                   |            |

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يشير الجدول رقم (16) إلى إجابات الفئة المبحوثة حول فقرات محور تقييم الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور تقييم الأداء (1,151) وانحراف معياري (0,344)، وهذا المتوسط الحسابي يدل على مستوى منخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (1,083 - 1,208) حيث جاءت الفقرة رقم 16 في المرتبة الأولى والتي تقر بأن معايير تقييم الأداء تنطبق على العاملين دون تحيز، ومتوسطها الحسابي (1,208) بانحراف معياري (0,495)، وهذا المتوسط الحسابي يدل على مستوى منخفض، والمرتبة

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

الأخيرة للفقرة رقم (18) التي تنص على أن لكل موظف الحق في الاطلاع على نتائج التقييم، ومتوسطها الحسابي (1,083) بانحراف معياري (0,279)، وهذا يدل على مستوى منخفض.

### 6) وصف الإجابات على المحاور التابعة

يوضح الجدول أسفله المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمحاور التابعة التي تم حسابها سابقاً، كما يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة الموارد البشرية ككل بصفته يشمل المحاور السابقة.

### الجدول رقم (18): وصف إجابات أفراد العينة على المحاور التابعة

| رقم المحور | اسم المحور            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | ترتيب المحور |
|------------|-----------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 01         | تخطيط الموارد البشرية | 1.104           | 0.284             | منخفض   | الخامس       |
| 02         | الاستقطاب والتعيين    | 1.447           | 0.252             | منخفض   | الأول        |
| 03         | تدريب وتطوير العاملين | 1.208           | 0.308             | منخفض   | الثاني       |
| 04         | التعويضات             | 1.104           | 0.258             | منخفض   | الرابع       |
| 05         | تقييم الأداء          | 1.151           | 0.344             | منخفض   | الثالث       |
|            | إدارة الموارد البشرية | 1.246           | 0.187             | منخفض   |              |

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يشير الجدول رقم (18) إلى إجابات الأفراد على محور إدارة الموارد البشرية، حيث ان متوسطها الحسابي (1,246) بانحراف معياري (0,187)، وهذا المتوسط الحسابي يدل على مستوى منخفض، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور الفرعية بين (1,104-1,447)، حيث جاء في المرتبة الأولى محور الاستقطاب والتعيين بمتوسط حسابي قدره (1,447) وانحراف معياري (0,252)، وهذا يدل على مستوى منخفض، وجاء في المرتبة الأخيرة محور تخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي (1.104) وانحراف معياري (0,258)، وهذا يدل على مستوى منخفض.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

### (7) وصف الإجابات على فقرات محور فيروس كورونا

لمعرفة مدى تأثير فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في العيادة متعددة الخدمات الحامة، تم صياغة سبعة فقرات لتمثيل هذا المحور، حيث تمت عملية حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات هذا المحور، وللمحور بشكل عام، والجدول أسفله يمثل المؤشرات الإحصائية الخاصة بهذا المحور:

### الجدول رقم (19): وصف إجابات أفراد العينة على فقرات محور فيروس كورونا

| ترتيب الفقرة | المستوى | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الإجابات          |       |           | التكرارات النسبية | رقم الفقرة |
|--------------|---------|-------------------|-----------------|-------------------|-------|-----------|-------------------|------------|
|              |         |                   |                 | موافق             | محايد | غير موافق |                   |            |
| الرابع       | منخفض   | 0.244             | 1.062           | 45                | 00    | 3         | التكرارات         | 19         |
|              |         |                   |                 | 93.8              | 00    | 6.3       | النسبة            |            |
| الأول        | منخفض   | 0.476             | 1.333           | 32                | 00    | 16        | التكرارات         | 20         |
|              |         |                   |                 | 66.7              | 00    | 33.3      | النسبة            |            |
| الخامس       | منخفض   | 0.144             | 1.020           | 47                | 00    | 1         | التكرارات         | 21         |
|              |         |                   |                 | 97.9              | 00    | 2.1       | النسبة            |            |
| الخامس       | منخفض   | 0.144             | 1.020           | 47                | 00    | 1         | التكرارات         | 22         |
|              |         |                   |                 | 97.9              | 00    | 2.1       | النسبة            |            |
| الثاني       | منخفض   | 0.410             | 1.208           | 38                | 00    | 10        | التكرارات         | 23         |
|              |         |                   |                 | 79.2              | 00    | 20.8      | النسبة            |            |
| الثالث       | منخفض   | 0.279             | 1.083           | 44                | 00    | 4         | التكرارات         | 24         |
|              |         |                   |                 | 91.7              | 00    | 8.3       | النسبة            |            |
|              | منخفض   | 0.184             | 1.121           | محور فيروس كورونا |       |           |                   |            |

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يشير الجدول رقم(19) إلى إجابات الفئة المبحوثة حول فقرات محور فيروس كورونا، حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المحور (1,121) بانحراف معياري(0,184)، إذ يدل هذا المتوسط الحسابي المتحصل عليه على مستوى منخفض، وتراوحت متوسطات الحسابية لفقرات المحور بين(1,020-1,333)، حيث أن المرتبة الأولى كانت للفقرة رقم (20) التي تنص على أن جميع الموظفين التزموا بالتدابير الوقائية للحد من إنتشار الفيروس، متوسطها الحسابي(1,333) بانحراف معياري (0,476)، والمرتبة الأخيرة للفقرة رقم (21)و(22) حيث أقرت الفقرة رقم (21) بأن عدد كبير من العمال أصيب بفيروس كورونا والفقرة (22) أقرت أن إنتشار فيروس كورونا شكل حالة رعب وهلع بين الموظفين داخل المؤسسة وأثر على حالتهم النفسية، متوسطهما الحسابي (1,020) بانحراف معياري (0,144)، وهذا المتوسط الحسابي يدل على مستوى منخفض.

### المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية من نوع الفرضيات التأثيرية التي تقيس تأثير متغير مستقل على عدة متغيرات تابعة، لذا تم اختبارها بواسطة الانحدار الخطي البسيط كما يلي :

**H0** : لا يؤثر تفشي فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في العيادة المتعددة الخدمات الحامة.

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية :

#### الجدول رقم (20): ملخص نموذج الانحدار $\beta$ للفرضية H0

| نموذج | الارتباط (R)       | معامل التحديد ( $R^2$ ) | معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) | الخطأ في التقدير | الدلالة الإحصائية |
|-------|--------------------|-------------------------|--------------------------------|------------------|-------------------|
| 1     | 0.571 <sup>أ</sup> | 0.325                   | 0.313                          | 0.155            | 0.000             |

أ. المنبئات: (الثابت)، فيروس كورونا.

ب. المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يوضح الجدول رقم (20) أن معامل الارتباط بين فيروس كورونا وإدارة الموارد البشرية (0.571) وهو ارتباط طردي متوسط دال إحصائياً بمستوى معنوية (0.000)، وأن معامل التحديد (0.325) أي أن متغير فيروس كورونا يساهم في تفسير (32.5%) من التغيرات في المتغير التابع، وأن (67.5%) تفسره متغيرات أخرى كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ (0.313) أي بنسبة (31.3%).

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H0

| الدالة الإحصائية | F      | معدل المربعات | درجات الحرية (dll) | مجموع المربعات | نموذج                 |
|------------------|--------|---------------|--------------------|----------------|-----------------------|
| 0.000            | 22.197 | 0.538         | 1                  | 0.538          | مجموع مربعات الانحدار |
|                  |        | 0.024         | 46                 | 1.114          | مجموع مربعات البواقي  |
|                  |        |               | 47                 | 1.652          | مجموع مربعات الكلي    |
|                  |        |               |                    |                | 1                     |

أ. المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية.

ب. المنبئات: (الثابت)، فيروس كورونا

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

يوضح الجدول رقم (21) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H0، ونلاحظ أن قيمة F تساوي (22.197) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (4.05)، ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، بمعنى أنه يوجد أثر لتفشي فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في العيادة المتعددة الخدمات ربيعي بن ناجي، وما يبرهن على هذا، مستوى الدلالة الإحصائية الذي قدر ب(0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد عليه في الدراسة (0.05).

لاستخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين فيروس كورونا وإدارة الموارد البشرية نتبع الجدول

الآتي :

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

الجدول رقم (22): معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية H0

| الدلالة الإحصائية<br>Sig | T     | المعاملات<br>المعيارية<br>Beta | المعاملات غير<br>معيارية |       | نموذج         |
|--------------------------|-------|--------------------------------|--------------------------|-------|---------------|
|                          |       |                                | الخطأ                    | B     |               |
| 0.000                    | 4.259 |                                | 0.140                    | 0.596 | 1 الحد الثابت |
| 0.000                    | 4.711 | 0.571                          | 0.123                    | 0.580 | التكوين       |

أ. المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يشير الجدول رقم (22) إلى معاملات معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بين فيروس كورونا و إدارة الموارد البشرية، ويتضح من خلال هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار بلغ (0.596)، ومعامل الانحدار (b) لفيروس كورونا (0.580)، وهو دال إحصائياً (الدلالة الإحصائية أقل من 0.05).

ومنه معادلة الانحدار هي :

$$\text{إدارة الموارد البشرية} = 0.580 + 0.596 \text{ فيروس كورونا.}$$

نلاحظ أن قيمة معامل (b) لمتغير فيروس كورونا كانت (0.580) وهي دالة إحصائياً (الدلالة الإحصائية أقل من 0.05)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية بين فيروس كورونا وإدارة الموارد البشرية، وتدل هذه القيمة أنه كلما زاد درجة فيروس كورونا بوحدة واحدة أثر ذلك على إدارة الموارد البشرية في العيادة المتعددة الخدمات ربيعي بن ناجي بمقدار 0.580 وحدة، بشرط ثبات بقية المتغيرات.

H0<sub>1</sub> : لا يؤثر تفشي فيروس كورونا على عملية تخطيط الموارد البشرية داخل المنظمة.

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجداول التالية:

الجدول رقم (23): ملخص نموذج الانحدار للفرضية H0<sub>1</sub>

| نموذج | الارتباط (R)       | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> ) | الخطأ في التقدير | الدلالة الإحصائية |
|-------|--------------------|---------------------------------|--|------------------|-------------------|
| 1     | 0.497 <sup>أ</sup> | 0.247                           | 0.230                                  | 0.249            | 0.000             |

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

- أ. المنبئات: (الثابت)، فيروس كورونا  
ب. المتغير التابع: تخطيط الموارد البشرية.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يوضح الجدول رقم (23) أن معامل الارتباط بين فيروس كورونا وتخطيط الموارد البشرية (0.497) وهو ارتباط طردي متوسط دال إحصائيا بمستوى معنوية (0.000)، وان معامل التحديد (0.247) أي أن متغير فيروس كورونا يساهم في تفسير (24.7%) من التغيرات في المتغير التابع، وأن (75.3%) تفسره متغيرات أخرى كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ (0.249) أي بنسبة (24.9%).

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية  $H_{01}$

| الدالة الإحصائية | F      | معدل المربعات | درجات الحرية (dII) | مجموع المربعات | نموذج                 |
|------------------|--------|---------------|--------------------|----------------|-----------------------|
| 0.000            | 15.073 | 0.941         | 1                  | 0.941          | مجموع مربعات الانحدار |
|                  |        | 0.062         | 46                 | 2.872          | مجموع مربعات البواقي  |
|                  |        |               | 47                 | 3.813          | مجموع مربعات الكلي    |

- أ. المتغير التابع: تخطيط الموارد البشرية.

- ب. المنبئات: (الثابت)، فيروس كورونا

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يوضح الجدول رقم (24) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية  $H_{01}$ ، ونلاحظ أن قيمة F تساوي (15.073) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (4.05) ، ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، بمعنى أنه يوجد أثر لنفسي فيروس كورونا على تخطيط الموارد البشرية

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

داخل المنظمة، وما يبرهن على هذا، مستوى الدلالة الإحصائية الذي قدر ب(0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد عليه في الدراسة (0.005).

لاستخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين فيروس كورونا وتخطيط الموارد البشرية نتبع الجدول الآتي :

الجدول رقم (25): معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية  $H_{01}$

| الدلالة الإحصائية<br>Sig | T     | المعاملات<br>المعيارية<br>Beta | المعاملات غير<br>معيارية |       | نموذج       |
|--------------------------|-------|--------------------------------|--------------------------|-------|-------------|
|                          |       |                                | B                        | الخطأ |             |
| 0.285                    | 1.082 |                                | 0.225                    | 0.243 | الحد الثابت |
| 0.000                    | 3.882 | 0.497                          | 0.198                    | 0.768 | التكوين     |

أ. المتغير التابع: تخطيط الموارد البشرية

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يشير الجدول رقم (25) إلى معاملات معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بيت فيروس كورونا وتخطيط الموارد البشرية، و يتضح من خلال هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار بلغ (0.243)، ومعامل الانحدار (b) لفيروس كورونا (0.768)، وهو دال إحصائياً (الدلالة الإحصائية أقل من 0.05)، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000).

ومنه معادلة الانحدار هي :

$$\text{تخطيط الموارد البشرية} = 0.243 + 0.768 \text{ فيروس كورونا}$$

نلاحظ أن قيمة معامل (b) لمتغير فيروس كورونا كانت (0.768) وهي دالة إحصائياً (الدلالة الإحصائية أقل من 0.05)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية بين فيروس كورونا وتخطيط الموارد البشرية، وتدل هذه القيمة أنه كلما زاد درجة فيروس كورونا بوحدة واحدة أثر ذلك على تخطيط الموارد البشرية في العيادة المتعددة الخدمات ربيعي بن ناجي بمقدار 0.768 وحدة، بشرط ثبات بقية المتغيرات.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

H0<sub>2</sub>: لا يؤثر تفشي فيروس كورونا على عملية الاستقطاب والتعيين داخل المنظمة.

الجدول رقم (26): ملخص نموذج الانحدار <sup>ب</sup> للفرضية H0<sub>1</sub>

| الدالة الإحصائية | الخطأ في التقدير | معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> ) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | الارتباط (R)       | نموذج |
|------------------|------------------|--|---------------------------------|--------------------|-------|
| 0.000            | 0.208            | 0.319                                  | 0.333                           | 0.577 <sup>أ</sup> | 1     |

أ. المتغير التابع: الاستقطاب والتعيين.

ب. المنبئات: (الثابت)، فيروس كورونا.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

يوضح الجدول رقم (26) أن معامل الارتباط بين فيروس كورونا و الاستقطاب والتعيين (0.577) وهو ارتباط طردي متوسط دال إحصائياً بمستوى معنوية (0.000)، وان معامل التحديد (0.333) أي أن متغير فيروس كورونا يساهم في تفسير (33%) من التغيرات في المتغير التابع، وأن (67%) تفسره متغيرات أخرى كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ (0.319) أي بنسبة (31.9%).

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين ANOVA<sup>أ</sup> لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H0<sub>2</sub>

| الدالة الإحصائية   | F      | معدل المربعات | درجات الحرية (dII) | مجموع المربعات | نموذج                 |
|--------------------|--------|---------------|--------------------|----------------|-----------------------|
| 0.000 <sup>ب</sup> | 22.982 | 0.998         | 1                  | 0.998          | مجموع مربعات الانحدار |
|                    |        | 0.034         | 46                 | 1.997          | مجموع مربعات البواقي  |
|                    |        |               | 47                 | 2.995          | مجموع مربعات الكلي    |

أ. المتغير التابع: الاستقطاب والتعيين.

ب. المنبئات: (الثابت)، فيروس كورونا.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يوضح الجدول رقم(27) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية  $H_0$ ، ونلاحظ أن قيمة F تساوي (22.982) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (4.05)، ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، بمعنى أنه يوجد أثر لتقشي فيروس كورونا على الاستقطاب والتعيين داخل المنظمة، وما يبرهن على هذا، مستوى الدلالة الإحصائية الذي قدر ب(0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد عليه في الدراسة (0.005).

لاستخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين فيروس كورونا والاستقطاب والتعيين نتبع مايلي :

الجدول رقم(28): معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية  $H_0$

| الدالة الإحصائية<br>Sig | T     | المعاملات<br>المعيارية | المعاملات غير<br>معيارية |       | نموذج       |
|-------------------------|-------|------------------------|--------------------------|-------|-------------|
|                         |       | Beta                   | الخطأ                    | B     |             |
| 0.004                   | 2.996 |                        | 0.187                    | 0.561 | الحد الثابت |
| 0.000                   | 4.749 | 0.577                  | 0.165                    | 0.791 | التكوين     |

أ. المتغير التابع: الاستقطاب والتعيين.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يشير الجدول رقم(28) إلى معاملات معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بين فيروس كورونا والاستقطاب والتعيين، و يتضح من خلال هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار بلغ (0.561)، ومعامل الانحدار (b) لفيروس كورونا (0.791)، وهو دال إحصائياً (الدلالة الإحصائية أقل من 0.05) إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000).

ومنه معادلة الانحدار هي :

$$\text{الاستقطاب والتعيين} = 0.561 + 0.791 \text{ فيروس كورونا}$$

نلاحظ أن قيمة معامل (b) لمتغير فيروس كورونا كانت (0.791) وهي دالة إحصائياً (الدلالة الإحصائية أقل من 0.05)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية بين فيروس كورونا وعملية الاستقطاب

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

والتعيين، وتدل هذه القيمة أنه كلما زاد درجة فيروس كورونا بوحدة واحدة أثر ذلك على الاستقطاب والتعيين في العيادة المتعددة الخدمات ربيعي بن ناجي بمقدار 0.791 وحدة، بشرط ثبات بقية المتغيرات.

$H_0$  : لا يؤثر تفشي فيروس كورونا على التدريب وتطوير العاملين داخل المنظمة.

الجدول رقم (29): ملخص نموذج الانحدار  $\beta$  للفرضية  $H_0$

| الدالة الإحصائية | الخطأ في التقدير | معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | الارتباط (R)       | نموذج |
|------------------|------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------|-------|
| 0.146            | 0.375            | 0.025                          | 0.045                   | 0.213 <sup>1</sup> | 1     |

أ. المنبئات: (الثابت)، فيروس كورونا

ب. المتغير التابع: التدريب وتطوير العاملين.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يوضح الجدول رقم (29) أن معامل الارتباط بين فيروس كورونا و تدريب وتطوير العاملين (0.213) وهو ارتباط طردي ضعيف وغير دال إحصائياً بمستوى معنوية (0.146)، وأن معامل التحديد (0.045) أي أن متغير فيروس كورونا يساهم في تفسير (4.5%) من التغيرات في المتغير التابع، وأن (95.5%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ (0.025) أي بنسبة (2.5%).

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين  $ANOVA$  لاختبار معنوية الانحدار للفرضية  $H_0$

| الدالة الإحصائية   | F     | معدل المربعات | درجات الحرية (dll) | مجموع المربعات | نموذج                 |
|--------------------|-------|---------------|--------------------|----------------|-----------------------|
| 0.164 <sup>3</sup> | 2.186 | 0.308         | 1                  | 0.308          | مجموع مربعات الانحدار |
|                    |       | 0.141         | 46                 | 6.488          | مجموع مربعات البواقي  |

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

|  |  |  |    |       |                       |
|--|--|--|----|-------|-----------------------|
|  |  |  | 47 | 6.792 | مجموع<br>مربعات الكلي |
|--|--|--|----|-------|-----------------------|

أ. المتغير التابع: التدريب وتطوير العاملين.

ب. المنبئات: (الثابت)، فيروس كورونا

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية  $H_0_3$ ، ونلاحظ أن قيمة F تساوي (2.186) وهي أقل من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (4.05)، ومنه نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، بمعنى أنه لا يوجد أثر لنفشي فيروس كورونا على تدريب وتطوير العاملين داخل المنظمة، وما يبرهن على هذا، مستوى الدلالة الإحصائية الذي قدر ب (0.164) وهو أكبر من المستوى المعتمد عليه في الدراسة (0.05).

$H_0_4$  : لا يؤثر نفشي فيروس كورونا على التعويضات داخل المنظمة

الجدول رقم (31): ملخص نموذج الانحدار  $H_0_4$  للفرضية

| نموذج | الارتباط (R)       | معامل التحديد ( $R^2$ ) | معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) | الخطأ في التقدير | الدلالة الإحصائية |
|-------|--------------------|-------------------------|--------------------------------|------------------|-------------------|
| 1     | 0.324 <sup>1</sup> | 0.105                   | 0.085                          | 0.247            | 0.025             |

أ. المنبئات: (الثابت)، فيروس كورونا

ب. المتغير التابع: التعويضات.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يوضح الجدول رقم (31) أن معامل الارتباط بين فيروس كورونا والتعويضات (0.324) وهو ارتباط طردي ضعيف دال إحصائياً بمستوى معنوية (0.025)، وأن معامل التحديد (0.105)، أي أن متغير فيروس كورونا يساهم في تفسير (10.5%) من التغيرات في المتغير التابع، وأن (89.5%) تفسره متغيرات أخرى كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ (0.085) أي بنسبة (8.5%).

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية  $H_0_4$

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

| الدلالة الإحصائية | F     | معدل المربعات | درجات الحرية (dll) | مجموع المربعات | نموذج                 |   |
|-------------------|-------|---------------|--------------------|----------------|-----------------------|---|
| 0.025             | 5.388 | 0.330         | 1                  | 0.330          | مجموع مربعات الانحدار | 1 |
|                   |       | 0.061         | 46                 | 2.816          | مجموع مربعات البواقي  |   |
|                   |       |               | 47                 | 3.146          | مجموع مربعات الكلي    |   |

أ. المتغير التابع: التعويضات.

ب. المنبئات: (الثابت)، فيروس كورونا

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية  $H_{04}$ ، ونلاحظ أن قيمة F تساوي (5.388) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (4.05)، ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، بمعنى أنه يوجد أثر لتقشي فيروس كورونا على التعويضات داخل المنظمة، وما يبرهن على هذا، مستوى الدلالة الإحصائية الذي قدر ب (0.025)، وهو أقل من المستوى المعتمد عليه في الدراسة (0.05).

لاستخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين فيروس كورونا و التعويضات نتبع الجدول الآتي :

الجدول رقم(33): معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية  $H_{04}$

| الدلالة الإحصائية Sig | T     | المعاملات المعيارية | المعاملات غير معيارية |       | نموذج       |   |
|-----------------------|-------|---------------------|-----------------------|-------|-------------|---|
|                       |       | Beta                | الخطأ                 | B     |             |   |
| 0.010                 | 2.672 |                     | 0.222                 | 0.594 | الحد الثابت | 1 |
| 0.025                 | 2.321 | 0.324               | 0.196                 | 0.455 | التكوين     |   |

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

أ. المتغير التابع: التعويضات

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يشير الجدول رقم(33) إلى معاملات معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بين فيروس كورونا والتعويضات، ويتضح من خلال هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار بلغ (0.594)، ومعامل الانحدار (b) لفيروس كورونا (0.455)، وهو دال إحصائياً (الدلالة الإحصائية أقل من 0.05) ، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.025).

ومنه معادلة الانحدار :

$$\text{التعويضات} = 0.594 + 0.455 \text{ فيروس كورونا}$$

نلاحظ أن قيمة معامل (b) لمتغير فيروس كورونا كانت (0.455) وهي دالة إحصائياً (الدلالة الإحصائية أقل من 0.05) ، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية بين فيروس كورونا و التعويضات، وتدل هذه القيمة أنه كلما زاد درجة فيروس كورونا بوحدة واحدة أثر ذلك على التعويضات في العيادة المتعددة الخدمات ربيعي بن ناجي بمقدار 0.455 وحدة، بشرط ثبات بقية المتغيرات.

H05 : لا يؤثر تفشي فيروس كورونا على تقييم الأداء داخل المنظمة.

الجدول رقم (34): ملخص نموذج الانحدار <sup>٣</sup> للفرضية H05

| نموذج | الارتباط (R)       | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> ) | الخطأ في التقدير | الدلالة الإحصائية |
|-------|--------------------|---------------------------------|--|------------------|-------------------|
| 1     | 0.305 <sup>١</sup> | 0.093                           | 0.073                                  | 0.0332           | 0.035             |

أ. المنبئات: ( الثابت)، فيروس كورونا

ب. المتغير التابع : تقييم الأداء.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يوضح الجدول رقم (34) أن معامل الارتباط بين فيروس كورونا وتقييم الأداء (0.305) وهو ارتباط طردي ضعيف دال إحصائياً بمستوى معنوية (0.035)، وأن معامل التحديد (0.093) أي أن متغير فيروس كورونا يساهم في تفسير (9.3%) من التغيرات في المتغير التابع، وأن (90.7%) تفسره متغيرات أخرى كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ (0.073) أي بنسبة (7.3%).

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H<sub>05</sub>

| الدالة الإحصائية | F     | معدل المربعات | درجات الحرية (dll) | مجموع المربعات | نموذج                 |
|------------------|-------|---------------|--------------------|----------------|-----------------------|
| 0.035            | 4.709 | 0.519         | 1                  | 0.519          | مجموع مربعات الانحدار |
|                  |       | 0.110         | 46                 | 5.073          | مجموع مربعات البواقي  |
|                  |       |               | 47                 | 5.592          | مجموع مربعات الكلي    |
|                  |       |               |                    |                | 1                     |

أ. المتغير التابع: تقييم الأداء.

ب. المنبئات: (الثابت)، فيروس كورونا

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H<sub>05</sub>، ونلاحظ أن قيمة F تساوي (4.709) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (4.05)، ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، بمعنى أنه يوجد أثر لتفشي فيروس كورونا على تقييم الأداء داخل المنظمة، وما يبرهن على هذا، مستوى الدلالة الإحصائية الذي قدر ب (0.035) وهو أقل من المستوى المعتمد عليه في الدراسة (0.005).

لاستخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين فيروس كورونا وتقييم الأداء نتبع الجدول الآتي :

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

الجدول رقم (36): معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية  $H_{05}$

| الدالة الإحصائية<br>Sig | T     | المعاملات<br>المعيارية<br>Beta | المعاملات غير<br>معيارية |       | نموذج       |
|-------------------------|-------|--------------------------------|--------------------------|-------|-------------|
|                         |       |                                | B                        | الخطأ |             |
| 0.045                   | 1.713 |                                | 0.299                    | 0.511 | الحد الثابت |
| 0.035                   | 2.170 | 0.305                          | 0.263                    | 0.570 | التكوين     |

أ. المتغير التابع: تقييم الأداء.

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

يشير الجدول رقم (36) إلى معاملات معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بين فيروس كورونا وتقييم الأداء، ويتضح من خلال هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار بلغ (0.511)، ومعامل الانحدار (b) لفيروس كورونا (0.570)، وهو دال إحصائياً (الدالة الإحصائية أقل من 0.05) إذ بلغ مستوى الدلالة (0.035).

معادلة الانحدار هي :

$$\text{تقييم الأداء} = 0.511 + 0.570 \text{ فيروس كورونا}$$

نلاحظ أن قيمة معامل (b) لمتغير فيروس كورونا كانت (0.570) وهي دالة إحصائياً (الدالة الإحصائية أقل من 0.05)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية بين فيروس كورونا وتقييم الأداء، وتدل هذه القيمة أنه كلما زاد درجة فيروس كورونا بوحدة واحدة أثر ذلك على تقييم الأداء في العيادة المتعددة الخدمات ربيعي بن ناجي بمقدار 0.570 وحدة، بشرط ثبات بقية المتغيرات.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

### خلاصة:

تطرق هذا الفصل إلى نتائج الدراسة التطبيقية، والتي تتمثل في التحليل الوصفي لإجابات الفئة المبحوثة على الاستبيان، وتطرق أيضا إلى نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرعية، حيث توصلنا إلى مايلي:

#### ➤ نتائج التحليل الوصفي:

- ✓ إدارة الموارد البشرية تطبق عملية التخطيط بمستوى منخفض في العيادة المتعددة الخدمات الحامة؛
- ✓ إدارة الموارد البشرية تطبق عملية الاستقطاب والتعيين بمستوى منخفض في العيادة المتعددة الخدمات الحامة؛
- ✓ إدارة الموارد البشرية تطبق عملية تدريب وتطوير العاملين بمستوى منخفض في العيادة المتعددة الخدمات الحامة؛
- ✓ إدارة الموارد البشرية تطبق عملية التعويض بمستوى منخفض في العيادة المتعددة الخدمات الحامة؛
- ✓ إدارة الموارد البشرية تطبق عملية تقييم الأداء بمستوى منخفض في العيادة المتعددة الخدمات الحامة؛
- ✓ مستوى نقشي فيروس كورونا في العيادة المتعددة الخدمات منخفض.

#### ➤ نتائج اختبار الفرضيات

- ✓ يوجد أثر لنقشي فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في العيادة المتعددة الخدمات بين ناجي ربيعي الحامة؛
- ✓ يوجد أثر لنقشي فيروس كورونا على عملية تخطيط الموارد البشرية في العيادة المتعددة الخدمات الحامة؛
- ✓ يوجد أثر لنقشي فيروس كورونا على عملية الاستقطاب والتعيين في العيادة المتعددة الخدمات الحامة؛
- ✓ لا يوجد أثر لنقشي فيروس كورونا على عملية تدريب وتطوير العاملين في العيادة المتعددة الخدمات الحامة؛
- ✓ يوجد أثر لنقشي فيروس كورونا على التعويضات في العيادة المتعددة الخدمات الحامة؛
- ✓ يوجد أثر لنقشي فيروس كورونا على عملية تقييم الأداء في العيادة المتعددة الخدمات الحامة.

# الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

## الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتي سيتم عرضها ومناقشتها وتحليلها وفقا لما ورد في الدراسات السابقة.

### المبحث الأول: مناقشة نتائج التحليل الوصفي.

**أولا : العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي تطبق عملية تخطيط الموارد البشرية بمستوى منخفض.**

تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور تخطيط الموارد البشرية يدل على أن العيادة متعددة الخدمات بن ناجي ربيعي تطبق هذا البعد بشكل متوازن، ولكن هذا لم يعنى أن تعطي أهمية أكبر لمعرفة الكفاءات التي تلزم المنظمة، وبالمقابل؛ فإنها تعطي نسبة اهتمام أقل للتركيز على وضوح الخطط والأهداف التي تضعها.

لم تتوصل الباحثة إلى دراسات سابقة تخص عملية تخطيط الموارد البشرية، إلا أن هناك دراسة الباحث (Iza Gigauri.2020) أكدت أن عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال مسح لغرفة التجارة والصناعة في جورجيا غير واضحة المعالم، وتتميز بالضعف وقلة الخبرة والدقة في وضع الخطط ، وبرهن على نتائج دراسته بالتقارير التي جهزتها الشركات تبلى فيها عن عجزها على السيطرة على الموظفين، بشكل خاص والعمل بشكل عام خلال فترة تفشي فيروس كورونا، فمعظم العمال تم تسريحهم و البعض الآخر استقال.

**ثانيا: العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي تطبق عملية الاستقطاب والتعيين بمستوى منخفض.**

تقارب جميع المتوسطات الحسابية لفقرات محور الاستقطاب يدل على أن العيادة متعددة الخدمات بن ناجي ربيعي تطبق هذا البعد بشكل متوازن، حيث تبين من خلال تحليل النتائج الخاصة بهذا المحور أن أهم بعد من أبعاد الاستقطاب والتعيين في العيادة المتعددة الخدمات، يتمثل في مشاركة الموظفين في عملية الاستقطاب والتعيين، وبالمقابل؛ فإن البعد الأقل يتمثل في الحرص على استقطاب الكفاءات من العاملين

## الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

الذين يمتلكون المهارات المتعددة، وإن دل هذا على شيء فإنه يدل على أن عملية الاستقطاب والتعيين في هذه العيادة غير ناجعة لأنها لا تهتم بتوظيف ذوي المهارات المتعددة والخبرات.

لم تتوصل الباحثة إلى دراسات سابقة تخص عملية الاستقطاب والتعيين، إلا أن هناك دراسة الباحثة

(fadillah Ismail, 2021) التي أكدت من خلال دراستها التي أجرتها في إحدى المنظمات بماليزيا أن عملية الاستقطاب والتعيين في هذه المنظمة تأثرت بشكل سلبي بسبب فيروس كورونا، حيث توقفت معظم عمليات الاستقطاب خلال هذه الفترة وتم الاكتفاء بالعمال المتوفرين بل وتم تسريح معظمهم.

### ثالثا: العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي تطبق عملية تدريب وتطوير العاملين بمستوى منخفض

تقارب جميع المتوسطات الحسابية لفقرات محور تدريب وتطوير العاملين وهذا يدل على أن العيادة متعددة الخدمات بن ناجي ربيعي تطبق هذا البعد بشكل متوازن، حيث تبين من خلال تحليل نتائج هذا المحور أنها أولت الاهتمام ببعدين بنفس الدرجة وهما زيادة معارف العمال، و كون البرامج التدريبية تماشى مع طبيعة عملهم وفي المقابل؛ منحت أهمية أقل لوضع خطة إستراتيجية سنوية لتدريب العمال وكذا تكثيف برامج التدريب للعمال الجدد.

لم نتوصل الباحثة إلى دراسات سابقة تخص التدريب في العيادات المتعددة الخدمات، إلا ان دراسة (fadillah, Ismail,2021) التي أجرتها في إحدى منظمات ماليزيا، أكدت على وجود ضعف في طريقة ومنهجية التدريب التي تنتهجها المنظمات خلال فترة انتشار فيروس كورونا.

### رابعا: العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي تطبق التعويض بمستوى منخفض

تقارب جميع المتوسطات الحسابية لفقرات محور التعويضات وهذا يدل على أن العيادة متعددة الخدمات بن ناجي ربيعي تطبق هذا البعد بشكل متوازن حيث تبين من خلال تحليل النتائج هذا المحور أنها أولت اهتمام كبير بتوافق الأجر مع الجهد المبذول و اهتمام أقل بكون التعويضات وسيلة فعالة لزيادة حدة المنافسة بين العاملين.

لم تتوصل الباحثة إلى دراسات سابقة تخص التعويضات في العيادات المتعددة الخدمات، إلا أن دراسة الباحث (أحمد سيد عبد الباسط، عاطف فتحي حبيب سيدهم، 2021) توصلت إلى وجود ضعف في منظومة

## الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

التعويضات خلال فترة انتشار فيروس كورونا، لذا رأى الباحث من خلال دراسته تعويض الموظفين خاصة المصابين منهم، والزامهم بتسليم الأجور لهم دون عمل للحفاظ على سلامتهم.

### خامسا: العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي تطبق تقييم الأداء بمستوى منخفض

تقارب جميع المتوسطات الحسابية لقرات محور التعويضات وهذا يدل على أن العيادة متعددة الخدمات بن ناجي ربيعي تطبق هذا البعد بشكل متوازن، حيث تبين من خلال تحليل النتائج أنها أولت اهتمام كبير بتطبيق معايير تقييم الأداء دون تحيز، واهتمام أقل لمنح الحق لكل موظف في الاطلاع على نتائج التقييم.

لم تتوصل الباحثة إلى دراسات سابقة تخص تقييم الأداء في العيادات المتعددة الخدمات، إلا أن دراسة التي أجراها ( احمد سيد عبد الباسط، عاطف فتحي حبيب سيدهم)، على مجموعة منظمات أعمال مصرية، أكدت على ضعف عملية التقييم في المنظمات خلال فترة انتشار فيروس كورونا، فهي تعتمد على نسبة الانضباط والحضور وليس على النتائج والانجازات .

### سادسا: العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي تطبق أبعاد إدارة الموارد البشرية بمستوى منخفض

تقارب جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الموارد البشرية وهذا يدل على أن العيادة متعددة الخدمات بن ناجي ربيعي تطبق هذا البعد بشكل متوازن، حيث تبين من خلال تحليل النتائج أن أهم بعد هو الاستقطاب والتعيين، وتقل الأهمية بالنسبة لتقييم الأداء.

لم تتوصل الباحثة إلى دراسات سابقة تخص تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية إلا أن دراسة (علوان رمزي، مي حمودي عبد الله جاسم الشمري) أكدت على أن إدارة الموارد البشرية تعاني ضعف كبير من حيث تطبيق الأبعاد الخاصة خلال فترة انتشار فيروس كورونا، حيث ان الفيروس اثر سلبا في التخطيط و الاستقطاب والتعيين وغيرها، لذا رأت أنه من الضرورة إعادة التفكير في طريقة عمل إدارة الموارد البشرية، والتحول من النظام التقليدي إلى النظام الالكتروني لسد ثغرات الضعف، و التجهز لمجابهة أي أزمة.

### المبحث الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

#### أولاً: يوجد أثر لفيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي

الأبعاد المتأثرة بفيروس كورونا في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي هي التخطيط والاستقطاب، التعيين، التعويض، تقييم الأداء.

إن الدراسات السابقة أثبتت تأثر قسم إدارة الموارد البشرية بتفشي فيروس، حيث أن بعضها ذكر أن جميع الأبعاد تأثرت بشكل سلبي، كدراسة (Iza, Gigauri, 2021) الذي أقر أن فيروس كورونا أثر سلباً على إدارة الموارد البشرية وزاد من حجم الضغط عليها، كما دفعها إلى فصل العمال و الإبلاغ عن فقدان السيطرة على الوضع، ودراسة (BhvanaMetha, 2021) أكدت على وجود تأثيرات سلبية على إدارة الموارد البشرية، حيث أن الفيروس شكل عبء عليها وعلى العمال نفسياً وجسدياً، مما أدى إلى تدهور العلاقة بين هذا القسم و الموظفين، وكذلك دراسة (Joel. B. carneval. 2020) أشارت إلى التأثير السلبي الذي ألحقه الفيروس بقسم إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وبالنسبة للدراسات التي رأت ان الفيروس له تأثير إيجابي وسلبي نذكر (Salima hamouche, 2021) حيث أقرت أن الفيروس أحدث هزة كبيرة في جميع المنظمات وخلق بيئة صعبة ومعقدة أمام المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية، وبالمقابل؛ ذكر أنه دفعها إلى الابتكار و الإبداع ، وحثها على تجاوز النماذج التقليدية والاعتماد على التكنولوجيا، ونعرج أيضاً إلى دراسة (fadillah) (Ismail, 2021) حيث أقرت بوجود تأثيرين سلبي وإيجابي، وقد تمثل الأثر السلبي في الغياب غير المتوقع العمال عن المناصب الحساسة، والقلق والتوتر خلال فترة عمل عن بعد، و فيما يخص الآثار الايجابية تجلت في تسليط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية، وزيادة نسبة المرونة في التعامل مع الموظفين، من خلال دعمهم و محاولة جعلهم يتكيفون مع الوضع الجديد.

ولقد جاءت دراستنا عكس الدراسات السابقة، لأننا أخلصنا من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها إلى وجود أثر ايجابي لتفشي فيروس كورونا على العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي، حيث كلما زادت نسبة تفشي الفيروس في العيادة كلما زاد مستوى إدارة الموارد البشرية، وذلك راجع إلى التركيز والحرص على السير الجيد للنشاطات خلال هاته الفترة الحساسة، فكل خطأ ترتكبه إدارة الموارد البشرية قد يتسبب في فقدان

## الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

السيطرة على الوضع، لذا ازداد الاهتمام بهذا القسم كونه المسؤول عن عمليات جد مهمة تضمن بقاء واستمرارية العيادة.

### ثانياً: يوجد أثر لتفشي فيروس كورونا على تخطيط الموارد البشرية في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي

تخطيط الموارد البشرية هي عملية جد مهمة داخل المنظمة تتأثر ببيئة العمل وتؤثر فيها، حيث تأثرت خلال أزمة تفشي فيروس كورونا بشكل واضح وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، ونذكر منها دراسة (Iza Gigauri, 2020) حيث أكدت هذه الدراسة على ضعف عمليات التخطيط في شركات جورجيا، من خلال المسح الذي أجراه لغرفة الصناعة والتجارة، وأنها لم تستطيع الصمود أمام الفيروس، و أقر بضرورة تغيير الطريقة المتبعة.

نتائج دراستنا جاءت عكس الدراسات السابقة التي تؤكد التأثير السلبي لفيروس كورونا على عملية التخطيط في المنظمات، فما حصلنا عليه من خلال تحليل البيانات التي خص دراستنا ان تفشي فيروس كورونا له اثر ايجابي على تخطيط الموارد البشرية في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي، وذلك راجع لتحسن الخطط التي وضعتها إدارة الموارد البشرية لسير الموظفين، ووضعها إجراءات صارمة لحمايتهم ومحاولة جعلهم يتكيفون مع الوضع الوبائي، وكذا عدم تسجيل العيادة أي نقص في عدد العمال خلال فترة تفشي الفيروس.

### ثالثاً: يوجد أثر لتفشي فيروس كورونا على الاستقطاب والتعيين داخل العيادة المتعددة الخدمات الحامة

أثر تفشي فيروس كورونا على عملية الاستقطاب والتعيين في المنظمات بشكل واضح، وهذا ما توصلت له الدراسات السابقة، نذكر منها دراسة (Jeal .B carnaval.2020)، حيث أكد من خلالها على تأثير فيروس كورونا بشكل سلبي على عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وخاصة الاستقطاب والتعيين فقد توقفت بشكل كلي.

وقد جاءت دراستنا عكس ما توصلت له الدراسات السابقة، فعملية الاستقطاب والتعيين في العيادة المتعددة الخدمات ربيعي بن ناجي الحامة تأثرت إيجاباً خلال فترة تفشي فيروس كورونا، وذلك راجع لاحتياج

## الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

العيادة عدد اكبر من الموارد البشرية للسيطرة على الوضع و لانجاز المهام في الوقت المحدد وبالتالي زيادة في مستوى الاستقطاب والتعيين لسد حاجات العيادة.

### رابعا: لا يوجد أثر لتفشي فيروس كورونا على التدريب وتطوير العاملين داخل العيادة المتعددة الخدمات الحامة

لا يوجد أثر لتفشي فيروس كورونا على تدريب وتطوير العاملين في العيادة متعددة الخدمات الحامة، حيث أنها لم تجري أي تغييرات في عملية التدريب من اجل التأقلم مع الوضع، على عكس الدراسات السابقة التي أثبتت تأثر التدريب بالفيروس ونذكر منها دراسة ( Iza Gigauri.2020) الذي أوضح من خلال دراسته التي أجراها في شركات جورجيا، أن التدريب تأثر سلبا بفيروس كورونا، حيث توقف بشكل كلي بسبب المرض.

### خامسا : يوجد أثر لتفشي فيروس كورونا على التعويض داخل العيادة المتعددة الخدمات الحامة.

يوجد أثر لتفشي فيروس كورونا على التعويضات في المنظمات، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة، نذكر منها دراسة (أحمد سيد عبد الباسط، عاطف فتحي حبيب سيدهم، 2021) توصلت إلى وجود أثر سلبي وضعف في منظومة التعويضات في الشركة التي أنجزت الدراسة فيها خلال فترة انتشار فيروس كورونا، لذا أكد من خلال دراسته ضرورة تعويض الموظفين خاصة المصابين منهم، وإلزامهم بتسليم الأجور لهم دون عمل للحفاظ على سلامتهم.

وقد جاءت دراستنا عكس الدراسات السابقة، حيث أن التعويض في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة تأثرت إيجابا خلال فترة فيروس كورونا، حيث تمت عملية الزيادة في نسبة التعويضات حتى وان كانت بنسبة قليلة، وهذا راجع لتحصل معظم الموظفين على تعويض حيال إصابتهم بالفيروس او عند تعريضهم أنفسهم للخطر أثناء التعامل مع حالات مؤكدة الإصابة بالفيروس.

### سادسا : يوجد أثر لتفشي فيروس كورونا على تقييم الأداء داخل العيادة المتعددة الخدمات الحامة.

## الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

---

يوجد أثر لتفشي فيروس كورونا على عملية تقييم الأداء داخل المنظمات، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة ونذكر منها دراسة (أحمد سيد عبد الباسط، عاطف فتحي حبيب سيدهم، 2021) الذي تحدث عن ضعف نظام تقييم الأداء في منظمات الأعمال المصرية خلال فترة تفشي الفيروس.

جاءت دراستنا عكس الدراسات السابقة، حيث ان عملية تقييم الأداء داخل العيادة متعددة الخدمات ربيعي بن ناجي الحامة تأثرت إيجاباً بتفشي فيروس كورونا، وذلك راجع للرغبة العيادة في حصر نقاط الضعف وإيجاد حلول لها في الوقت المناسب، وتقييم الأوضاع بشكل دوري.

### خلاصة

تطرق هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومحاولة تفسيرها ومناقشتها وفقا لنتائج الدراسات السابقة، ومن خلال هذه المناقشة يتضح لنا ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أنها تناولت أثر فيروس كورونا على جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية، حيث تم قياس مدى تطبيق هاته الأبعاد في العيادة المتعددة الخدمات، ومدى تأثير فيروس كورونا عليها، في حين أن كل دراسة من الدراسات السابقة اكتفت ببعدين أو ثلاثة.

كما أن نتائج دراستنا جاءت عكس الدراسات السابقة التي تقر بوجود أثر سلبي لفيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية.

خاتمة

## خاتمة

### خاتمة

تبين من خلال هذه الدراسة أن فيروس كورونا هو سلالة جديدة من الفيروسات تنتقل بين البشر والحيوان، تستهدف الجهاز التنفسي وتتسبب في أعراض تتراوح في حدتها من شخص لآخر، حيث استطاع الفيروس التاجي حديث الظهور في فترة قصيرة أن يتحول إلى جائحة مكتسحا بذلك جميع الدول والمنظمات والقطاعات، مما دفع منظمة الصحة العالمية لدق ناقوس الخطر نظرا لخروج الوضع عن السيطرة.

وتبين أيضا أن إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض للمنظمات نظرا للدور الذي تلعبه في تجهيز قوة عاملة مستقرة وذات كفاءة، تحقق بها الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على نموذج يتكون من عدة أبعاد متمثلة في ( تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، تدريب وتطوير العاملين، و التعويضات، وتقييم الأداء).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية، ومعرفة الطريقة التي أثر بها على الأبعاد التي يقوم عليها هذا القسم في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة، وعلى ضوء ما هدفت إليه الدراسة تمت صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في:

هل يؤثر نقشي فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة؟، والإجابة على الأسئلة الجزئية المتفرعة منها.

ل للوصول إلى هذه الأهداف تم تناول الإطار النظري والدراسات السابقة، كما تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة من موظفين في العيادة المتعددة الخدمات بدائرة الحامة ولاية خنشلة، وقد أخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج:

### ➤ نتائج التحليل الوصفي:

- مستوى تطبيق التخطيط في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة منخفض؛
- مستوى تطبيق الاستقطاب والتعيين في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة منخفض؛
- مستوى تطبيق التدريب وتطوير العاملين في العيادة المتعددة بن ناجي ربيعي الحامة الخدمات منخفض؛
- مستوى تطبيق التعويضات في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة منخفض؛
- مستوى تطبيق تقييم الأداء في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة.

## خاتمة

### ➤ نتائج اختبار الفرضيات:

- يوجد تأثير لتفشي فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة؛
- يوجد تأثير لتفشي فيروس كورونا على تخطيط الموارد البشرية في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة؛
- يوجد تأثير لتفشي فيروس كورونا على الاستقطاب والتعيين في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة؛
- لا يوجد تأثير لتفشي فيروس كورونا على تدريب وتطوير العاملين في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة؛
- يوجد تأثير لتفشي فيروس كورونا على التعويضات في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة؛
- يوجد تأثير لتفشي فيروس كورونا على تقييم الأداء في العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة.

### ➤ توصيات الدراسة:

من خلال النتائج المتحصل عليها، توصي الدراسة العيادة المتعددة الخدمات بن ناجي ربيعي الحامة بمايلي:

- الاهتمام أكثر بإدارة الموارد البشرية.
- رقمنة إدارة الموارد البشرية لتسهيل طريقة عملها و الرفع من جودتها؛
- محاولة التركيز على وضوح الخطط والأهداف؛
- تزويد العيادة بمعدات تكنولوجيا حديثة استعدادا لأي أزمة؛
- تفعيل نظام تقييم الأداء لمعرفة نقاط الضعف وتداركها قبل تطور الأحداث؛
- برمجة حصص تدريبية للموظفين لتجهيزهم وتوعيتهم حول كيفية التعامل مع الأزمات.

نظرا لحدثة فيروس كورونا، وقلّة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، توصي الدراسة بمواضيع لدراستها مستقبلا:

## ﺧﺎﺗﻤﺔ

---

- أﺛﺮ ﻓﻴﺮﻭﺱ ﻛﻮﺭﻭﻧﺎ ﻋﻠﻰ ﺍﻻﺩﺍﺀ ﺍﻟﻮﺯﻳﻔﻲ ﻟﻠﻌﺎﻣﻠﻴﻦ؛
- أﺛﺮ ﻓﻴﺮﻭﺱ ﻛﻮﺭﻭﻧﺎ ﻋﻠﻰ ﺟﻮﺩﺓ ﺧﺪﻣﺎﺕ ﺍﻟﻤﻨﺰﻣﺎﺕ؛
- ﺗﺪﺍﻋﻴﺎﺕ ﻓﻴﺮﻭﺱ ﻛﻮﺭﻭﻧﺎ ﻋﻠﻰ ﺍﺳﺎﻟﻴﺐ ﻋﻤﻞ ﺍﻟﻤﻨﺰﻣﺎﺕ ﺍﻟﺨﺎﺻﺔ.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع :

#### قائمة الكتب

1. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، العبيكان للنشر، السعودية، سنة 2015.
2. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، ط 1، دار الرواد للنشر والتوزيع، ليبيا، 2014
3. نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015 .
4. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

#### المقالات العلمية :

1. احمد سيد عبد الباسط، عاطف فتحي حبيب سيدهم، اثر خصائص منظمات الأعمال المصرية على التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، مجلة الدراسات لتجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد7، العدد11، الجزء الأول، 2021 .
2. بن حليلة خيرة، استراتيجيات الوقاية من العدوى فيروس كوفيد 19 لتعزيز الخدمة الصحية في المؤسسة الصحية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد4، العدد ، أكتوبر 2021.

## قائمة المصادر والمراجع

3. سيف الدين بومناد، معايير الايزو كمصدر للارغنوميا التنظيمية، مجلة الوقاية والارغنوميا، جامعة وهران الجزائر، المجلد 12 العدد 1، 2018.
4. سهايلية سماح، الإجراءات الوقائية للتصدي لفيروس كورونا في الجزائر، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة الجزائر، المجلد 5، العدد 3، أكتوبر 2020.
5. طروبيا نذير، فيروس كورونا: تأزم الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المواجهة، مجلة مدارات سياسية، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، المجلد 4، العدد 4، سنة 2020.
6. علوان رمزي، مي محمودي عبد الله جاسم الشمري، مستقبل إدارة موارد بشرية مابعد جائحة كورونا، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، مخبر cofifas جامعة أم البواقي، الجامعة التقنية الوسطى بغداد العراق، المجلد 12، العدد 1، الجزء 1، جانفي 2021.
7. فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، ليبيا، المجلد 4، العدد 1، السنة 2021.
8. كرامة مروة وآخرون، تأثير الأزمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي: تأثير فيروس كورونا كوفيد-19 على الاقتصاد الجزائري، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 02، سنة 2020.
9. مخلوف سعاد، شريك ويزه، مفهوم إدارة موارد بشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد 9، العدد 4، سنة 2018.

## قائمة المصادر والمراجع

10. ميثاق عبد الجليل محمد رضا، مدى التزام العراق دوليا وامتناله بمكافحة وباء فيروس كورونا كوفيد19 على المستوى الوطني، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، كلية القانون، جامعة الكوفة، العراق، المجلد13، العدد47، جزء2، سنة2020،
11. نعيم بوعموشة، فيروس كورونا في الجزائر، مجلة التمكين الاجتماعي، الجزائر، العدد 02، الجزء الأول، سنة 2020.
12. نور الدائم الطيب يوسف الحاج، اثر جائحة كورونا على إعداد ومراجعة القوائم المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، كلية الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية، المملكة السعودية، المجلد07، العدد02، سنة2020.
13. نافذ فايز الهرش، أثر جائحة كورونا على مؤشرات الاقتصاد العالمي، مجلة الاقتصاد الدولي والعلومة، الأردن، العدد رقم 3، سنة 2020.
14. زينب ستار الخفاجي وآخرون، الآثار الناجمة عن تفشي وباء كورونا والمتمثلة في إجراءات فرض حظر التجوال الوقائي، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، العراق، المجلد9، العدد (خاص)، سنة 2020.

## الأطروحات والرسائل الجامعية

1. عثمانة الهام وآخرون، دراسة وصفية تصنيفية تحسيسية لكل من فيروس ايولا وكورونا، مذكرة تخرج لنيل شهادة أستاذ التعليم المتوسط، قسم العلوم الطبيعية، المدرسة العليا للأساتذة، القبة القديمة -الجزائر، سنة 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

2. محمد كريم عبيد التميمي، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، سنة 2017.

### مواقع الانترنت:

1. World health organization , novel corona virus situation report, availablefrom: <http://www.who.int/doc/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200231-sitrep-24-covid-19.pdf>

### المراجع الأجنبية:

### المقالات العلمية :

1. Bhavna Mehta, the impact of covid-19 on HRM,taking from: [https:// proudpen.com](https://proudpen.com) ,Tuesday, 28 december 2021, accessed12 April 2022.
2. Fadillah Ismail, impact of pandemic covid-19 on HRM,**advances in humanities and contemporary studies**,Vol 2, No. 1,2021.
3. Iza gigauri, the influence of covid19 on HRM, **International journal of management science and business administration** , volume 6, issue6, September 2020.
4. Joel.b.carneval, employee adjustment and well-being in the era of covid-19:implication for human **resource** management, **journal of business research**,Vol .116, 2020.
5. Keerthana, r. Nisha, D. B, Impact of covid-19 on HRM in the organization,**international journal of aquatic science**, Vol .12 No .2,2021.
6. Mohamed Riza Aziz, and others, innovative human resources management strategies during covid-19 pandemic: a systematic narrative review approach,**Helyon journal**,Vol .7 Issue .6june 2021.
7. Salima hamouche, human resource management and the covid-19:implications ,challenges opportunities and future organizational direction, **journal of management and organization** ,Cambridge university.

## قائمة المصادر والمراجع

---

8. Stavros kalogiannidis ,the impact of covid-19 on human resources management practices and future marketing , **international journal of industrial marketing**, Vol .6, No. 1,2021.

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): توزيع حجم العينة لكل مجتمع عند مستوى معنوية 0.05

| حجم<br>المجتمع<br>N | حجم<br>العينة<br>S | حجم<br>المجتمع<br>N | حجم<br>العينة<br>S | حجم<br>المجتمع<br>N | حجم<br>العينة<br>S | حجم<br>المجتمع<br>N | حجم<br>العينة<br>S | حجم<br>المجتمع<br>N | حجم<br>العينة<br>S |
|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| 10                  | 10                 | 100                 | 80                 | 280                 | 162                | 800                 | 260                | 2800                | 338                |
| 15                  | 14                 | 110                 | 86                 | 290                 | 165                | 850                 | 265                | 3000                | 341                |
| 20                  | 19                 | 120                 | 92                 | 300                 | 169                | 900                 | 269                | 3500                | 346                |
| 25                  | 24                 | 130                 | 97                 | 320                 | 175                | 950                 | 274                | 4000                | 351                |
| 30                  | 28                 | 140                 | 103                | 340                 | 181                | 1000                | 278                | 4500                | 354                |
| 35                  | 32                 | 150                 | 108                | 360                 | 186                | 1100                | 285                | 5000                | 357                |
| 40                  | 36                 | 160                 | 113                | 380                 | 191                | 1200                | 291                | 6000                | 361                |
| 45                  | 40                 | 170                 | 118                | 400                 | 196                | 1300                | 297                | 7000                | 364                |
| 50                  | 44                 | 180                 | 123                | 420                 | 201                | 1400                | 302                | 8000                | 367                |
| 55                  | 48                 | 190                 | 127                | 440                 | 205                | <b>1500</b>         | <b>306</b>         | 9000                | 368                |
| 60                  | 52                 | 200                 | 132                | 460                 | 210                | <b>1600</b>         | <b>310</b>         | 10000               | 370                |
| 65                  | 56                 | 210                 | 136                | 480                 | 214                | 1700                | 313                | 15000               | 375                |
| 70                  | 59                 | 220                 | 140                | 500                 | 217                | 1800                | 317                | 20000               | 377                |
| 75                  | 63                 | 230                 | 144                | 550                 | 226                | 1900                | 320                | 30000               | 379                |
| 80                  | 66                 | 240                 | 148                | 600                 | 234                | 2000                | 322                | 40000               | 380                |
| 85                  | 70                 | 250                 | 152                | 650                 | 242                | 2200                | 327                | 50000               | 381                |
| 90                  | 73                 | 260                 | 155                | 700                 | 248                | 2400                | 331                | 75000               | 382                |
| 95                  | 76                 | 270                 | 159                | 750                 | 254                | 2600                | 335                | 100000              | 384                |

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم (2): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان موجه إلى عمال العيادة المتعددة الخدمات " ربيعي بن ناجي "

تحية طيبة وبعد

أتمنى من حضرتكم الإجابة عن هاته الأسئلة التي سأعتمدها في التحضير لشهادة الماستر بعنوان: اثر تفشي فيروس كورونا على إدارة الموارد البشرية في المنظمات: دراسة على عينة من عمال العيادة المتعددة الخدمات وأتعهد لكم ان هاته الإجابات سيتم استخدامها لأغراض علمية لا غير وان معلوماتكم الشخصية لن يتم ذكرها لذا أرجو منكم التعاون.

إشراف: الدكتور حجال سعيد

الطالبة: جفلال إكرام

طالبة ماستر في جامعة عباس لغرور خنشلة.

طريقة الإجابة:

وضع علامة (X) في خانة موافق إذا وافقتم على العبارة.

وضع علامة (X) في خانة محايد إذا لم تكن لديكم إجابة محددة على العبارة.

وضع علامة (X) في خانة غير موافق إذا لم توافقوا على العبارة .

## قائمة الملاحق

شكل الاستبيان قبل حذف الفقرات غير الدالة

أولاً: المعلومات العامة: نرجو منكم وضع علامة (x) في الخانة التي تناسب حالتكم

|  | ذكر           | الجنس          |
|--|---------------|----------------|
|  | أنثى          |                |
|  | اقل من 30 سنة | السن           |
|  | 40-31         |                |
|  | فوق 41        |                |
|  | طبيب          | الوظيفة        |
|  | ممرض          |                |
|  | إداري         |                |
|  | غير ذلك       |                |
|  | أقل من 30     | الخبرة المهنية |
|  | 40-31         |                |
|  | فوق 41        |                |

## قائمة الملاحق

### المحور الأول: إدارة الموارد البشرية:

#### 1- تخطيط الموارد البشرية

| غير موافق | محايد | موافق | العبارة   |
|-----------|-------|-------|---|
|           |       |       | 1- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط للموارد البشرية.                  |
|           |       |       | 2- يوجد وضوح في خطط وأهداف إدارة الموارد البشرية.                         |
|           |       |       | 3- تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة الموظفين في وضع الخطط               |
|           |       |       | 4- تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط لمعرفة الكفاءات التي تلتزم المنظمة |

#### 2- الاستقطاب والتعيين

| غير موافق | محايد | موافق | العبارة  |
|-----------|-------|-------|--|
|           |       |       | 5- تستخدم إدارة الموارد البشرية أساليب حديثة في استقطاب الموارد البشرية.                   |
|           |       |       | 6- يشارك الموظفين في عملية استقطاب الموارد البشرية.  |
|           |       |       | 7- تحرص إدارة الموارد البشرية على استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون مهارات متعددة |
|           |       |       | 8- يتم تعيين المتقدمين على أساس الخبرة المهنية   |

## قائمة الملاحق

### 3- التدريب وتطوير العاملين

| غير موافق | محايد | موافق | العبارة   |
|-----------|-------|-------|---|
|           |       |       | 9- يتم وضع خطة إستراتيجية سنوية لتدريب وتطوير الموارد البشرية.                |
|           |       |       | 10- يتم تدريب الموظفين بهدف زيادة معارفهم.                                    |
|           |       |       | 11- تتناسب موضوعات برامج التدريب مع طبيعة العمل                               |
|           |       |       | 12- يحتاج الموظفين الجدد إلى برامج تدريبية مكثفة للتكيف مع بيئة وطبيعة العمل. |

### 4- التعويضات

| غير موافق | محايد | موافق | العبارة  |
|-----------|-------|-------|--|
|           |       |       | 13- يحصل الموظفين على تعويضات مادية عند تعرضه للإصابة في مكان العمل. |
|           |       |       | 14- يتحصل الموظفون على مكافآت مالية عند انجاز العمل بطريقة مميزة.    |
|           |       |       | 15- يتحصل الموظفون على أجور تتماشى مع الجهد المبذول                  |
|           |       |       | 16- تعتبر التعويضات وسيلة فعالة لزيادة حدة المنافسة بين الموظفين.    |

### 5- تقييم الأداء

## قائمة الملاحق

| غير موافق | محايد | موافق | العبرة   |
|-----------|-------|-------|--|
|           |       |       | 17-تساعد عملية تقييم الأداء في الوقوف على نقاط الضعف والقوة. |
|           |       |       | 18-يتم تطبيق معايير تقييم الأداء على العاملين دون تحيز.      |
|           |       |       | 19-يوجد نظام محدد لتقييم الأداء                              |
|           |       |       | 20-لكل موظف الحق في الاطلاع على نتائج التقييم                |

### المحور الثاني: فيروس كورونا

| غير موافق | محايد | موافق | العبرة  |
|-----------|-------|-------|---|
|           |       |       | 21-إدارة الموارد البشرية اتبعت كل الإجراءات الوقائية للحفاظ على سلامة الموظفين في ظل الانتشار الرهيب للفيروس. |
|           |       |       | 22-جميع الموظفين التزموا بالإجراءات الوقائية للحد من انتشار الفيروس   |
|           |       |       | 23-إصابة عدد كبير من العمال بفيروس كورونا   |
|           |       |       | 24-انتشار فيروس كورونا شكل حالة رعب وهلع بين الموظفين واثّر على حالتهم النفسية.                               |
|           |       |       | 25-اتخاذ المؤسسة قرارات صارمة ضد من يخالف الإجراءات الوقائية  |
|           |       |       | 26-فيروس كورونا زاد الضغط على قسم إدارة الموارد البشرية   |

# ملخص باللغة الأجنبية

## Abstract

This study aimed to reveal the extent of the impact of the Corona virus on human resource management in organizations, specifically in the multi-service clinic “Ben nadjj Rebaai” Elhamma, It also aimed to know the extent to which human resources management and its five dimensions are affected by the Corona virus (Human resource planning, recruitment and appointment, training and development of employees, compensation, performance evaluation).

The study was conducted using a questionnaire, which was distributed to a simple random sample consisting of 48 employees in the multi-service clinic, Each sample answered the questionnaire submitted to it, then the data were processed and hypotheses were tested by the Statistical Package for Social Sciences, version 22.

The results of the study showed that the outbreak of the Corona virus affected human resources management, and that the level of application of its dimensions in this clinic was low, and this study was concluded with a set of recommendations, the most important of which are:

- Digitizing human resources management in all sectors in anticipation of any crisis.
- Programming training sessions to qualify employees to use the technological techniques imposed by crises.
- Transition from traditional to technological mode to facilitate human resource management functions.
- Activating the means of communication between management and employees.
- Adopting flexible strategies that adapt to crises.
- Activating a good performance appraisal system in order to diagnose events, discover weaknesses in time and find appropriate solutions to them.

## الملخص باللغة الأجنبية

---

**Keywords:** human resources management, corona virus, multi-service clinic, organizations.