



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية

دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية د. بن زرجب

تحت إشراف الأستاذة:

د. العربي مليكة

من إعداد الطالبتين:

- صافي وفاء
- نجوم وفاء

أمام لجنة المناقشة التالية:

الصفة	الرتبة و الجامعة	لجنة المناقشة
رئيسا	أستاذ محاضر بجامعة عين تموشنت بلحاج بو شعيب	د.بن سليمان نجيب
مشرفا	أستاذة محاضر بجامعة عين تموشنت بلحاج بو شعيب	د. العربي مليكة
مناقشا	أستاذة محاضر بجامعة عين تموشنت بلحاج بو شعيب	د.بلحريزي زينب

الموسم الجامعي : 2024-2023

# شكر و عرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

والصلاة والسلام على خير الأنام

نتقدم بخالص شكرنا إلى:

أستاذتنا الفاضلة الدكتورة " العربي مليكة " على توجيهاتها القيمة وأرائها السديدة،  
والذي لم تبخل علينا بأفكارها طيلة إعداد هذا البحث العلمي.

ونتقدم أيضا بشكر وتقدير للأساتذة الكرام، أعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم  
بمناقشة هذا البحث العلمي و أخص بالذكر رئيس اللجنة د.بن سليمان نجيب و  
الأستاذة الممتحنة بلحريزي زينب.

كما نتقدم أيضا بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا في إجراء هذا البحث من  
زملاء وأساتذة. وإلى موظفي ادارة الموارد البشرية لمستشفى د.بن زرجب و على  
رأسهم موفق فاطمة .



## إهداء

إلى التي كانت سبب في وجودي..... إلى نبع الحنان....  
إلى جنة الله على الأرض...إلى من أسعى في هذه الدنيا إلا  
لنيل رضاها....أمي العزيزة.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني العطاء  
بدون انتظار..... إلى من احمل اسمه بكل افتخار.... أبي  
العزیز.

إلى كافة الأسرة

إلى أستاذاتنا الفاضلة د. العربي مليكة

إلى كل من كان لي مشجعا وداعما مساندا اهدي لهم هذا  
العمل المتواضع.



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية ، وذلك من خلال معالجة الإشكالية الأساسية حول هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية فابتعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري ، أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي باستخدام الاستبيان الذي عالجنا بواسطته فرضيات الدراسة ، حيث تم توجيهه لموظفي المؤسسة الاستشفائية د بن زرجب ، وهي عينة عشوائية بلغت 60 موظف ، وبعد تحليل النتائج وتفسيرها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss ، تمثلت أهم النتائج في " وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية :** إدارة الموارد البشرية ، على جودة الحياة الوظيفية ،تخطيط ، تدريب ، تحفيز .

## Abstract

This study aimed to highlight the impact of human resources management practices on the quality of work life, by addressing the basic problem about whether there is an impact of human resources management practices on the quality of work life. In this study, we followed the descriptive approach in the theoretical aspect, and as for the applied side, we relied on the analytical approach. Using the questionnaire with which we addressed the study hypotheses, as it was directed to the employees of Human Resources Department in Dr. Bin Zarjab Hospital Institution, which is a random sample of 60 employees, and after analyzing and interpreting the results based on the SPSS statistical program, the most important results were "the existence of a relationship between human resources management practices and quality of life." Job position in the institution under study.

قائمة المحتويات	
I	شكر و عرفان
II	إهداء
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و جودة الحياة الوظيفية</b>	
1	<b>تمهيد</b>
2	<b>المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية و جودة الحياة الوظيفية</b>
2	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
7	المطلب الثاني: ماهية جودة الحياة الوظيفية
12	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>
12	الطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
14	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
20	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مستشفى الدكتور بن زرجب ولاية عين تموشنت</b>	
21	<b>تمهيد</b>
22	<b>المبحث الأول: عموميات حول المستشفى محل الدراسة</b>
22	المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة الاستشفائية د.بن زرجب
24	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
25	<b>المبحث الثاني: بيانات الاستبيان وثباته وتحليل نتائج ومناقشة الدراسة</b>
25	المطلب الأول: بيانات الاستبيان و عرض النتائج
52	المطلب الثاني: تحليل النتائج الدراسة و مناقشتها

54	خلاصة الفصل الثاني
55	الخاتمة العامة
57	قائمة المراجع
61	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	17
02	مقارنة بين الدراسات السابقة	31
03	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة لعينة الدراسة	25
04	درجات مقياس ليكارت الخماسي	26
05	درجات الاستجابة سلم ليكارت حسب المتوسط الحسابي	26
06	ثبات و صدق الاختبار	27
07	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول و الثاني	28
08	توزيع العينة حسب الجنس	29
09	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	30
10	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	31
11	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	32
12	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	33
13	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمتغير المستقل	34
14	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الأول 'التخطيط'	36
15	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمتغير المستقل الثاني 'التدريب'	37
16	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمتغير المستقل الثالث 'تحفيز'	38
17	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمتغير المستقل الرابع 'التقييم'	39

40	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري جودة الحياة الوظيفية 'المتغير التابع'	18
43	نتائج تحليل تباين الأحادي الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	19
44	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	20
44	نتائج تحليل نتائج تحليل تباين للفرضية الفرعية الأولى "التخطيط"	21
45	نتائج تحليل نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى "التخطيط"	22
46	نتائج تحليل نتائج تحليل تباين للفرضية الفرعية الثانية "التدريب"	23
46	نتائج تحليل نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية "التدريب"	24
47	نتائج تحليل نتائج تحليل تباين للفرضية الفرعية الثالثة 'التحفيز'	25
47	نتائج تحليل نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة "التحفيز"	26
48	نتائج تحليل نتائج تحليل تباين للفرضية الفرعية الثالثة 'التقييم'	27
49	نتائج تحليل نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة "التقييم"	28
50	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق حسب متغير الجنس	29
50	نتائج اختبار العينتين مستقلتين لاختبار الفروق حسب متغير الجنس	30
51	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق الإحصائية بالنسبة للخبرة المهنية	31
67	تحكيم الاستبيان	32



## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	د
02	نشاطات و أهداف إدارة الموارد البشرية	5
03	الهيكل التنظيمي لإدارة مستشفى د.بن زرجب	24
04	توزيع العينة حسب الجنس	29
05	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	30
06	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	31
07	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	32
08	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	33

# المقدمة العامة

## مقدمة عامة:

أصبح العنصر البشري في يومنا هذا يكتسي أهمية بالغة في عالم الأعمال و لم يعد ينظر إليه على انه مجرد مورد كباقي الموارد التي تحتاج إليها المنظمات ، فقد أثبت العقل البشري إن الإنسان هو الحجر الأساسي لبناء وتحقيق النجاح في شتى الأصعدة ، إذ أن مدى نجاح المنظمة أو فشلها مرهون بمدى كفاءة العنصر البشري و مدى استثمار المنظمة فيه .

لذلك أصبح من الضروري تكوين مستوى تنظيمي مستقل تسند إليه المهام المتعلقة بإدارة المورد البشري خلال مساره المهني منذ لحظة تنصيبه إلى غاية تسريحه من منصبه ، انطلاقاً من جملة من العمليات المتمثلة في التوظيف من خلال تخطيط القوى العاملة تحديد مصادر العمالة و العمليات الخاصة باختيار و إدارة العلاقات ،بالإضافة إلى تنفيذ السياسات و الإجراءات اللازمة كما تهدف إلى جذب و استقطاب المواهب المؤهلة و تعزيز أدائهم و رفاهيتهم في العمل كما أن إدارة الموارد البشرية تسعى أيضاً إلى بناء بيئة عمل ايجابية تكون بمثابة قوة دافعة لنجاح الموظفين و المنظمة وصولاً إلى حرصها على إبقاء مواردها و المحافظة عليهم .

و من هنا بات مفهوم جودة الحياة الوظيفية سائداً في المنظمات كأحد عوامل تحقيق التنمية المهنية، تعزيز الإنتاج وتحسين الأداء الوظيفي و كوسيلة لخلق التوازن بين العمل و الحياة لشخصية و كذا توفير فرص للنمو و التطور المهني بغية رفع درجات الرضا الوظيفي و تنمية أداء العاملين جنباً إلى جنب مع تنمية الأداء الكلي للمنظمة.

ومنه جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن اثر الممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية و قد وقع اختيارنا على المؤسسة الإستشفائية د.بن زرجب لإجراء الدراسة الميدانية بغية الإجابة عن مشكلة الدراسة و المعبر عنها الإشكالية التالية :

✚ ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية؟

للإجابة على هذه الإشكالية أعدنا مجموعة من التساؤلات على النحو التالي:

- هل يوجد أثر لتخطيط الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية ؟
- هل يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية ؟
- هل يوجد أثر لتحفيز المورد البشري على جودة الحياة الوظيفية ؟
- هل يوجد أثر لتقييم أداء الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية ؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية راجع لمتغير الجنس؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية راجع لمتغير الخبرة المهنية ؟

فرضيات الدراسة الرئيسية :

H0: لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية بالمستشفى د.بن زرجب.

H1: يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية بالمستشفى د.بن زرجب.

### فرضيات الدراسة الفرعية :

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب المورد البشري على جودة الحياة الوظيفية .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية .

### فرضيات الرئيسية الثانية للدراسة :

- H0: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية بالمستشفى د.بن زرجب راجع لمتغيرات ديموغرافية.
- H1: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية بالمستشفى د.بن زرجب راجع لمتغيرات ديموغرافية.

### الفرضيات الفرعية :

- ✓ يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية راجع لمتغير الجنس .
- ✓ يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية راجع لمتغير الخبرة المهنية .

### أهمية الدراسة:

- السعي إلى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية في مستشفى د.بن زرجب .
- اكتشاف النواقص والثغرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة والعمل على تعديلها من أجل تحقيق الجودة في الحياة الوظيفية.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى اهتمام إدارة المستشفى بـ **ج** جودة الحياة الوظيفية.
- التعرف على نقاط قوة و ضعف سياسات إدارة الموارد البشرية.
- دراسة العوامل المؤثرة على الحياة الوظيفية للموظفين.
- إبراز مدى حاجة المستشفى د. بن زرجب لتبني الجودة في الحياة الوظيفية .

## منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

- من أجل الوصول إلى هدف الدراسة و لكي نجيب على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لتوصيل المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة و على المنهج التحليلي في الجانب الميداني لتحليل ممارسات إدارة المورد البشرية و واقع جودة الحياة الوظيفية من أجل استنتاج العلاقة بينهما.
- أما بالنسبة للأدوات المستخدمة فقد اعتمدنا على الكتب و المقالات و رسائل الدكتوراه و الماجستير من أجل الإلمام بالجانب النظري و استعنا في الجانب التطبيقي بالاستبيان كوسيلة لجمع آراء ووجهات نظر أفراد محل الدراسة

## أسباب اختيار الموضوع :

### الدوافع الذاتية:

- اهتمام الطالبتين الشخصي و الرغبة الملحة في دراسة الموضوع .
- ارتباط الموضوع بميدان التخصص.
- إمكانية البحث في الموضوع و الوصول إلى النتائج .

### الدوافع الموضوعية :

- التعرف على واقع الحياة الوظيفية لموظفي محل الدراسة.
- دراسة الموضوع من زوايا و أبعاد و مختلفة ذات أهمية لتحقيق تكامل معلمي معرفي.
- القيمة العلمية لهذا الموضوع واهتمام الباحثين والمفكرين بإدارة الموارد البشرية والسعي نحو تحقيق جودة الحياة وظيفية.

### حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** حددت المؤسسة الاستشفائية د. بن زرجب مجالاً للبحث والدراسة العلمية بالتحديد على مستوى إدارة المستشفى بالتحديد مديرية الموارد البشرية.
- **الحدود الزمنية:** كانت مدة إنجاز هذا البحث سنة 2024.

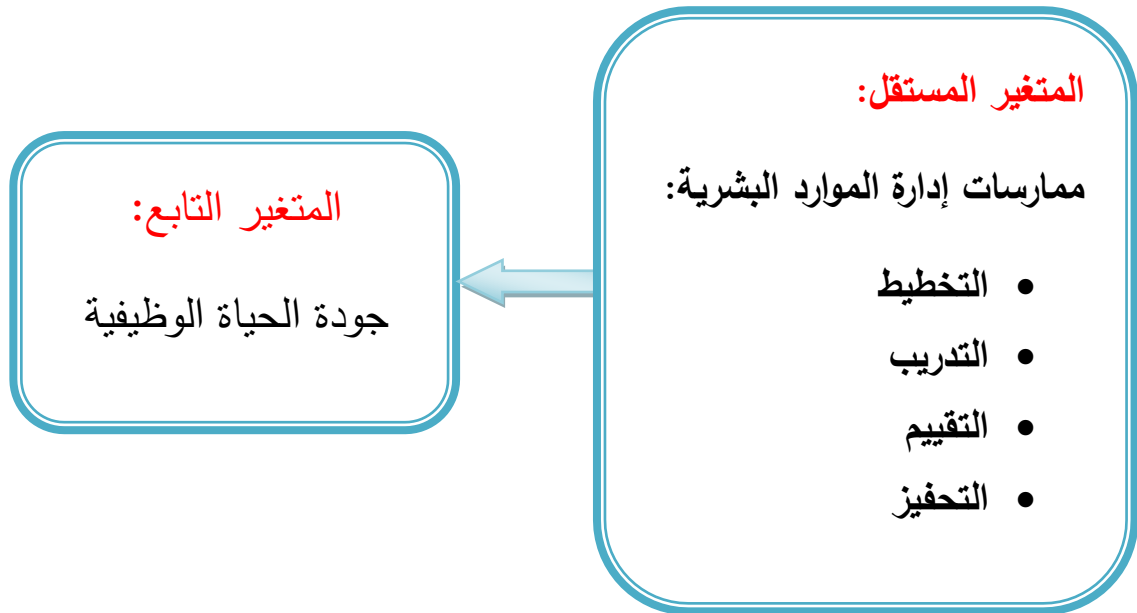
### صعوبات البحث:

- ضيق مدة الترخيص الممنوحة .
- تحفظ محل الدراسة حول تقديم المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة .

هيكل البحث :

من اجل تحليل هذا الموضوع بشكل واضح تم تقسيمه كما يلي:  
✓ الفصل الأول تناولنا فيه الأدبيات النظرية حول إدارة الموارد البشرية و جودة الحياة الوظيفية من ثم الأدبيات التطبيقية المتمثلة في الدراسات السابقة.

✓ أما الفصل الثاني فيتعلق بالجانب التطبيقي حيث تضمن كل من عينة الدراسة وتحليل الاستبيان وصولاً إلى النتائج و تحليلها  
الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



# الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و جودة  
الحياة الوظيفية

**تمهيد:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر نجاح أي منظمة في العصر الحديث ، لتركيزها على العنصر البشري كونه يملك دورا حيويا يضمن سير عمل المنظمة بسلاسة و كفاءة ، حيث أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن العديد من الوظائف المهمة مثل توظيف و تعيين الموظفين المناسبين، و تدريبهم وتطويرهم لتحسين أدائهم في العمل، غير أن الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين أصبح اليوم أكثر صعوبة بالنسبة للمنظمات، ذلك لأنه بات للعامل معايير عالية و أصبح يرغب في بيئة ينعم فيها بمستوى توازن أفضل بين الحياة و العمل و في هذا السياق ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية باعتباره منهجا حديثا ينظر إلى المورد البشري كأصل من أصول المنظمة حيث تتحقق هذه الجودة بمنح العامل بيئة عمل صحية و داعمة و كذلك مجهزة بكافة الإمكانيات المادية اللازمة لإتمام مختلف المهام التي توكل إليه وكذا الدعم النفسي من خلال إعطائه مساحة للتطور و فرص للترقية من خلال تكثيف مهاراته و صقل قدراته .

-وبالتالي من اجل الإلمام بجوانب الموضوع سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

← **المبحث الأول:** عموميات حول إدارة الموارد البشرية و جودة الحياة الوظيفية.

← **المبحث الثاني:** الدراسات السابقة.



## المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية

باتت ممارسات إدارة الموارد البشرية وسيلة مباشرة تعتمد عليها المنظمة لخلق بيئة عمل مريحة و ايجابية خاصة في قطاع الصحة بغية الوصول لحياة عمل جيدة تشجع على التطور وتضمن الاستقرار و الأمان الوظيفي.

### المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية

#### 1-تعريف إدارة الموارد البشرية:

ننتقل أولاً من تعريف المورد البشري انه:

- ❖ جميع الأشخاص الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وإعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية بمجموعة من السياسات والأنظمة التي تنظم أداءهم في سبيل تحقيق رسالة المنظمة.<sup>1</sup>
- ❖ و يعرف أيضاً بأنه: مجموع العاملين من مختلف الفئات، المستويات الإدارية، والتخصصات التي تعتمد عليهم المنظمات في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

#### ننتقل إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- ❖ "هي القسم أو الوحدة التنظيمية التي تتحمل مسؤولية وضع السياسات و الممارسات اللازمة لإدارة الأفراد داخل منظمة الأعمال".<sup>3</sup>
- ❖ عرفها Déniai and Griffin بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية و المهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة و الحفاظ على قدرتها و تأهيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة<sup>4</sup>
- ❖ ومنه فان إدارة الموارد البشرية هي الوحدة التي تقوم بكافة الممارسات والسياسات والأنشطة المتعلقة بجذب المورد البشري ومن ثم تكوينه وتطويره لتناسب كفاءاته مع متطلبات العمل

<sup>1</sup>عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع 2005 ص11  
<sup>2</sup> معيون كمال، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة الإبداع في المنظمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسبية بن بو علي 2020 ص 12  
<sup>3</sup> رقيبا قاسم، و اخرون، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين –دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال – مجلة رؤى الاقتصادية العدد 7 جامعة جدارا الأردن 2014 ص 67  
<sup>4</sup>بالعبد حياة، عراب فاطمة الزهراء، صديقي خضرة، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة حالة اتصالات الجزائر، جامعة محمد طاهري 2022 بشار مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 13 ص 283

والاستثمار فيه معنويا وماديا للمحافظة عليه ومنحه جوا يسمح بتطور قدراته الإبداعية والابتكارية في المنظمة.

### التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

الجدول 01-01: التسلسل الزمني لظهور وتطور إدارة الموارد البشرية عبر السنين في مايلي:<sup>5</sup>

الزمن	تطور الأحداث
1799	ظهور أول نظام لتحديد الأجر
1800	ظهور أول محاولات تحقيق الرفاهية للأفراد و تحسين ظروف العمل المادية
1810	ظهور متخصصين لحل مشكلات العمل 1820
1820	الاعتراف بقواعد و نظم العمل الصحية مثل: السن العمل للأطفال- واجبات العاملين – خدمات الإسكان.
1835	تقييم العاملين و ترتيبهم حسب مستوى مهاراتهم.
1880	تجميع أنشطة إدارة الأفراد في قسم واحد لأول مرة.
1900	ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة تيلور.
1901	ظهور * هنري جينت* و تقديمه لنظم حفز العاملين لرفع الإنتاجية .
1911	أول نظام لرفع تعويضات العاملين.
1912	ظهور الأقسام الحديثة للإدارة .
1913.	ظهور علم النفس الصناعي و مقاييس المهارة.
1915	أول منهج لتدريس إدارة الأفراد بالجامعات و أول برنامج تدريب المديرين.
1917	استخدام الاختبارات الجماعية.

<sup>5</sup> سامي بودبوز. خالد زهمول إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية دار الكتب الوطنية بالغازي طبعة 1 2020

1922	ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية كنتيجة لتجارب ها ورتون.
1940	ظهور علم الاجتماع أول نظرية للسلوك و ظهور مدخل السلوك التنظيمي لإدارة الأفراد.
1942	أول برنامج لتدريب داخل مجال الصناعة.
1946	الاعتراف بإدارة الأفراد كمهنة.
1955	اعتراف مجموعة من الباحثين بأهمية العنصر البشري في اتخاذ القرار.
1957	التركيز على تطبيقات العلوم الاجتماعية و العلاقات الإنسانية و نظرية التنظيم العامة.
في الستينات	تطبيق مداخل التطور التنظيمي في ممارسات إدارة الأفراد نتيجة للاعتراف بمفهوم إدارة الأفراد كوظيفة شاملة تمتد لمستويات التنظيم كافة.
في السبعينات	ظهور التأثير المتزايد للعنصر البشري في المنظمات الأعمال و التركيز على مسؤولية المدير التنفيذي..
في الثمانينات	تعاضد و تنامي الإدراك لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المشروع و تأكيد النظرة إليه كأعلى و أثن الموارد المتاحة و من ثم تغير المسمى إلى إدارة الموارد البشرية.
في نهاية القرن 20	اتساع نظام اهتمامات إدارة الموارد البشرية ليشمل العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي كافة.

المصدر: سامي بودبوز. خالد زهمول إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية دار الكتب الوطنية بالغازي طبعة 1 2020 ص41-42

من خلال التسلسل التاريخي لظهور إدارة الموارد البشرية تبين لنا الأسباب التالية حول ظهورها:<sup>6</sup>

## 2-أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

- ظهور التشريعات وقوانين العمل.
- النزاعات والصراعات بين الإدارة العليا والموارد البشرية داخل المنظمة.
- زيادة التطور التكنولوجي.
- ظهور النقابات العمالية وجماعات الضغط وزيادة الوعي الثقافي .
- التدخل الحكومي وضرورة تطبيق الديمقراطية في الإدارة .

<sup>6</sup> سامي بودبوز، نفس لمرجع السابق (بتصرف)

- الحاجة الملحة لتخصيص مستوى تنظيمي مستقل تسند إليه كافة المهام المتعلقة بالموارد البشري.
- أهداف إدارة الموارد البشرية:**

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية كالتالي<sup>7</sup>:

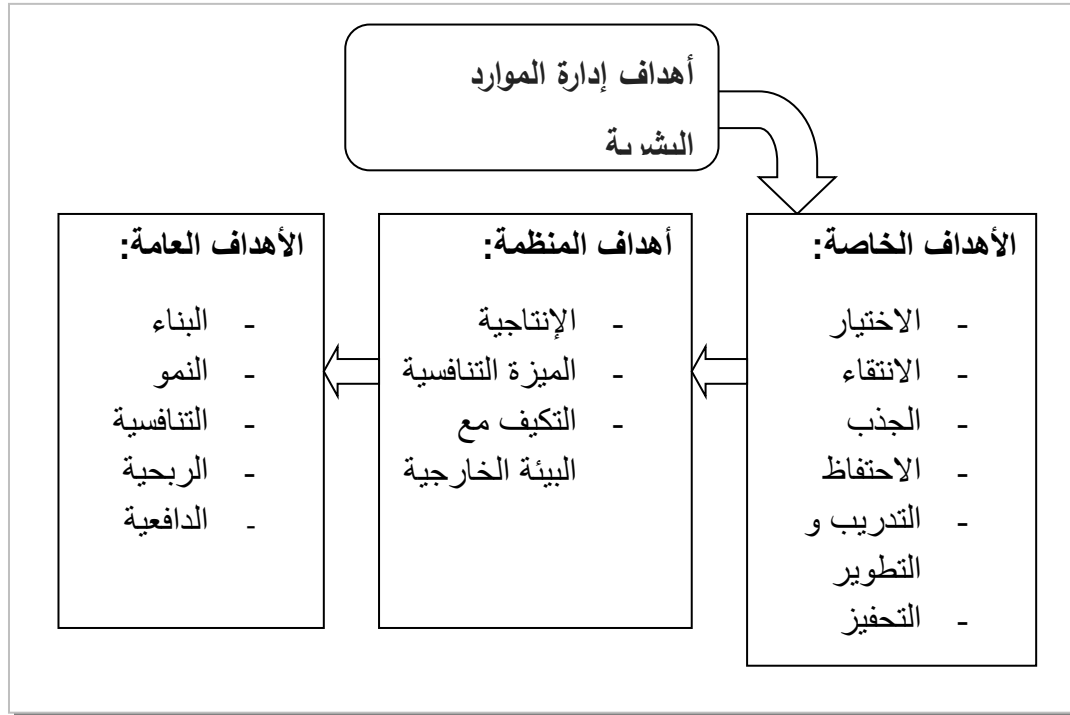
◀ **المشاركة:** وتتمثل في ما يلي:

- استقطاب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عملية الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.

◀ **الفعالية:** وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبط بعدة عوامل

منها: تحفيز الأفراد، تطوير قدراتهم ومهاراتهم ، مدهم بالمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك، مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

**الشكل رقم(02): نشاطات و أهداف إدارة الموارد البشرية<sup>8</sup>**



**المصدر:** يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى 2015 ص46

<sup>7</sup> بودوح غنية ، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2013 ص 79

<sup>8</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى 2015 ص46

## ◀ ممارسات إدارة الموارد البشرية:

✓ تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية:

عرفها (2016) Kier بأنها مجموعة من الأنشطة و الوظائف والعمليات المتميزة والمتشابهة التي تستهدف جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها<sup>9</sup>.

✓ تتمثل هذه الممارسات فيما يلي<sup>10</sup>:

- **تحليل الوظائف:** هي جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالخبرات والمؤهلات التي تطلبها الوظيفة ومسؤوليات شاغل الوظيفة فضلا عن اختيار طريقة جمع المعلومات.
- **التوصيف الوظيفي:** هي قائمة من المتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل التعليم والمهارات ونمط الشخصية التي تعد ناتج آخر من نواتج تحليل الوظيفة.
- **تخطيط الموارد البشرية:** تتشكل من جملة خطوات أولها التنبؤ باحتياجات المنظمة من الطاقات البشرية وتحديد الوقت المناسب لتوفرها لإشباع احتياجات المنظمة.
- **الاستقطاب:** ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل الوظائف.
- **اختيار الموظف:** هو عبارة عن سياسات وإجراءات من شؤونها ضمان اختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وأي منهم سيحقق النجاح إذا تم تعيينه.
- **التدريب والتنمية:** هو نقل مهارات معينة يغلب عليه أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات الر مستوى أداء مقبول أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيأ لقبول تحديات مهام جديدة وكلت لهم.
- **تقييم الأداء:** هو أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف كميًا ونوعيًا خلال مدة محددة سابقة لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال فترة التقييم.
- **إدارة الأجور والرواتب والحوافز:** تتضمن الأجور والرواتب كل ما يتقاضاه الموظف من مبالغ نقدية مقابل الجهود التي يبذلها في عمله سواء كانت أجور يومية أو شهرية وغير ذلك إما الحوافز المالية فهي إضافات على الرواتب تقديرا لجهودهم وسعيا لإثارة الدافعية للعمل لديهم.

<sup>9</sup> محمد كريم عبيد التميمي ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي ماجستير إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط الأردن 2017 ص24

<sup>10</sup>قمرط نوري تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية دوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير رياضي جامعة محمد بوضياف مسيلة 2020 ص 49-55

و هناك من يقسم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى 3 وظائف رئيسية تتفرع منها عدة وظائف المتمثلة في مايلي:<sup>11</sup>

◀ **الحصول على الموارد البشرية:** إذ يعد الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة اللازمة لإدارة أجهزة الإدارة العامة أو أجهزة الخدمات المدنية أولى الوظائف الأساسية وهو ما يمكن أن يتم عن طريق مجموعة من الوظائف الرعية التي تتعلق بمايلي:  
تصنيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية. الاستقطاب، الاختيار.

◀ **تنمية الموارد البشرية:** يقصد بها تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات وتشمل ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء الفعلي للعاملين، التكوين، التدريب.

◀ **استخدام الموارد البشرية:** وتتنحصر هذه الوظيفة في حسن استخدام الموارد البشرية ضمانا واستخراج أفضل ما في العاملين وحسن معاملتهم وتدريب شؤونهم وتجتمع دراستها على عدد من الأنظمة منها:  
- الرواتب، الحوافز، تقويم الأداء والترقية.

## المطلب الثاني: جودة الحياة الوظيفية

### مفهوم الجودة:

▪ و يقصد بها انعدام العيوب، الوفاء بالمتطلبات، تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.<sup>12</sup>

أما جودة الحياة الوظيفية: فتمثلت فيما يلي<sup>13</sup>

- عرفها **LAU AND MAY** هي أوضاع وبيئة عمل مميزة ومفضلة للعاملين التي تدعم وتعزز لدى الموظفين من خلال منحهم العلاوات والأمن الوظيفي وفرص النمو في المنظمة.
- عرفها عبد الوهاب: بأن يجد الأفراد خلال أدائهم لأعمالهم الإمكانات المادية و المعنوية اللازمة والتوجيه والإرشاد المناسب والمناخ الملائم والعلاقات العلمية البناءة والفرص الملائمة للنمو والتقدم.<sup>14</sup>

<sup>11</sup>إيمان ايت مهدي،تسيير الموارد البشرية في ظل إدارة الالكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، في علوم اجتماع اختصاص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد الأمين دباغين سطيف 2، 2018، ص 60  
<sup>12</sup>عادل بومجان،جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة،مجلة العلوم الإنسانية،المجلد 81 جامعة حمد خيضر بسكرة –الجزائر 2018ص123.  
<sup>13</sup>خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس 2014 ص 61-62  
<sup>14</sup> عبد الوهاب بن شهاب بن شميلان، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي و قياس أثره على أداء العاملين المجلة العربية للإدارة 2019 ص 219

◀ ومن خلال التعاريف السابقة تبين لنا إن جودة الحياة الوظيفية هي كافة السياسات والعمليات التي تسعى إلى تحسين الحياة التي يعيشها العمال في وظائفهم من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي بتلبية احتياجاتهم الشخصية وتوفير بيئة عمل محفزة على النمو والإبداع.

### التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية:

نشأ مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل: زيادة معدلات الغياب والشكاوى ، زيادة الشعور السلبي من قبل العاملين تجاه المشرفين ، ارتفاع تكاليف الإنتاج وغيرها .

قد بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في أواخر الستينات من القرن الماضي من خلال التأكيد على الأبعاد الإنسانية للعمل ، ولكن مصطلح جودة الحياة الوظيفية تم تقديمه لأول مرة عام 1972 من خلال مؤتمر علاقات العمل الدولية والذي خلص المشاركون فيه إلى أن تحسين مكان العمل وتنظيمه، وطبيعته، بما يؤدي إلى تحسين أداء العمل من خلال تحقيق أداء أفضل ، ثم بدأ مصطلح جودة الحياة الوظيفية يلقى المزيد من الاهتمام والشعور بعد أن بدأ اتحاد عمال السيارات و جنرال موتورز برنامجاً للإصلاحات داخل العمل.

وبعداً حظي مفهوم جودة الحياة باهتمام كبير في علوم الطب والاقتصاد والاجتماع، السياسة وحديثاً في مجال علم النفس<sup>15</sup>.

### أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:

- ◀ أنها مصدر للتأثير على الصحة النفسية والجسمانية للموظفين.
- أنها أحد المتغيرات الهامة المعوقة أو الداعمة لكفاءة الأداء.
- إنها أحد العناصر الهامة المؤثرة على دافعية الأفراد وولائهم وتعكس اهتمام قيادات المؤسسة بمشاعر الموظفين<sup>16</sup>
- قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات و الاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.

<sup>15</sup> محمد سعيد عبد المطلب هلال ،دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الامريكية و توورنتو الكندية و إمكانية الإفادة منها في الجامعة عين شمس مجل الإدارة التربوية العدد 10 سنة 2016 ص9-10  
<sup>16</sup>شنافي نوال مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي مجلة البحوث والدراسات التجارية مجلد 5 ال عدد1 جامعة محمد خيضر بسكرة 2021 ص 199-200

- استثمار الكفاءات والتي تعد مميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصاً بحالة ازدياد معدل الرضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية المؤسسة.
  - توفير بيئة عمل وسياسات وإجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الإنتاجية في العمل ، والولاء و الرغبة بالبقاء بالمؤسسة ، مما يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.<sup>17</sup>
- أبعاد جودة الحياة الوظيفية:**
- اعتمد **Laar Van & Easton (2012)** في دراستهما على ستة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية، وهي على النحو التالي:<sup>18</sup>

#### ◀ الرضا عن المسار الوظيفي (Career and Job Satisfaction):

ويتحقق اهتمام المنظمة بمواردها البشرية من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يتم فيه تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وإمكانات الفرد، وذلك بتحريك الفرد في المناصب والتجارب والخبرات المختلفة بما يخدم المنظمة ويحقق أهدافها، وفي الوقت نفسه يخدم الفرد.

#### ◀ التحكم والتأثير في العمل (Control and influence at work) : يقيس هذا البعد مدى

تحكم العاملين وقدراتهم على التأثير في محيط عملهم، من خلال مشاركتهم في القرارات التي تخصهم، أو تؤثر على مجال العمل بشكل عام، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.

#### ◀ الرفاهية في العمل (Well-being at work):

تمثل الرفاهية في العمل حالة الرضا والسعادة التي يشعر بها الموظف داخل العمل. وقد عرفت منظمة العمل العالمية رفاهية العمل بأنها التسهيلات الخدمية والمرافق المقدمة، كالمطاعم، ووسائل الترفيه والاستجمام، وتوفير وسائل نقل الموظفين من العمل وإليه، وتوفير مكان ملبية الموظفين الذين تكون أماكن سكنهم بعيدة عن مكان العمل.

#### ◀ التوازن بين العمل والمنزل (Balance between work and home):

للتوازن بين العمل والمنزل أثر إيجابي على المنظمة والموظفين، فهو يؤدي للالتزام التنظيمي، وتقليل معدلات دوران الموظفين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع، وزيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية.

<sup>17</sup> فتحية إبطية الكاديكي، جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة بنغازي، جامعة بنغازيكلية التربية العدد التاسع 2021ص26

<sup>18</sup>ب تغريد بنت حمد الهداب أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض المجلة العربية للإدارة، مج 40، ع 3 سنة2020ص238-239



### ◀ ضغوط العمل (stress at work) :

حالة تنشأ داخل الفرد نتيجة لعدم التوافق بين الموقف الذي يتعرض له، وبين قدرته على مواجهة ذلك الموقف؛ مما يتسبب في حدوث اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية عند الفرد شعره بالضيق والانزعاج.

### ◀ ظروف العمل (Working conditions) :

تمثل ظروف العمل الملائمة في بيئة صحية آمنة، والتصميم الجيد لمكان العمل، وتوفير المعدات وتوزيعها بشكل جيد، وتوفير سبل الراحة للموظفين.

### طرق قياس جودة الحياة الوظيفية:

تبرز أهمية قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال تقييم المنظمة لمدى تحقيق برامجها الخاصة بجودة الحياة الوظيفية، حيث حدد والتون "Walton" "ثمانية معايير لقياس جودة الحياة الوظيفية هي<sup>19</sup> :

- مدى كفاية وعدالة نظاماً لأجور والتعويضات.
- مدى توافر ظروف عمل صحية وآمنة.
- الفرص المتاحة الاستخدام وتنمية قدرات لعاملين.
- الفرص المتاحة في المستقبل للنمو والأمان الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل .
- التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة.
- حقوق العاملين الدستورية في المنظمة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي.
- أهمية التزام المنظمة بالمسؤوليات الاجتماعية.
- التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياتها الشخصية.

حسب Gelles Dupuis تتمثل طرق القياس فيما يلي<sup>20</sup>:

- ✓ المكافآت عن العمل: الأجور، الأرباح الهامشية، ضمان المكافآت.
- ✓ المسار المهني: إمكانية التطور ، التحويل من مكان العمل ، التكوين والإلتقان.
- ✓ أوقات العمل: ساعات العمل، الساعات الإضافية للعمل، التغيب لأسباب عائلية.
- ✓ الجو السائد مع زملاء العمل: الشعور بالانتماء، المناقشة، العلاقة مع الزملاء والزميلات، صراع الأدوار.

<sup>19</sup>شرف عقون. لقمان بوخدوني جودة الحياة الوظيفية ودورها فاستدامة رأسمال البشري: نظرة عامة الأفاق للدراسات الاقتصادية العدد 2 المجلد 5 المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة، الجزائر السنة 2020ص82-83.

<sup>20</sup> عبد الكريم بن خالد فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني جامعة أحمد دراية ولاية ادرار ،مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 20 سنة2015 ص123،

- ✓ العلاقة مع رؤساء العمل: العلاقة السائدة مع رئيس العمل ، العلاقة المتبادلة مع المرؤوسين،العلاقة مع العمال الآخرين، الملاحظات والتقييم ، الاتصال وتلقي المعلومات.
- ✓ الخصائص الفيزيائية المحيط العمل: مكان العمل، معدات ووسائل العمل.
- ✓ العوامل المؤثرة في تقييم الوظائف: فعالية العمل، نوعية الوظيفة، الكفاءة والعمل، الاستقلالية ، تنوع المهام، تبادل الأحاسيس والمشاعر، للمشاركة في اتخاذ القرار ، فارق الدور.
- العوامل الداعمة العاملين: التكفل أثناء الغياب، تقسيم المهام ، العلاقة مع النقابة، المصادر المساعدة لدى العاملين.

### معيقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

- تحديات تطبيق جودة الحياة الوظيفية: من بين أهم هذه التحديات ما يلي<sup>21</sup>:
- موقف الإدارة السلبي من إضفاء المناخ الديمقراطي في مكان العمل و منح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم ومشاركتها مع الآخرين بمثابة تهديد صريح لوجودهم.
  - موقف الاتحادات والنقابات العمالية من أن برامج تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية هدفها فقط الربحية دون دفع عوائد ربحية للعمال.
  - خشية الإدارة العليا من التكلفة المالية العالية لبرامج تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية دون وجود نجاح لهذه البرامج ، ولذلك من الأفضل تطبيق هذه البرامج تدريجيا وفق ميزانيات تكون مدرجة في إستراتيجية المنظمة على المدى المتوسط والطويل

<sup>21</sup> سحر محمد أحمد الغامدي اثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية (دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي التجاري ) ماجستير إدارة الموارد البشرية كلية الأعمال ،جامعة جدة ، المملكة العربية السعودية المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات المجلد 03 سنة2021 ص77-78

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### الدراسات السابقة باللغة العربية:

◀ دراسة لعمار لبسيس<sup>22</sup> هدفت إلى معرفة واقع الممارسة الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية، وبلغت عينة الدراسة 81 عاملا ومن أهم النتائج هذه الدراسة:

- وجود ارتفاع في المستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (بنسبة 95 بالمئة)
- وجود ارتفاع في جودة الحياة العمل 81 بالمئة) من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية.
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين مستوى تطبيق الممارسات الحديثة وجودة حياة العمل بمعامل ارتباط  $(R=0,318)$  دلالة إحصائية على مستوى الدلالة 0,05.

◀ دراسة لمنى عبد السميع هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الحياة الوظيفية تضمن مجتمع الدراسة من العاملين في هذا الفندق من 310 موظف وموظفة حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت 75 موظف وموظفة حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية. أهم نتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية .
- وجود علاقة إيجابية بين كل مجال من مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية وكذلك المؤشر الكلي لممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية.
- وجود فروق إحصائية بين استجابات الباحثين فيما يخص كل مجال من مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية تعزى إلى متغيرات النوع والعمر.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> عمار لبسيس، خطاش ربيعة واقع تطبيق الممارسة الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية، تقرت جزائر 2018.

<sup>23</sup> منى عبد السميع محمد عبد الحليم ، دراسة تحليلية للممارسة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على فندق الميريديان، جامعة حلوان رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2021.

◀ دراسة لأحمد فواتيح هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة تابعة للقطاع العام الجزائري حاصلة على شهادة الأيزو 1009: 2002 حيث تم جمع

✓ البيانات من 901 فرد باستخدام استبيانين وأظهرت النتائج :

■ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين تمكين الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية، كما بينت النتائج أن الأبعاد الخمسة لتمكين الموارد البشرية (القيادة والإشراف، والاتصالات، وبناء المعارف والمهارات، والتحفيز، وفرق علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً الحياة الوظيفية. وخلصت الدراسة العمل) لها مع جودة إلى أن تمكين الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية<sup>24</sup>.

◀ دراسة جديلي كوثر هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في

تحسين أداء المؤسسات الجزائرية من خلال سياسة الاختيار و التعيين ' التدريب و التطوير و سياسة

التحفيز و تم الاعتماد على الاستبيان كأداء لجمع المعلومات و البيانات و تشمل مجتمع البحث

الأصلي للدراسة على 50 عامل و من ابرز نتائج الدراسة : تساهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

في تحسين أداء المؤسسة (وحدة البريد - تبسة -)

■ تؤدي كل من سياسة التدريب' تطوير' اختيار و تعيين الموارد البشرية إلى تحسين الأداء في مديرية البريد الولاية.

■ نظام تحفيز إدارة الموارد البشرية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> أحمد فواتيح محمد الأمين ،تمكين الموارد البشرية وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان، مخبر الأرغونوميا والوقاية من الأخطار، جامعة وهران 2 مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية 2020.

<sup>25</sup> جديلي كوثر بن ساكنة مباركة ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية 'دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد الولاية -تبسة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر 2022 .

- ◀ **دراسة دن احمد** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الحد من مصادر ضغوط العمل لدى العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدامه استبانته لجمع البيانات والمعلومات اللازمة قد وزعت على عينة عشوائية بلغت 40 عامل و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
- ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر بالغ الأهمية في الحد أو التخفيف من ضغوطات العمل ما عدا بعد التقويم الذي ليس له أي أثر على مصادر ضغوط العمل.
  - إن هناك علاقة وتأثير طردي لممارسات إدارة الموارد البشرية على التخفيض من ضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر يوجد معامل ارتباط قوي يقدر ب 0,680 وهو ما يفسر قوة علاقة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل<sup>26</sup>.

### دراسات السابقة باللغة الإنجليزية:

- ✓ **دراسة ديفيا باراثي بارابكاران** هدفت هذه الدراسة البحثية إلى التحقيق في ممارسات إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على مشاركة الموظفين وأدائهم في المنظمة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة قد تم توزيعه على 150 مستجيبا، وتم تحليله باستخدام إحصائيات SPSS و من ابرز نتائج الدراسة ما يلي:
- تبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على مشاركة الموظفين في العمل و أدائهم.
  - تؤدي كل من ثقافة التعلم الفردي ، تمكين العمل ، دعم المشرف إلى الرفع من مشاركة الموظفين في المنظمات الماليزية و أدائهم أيضا مما يؤدي إلى نجاح المنظمة و تحقيق أرباحها.
  - تعزز ممارسات إدارة الموارد البشرية من أداء الموظف كان تساعد المنظمة على تحقيق النمو الوظيفي<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> دن احمد، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل دراسة حالة مؤسسة الاتصالات بالجزائر المركزي الجامعي، مجلة البشائر الاقتصادية 2019.

<sup>27</sup> ديفيا باراثي بارابكاران، مصري بن عبد اللاسي ممارسة إدارة القوى العاملة الموارد البشرية تعمل على مشاركة الموظفين وأدائهم في منظمة دراسة العمل في ماليزيا. مجلة التجارة الإلكترونية الماليزية 2021.

✓ دراسة ريسنوس باباديميتريو. صوفيا تناول مقالها آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على جودة الخدمة ورضا العملاء والأداء التنظيمي في الفندق الحضري تم جمع البيانات من خلال دراسة استقصائية ، باستخدام الاستبيان كطريقة لجمع البيانات اللازمة من مديري الموارد البشرية والموظفين والمستهلكين من كل فندق حضري قيد الدراسة. وعلى وجه التحديد أخذ من مديري الموارد البشرية (8)، والموظفين (160) المستهلكون (160) في المنظمات الفندقية في المناطق الحضرية في قبرص. تم اختيار منهجية المسح ومن أبرز نتائج الدراسة:

- وتم العثور على أقوى ارتباط بين الأداء التنظيمي ورضا العملاء، في دراسة تتعلق بصناعة الفنادق الحضرية القبرصية. وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة كلاهما يؤثران على رضا العملاء
- تدعم هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الفندقي. الارتباط الأقوى كانت بين الأداء التنظيمي ورضا العملاء.<sup>28</sup>

◀ دراسة صرف أحمد تهدف الدراسة الاستكشافية إلى معرفة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التوازن بين الحياة والعمل وتعتمد الدراسة على الاستبيان كطريقة لجمع المعلومات والبيانات حيث تضمن جميع العاملين في الصناعات الدوائية في هذه الدراسة عينة حجمها 320 موظفا يمثلون جميع أقسام الشركة طلب من المنظمات المشاركة في الاستطلاع، وعاد 285 منهم استبيانات صالحة، تمثل معدل استجابة 89 بالمائة وتظهر النتائج كالتالي:

- وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء الشركات الصغيرة.
- وجود التوازن بين العمل والحياة لكل من المنظمة والعاملين فيها مما ساعدا لشركة في زيادة الإنتاج والكفاءة والقدرة التنافسية، والروح المعنوية، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> ريسنوس باباديميتريو. و اخرون تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة ورضا العملاء والأداء التنظيمي في صناعة الفنادق الحضرية في قبرص 1 جامعة مقدونيا الغربية، 51100 غريفينا، اليونان 2 جامعة نيبوليس بافوس 1، بافوس 8042، بافوس، قبرص 2022

<sup>29</sup> صرف أحمد تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والتوازن بين العمل والحياة في الصناعات الصغيرة - دراسة في سياق منطقة NCR ، كلية ساتياواتي (اليوم)، دلهي 2022

- -كما أدى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في زيادة الحافز للعمل زيادة الرضا، وزيادة التمكين إلى زيادة الالتزام تجاه الشركة
- كما ساعد المديرين التنفيذيين لصناعة الأدوية في تطوير وتنفيذ تقنيات لزيادة أداء الموظفين.

✓ دراسة محمد تهليل عظيم هدف إلى استكشاف تأثير ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في سياق بنغلاديش 2010. بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات بعينة قدرة ب 60 استجابة موظفين من 20 شركة موظفي التصنيع من شركات في شيتاغونغ، بنغلاديش. بمعدل 3 أشخاص من كل شركة من أبرز النتائج:

- وجد أن ممارسات الموارد البشرية لها ارتباط كبير بالرضا الوظيفي .
- وقد وجد أن تخطيط الموارد والتدريب والتطوير لهما تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي .<sup>30</sup>

◀ ميرانت أحمد الجماني هدفت إلى التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية حول التدخل في حياة العمل للموظفين بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات بعينة قدرة ب 322 مشارك اخدت من 5 بنوك كبيرة تعمل في باكستان و من ابرز النتائج:

- وجدت أن ممارسات الموارد البشرية لها دور في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية و المهنية للموظفين من خلال مساعدتهم على إدارة أعمالهم الوظيفية.
- بالإضافة إلى سهر إدارة الموارد البشرية على تحديد خصائص و تفصيل في مهام الوظيفة من اجل مساعدة الموظفين على تقليل العمل السلبي .<sup>31</sup>

<sup>30</sup> محمد تهليل عظيم، و اخرون تأثير ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي ،أدلة من شركات التصنيع في بنغلاديش مير محمد نور الأبصار 2010.

◀ <sup>31</sup> ميرانت أحمد الجماني تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية على التدخل في حياة الموظف المهنية ونتائجها 2022.

الجدول رقم 01-02 : مقارنة بين الدراسات السابقة

نتائج الدراسة	الدراسة الحالية		الدراسات السابقة
	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	
<b>الدراسات باللغة العربية</b>			
وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق الممارسات الحديثة و جودة الحياة العملية	اختلاف في المتغير الأول ، ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالحديثة خاصة	منهج وصفي أداة الاستبيان	عمار لبسيس، خطاش ربيعة 2018، واقع تطبيق الممارسة الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و جودة الحياة الوظيفية	الاختلاف في مكان الدراسة حيث أن دراستنا تمت على مستوى مستشفى الدكتور بن زرجب العينة 60	منهج وصفي أداة الاستبيان	منى عبد السميع محمد عبد الحليم 2021 ، دراسة تحليلية للممارسة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية و جودة الحياة الوظيفية .	الاختلاف في المتغير الأول تمكين الموارد البشرية .	منهج وصفي أداة الاستبيان	أحمد فواتيح محمد الأمين 2020 تمكين الموارد البشرية وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات.	الاختلاف في المتغير الثاني و ربطه بأداء المؤسسات الجزائرية .	منهج وصفي أداة الاستبيان	جديلي كوثر بن ساكنة مباركة 2022 إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية.



توجد علاقة طردية لممارسات إدارة المورد البشرية على تخفيض من ضغوط العمل	الاختلاف في المتغير الثاني و ربطه بضغوطات العمل	أداة الاستبيان	دن احمد2019، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل
<b>الدراسات باللغة الأجنبية</b>			
يوجد اثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على مشاركة الموظفين في العمل و أدائهم	الاختلاف في المتغير الثاني و ربطه بمشاركة الموظفين و أدائهم في المنظمة.	أداة الاستبيان	ديفياباراتي باراباكاران، مصري بن عبد اللاسي (2021) ممارسة إدارة القوى العاملة الموارد البشرية تعمل على مشاركة الموظفين وأدائهم
العثور على ارتباط قوي بين الأداء التنظيمي ورضا العملاء	الاختلاف في المتغير الثاني و ربطه برضا العملاء و الأداء التنظيمي	أداة الاستبيان	صوفيا وجورج كونتيوس 2022 تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة ورضا العملاء والأداء التنظيمي
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الاختلاف في المتغير الثاني و ربطه بالتوازن بين الحياة و العمل	أداة الاستبيان	صرف أحمد 2022 تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والتوازن بين العمل والحياة في الصناعات الصغيرة
يوجد ارتباط كبير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي	الاختلاف في المتغير الثاني و ربطه الرضا الوظيفي	أداة الاستبيان	محمد تهليل عظيم، نيمالثاسان بالاسوندارام، ساديا أختر 2010 تأثير ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي
إن لممارسات إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية و المهنية للموظفين .	الاختلاف في المتغير الثاني و ربطه بالتدخل في حياة عمل الموظفين .	أداة الاستبيان	ميرانت أحمد الجماني 2022 تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية على التدخل في حياة الموظف المهنية ونتائجها

المصدر : من إعداد الطالبتين صافي وفاء و نجوم وفاء

هدفت دراستنا الحالية التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ( المتمثلة في التخطيط ، التدريب ، التحفيز ، التقييم) على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاستشفائية - بن زرجب - عين تموشنت - للسنة الحالية 2024، و لتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة وقد وزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها 60 فردا ، حيث تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا في ما يلي:

وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية و جودة الحياة الوظيفية حيث بلغ معامل الارتباط 85,5.

وجود علاقة ذات دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاستشفائية بن زرجب.

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الديمغرافية في المؤسسة الاستشفائية بن زرجب.

## خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل، المتعلق بالإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية و جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى تناولنا بعض الدراسات السابقة المشابهة لموضوعنا. تبين لنا أن إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في المنظمات نظرا لما تقدمه لها من وظائف مختلفة مثل وظيفة التخطيط ، التعيين و الاستقطاب وغيرها من الوظائف الأخرى ، بالإضافة إلى ذلك تبين لنا كذلك أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية لقيت اهتمام كبير من قبل الكتاب و الباحثين في الفكر الإداري والتي ترى بأن العنصر البشري هو أساس القيمة في المنظمة ،لذا لا بد من الاهتمام به و تحقيق وإشباع حاجاته و توفير له الراحة النفسية و الجسدية.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية في مستشفى الدكتور بن

زرجب ولاية عين تموشنت

## تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل الجانب الميداني الذي يعتبر أهم خطوة في البحث العلمي ، بحيث سنحاول التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية حيث تم تطبيق هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية د.بن زرجب ، وذلك من خلال اختبار صحة الفرضيات و تحليل النتائج المتوصل إليها بالاعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة.  
-حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

- ◀ المبحث الأول: عموميات حول المستشفى محل الدراسة.
- ◀ المبحث الثاني: بيانات الاستبيان وثباته وتحليل نتائج ومناقشة الدراسة.

### المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة الإستشفائية د.بن زرجب

سميت المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب نسبة إلى الدكتور المجاهد بن زرجب بن عودة المولود في 09 جانفي 1921 بمدينة تلمسان حيث ترعرع في أوساط شعبية بسيطة من عائلة متواضعة درس في كلية ابن خلدون في عام 1941 حيث حصل على شهادة البكالوريوس إلى جانب إحراره على الجائزة الأولى الخاصة باللغة الألمانية.

### التعريف بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب

وضع الحجر الأساسي لبناء مشروع مؤسسة استشفائية في ولاية عين تموشنت سنة 2005 الموافق لـ 30 نوفمبر ، و ذلك بحضور مسؤولين من وزارة الصحة و إصلاح المستشفيات و وزير الصحة و السكان "عمار تو"، و التي كان بنائها من طرف أجنب حيث دامت مدة هذا الإنجاز حوالي عامين و في العام التي انتهت الأعمال تم تدشينها و تدشين بعض المصالح منها سنة 2007 و بالضبط في شهر أوت فهي تعتبر مكسب من مكاسب الصحة العمومية لولاية عين تموشنت تحتوي المؤسسة على 240 سرير موزعة على أربعة طوابق تختلف اختصاصاتها من طابق إلى آخر ، حيث يضم الطابق الأول:

✓مصلحة الفحص الطبي المتعددة الاختصاصات.

✓مصلحة جراحة العظام .

✓مصلحة الأشعة و قسم الاستعجالات الطبية التي لم يتم تدشينها من بعد.

✓مصلحة القسطرة.

### أما فيما يخص الطابق الثاني :

✓مصلحة الطب الداخلي .

✓مصلحة أمراض المعدة و الأمعاء .

✓مصلحة القلب

✓المخبر .

✓مصلحة معالجة الأمراض السرطانية.

### أما الطابق الثالث نجد فيه :

✓مصلحة الجراحة العامة.

✓قسم العمليات و الإنعاش .

✓مصلحة جراحة و طب الأطفال.

أما الطابق الرابع و الأخير نجد فيه :

✓مصلحة طب العيون و الأنف و الحنجرة.

✓مصلحة جراحة القلب و الشرايين و جراحة الأعصاب.

تسيير المؤسسة الاستشفائية "الدكتور بن زرجب" بطاقم إداري متكون من خمسة مديريات :

✓المديرية العامة .

✓مديرية الموارد البشرية .

✓مديرية المالية و الوسائل.

✓مديرية النشاطات الصحية.

✓مديرية صيانة العتاد الطبي و الجماعي.

حيث يسهر على صحة المريض طاقم شبه طبي و طبي يحسن الرعاية اللازمة بالمرضى الذين يقصدون المؤسسة و هذا تماشيا مع السير الحسن للمؤسسة و الحفاظ على سمعتها سواء داخل الوطن أو خارجه ، أما فيما يخص الجانب الإداري لهذه المؤسسة الذي يضم كما سبق الذكر 05 مصالح تدور على أربعين ساعة في الأسبوع و مبنى متكون من:

▪ **طابق 1:** مديرية المالية و الوسائل<sup>1</sup>.

▪ **طابق 2:** مديرية النشاطات الصحية.

▪ **طابق 3:** مديرية الموارد البشرية ومديرية الصيانة و العتاد الصناعي.

قاعة المحاضرات، موقف بنزين، مكتبة، موقف غسل السيارات، مغسلة، أربع مخازن، مخبر، قاعات مراقبة طبية.

<sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية (المؤسسة الاستشفائية د بن زرجب)، تاريخ الاطلاع:2014/03/30 .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمستشفى.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لإدارة مستشفى د.بن زرجب



المصدر: محل الدراسة إدارة مستشفى د.بن زرجب (بتصرف)

**مهام فروع الجانب الإداري بالمؤسسة الاستشفائية "الدكتور بن زرجب": تمثل مصلحة الإدارة**

العامة المركز الأساسي لكل الأعمال الإدارية التي تقوم بها المصالح الأخرى و تتكون من مكاتبين:

- **مكتب المدير** : بحيث يهتم بالشؤون العامة للمؤسسة بما فيها التصديق على الوثائق .
- **مكتب النظام العام** : يقوم بمراقبة كل القرارات و الملفات الخاصة بالمؤسسة.

**2. مهام مصلحة إدارة الموارد البشرية :**

◀ **مكتب المستخدمين الطبيين و شبه الطبيين:**

يقوم هذا المكتب بتقديم الخدمات فقط للسلك الطبي و الشبه أي يشرف على خدمة الأطباء و

الممرضين و كل من ينتمي إلى السلك الطبي كالمخريين.

◀ **مكتب المستخدمين الإداريين و التقنيين:**

في هذا المكتب يتم الإشراف على كل الموظفين المتواجدين في المستشفى سواء عمال نظافة

أعوان الأمن أو الإداريين الذين لا يندرجون تحت السلك الطبي.



المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية للمؤسسة الاستشفائية د.بن زرجب

المطلب الأول: بيانات الاستبيان وثباته

اعتمدنا في دراستنا على استمارة الاستبيان كأداة رسمية للبحث و جمع البيانات، حيث قامتا بتوزيع 60 استمارة، استرجعنا منها 50 استمارة كلها صالحة و قابلة للتحليل.

الجدول رقم (03): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة لعينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	60	عدد الاستبيانات الموزعة
83%	50	عدد الاستبيانات المسترجعة
83%	50	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

قد تمت معالجة هذه البيانات ببرنامج spss19 و قسم الاستبيان إلى قسمين كالتالي:

1. قسم للمعلومات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي و الخبرة المهنية)
  2. محورين للإجابة على فرضيات الدراسة:
    - 22 سؤال حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تضمن 4 أبعاد ( التخطيط ، التدريب، التقييم، التحفيز).
    - و 20 سؤالاً حول جودة الحياة الوظيفية .
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين، و ذلك بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة و مدى تناسق العبارات و المحاور .

- كما استعملنا مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: سلم ليكرت الخماسي

- كما تم تحديد طول خلايا المقياس ليكرت و ذلك  $4=1-5$  ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس  $0.80=5/4$  بعد ذلك نظيف طول الخلية إلى اصغر قيمة في المقياس و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية و هكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا و العليا لكل خلية و تكون كما يلي

الجدول (05) : درجات الاستجابة سلم ليكرت حسب المتوسط الحسابي

درجة الاستجابة	المتوسط الحسابي	
	إلى	من
منخفضة جدا	1.80	1
منخفضة	2.60	1.81
متوسطة	3.40	2.61
مرتفعة	4.20	3.41
مرتفعة جدا	5	4.21

المصدر : مجال سلم ليكرت الخماسي للمتوسط الحسابي

- ⇐ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 03: يعني أن عينة البحث يميلون إلى رفض محتوى العبارة.
- ⇐ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 03: يعني أن عينة البحث يميلون إلى قبول محتوى العبارة.

## أساليب تحليل البيانات:

### ◀ أولاً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

1. النسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي النسبي : تستخدم هذه الأساليب من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله.
2. اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
3. معامل الارتباط سبيرمان: لقياس درجة ارتباط المستخدم ، و لدراسة العلاقة بين المتغيرات.
4. معامل الانحدار المتعدد: لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### ◀ ثانياً: قياس صدق الاستبيان و ثبات الدراسة

قبل تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال الأساليب الإحصائية الاختبار الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة حيث ندرس أولاً ثبات الإستبانة و صدقها و هذا باستعمال معامل الثبات 'ألفا كرونباخ' عن طريق البرنامج الإحصائي.

### ✓ عرض نتائج الدراسة

دراسة صحة ثبات الاختبار عن طريق 'ألفا كرونباخ' من خلال تطبيق برنامج الإحصائي تم إجراء اختبار الثبات للعينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

### الجدول رقم (06): ثبات الاختبار

عدد العبارات	قيمة معامل Alpha de Cronbach
42	0,975

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

### ◀ التحليل:

- ◀ نلاحظ من الجدول 07 إن قيمة ألفا كرونباخ قدرة ب 0.975 و هي اكبر من المحك المقدر ب 0.6 و منه نقول انه يوجد ثبات عال لأداة القياس و يمكن قبولها لاغراض التحليل.

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول و الثاني .

المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية			المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية		
القيمة الاحتمالية sig	معامل Spearman	العبارة	القيمة الاحتمالية sig	معامل Spearman	العبارة
0.000	0.609**	01	0.000	1.000**	01
0.000	0.566**	02	0.000	0.584**	02
0.000	0.536*	03	0.000	0.546*	03
0.003	0.413**	04	0.000	0.510**	04
0.000	0.670**	5	0.000	0.633**	05
0.000	0.575*	06	0.036	0.298*	06
0.000	0.515*	07	0.000	0.510*	07
0.000	0.523*	08	0.000	0.499*	08
0.000	0.563**	09	0.000	0.510**	09
0.000	0.637**	10	0.000	0.543**	10
0.001	0.441**	11	0.000	0.517**	11
0.021	0.325**	12	0.000	0.530**	12
0.000	0.517**	13	0.000	0.413**	13
0.005	0.388**	14	0.000	0.517**	14
0.000	0.588**	15	0.002	0.431**	15
0.007	0.376**	16	0.000	0.640**	16
0.001	0.454**	17	0.001	0.465**	17
0.000	0.597**	18	0.000	0.616**	18
0.000	0.548**	19	0.000	0.579**	19
0.000	0.564**	20	0.029	0.309**	20
			0.013	0.350**	21
			0.000	0.547**	22

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

◀ **التحليل:** يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول و الثاني تقترب من 1 وهذا يشير إلى وجود علاقة قوية للعبارات و هذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي بالإضافة إلى أن كل القيم الاحتمالية لكافة العبارات اقل من 0.05 ، ماعدا العبارة رقم(6-20) في المحور الأول و(16) في المحور الثاني، و هذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول.

**المطلب الأول: دراسة و تحليل خصائص العينة**

- توزيع العينة حسب الجنس

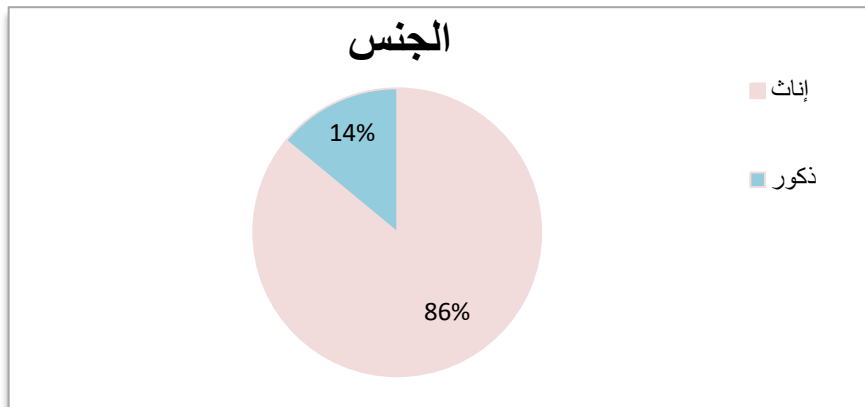
**الجدول رقم 08: توزيع العينة حسب الجنس**

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
ذكر	07	14.0	14.0
أنثى	43	86.0	86.0
المجموع	50	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

◀ **التحليل :** نلاحظ من الجدول أن النسبة المئوية للذكور اقل بكثير من الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 14 % بينما الإناث 86 % كون مجتمع الدراسة اغلبهم نساء و ذلك راجع لزيادة نسبة الإناث عن الذكور في الجزائر على العموم.

**الشكل رقم (04) : توزيع العينة حسب الجنس**



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

- توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

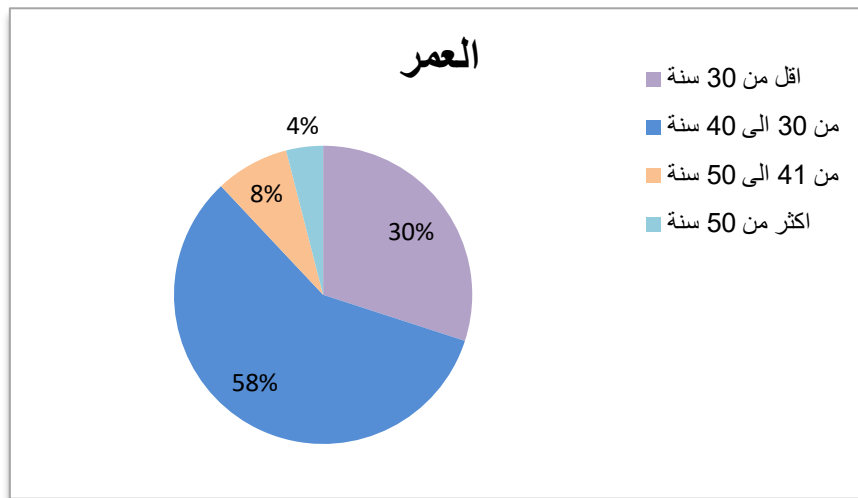
النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العينة
30.0	30.0	15	أقل من 30 سنة
58.0	58.0	29	من 30-40 سنة
8.0	8.0	4	من 41-50 سنة
4.0	4.0	2	أكثر من 50 سنة
100.0	100.0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل :

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن نسبته 4.0% من مجتمع الدراسة أعمارهم أكثر من 50 سنة ثم تليها 8.0% بالنسبة للأفراد من 41 إلى 50 سنة، تليها 30.0% من الأفراد أعمارهم أقل من 30 سنة أما غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 58.0% و ذلك راجع إلى ارتفاع معدلات التوظيف في تلك الفترة الزمنية .

الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

▪ توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول ( 10): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

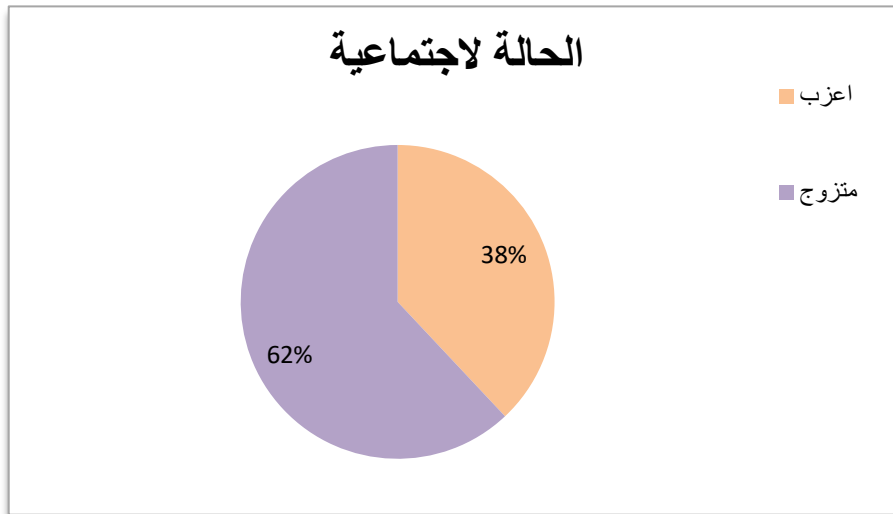
النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العينة
38.0	38.0	19	أعزب
62.0	62.0	31	متزوج
100.0	100.0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

◀ التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبته 38.0% هم أفراد عزاب أما نسبه 62.0% هم أفراد متزوجون و ذلك راجع لمتغير العمر كما هو موضح في الجدول السابق حيث كانت اكبر نسبة عمرية ما بين 30 و 40 وهو السن المناسب للزواج حاليا في الجزائر أو لأسباب أخرى لم تشملها الدراسة.

الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

◀ توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية :

الجدول ( 11 ): توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

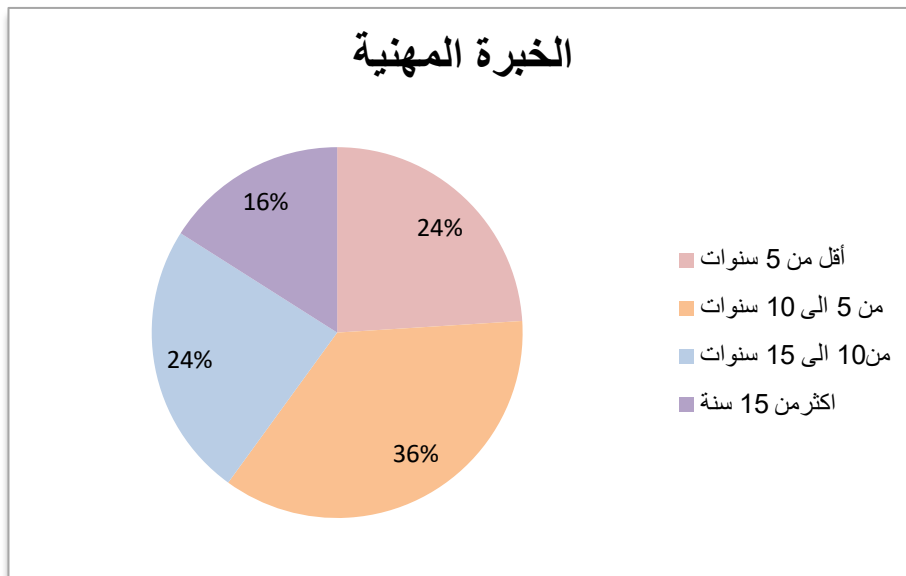
النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العينة
24.0	24.0	12	اقل من 5 سنوات
36.0	36.0	18	من 5 الى 10 سنوات
24.0	24.0	12	من 10 الى 15 سنة
16.0	16.0	08	اكثر من 15 سنة
100.0	100.0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

◀ التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة لهم خبرة مهنية تتراوح من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 36 % تليها نسبة 24 % لكل من الأفراد ذوي خبرة (اقل من 5 سنوات ) و أفراد ذوي خبرة (من 10 إلى 15 سنة ) تليها اقل نسبة 16 % للإفراد ذوي خبرة أكثر من 15 سنة.

الشكل رقم (07): توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19



◀ توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :

الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

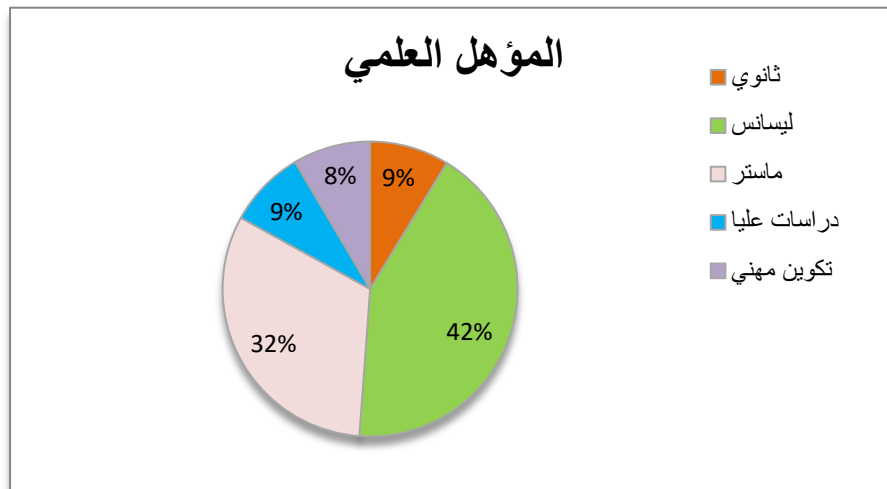
النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العينة
14.0	14.0	07	ثانوي
40.0	40.0	20	ليسانس
30.0	30.0	15	ماستر
8.0	8.0	4	دراسات عليا
8.0	8.0	4	تكوين مهني
100.0	100.0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

◀ التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة 8% للتكوين المهني و الدراسات العليا تليها النسبة 14% للثانوي ثم تليها 30% للمؤهل الجامعي و تتمثل أعلى نسبة في 40.0% بالنسبة للماستر نظرا للمؤهلات العلمية التي تتطلبها المناصب الإدارية في مستشفى د. بن زرجب .

الشكل رقم (08): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

### المطلب الثاني: عرض و تحليل محور و متغيرات الدراسة

تظهر الجداول في الأسفل إجابات الأفراد على الأسئلة التي تم عرضها عليهم و هذا من أجل التوصل إلى النتائج مبينة على اقتراحاتهم و آرائهم باعتمادنا على مقياس ' ليكرت الخماسي ' يتكون هذا الاستبيان من عدة أقسام تشمل متغيرات الموضوع إدارة الموارد البشرية ،على جودة الحياة الوظيفية والتي تعرضنا إليها في الدراسة النظرية و محاولة تطبيقها على ارض الواقع و سنقوم بتوضيح متغيرات من خلال العبارات التالية :

↔ المحور الأول: البيانات الشخصية  
↔ المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

✓ المتغير المستقل: من 01 إلى 22 سؤال

- الذي يتكون من :

• البعد الأول (04-03-02-01-06-05)

• البعد الثاني(10-09-08-07)

• البعد الثالث ( 16-15-14-13-12-11-17)

• البعد الرابع(22-21-20-19-18)

✓ المتغير التابع : من 23 الى 42 سؤال

و من تم كذلك استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات التي يتضمنها الاستبيان التي يتضمنها الاستبيان، من أجل التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية.

**ملاحظة:** لقد قمنا بقلب سلم ليكرت في الاستبانة عن طريق الخطأ لكن قمنا بإدخال البيانات في برنامج spss بالشكل الصحيح و المناسب لتحليل البيانات .

#### الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمتغير المستقل

الرقم	العبارة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	تقوم المستشفى بتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة فيها.	50	3.72	1.104	مرتفعة
02	تعتمد المستشفى عند تحديد المتطلبات البشرية على المستوى الدراسي (التعليم).	50	3.68	1.691	مرتفعة

مرتفعة	1.453	3.66	50	تعتمد المستشفى عند تحديد المتطلبات الموارد البشرية على المهارات والخبرة.	03
مرتفعة	1.209	3.60	50	تلجأ المستشفى إلى المصادر الداخلية لسد احتياجاتنا من الموارد البشرية من خلال الترقية والتطوير.	4
مرتفعة	1.165	3.50	50	تلجأ المستشفى إلى المصادر الخارجية واستقطاب أفضل المهارات والخبرات (مكاتب التوظيف جامعات مستشفيات أخرى).	05
متوسطة	1.191	3.36	50	تقوم المستشفى بإشراك رؤساء المصالح في استقطاب وتعيين الكفاءات	06
متوسطة	1.246	3.14	50	يحصل العامل على دورات تدريبية كافية لتنمية مهاراته.	07
متوسطة	1.303	3.34	50	تتماشى البرامج التدريبية في المستشفى مع التطور التكنولوجي .	08
متوسطة	1.308	3.00	50	تضع المستشفى برامج تدريبية توضح العمل أكثر عند العامل .	09
متوسطة	1.482	2.74	50	تمنح المستشفى فرص للموظفين للتدريب في الدول الأخرى .	10
متوسطة	1.335	2.88	50	توفر المستشفى مستويات أجر جيدة تناسب الجهد المبذول.	11
متوسطة	1.370	3.14	50	توفر المستشفى بيئة عمل محفزة لجذب الكفاءات من خارج المؤسسة .	12
متوسطة	1.340	3.10	50	تقدم المستشفى بيئة عمل محفزة لجذب الكفاءات من خارج المؤسسة	13
متوسطة	1.285	2.68	50	تقدم المستشفى منح و علاوات مضافة للراتب (النقل القفة ...)	14
متوسطة	1.189	2.66	50	تغطي الأجور تكاليف المعيشة الأساسية للعامل	15
متوسطة	1.385	3.20	50	تغطي الأجور جزء من تكاليف الرفاهية التي يتطلع إليها العامل.	16
متوسطة	1.319	2.66	50	تتيح المستشفى للعامل فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.	17
متوسطة	1.275	3.08	50	توفر المستشفى نظام و سياسة واضحة في تقييم الأداء.	18

متوسطة	1.309	3.40	50	تسير عملية تقييم الأداء بشكل دوري و منتظم .	19
متوسطة	1.251	2.84	50	يمكن للعاملين الاطلاع على نتائج التقييم .	20
متوسطة	1.395	2.82	50	يمكن للعاملين الاعتراض على نتائج التقييم من خلال تقديم الطعون.	21
متوسطة	3.356	3.28	50	تقوم المستشفى ب (ملاحظة و مراقبة ) سلوكيات كل موظف مع زملائه.	22
متوسطة	1.980	3.12	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل:

- نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري ممارسات إدارة الموارد البشرية المتغير المستقل بلغ 0.980 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 3.12 و ذلك بدرجة استجابة متوسطة وهذا يظهر ميل العاملين إلى قبول محتوى العبارات.

#### الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الأول 'التخطيط'

الرقم	العبارة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	تقوم المستشفى بتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة فيها.	50	3.72	1.104	مرتفع
02	تعتمد المستشفى عند تحديد المتطلبات البشرية على المستوى الدراسي (التعليم).	50	3.68	1.691	مرتفع
03	تعتمد المستشفى عند تحديد المتطلبات الموارد البشرية على المهارات والخبرة.	50	3.66	1.453	مرتفع
4	تلجأ المستشفى إلى المصادر الداخلية لسد احتياجاتنا من الموارد البشرية من خلال الترقية والتطوير.	50	3.60	1.209	مرتفع

مرتفع	1.165	3.50	50	تلجا المستشفى إلى المصادر الخارجية واستقطاب أفضل المهارات والخبرات (مكاتب التوظيف جامعات مستشفيات أخرى).	05
متوسط	1.191	3.36	50	تقوم المستشفى بإشراك رؤساء المصالح في استقطاب وتعيين الكفاءات لديها.	06
مرتفع	0.902	3.59	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للتخطيط للبعد الأول بلغ 0.902 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 3.59 وذلك بدرجة استجابة مرتفعة وقد جاءت النتائج كمايلي :

- بالنسبة لكل من العبارات الخمسة الأولى كانت درجة الاستجابة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 3.5 إلى 3.72 و انحراف معياري ما بين 1.10 و 1.69 و هذا يظهر ميل العاملين إلى قبول محتوى العبارات.
- بالنسبة للعبارة 6 كانت درجة الاستجابة متوسطة بمتوسط حسابي 3.36 و انحراف قدر 1.191 وهذا يظهر ميل العاملين إلى قبول محتوى العبارات.

#### الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثاني 'التدريب'

الرقم	العبارة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
07	يحصل العامل على دورات تدريبية كافية لتنمية مهاراته.	50	3.14	1.246	متوسطة
08	تتماشى البرامج التدريبية في المستشفى مع التطور التكنولوجي	50	3.34	1.303	متوسطة
09	تضع المستشفى برامج تدريبية توضح العمل أكثر عند العامل	50	3.00	1.308	متوسطة

متوسطة	1.482	2.74	50	تمنح المستشفى فرص للموظفين للتدريب في الدول الأخرى .	10
متوسطة	0.202	3.06	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للبعد الثاني للتدريب بلغ 0.202 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 3.06 و ذلك بدرجة استجابة متوسطة وقد جاءت النتائج كما يلي :

- بالنسبة لكل العبارات كانت درجة الاستجابة متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 2.74 إلى 3.34 و انحراف معياري ما بين 1.246 و 1.482 و هذا يظهر ميل العاملين إلى قبول محتوى عبارات بعد التدريب.

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثالث 'تحفيز'

الرقم	العبارة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
11	توفر المستشفى مستويات أجور جيدة تناسب الجهد المبذول.	50	2.88	1.335	متوسط
12	توفر المستشفى بيئة عمل محفزة لجذب الكفاءات من خارج المؤسسة .	50	3.14	1.370	متوسطة
13	تقدم المستشفى بيئة عمل محفزة لجذب الكفاءات من خارج المؤسسة	50	3.10	1.340	متوسطة
14	تقدم المستشفى منح و علاوات مضافة للراتب (النقل القفّة (...)	50	2.68	1.285	متوسطة

متوسطة	1.189	2.66	50	تغطي الأجور تكاليف المعيشة الأساسية للعامل	15
متوسطة	1.385	3.20	50	تغطي الأجور جزء من تكاليف الرفاهية التي يتطلع إليها العامل.	16
متوسطة	1.319	2.66	50	تتيح المستشفى للعامل فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.	17
متوسطة	1.049	2.83	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للبعد الثالث التحفيز بلغ 1.049 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 2.83 و ذلك بدرجة استجابة متوسطة وقد جاءت النتائج كمايلي :

- بالنسبة لكل العبارات كانت درجة الاستجابة متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 2.66 إلى 3.20 و انحراف معياري ما بين 1.189 إلى 1.385 و هذا يظهر ميل العاملين إلى رفض محتوى عبارات بعد التدريب.

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الرابع 'التقييم'

الرقم	العبارة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
18	توفر المستشفى نظام و سياسة واضحة في تقييم الأداء.	50	3.08	1.275	متوسطة
19	تسيير عملية تقييم الأداء بشكل دوري و منتظم .	50	3.40	1.309	متوسطة
20	يمكن للعاملين الاطلاع على نتائج التقييم .	50	2.84	1.251	متوسطة

متوسطة	1.395	2.82	50	يمكن للعاملين الاعتراض على نتائج التقييم من خلال تقديم الطعون.	21
متوسطة	3.356	3.28	50	تقوم المستشفى ب (ملاحظة و مراقبة ) سلوكيات كل موظف مع زملائه.	22
متوسطة	1.113	3.03	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول إن المجموع الكلي للانحراف المعياري للبعد الرابع التقييم بلغ 1.113 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 3.03 و ذلك بدرجة استجابة متوسطة وقد جاءت النتائج كمايلي :

- بالنسبة لكل العبارات كانت درجة الاستجابة متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 2.82 إلى 3.28 و انحراف معياري ما بين 1.251 إلى 3.356 هذا يظهر ميل العاملين إلى قبول محتوى عبارات بعد التقييم.

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري جودة الحياة الوظيفية 'المتغير التابع'

الرقم	العبارة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	تحرص المستشفى على إتباع العاملين الإجراءات الوقاية و السلامة أثناء العمل.	50	3.56	1.264	مرتفعة
02	توفر المستشفى الأدوات اللازمة للحفاظ على السلامة و الصحة المهنية للعاملين.	50	3.50	1.282	مرتفعة
03	توفر المستشفى كل ما يحتاجه العامل لتأدية عمله على أكمل وجه	50	3.30	1.249	متوسطة



متوسطة	1.282	2.70	50	للعمال الحرية في اختيار رؤساء الأقسام المناسبين لهم عن طريق التصويت.	4
مرتفعة	1.088	3.60	50	تسمح المستشفى للعامل بالحصول على قروض مالية عند الحاجة .	05
متوسطة	1.282	2.90	50	يوجد نظام الأجور ملائم يسمح للعامل بالاستقلالية المالية.	06
متوسطة	1.245	2.96	50	يوجد نظام للأجور عادل داخل المستشفى.	07
مرتفعة	1.340	3.60	50	تسمح المستشفى للعامل بمغادرة مكان العمل على الفور عند حدوث أمر شخصي	08
مرتفعة	1.269	3.68	50	تاخذ غدارة المستشفى الشكاوي داخل العمل بعين الاعتبار .	09
مرتفعة	1.296	3.56	50	تقوم إدارة المستشفى بفك الصراعات بين العمال في الوقت المناسب	10
متوسطة	1.317	3.02	50	تتيح المستشفى للعامل المشاركة براهه لحل مشكلة في العمل	11
متوسطة	1.313	2.90	50	تسمح إدارة المستشفى للعمال بالعمل في القسم الذي يرغب فيه دون إجباره.	12
متوسطة	1.199	3.10	50	يحصل العامل على فترات كافية من الراحة.	13
منخفضة	1.313	2.52	50	توفر المستشفى بيئة عمل خالية من الضغوطات الوظيفية .	14
متوسطة	1.262	3.28	50	تتناسب مهام الوظيفة مع مهارات و إمكانيات العامل	15
مرتفعة	1.266	3.50	50	تشجع ثقافة المستشفى على العمل الجماعي	16
مرتفعة	1.249	3.46	50	تشجع ثقافة المستشفى على التفاهم بين العمال	17

مرتفعة	1.334	3.66	50	يملك العامل طموحات يسعى لتحقيقها ليصل إلى مراتب عليا في مجال تخصصه.	18
متوسطة	1.294	3.28	50	تعتمد المستشفى على الشفافية في المعلومات عند الترقية	19
مرتفعة	1.296	3.56	50	تعترف الإدارة بجهود الموظفين من خلال تقديم الشكر و الاحترام	20
مرتفعة	0.943	3.50	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري جودة الحياة الوظيفية المتغير التابع بلغ 0.943 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 3.50 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة وقد جاءت النتائج كما يلي :

- بالنسبة للعبارات (1،2،5،8،9،10،16،17،18،20) فقد كانت استجابة العاملين مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين 3.5 و 3.68 وانحراف معياري ما بين 1.088 و 1.34 وهذا يدل على ميل العاملين إلى قبول محتوى العبارات.
- بالنسبة للعبارات (3،4،6،7،11،12،13،15،19) فقد كانت استجابة العاملين متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح بين 2.7 و 3.28 وانحراف معياري ما بين 1.19 و 1.31 هذا يدل على ميل العاملين إلى قبول محتوى العبارات.
- بالنسبة للعبارة 14 فقد كانت استجابة العاملين منخفضة بمتوسط حسابي قدره 2.52 وانحراف معياري 1.313 هذا يدل على ميل العاملين إلى رفض محتوى عبارة.

#### ✓ اختبار الفرضيات الدراسة :

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام اختبار T student و ذلك لقبول الفرضية أو رفضها حسب المعادلة التالية :

$$Y=f(x)$$

- Y المتغير التابع
- X المتغير المستقل

- A0 تمثل المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات تساوي 0
- A1 معامل الانحدار للمتغير المستقل
- ✓ اختبار الفرضية الرئيسية :
- سنحاول من خلال هذا الاختبار إن تبين هل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية.
- الفرضية H0 : لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية.
- الفرضية H1 : يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية
- Y المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية
- X المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- لاختبار الفرضية تم استخدام نموذج T student لتحقيق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(19) : نتائج تحليل تباين الأحادي الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R2	معامل الارتباط R
0.000	133.137	2	32.005	11.539	البواقي	0.735	0.857
		48	0.240	32.005	الانحدار		
		50		43.544	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

◀ التحليل :

- ◀ يبين الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية و ممارسات إدارة الموارد البشرية، R تساوي 85.7% و هي درجة ارتباط قويا بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد R2=0.735 يشير إلى أن المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية يفسر 73% من التباين الحاصل في المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية.
- ◀ كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig 0.000 أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم(20) : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	معامل Beta	معاملات المعادلة	النموذج	المتغير التابع
0.025	2.317		0.568	الجزء الثابت	جودة الحياة
0.000	11.538	0.857	0.869	ممارسات إدارة الموارد البشرية	الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

◀ التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.025 و هي اقل من مستوى المعنوية

0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية.

$$Y=0.568+0.869X$$

كما هو موضح في المعادلة التالية:

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار فرضية الفرعية الأولى :

- H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط و جودة الحياة الوظيفية
- H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط و جودة الحياة الوظيفية.

الجدول رقم(21) : نتائج تحليل تباين للفرضية الفرعية الأولى.

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	84.574	2	2.778	27.778	البواقي	0.63	0.799
		48	0.328	15.766	الانحدار		
		50		43.544	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

◀ التحليل :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود ارتباط قوي بين التخطيط و المتغير التابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.799$  كما نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة  $F=84.574$  بقيمة احتمالية  $0.000$  وهي اقل من مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.63$  أي أن المتغير المستقل الأول ' التخطيط ' يفسر ما مقداره 63 المئة من التباين في المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية.

الجدول رقم(22): نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
جودة الحياة الوظيفية	الجزء الثابت	0.287		9.196	0.000
	التخطيط	0.835	0.799		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

◀ التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي  $0.000$  و هي اقل من مستوى المعنوية  $0.05$  و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط و المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية.  
✓ المعادلة :

$$Y=0.287+0.835(\text{تخطيط})$$

اختبار فرضية الفرعية الثانية :

- $H_0$  لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين التدريب و جودة الحياة الوظيفية.
- $H_1$  يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين التدريب و جودة الحياة الوظيفية.

الجدول رقم(23): نتائج تحليل تباين للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط	تحديد R	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
0.722	0.522	البواقي	22.730	22.730	2	52.419	0.000
		الانحدار	20.814	0.434	48		
		المجموع	43.544		5		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود ارتباط قوي بين التدريب و المتغير التابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.722$  كما نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة  $F=52.419$  بقيمة احتمالية  $0.000$  وهي اقل من مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.522$  أي أن المتغير المستقل الثاني ' التدريب ' يفسر ما مقداره  $52.2$  المئة من التباين في المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية.

الجدول رقم(24): نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
جودة الحياة الوظيفية	الجزء الثابت	1.1551		6.044	0.000
	التدريب	0.527	0.722	7.240	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي  $0.000$  وهي اقل من مستوى المعنوية  $0.05$  و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب و المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية.  
المعادلة:

$$Y=1.155+0.527(\text{تدريب})$$

اختبار فرضية الفرعية الثالثة :

- $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و جودة الحياة الوظيفية.
- $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و جودة الحياة الوظيفية.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل تباين للفرضية الفرعية الثالثة 'التحفيز'

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	70.171	2	25.857	25.857	البواقي	0.594	0.771
		48	0.368	17.687	الانحدار		
		50		43.544	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

← التحليل :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود ارتباط قوي بين التدريب و المتغير التابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.771$  كما نلاحظ أن تبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة  $F=70.171$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.594$  أي أن المتغير المستقل الثالث 'التحفيز يفسر ما مقداره 52.2% من التباين في المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية.

الجدول رقم(26): نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة "التحفيز"

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	معامل Beta	معاملات المعادلة	النموذج	المتغير التابع
0.000	5.298		1.321	الجزء الثابت	جودة الحياة الوظيفية
	8.377	0.771	0.693	التحفيز	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

◀ التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية.

المعادلة :

$$Y=1.321+0.693(\text{تحفيز})$$

اختبار فرضية الفرعية الرابعة :

- $H_0$  لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين التقييم و جودة الحياة الوظيفية.
- $H_1$  يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين التقييم و جودة الحياة الوظيفية.

الجدول رقم(27): نتائج تحليل تباين للفرضية الفرعية الرابعة' التقييم'

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	56.537	2	23.550	23.550	البواقي	0.541	0.735
		48	0.417	19.994	الانحدار		
		50		43.544	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

◀ التحليل :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود ارتباط قوي بين التدريب و المتغير التابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R=0.735$  كما نلاحظ تبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الرابعة حيث بلغت قيمة  $F= 56.537$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.541$  أي أن البعد الرابع التقييم يفسر ما مقداره 54.1 المائة من التباين في المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية.



الجدول رقم(28): نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة "التقييم"

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
جودة الحياة الوظيفية	الجزء الثابت	1.393		5.211	0.000
	التقييم	0.623	0.735	7.519	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

← التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التقييم و المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية.

المعادلة:

$$Y=1.393+0.623(\text{تقييم})$$

← اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

- **H0** : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية لمتغيرات ديموغرافية.
- **H1** : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية لمتغيرات ديموغرافية.
- ✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى :
- **H0** : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية راجع للجنس.
- **H1** : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية راجع للجنس.

الجدول رقم (29): التباين الأحادي لاختبار الفروق حسب متغير الجنس

الجنس	الحجم	المتوسطات	الانحراف المعياري	Sig مستوى الدلالة
ذكر	13	3.15	0.751	0.208
أنثى	18	3.36	0.823	0.194

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم(30): نتائج اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق حسب متغير الجنس

	اختبار ليفين للمساواة في الفروق		اختبار t للمساواة في الوسائل						
	f	sig	t	ddl	Sig ثنائي	متوسط الفرق	الفرق الانحراف المعياري	أصل الثقة 95% من الفرق	
								أدنى	أعلى
افتراض الفروق المتساوية	0,436		-0,730	29	0,471	-0,211	0,289	-0,802	0,380
افتراض الفروق المتساوي		0,514	-0,742	27,328	0,465	-0,211	,0285	-0,795	0,373

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### ← تحليل الفرضية الفرعية الأولى:

تظهر نتائج تحليل اختبار t لعينتين مستقلتين، أن درجة المعنوية قدرت ب 0,741 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 ، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية راجع للجنس في المؤسسة الاستشفائية د بن زرجب-عين تموشنت-، ومنه نقبل الفرضية العدمية H0 و نرفض الفرضية البديلة H1

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

- **H0** : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية راجع للخبرة المهنية.
- **H1** : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية راجع للخبرة المهنية.

الجدول رقم(31): تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق الإحصائية بالنسبة للخبرة المهنية

مستوى المعنوية	F	درجة الحرية	مجموع المربعات	مجموع المتوسطات	
0,946	0,122	3	0.250	0,083	بين المجموعات
		27	18.370	0,680	المجموعات الداخلية
		30	18.619		مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

◀ تحليل الفرضية الفرعية الثانية:

تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي أن قيمة  $f = 0,122$ ، حيث أن مستوى الدلالة sig 0,946 أكبر من مستوى المعنوية 0,05 و بالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية بالنسبة إلى الخبرة المهنية في المؤسسة الاستشفائية د بن زرجب -عين تموشنت- ومنه نقبل الفرضية العدمية **H0** و نرفض الفرضية البديلة **H1**.

◀ و بالتالي نقول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

## المطلب الثاني: تحليل النتائج الدراسة و مناقشتها

### مناقشة نتائج الدراسة :

بعد تحليل الاستبيان و اختبار الفرضيات بالأساليب الإحصائية المناسبة ، من أجل تحليل متغيرات

الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية :

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة :ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل و جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع.

### **(1) ممارسات إدارة الموارد البشرية :**

فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى إدارة مستشفى بن زرجب ولاية عين تموشنت -

المتوسط العام لاستجابة العينة حول المتغير المستقل متوسطة مما يدل على الميل إلى قبول محتوى

العبارات حيث كانت استجابتهم :

- **التخطيط:** يتضح مدى رضا عينة الدراسة عن التخطيط من خلال الاستجابة المرتفعة مما يعني ان إدارة الموارد البشرية تلبى كافة الاحتياجات الكمية و النوعية من الموارد البشرية في الوقت المناسب كما تسعى توفير أحسن الكفاءات من خلال سياسة الاستقطاب.
- **التدريب :** اتضح من خلال الاستجابة المتوسطة لعبارات التدريب ان العينة الدراسة تميل إلى الحياد فيما يخص حصولهم على التدريب الكافي و الذي يتماشى التطور التكنولوجي و أن المؤسسة لا تقدم بالضرورة فرص تدريبية خرج البلد.
- **التحفيز :** كان استجابة العينة بخصوص التحفيز الأقل من بين الأبعاد الأخرى بدرجة متوسطة ما يعني أن المؤسسة لا تركز على التحفيز المادي بالخصوص .
- **التقييم :** كانت الاستجابة متوسطة حيث لاحظنا ميل العينة للحياد فيما يخص القدرة على اطلاعهم على نتائج التقييم و إمكانيتهم في تقديم طعن حول النتيجة إلا انه كان هنالك قبول فيما يخص وضوح سياسات التقييم و دوريتها كون المؤسسة تحرص على ملاحظة و مراقبة سلوكيات الأفراد .

### **(2) جودة الحياة الوظيفية :**

المتوسط العام لاستجابة العينة حول جودة الحياة الوظيفية متوسط مما يدل على الميل إلى قبول

محتوى العبارات حيث كانت استجابتهم :

- نظرا لبيئة العمل التي توفرها المستشفى من ناحية الشفافية و الاحترام و الحفاظ على العلاقات الاجتماعية الجيدة بين جماعات العمل بالإضافة إلى المرونة في العمل بين الأفراد نظرا للثقافة المنظمة السائدة كما يحصل العامل على فترات كافية من الراحة.
- كما انه من خلال ملاحظتنا انه الشكاوي تاخذ بعين الاعتبار في مكان العمل كما تحرص المستشفى على إتباع العاملين الإجراءات الوقاية و السلامة أثناء العمل كما تتوفر مكان عمل جد نظيف و مجهز بالأجهزة و الأدوات اللازمة لأداء العمل.
- من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى استنتجنا وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين، أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على تحقيق الجودة في الحياة الوظيفية هذا ما أكدته استجابات عينة الدراسة ، و اختبار الفرضيات الفرعية.
- من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية استنتجنا انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاستشفائية د بن زرجب راجع للمتغيرات الديموغرافية ، هذا ما أكدته استجابات عينة الدراسة ، و اختبار الفرضيات الفرعية.

## خلاصة الفصل الثاني :

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة التي قمنا بها على مستوى المؤسسة الاستشفائية د. بن زرجب عين تموشنت و التي كان الهدف منها معرفة ما إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على جودة الحياة الوظيفية حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي ، كما اعتمدنا على الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة و التي تم تحليلها ومعالجتها عن طريق أساليب إحصائية متعددة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية.

حيث استنتجنا من خلال هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و جودة الحياة الوظيفية محل الدراسة و كذا عم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و جودة الحياة الوظيفية راجع للمتغيرات الديموغرافية كل هذا من خلال تحليل إجابات العينة المدرسة.

## الخاتمة:

حاولنا من خلال هذا البحث التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين المؤسسة الاستشفائية د. بن زرجب - عين تموشنت - ، وذلك عبر الإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين، حيث تناولنا في الجانب النظري الأدبيات النظرية لممارسات إدارة الموارد البشرية و الدراسة السابقة المشابهة لموضوعنا ، أما الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة محل الدراسة ، و يمكن القول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات التي تمثل المنظمة و التي تتمثل في التخطيط ، تحليل الوظائف ووصفها ، الاستقطاب ، التعيين ، الاختيار ، التقييم ، التحفيز ، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف أيضاً على جودة الحياة الوظيفية و التي تعرف بأنها بيئة العمل التي تتوافر فيها جميع العوامل المادية و المعنوية والتي تؤثر على الموظف فيشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي فيبذل أقصى جهده لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها ، فجودة الحياة الوظيفية تلعب دوراً هاماً في رفاة الأفراد ورضاهم بحيث يمكن أن تؤثر في صحتهم النفسية و الجسدية و حتى في جودة عملهم.

## نتائج الدراسة:

- ✓ ممارسات إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الوظائف والسياسات التي تتمثل في التخطيط ، الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين ، التحفيز ، التقييم ، وتكون مترابطة ومتعاقبة بحيث تهدف إلى الحصول على الموارد البشرية للمنظمات والحفاظ عليها.
- ✓ أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أهمية بالغة وذلك راجع إلى الدور الذي تقوم به عن طريق الاهتمام بالموظفين ، وخدماتهم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، وتحفيزهم على القيام بمستوى عال من الأداء ، ومن ثم الحفاظ على إبقائهم على هذا المستوى ، فبالتالي يعتبر أمر أساسي لتحقيق أهداف المنظمة
- ✓ تعتبر جودة الحياة الوظيفية مجموعة من البرامج والأنشطة المستمرة التي تهدف إلى توفير جو عمل مناسب ، وكذلك إلى تحسين الحياة الشخصية والمهنية للموظف.
- ✓ تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية في استقطاب الكفاءات و الاحتفاظ بها ، توفير بيئة عمل ملائمة للموظفين الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل والولاء والرغبة بالبقاء و الاستمرار مع المؤسسة.

- ✓ توجد علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية د.بن زرجب - عين تموشنت.
- ✓ لممارسات إدارة الموارد البشرية أثر على جودة الحياة الوظيفية للموظفين في المؤسسة الاستشفائية د.بن زرجب - عين تموشنت.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية تعزى للجنس.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية تعزى للخبرة المهنية.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- ✓ يعتبر بعد التخطيط الوظيفة الأكثر استخداما من طرف ادارة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية د.بن زرجب.
- ✓ يوجد نقص وضعف شديد في وظيفة التحفيز خاصة التحفيز المادي.

#### توصيات الدراسة (مقترحات)

- ✓ ضرورة تكثيف برامج تدريبية لمساعدة العاملين على أداء عملهم بشكل أفضل.
- ✓ خلق فرص لتلقي التدريب خارج البلد.
- ✓ الاعتماد على التحفيز المادي أكثر من التحفيز المعنوي من أجل تحقيق الجودة في الحياة المهنية للعاملين.
- ✓ إنشاء مرافق اجتماعية من أجل ارتياح العاملين من الضغوطات اليومية التي يواجهونها في مكان العمل.
- ✓ منح فرص العاملين من أجل مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.



◀ الكتب:

- 1) سامي بودبوز، خالد زهول- إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية وتطبيقات عملية-الطبعة الأولى ،دار الكتب الوطنية بالغازي- موقع مكتبي الإلكتروني 2020.
- 2) عمر وصفي عقيلي- إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، موقع مكتبي الإلكتروني 2005.
- 3) يوسف جسيم الطائي- إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015 .

◀ المذكرات والأطروحات:

- 4) جديلي كوثر بن ساكنة مباركة - إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية ،دراسة ميدانية بمديرية البريد الولائية تربية - رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر 2022.
- 5) منى عبد السميع محمد عبد الحليم- دراسة تحليلية لممارسات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على فندق الميربيان، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجيستر جامعة حلوان ،مصر 2021.
- 6) محمد كريم عبيد التميمي - أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي-رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجيستر إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، الأردن 2017.
- 7) ايمان آيت مهدي - تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية -أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2018.
- 8) خليل اسماعيل، ابراهيم ماضي-جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس 2014.
- 9) قرمات نوري، تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية دوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة ، دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة ،جامعة بوضياف المسيلة 2020.
- 10) معيوف كمال- تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تسيير ،جامعة حسيبة بوعلي الشلف

2021

◀ المجلات:

- (11) أحمد فواتيح محمد الأمين- تمكين المورد البشري وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 15، العدد (2)، جامعة تلمسان 2020.
- (12) بالعيد حياة، عراب فاطمة الزهراء ، صديقي خضرة- ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة حالة اتصالات الجزائر ، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (13) ، العدد(1)، بشار 2022.
- (13) تغريد بنت حمد الهداب- أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من الموظفات الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، المجلة العربية للإدارة ، المجلد(40)، العدد(3)، 2020.
- (14) دن أحمد- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل -دراسة حالة المؤسسات الاتصالات بالجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (4)، العدد (3) ، المركز الجامعي تندوف 2019.
- (15) رقية قاسم، محمد نور صالح، زياد صالح- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين- دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال ، مجلة الروى الاقتصادية ، المجلد (4)، العدد(7) ، جامعة جدار الأردن 2014.
- (16) سحر محمد أحمد الغامدي-أثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية ، دراسة ميدانية على العاملين في البنك الأهلي التجاري ، مجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات ، المجلد (3)، العدد (25)، جامعة جدة 2021.
- (17) شراف عقون، لقمان بوخدوني- جودة الحياة الوظيفية و دورها في استدامة رأس مال البشري ، نظرة عامة الأفاق للدراسات الاقتصادية ، المجلد(5)، العدد (2)، المركز الجامعي عبد التحفيز بالصوف ، ميله 2020.
- (18) شنافي نوال - مساهمة جودة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي - مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد (5)، العدد(1)، جامعة بسكرة 2021.
- (19) عمار لبسيس ، خطاش ربيعة- واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد وعلاقته بجودة العمل بالمؤسسات الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد (20)، العدد (2)، أقرأ الجزائر 2018.
- (20) عبد الوهاب بن شباب بن شميلان- كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين ، مجلة العربية للإدارة، المجلد (39)، العدد (2) 2019.
- (21) عبد الكريم بن خالد - فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني- مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد (7)، العدد (20)، جامعة أدرار الجزائر، 2015.

- (22) عادل بومجان - جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي ، دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا - مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد (81)، العدد(20)، جامعة بسكرة 2018.
- (23) فتيحة إحطية الكاديكي - جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة بنغازي، مجلة كلية التربية ، العدد (9) ، جامعة بنغازي ، 2021 .
- (24) محمد سعيد عبد المطلب هلال -دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية كورونيل الأمريكية و تورونتو الكندية وإمكانية الاستفادة منها في مجلة الإدارة التربوية ، العدد(10)،جامعة عين الشمس مصر 2016.

◀ بالإضافة إلى :

- (25) وثائق المؤسسة الاستشفائية د بن زرجب -عين تموشنت.-
- (26) البرنامج التحليلي الإحصائي spss

◀ المراجع باللغة الإنجليزية:

- 27) Christos papademtriu, Sofia D, Anastasiadou, and George Konte os 2022, The effect of humane ressource management practise on the quality of se revise , customer satisfaction or organisational performance in cypriot urban Hotel industry , univresity of waestern Macedonia and Nepapolis university pafos .
- 28) Dhivyabharathi parabakaran , Masri Bin Abdul lasi 2021, Humane ressources management practise and its impact on employee engagement and performance in an organizational a study on Labour our force in Malaysia , Malaysia E commerce Journal ( MECJ).
- 29) Sarfraj Ahmed , Impact of HRM on organizational performance and work life balance in small scal undustry – Astudy in the context of NCR region , Associate professor, satywati college (Day), Delhi.
- 30) Mohamed tahlil Azim, Nimalathan Balasundaram, Saida Akhtar, 2010, Impact of human ressource management practises on Job satisfaction :Evidence from manufacturing firms in Bangladesh Mir Mohamed Nurul Absar.

- 31) Mirant Ahmed jumani, 2022, the effects human ressource management practisison employee work –life interference and its outcomes.

الملاحق



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت-  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علو التسيير



استبيان حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية.

السلام وعلينكم ورحمة الله وبركاته:

يسرني أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت من أجل جمع المعلومات اللازمة التي نقوم باستخدامها فقط استكمالاً للحصول على شهادة الماستر حيث تمثلت الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية د.بن زرجب ونأمل منكم التكرم بوضع العلامة (X) في الخانة التي تناسب إجاباتكم.

شكرا على حسن تعاونكم

❖ القسم الأول: المعلومات الشخصية

- الجنس:  ذكر  أنثى
- السن: أقل من 30  من 30 إلى 40  من 41 إلى 50  أكبر من 50
- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة
- المؤهل العلمي: ثانوي  ليسانس  ماستر  دراسات عليا  تكوين مهني
- الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج(ة)

❖ القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم المستشفى بتحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة فيها.					
2	تعتمد المستشفى عند تحديد المتطلبات البشرية على المستوى الدراسي (التعليم)					
3	تعتمد المستشفى عند تحديد المتطلبات الموارد البشرية على المهارات و الخبرة.					
4	تلجأ المستشفى إلى المصادر الداخلية لسد احتياجاتنا من الموارد البشرية من خلال الترقيّة والتطوير.					
5	تلجأ المستشفى إلى المصادر الخارجية واستقطاب أفضل المهارات والخبرات.(مكاتب التوظيف جامعات مستشفيات أخرى ... )					
6	تقوم المستشفى بإشراك رؤساء المصالح والمكاتب في استقطاب وتعيين الكفاءات لديها.					
7	يحصل العامل على دورات تدريبية كافية لتنمية مهاراته .					
8	تتماشى البرامج التدريبية في المستشفى مع التطور التكنولوجي.					
9	تضع المستشفى برامج تدريبية توضح العمل أكثر عندا لعمال					
10	تمنح المستشفى فرص للموظفين للتدريب في الدول الأخرى.					
11	توفر المستشفى مستويات أجور جيدة تناسب الجهد المبذول					
12	توفر المستشفى بيئة عمل محفزة لجذب الكفاءات من					

					خارج المؤسسة	
					تقدم المستشفى منح وعلاوات مضافة للراتب (النقل القفة ...)	13
					تغطي الأجور تكاليف المعيشة الأساسية للعامل	14
					تغطي الأجور جزء من تكاليف الرفاهية التي يتطلع إليها العامل	15
					يتلقى العامل الشكر و التقدير على الأداء الجيد في عمله.	16
					تتيح المستشفى للعامل فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية .	17
					توفر المستشفى نظام وسياسة واضحة في تقييم الأداء .	18
					تسير عملية تقييم الأداء بشكل دوري و منظم.	19
					يمكن للعاملين الاطلاع على نتائج لتقييم الأداء .	20
					يمكن للعاملين الاعتراض على نتائج تقييم الأداء من خلال تقديم طعون	21
					تقوم المستشفى بـ (ملاحظة ومراقبة) سلوكيات كل موظف مع زملائه .	22

### المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص المستشفى على إتباع العاملين لإجراءات الوقاية و السلامة أثناء العمل.					
2	توفر المستشفى الأدوات اللازمة للحفاظ على السلامة و الصحة المهنية للعاملين.					



					3 توفر المستشفى بيئة عمل جيدة من خلال توفير الوسائل اللازمة للعمل.
					4 كل ما يحتاجه العامل لتأدية عمله على أكمل وجه يجده متوفر في المستشفى
					5 تسمح المستشفى للعامل بالحصول على قروض مالية عند الحاجة.
					6 يوجد نظام الأجور ملائم يسمح للعامل بالاستقلالية المالية.
					7 يوجد نظام أجور عادل داخل المستشفى
					8 تسمح المستشفى للعامل بمغادرة مكان العمل على الفور عند حدوث أمر شخصي طارئ.
					9 تأخذ إدارة المستشفى الشكاوي داخل العمل بعين الاعتبار.
					10 تقوم إدارة المستشفى بفك الصراعات بين العمال في الوقت المناسب
					11 تتيح المستشفى للعامل المشاركة برأيه لحل مشكلة في العمل.
					12 يحصل العامل على فترات كافية للراحة.
					13 توفر المستشفى بيئة عمل خالية من الضغوطات الوظيفية .
					14 تتناسب مهام الوظيفة مع مهارات و إمكانيات العامل.
					15 تشجع ثقافة المستشفى على التفاهم بين أفراد العمل
					16 تشجع ثقافة المستشفى على العمل الجماعي بين العمال
					17 يملك العامل طموحات يسعى لتحقيقها ليصل إلى مراتب عليا في مجال تخصصه.

					18	تسمح إدارة المستشفى للعمال بالعمل في القسم الذي يرغب فيه دون إجباره
					19	للعمال الحرية في اختيار رؤساء الأقسام المناسبين لهم عن طريق التصويت
					20	تعتمد المستشفى على الشفافية في المعلومات عند الترقية
					21	تعترف الإدارة بجهود الموظفين من خلال تقديم الشكر والتقدير و الاحترام.

انتهى

الجدول (32): تحكيم الاستبيان

النسبة المؤوية	الرتبة	الأستاذ المحكم
جامعة بلحاج بوشعيب	أستاذة محاضرة أ	أستاذة العربي مليكة
جامعة بلحاج بوشعيب	أستاذة محاضرة أ	أستاذة طويل مريم
جامعة بلحاج بوشعيب	أستاذة التعليم العالي	أستاذة حياة سيد
جامعة بلحاج بوشعيب	أستاذة محاضرة ب	أستاذة عبد الباقي حياة
جامعة تيسمسيلت	أستاذة التعليم العالي	أستاذة سوداني نادية