



دور صيانة العاملين في تحسين الأداء المؤسسي

بالتطبيق على قطاع التضامن الاجتماعي

The role of employee maintenance in improving institutional performance by application to the social solidarity sector

المستخلص:

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور صيانة العاملين في تحسين الاداء المؤسسى بقطاع التضامن الاجتماعى بجمهورية مصر العربية وذلك من خلال التعرف على دور الرعاية الصحية - الرعاية الاجتماعية- في تحسين الاداء المؤسسى بقطاع التضامن الاجتماعى. وقد استخدم الباحث قائمة الاستقصاء كاداء لجمع البيانات وقد تكونت من عدد (٢١) سؤال موزعة على محورين (محور صيانة العاملين - محور الاداء المؤسسى) وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي في الدراسة .

حيث طبق الباحث دراسته علي عينة قدرها (١٠٠) موظف (30 ذكور - 70 اناث) بدرجات وظيفية مختلفة (مدير عام - مدير إدارة - اخصائي أول الخ)

- ويتضح من النتائج التي كشفت عنها الدراسة الاتى :-
- قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: لا يوجد أثر دال للرعاية الصحية علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي.
- رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: لا يوجد أثر دال للرعاية الاجتماعية علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي، وقبول الفرض البديل الذى ينص على: يوجد أثر دال للرعاية الاجتماعية علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي

الكلمات الافتتاحية : مفهوم الموارد البشرية- صيانة الموارد البشرية- تحسين الاداء-الاداء المؤسسي.



Abstract:

The study aimed to identify the role of human resources maintenance in improving the institutional performance of the Ministry of Social Solidarity by identifying the role of health care –Social and cultural welfare – in improving institutional performance The study population may be employees of the General Office of the Ministry of Social Solidarity the researcher applied his study to the number of 100 employees

The researcher used the survey list to collect data

The results of the study reached: –

Accepting the first sub–hypothesis, which states: There is no significant effect of health care on improving institutional performance in the social solidarity sector.

Rejecting the second sub–hypothesis, which states: There is no significant impact of social and cultural care on improving institutional performance in the social solidarity sector, and accepting the alternative hypothesis that states: There is a significant impact of social and cultural care on improving institutional performance in the social solidarity sector

The study recommended that the institution give special importance to the aspects: improving health care – social care

keyword

institutional performance – Personnel Maintenance – human resources – improve the performance



الفصل الاول : الاطار العام

اولا : المقدمة

الموارد البشرية هي الثروة الحقيقية والرئيسية للأمم حيث تيقنت الأمم المتحضرة بأهمية العنصر البشري ونفذت برامج لتنمية هذه الثروة البشرية فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التطوير والابتكار والابداع يمكنه أن يتغلب على نقص الموارد الطبيعية ويستخدمها الاستخدام الأمثل والأفضل ولا يجعلها عائقاً .

أن الموارد الطبيعية والاموال المتوفرة لدولة ما رغم اهميتها وضروريتها فلا غنى عن العنصر البشري الكفاء والفاعل والمدرّب على أسس علمية دقيقة فالاموال والموارد الطبيعية بدون العنصر البشري لا قيمة لهم حيث أن العنصر البشري هو القادر على استخدام هذه الموارد بكفاءة وفاعلية في العمليات الانتاجية للحصول على السلع والخدمات التي تعمل على تحقيق أقصى اشبع ممكن للحاجات الفسيولوجية للفرد بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية والحياة الكريمة للفرد والمجتمع ومن ثم التقدم الاقتصادي للدولة .^١

في مجلة هارفارد (Harvard Pusiness Review عدد مارس ٢٠٠٧ مقال بعنوان عظم عائدك من الافراد)

يقول كاتب المقال بأن المدراء مولعون بمقولة أن مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية في حين أن الكثير من المسؤولين يعتبرون ويتعاملون مع الموارد البشرية كتكاليف ! هذا خطير لأنه بالنسبة للكثير من المنظمات الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخطر بنجاحها بل بوجودها .^٢

يؤدي العنصر البشري دورا هاما و رئيسيا في تحقيق النجاح والتميز في المنظمات، من خلال إدارته بشكل جيد وتطوير أدائه ، واعتباره مورد من اهم الموارد وأصل من اهم الأصول التي

^١ بن عيسى محمد المهدي " العنصر البشري من منطلق اليد العاملين إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي - جامعة ورقلة - الجزائر - المتلقى الدولي حاول التنمية البشرية ٢٠٠٤ ص ٢ .

^٢ Harvard Pusiness Review Bassi & McMurrer 2007 P. 116



تمتلكها المنظمات نظراً لأهميته وقدرته على التجديد والابداع والابتكار والتطوير وبما لديه من قدرة على التغلب على ندرة الموارد الطبيعية والاستغلال الأمثل لها وتحقيق ميزة تنافسية^٣.

ومما لا شك فيه أن أداء الفرد في أية منظمة يعتمد على عدة عوامل أهمها احساس الفرد بالأمان والاستقرار النفسي والثقة في ذاته وفي الآخرين والذي يستند في الأساس الى تفهمه وإدارته لواقع البيئة التنظيمية التي يعمل فيها وذلك لتحقيق اهداف المنظمة من تحسين الإنتاجية وتحسين جودة وتخفيض التكلفة وبذلك فانه على المنظمات ان تجعل العمل اكثر امتاعاً وإثارة للفرد^٤.

وينعكس الاداء المتميز للفرد على أداء الوحدات التنظيمية بالمؤسسة وينعكس بدوره علي الاداء المؤسسي ككل والذي يعمل علي تحقيق اهداف المؤسسة ومنها تحسين الخدمات و المنتجات المقدمة لطالبي الخدمة والعملاء ومن أهم البرامج التي تهدف إلي تحسين أداء الفرد والذي ينعكس ايجابيا مع الاداء المؤسسي هي برامج صيانة الموارد البشرية ومنها (الرعاية الصحية / الرعاية الاجتماعية) . ويهدف البحث إلي محاولة فهم العلاقة بين صيانة الموارد البشرية متمثلة في الرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية وتحسين الاداء المؤسسي .

ثانيا : المفاهيم الأساسية :-

- ١- مفهوم الموارد البشرية
- ٢- صيانة الموارد البشرية
- ٣- تحسين الاداء
- ٤- الاداء المؤسسي

ثالثا : الدراسة الاستطلاعية :-

تم القيام بعمل دراسة استطلاعية مبدئية لبعض فئات العاملين بقطاع التضامن الاجتماعي و عددهم حوالي ثلاثون فردا من مختلف المستويات الادارية

^٣ سيد محمد العشري " إدارة الموارد البشرية " جامعة قناة السويس ٢٠٠٩ (ص ٧٦)
^٤ رواية حسن " السلوك في المنظمات " الإسكندرية ١٩٩٩ ص ٣٥٩



وذلك للتعرف على اهم المشكلات المتعلقة بصيانة العاملين والوقوف على دور صيانة العاملين فى تحسين الاداء المؤسسي بقطاع التضامن الاجتماعي .
و ذلك من خلال المقابلات واستطلاع الآراء وكانت اهم النتائج قصور الخدمات المقدمة لصيانة العاملين بقطاع التضامن الاجتماعي الامر الذى يترتب عليه كثرة الغياب وعدم الانتماء الوظيفي و ارتفاع حالات الشكوى و التظلم نتيجة لعدم الاهتمام ببعض جوانب صيانة العاملين مما يؤثر علي مستوى الاداء المؤسسي وعدم قيام العاملين بتقديم الخدمة للجمهور على الوجه الاكمل .

رابعاً: الدراسات السابقة :-

أ- الدراسات السابقة الخاصة بصيانة الموارد البشرية:

١- دراسة (كلثوم معطاء الله ٢٠١٤) ٥

أهمية صيانة المورد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة رغوة الجنوب - تقرت)
توصلت الدراسة إلي أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين من خلال زيادة رغباتهم في أداء عملهم بالشكل المطلوب مما يستدعي الاهتمام (بمعرفة كيفية تأثير عناصر الصيانة (الاجور - الحوافز - المزايا الوظيفية) على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تصفية عامة وتصفية خاصة مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت
وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن نظام الاجور - الحوافز - المزايا الوظيفية رغم أهميتها الكبرى في تحسين أداء العاملين غير أنه تنقصها الفعالية والمتابعة وأهتمام المؤسسة في تطبيقها .

٥ كلثوم معطاء الله ٢٠١٤ -رسالة ماجستير -جامعة قاصدي مرباح - الجزائر



كذا أهمية التنسيق بين جميع مكونات عملية صيانة الموارد البشرية مع التركيز علي الحوافز والمزايا الوظيفية أكثر من الاجور وهذا ما يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

٢- دراسة (ابراهيم حسن ٢٠١٤)^٦

- (أثر تطوير صيانة العنصر البشري على الرضا الوظيفي للعاملين داخل شركات البترول المصرية دراسة مقارنة بين شركات البترول المصرية وشركات قطاع البترول المشترك) - هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير صيانة العنصر البشري على الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركات البترول المصرية والقطاع المشترك وذلك من خلال :-
- دراسة مدى تأثير برامج التدريب والتنمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين
 - التعرف على اهم السبل لتحسين نظم الخدمات الصحية والاجتماعية للوصول الى رضا العاملين
 - التعرف على مدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي ونمط القيادة وتمكين العاملين
 - توصلت الدراسة الى النتائج الاتية :
 - وضوح الهيكل التنظيمي في شركات البترول بالقطاع المشترك عنه في شركات البترول بالقطاع العم
 - الاهتمام بسياسية الأجور والحوافز في شركات البترول بالقطاع المشترك عنه في شركات البترول بالقطاع العام

٦ ابراهيم حسن عبد الواحد ٢٠١٤- رسالة ماجستير - جامعة حلوان - كلية التجارة وإدارة الاعمال .



اتباع سياسيات خاصة في الاختيار والتعيين والترقي في شركات البترول بالقطاع المشترك
عنه في شركات البترول بالقطاع العام

٣- دراسة (إيمان فيصل السعداوى ٢٠٢٠)^٧

بعنوان: أثر برامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية من خلال التغلب على الآثار
النفسية لوباء الكورونا: دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة قياس أثر برامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية للطواقم الطبية
من خلال تحليل الدور الوسيط للتغلب على الآثار النفسية لوباء كورونا وقد طبقت الدراسة
على عينة قوامها ٣٦٠ فرد من العاملين بالقطاع الطبي لمستشفيات العزل بمحافظة القاهرة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير معنوي إيجابي لبرامج صيانة الموارد البشرية
في التغلب على الآثار النفسية لوباء كورونا على العاملين بالقطاع الطبي ووجود
تأثير معنوي إيجابي مباشرا لبرنامج صيانة الموارد البشرية في رفع الروح المعنوية
للطواقم الطبية بالاضافة إلي وجود تأثير معنوي غير مباشر لبرامج صيانة الموارد
البشرية في رفع الروح المعنوية للطواقم الطبية من خلال الدور الوسيط للتغلب على
الآثار النفسية لوباء كورونا.

٤- دراسة (غانم الخالدي ٢٠٢١)^٨

بعنوان (أثر توافر استراتيجية صيانة الموارد البشرية على رضا العاملين)

هدفت الدراسة إلي التعرف على أثر توافر استراتيجية صيانة الموارد البشرية على
رضا العاملين في وزارة المالية بدولة الكويت وذلك بتحديد العلاقة بين برامج السلامة
والامن ورضا العاملين ، برامج رفاهية العاملين ورضا العاملين وتوصيف العلاقة بين
برامج الرعاية الاجتماعية ورضا العاملين .

وتوصلت الدراسة إلي :-

وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبرامج الرعاية الاجتماعية على رضا العاملين
عن العمل .

^٧ - د . إيمان فيصل السعداوى دراسة تطبيقية - مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية - المجلد (٥٧) العدد الخامس ٢٠٢٠

^٨ غانم حشوش الخالدي- دراسة تطبيقية - المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - جامعة قناة السويس - المجلد (١٢)
العدد (١) يناير ٢٠٢١ .



وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبرامج رفاهية العاملين على رضا العاملين عن العمل .

وجود اثر ايجابي ذو دلالة احصائية لبرامج السلامة والامان على رضا العاملين .

٥- دراسة (عمار موسى ٢٠٢١)^٩

(الدعم التنظيمي المدرج والاثر النفسية لفيروس كورونا كمتغيرين وسطين في العلاقة بين برامج صيانة الموارد البشرية والسعادة والوظيفية) دراسة تطبيقية .

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين برامج صيانة الموارد البشرية والسعادة الوظيفية باستخدام الدعم التنظيمي المدرك والاثر النفسية لفيروس كورونا كمتغيرين وسطين ولتحقيق ذلك تطبقت الدراسة على ٣٣٦ مفردة من العاملين بشركات صناعية بمدينة السادات وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن هناك ارتفاع في مستوى برامج صيانة الموارد البشرية في الشركات الصناعية العاملة بمدينة ٦ أكتوبر وارتفاع الاثر النفسية لفيروس كورونا وارتفاع الدعم التنظيمي المدرك وكان مستوى السعادة الوظيفية متوسط .

ب- الدراسات السابقة الخاصة بتحسين الاداء المؤسسي :-

١- دراسة (ايمن غنيمي ٢٠١٣) بعنوان: تأثير جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الجامعي^{١٠}

هدفت الدراسة إلي تحليل واقع واتجاهات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات والطلاب نحو جودة الحياة الوظيفية ومستويات الأداء ، والبحث عن دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسات الجامعية.

^٩ عمار فتحى موسى دراسة تطبيقية - المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية - كلية التجارة - جامعة السادات - المجلد (١٠) العدد الاول يونيه ٢٠٢١ .

^{١٠} المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة -جامعة عين شمس. العدد ٤. أكتوبر ٢٠١٣.



وخلصت نتائج الدراسة إلي أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر تأثيرا جوهريا وطرديا في تحقيق التميز في أداء المؤسسات الجامعية، واوصت بضرورة الأهتمام بإشباع الرغبات المعنوية والمادية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي لديهم والعمل على زيادة دافعيتهم نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء

٢- دراسة (حازم ابو سمره ٢٠١٨)^{١١}

دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الاداء المؤسسى
هدفت الدراسة إلي التعرف على دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الاداء المؤسسى في الجامعات الفلسطينية الخاصة العاملة في قطاع غزة
وتوصلت نتائج الدراسة بأن مستوى الاداء المؤسسى في الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة مرتفع وكذا مستوى الخصائص الريادية لدى العاملين بها .

٣- دراسة (مي عباس ٢٠١٩)^{١٢}

تطوير الاداء المؤسسى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي فى ضوء اسلوب المحاسبة التعليمية -

هدفت الدراسة الى تحليل الاسس النظرية لتطوير الاداء المؤسسى في المؤسسات التعليمية و وضع تصور مقترح لتطوير الاداء المؤسسى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي بمصر

ترجع اهمية الدراسة الى الفاء الضوء علي طبيعة الواقع الحالي للاداء المؤسسى بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسي و مدى حاجتها للتطور و قد تساعد الدراسة المؤسسات التعليمية فى تحسين وتطوير الاداء

٤- دراسة (غادة دياب ٢٠٢١) اثر ابعاد الجدرات الوظيفية على الاداء المؤسسى

دراسة تطبيقية على شركات انتاج الادواء .^{١٣}

^{١١} حازم خميس ابو سمره رسالة ماجستير دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية - اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا - فلسطين ٢٠١٧

^{١٢} - مي عباس جمال السيد - اطروحة ماجستير - مجلة البحث العلمى في التربية - كلية البنات جامعة عين شمس المجلد (٢٠) العدد (٣) مارس ٢٠١٩



تهدف الدراسة إلي قياس مدى توافر ابعاد الجدارات الوظيفية وقياس مدى توافر ابعاد الاداء المؤسسى في الشركات وتحديد مدى تأثير ابعاد الجدارات الوظيفية على الاداء المؤسسى وتستند الدراسة إلي المنهج الوصفي التحليلي .
وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج اهمها توافر ابعاد الجدارات الوظيفية لدى مديري الادارات في الشركات محل الدراسة بدرجة متوسطة فضلا على أنه توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في ابعاد الجدارات الوظيفية نتيجة اختلاف ملكية الشركات
كما تتوافر ابعاد الاداء المؤسسى في الشركات محل الدراسة بدرجة مرتفعة كما اوضحت عن وجود تأثير معنوى لابعاد الجدارات الوظيفية على الاداء المؤسسى في الشركات .

رابعاً : مشكلة الدراسة:-

يعتمد تحسين الاداء المؤسسى بشكل عام على الموارد البشرية حيث يبدء تحسين الاداء المؤسسى من اداء الافراد واحساسه باهتمام المؤسسة به والاهتمام براحته في بيئة العمل وتوفير المناخ المناسب لتقديم الخدمات والانتاج وعند عدم احساس الفرد باهتمام المؤسسة به يؤدي إلي ضعف وتدنى الخدمة المقدمة لطالبي الخدمات مما ينعكس على الاداء المؤسسى سلباً ومن ضمن ما تقدمه المؤسسة للعامل من برامج تساهم في تنمية العاملين وتدفعهم إلي بذل المزيد من الجهد والعطاء ببرامج صيانة العاملين ومنها برنامج الرعاية الصحية والاجتماعية وذلك بهدف تحسين الاداء المؤسسى و تحقيق اهداف المؤسسة.

ومن خلال بحث العينية السابق الاشارة إليها بالدراسة الاستطلاعية التي تمت في قطاع التضامن الاجتماعي تبين أنه لا يوجد اهتمام ببرامج صيانة الموارد البشرية (الرعاية الصحية / الرعاية الاجتماعية) بالشكل الكافى والذي يعمل على خفض الروح المعنوية وينعكس على الاداء المؤسسى والذي يصب في عدم رضا طالبي الخدمات من مؤسسات التضامن الاجتماعي نظراً لعدم تأدية الخدمة بالشكل الذي يعظم من قيمة المؤسسة.

وتتضح مشكلة البحث من خلال الفجوة البحثية والتساؤلات الآتية:-

أ- يوجد بعض الدراسات السابقة التي أجريت على صيانة العاملين مثل أثر تطوير صيانة العنصر البشرى على الرضا الوظيفى للعاملين داخل شركات البترول المصرية.



ب- لوحظ نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة بين صيانة العاملين وتحسين الاداء المؤسسي بصفة عامة وفى قطاع التضامن الاجتماعى بصفة خاصة. وعليه فان البحث الحالي يسعى الى الإجابة على السؤال التالي : ماهو دور صيانة العاملين في تحسين الاداء المؤسسي بقطاع التضامن الاجتماعي ؟
خامساً : فرضيات البحث:

في ضوء نموذج الدراسة يسعى البحث الى اختبار الفرضيات الآتية:
الفرض الرئيسي :

لا يوجد أثر دال إحصائياً لصيانة العاملين علي تحسين الاداء المؤسسي في المستويات الثلاث في قطاع التضامن الاجتماعي .

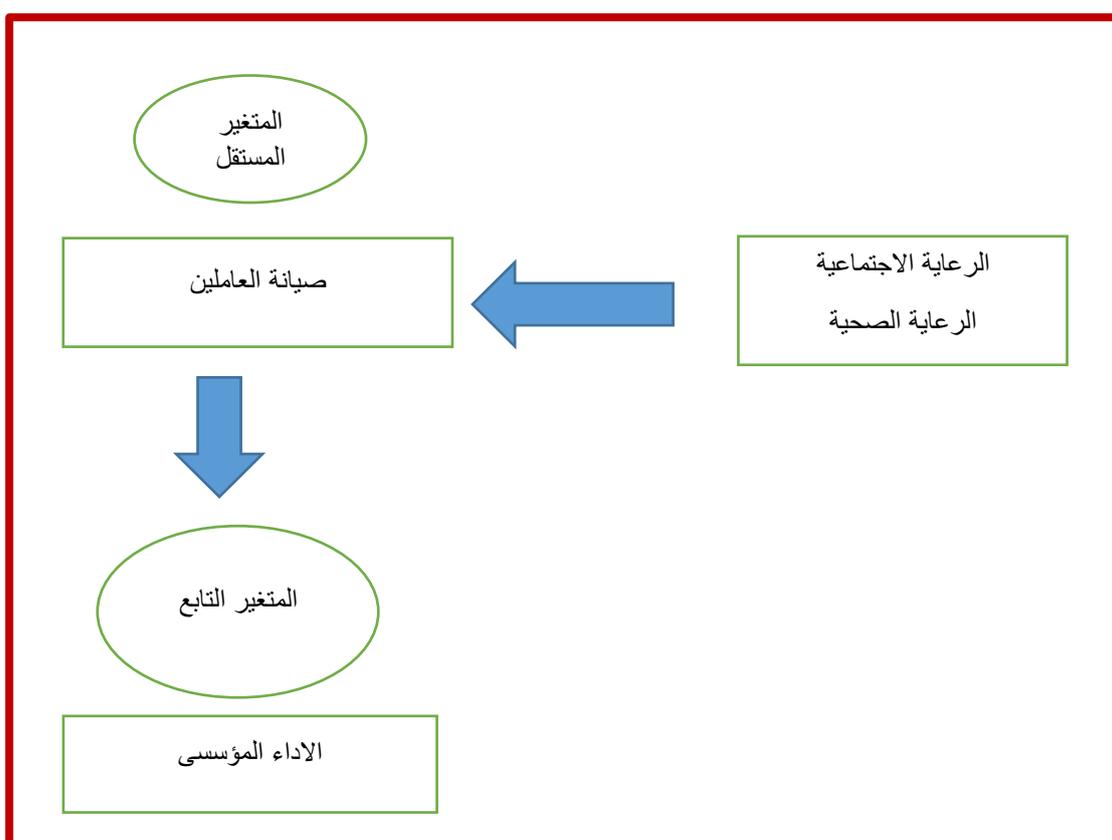
ويتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية :-

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر دال إحصائياً للرعاية الصحية علي تحسين الاداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر دال إحصائياً للرعاية الاجتماعية علي تحسين الاداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي

سادساً : متغيرات الدراسة

تعتبر صيانة العاملين هو المتغير المستقل في حين أن الأداء المؤسسي هو المتغير التابع ونظراً لتعدد برامج صيانة العاملين تم اختيار محددتين و هم : الرعاية الصحية - الرعاية الاجتماعية



نموذج مقترح للعلاقة بين المتغيرات



- ١- حدود موضوعية
اقتصرت الدراسة علي العلاقة بين المتغير المستقل (صيانة الموارد البشرية) وتتضمن الابعاد التالية (الرعاية الصحية - الرعاية الاجتماعية) والمتغير التابع (تحسين الاداء المؤسسي)
- ٢- حدود مكانية
ونظراً لكبر حجم القطاع وتشعبه اقتصرت الدراسة علي جزء من قطاع التضامن الاجتماعي (ديوان عام الوزارة) حيث بلغ عدد العاملين بهم حوالي ٩٠٠ عامل وقد تم اختيار ذلك القطاع لما يقدمه من خدمات للمواطنين الامر الذي يجب معه ان يُقدم للعاملين بهذا القطاع كافة الوسائل والامكانيات التي تتيح لهم ان يقوموا بواجباتهم علي اكمل وجهٍ نحو طالبي الخدمة .
- حيث طبق الباحث دراسته علي عينة قدرها (٩٠) موظف (٣٠ ذكور - ٦٠ اناث) بدرجات وظيفية مختلفة (مدير عام - مدير إدارة - اخصائي أول الخ) أي ما نسبته حوالي ١٠٪ من اجمالي عدد العاملين .
- وقد استخدم الباحث قائمة الاستقصاء كاداء لجمع البيانات وقد تكونت من عدد (٢١سؤال) موزعة على محورين (محور صيانة العاملين - محور الاداء المؤسسي) علي النحو التالي :
- محور صيانة العاملين ويتضمن الابعاد التالية:
O بعد الرعاية الصحية بعدد ٧ اسئلة
O بعد الرعاية الاجتماعية بعدد ٦ اسئلة
- محور الأداء المؤسسي ويتضمن بعد تحسين الأداء المؤسسي بعدد ٨ أسئلة.
وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي في الدراسة .



ثامناً : أهداف البحث :-

من الدراسات السابقة نلاحظ افتقار الدراسات المصرية وإسهامات الباحثين في مجال صيانة العاملين وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي. وفي ضوء الفجوة البحثية وتساؤلات البحث يسعى البحث إلى التعرف على دور صيانة العاملين في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي. ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

١. دور الرعاية الصحية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي
٢. دور الرعاية الاجتماعية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي

تاسعاً : أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموارد البشرية في قطاعات الأعمال المختلفة لذلك فالاستثمار في الموارد البشرية هو أعلى الاستثمارات خاصة في ظل اعتبار العاملين شركاء وعملاء من الداخل. كما ترجع أهمية الدراسة الى ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت صيانة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الاداء المؤسسى داخل جمهورية مصر العربية. وتتلخص أهمية البحث الى أهمية التعرف على تأثير أبعاد صيانة العاملين (الرعاية الصحية / الرعاية الاجتماعية) كمتغير مستقل على تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع. وذلك من خلال :

١. تعتبر هذه الدراسة هي الدراسة التي تربط بين دور صيانة الموارد البشرية منى خلال بعدى الرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية وتحسين الأداء المؤسسي بقطاع التضامن الاجتماعي حيث أنه حتى الآن (على حد علم الباحث) لا توجد اى دراسات تناولت هذا الدور.
٢. تبين هذه الدراسة للمسئولين بقطاع التضامن الاجتماعي على أهمية دور صيانة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي وخاصة أن قطاع التضامن الاجتماعي هو قطاع خدمي.



وتستمد هذا الدراسة أهميتها من النتائج والتوصيات التي يتوقع الوصول إليها ولتكون ذات فائدة في مجال الموارد البشرية .

الفصل الثاني : الاطار النظري

اولا:- مقدمة

تطوير ونجاح اداء الموارد البشرية ينعكس بالايجاب علي تحسين الاداء المؤسسى والذي يكمن في تحقيق المؤسسة لاهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية . وهنا يجب على المؤسسة أن تعتبر الموارد البشرية لديها من اهم اصولها وعلى المؤسسة أن تقدم الخدمات والبرامج للموارد البشرية لديها والتي تتحقق معها حسن وتميز الاداء وتحقيق اهداف ونمو المؤسسة حيث أن التغافل عن ذلك يؤدي إلي ضعف الاداء المؤسسى ككل والذي ينعكس سلبا على تحقيق اهداف المؤسسة .

ثانياً : مفهوم الموارد البشرية وأهميتها

- الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها واعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من المخطط والنظم والسياسات والأجراءات التي تنظم مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية.^{١٤}
- المورد البشرى هو بالدرجة الاولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والأبتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.^{١٥}

^{١٤} عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجى " - دار وائل للنشر الطابعة الاولى عمان - الاردن - ٢٠٠٥ (ص ١١) .
^{١٥} أ.د علي السلمي " إدارة الموارد البشرية " - دار غريب للنشر والتوزيع - القاهرة - ١٩٩٧ ص ٣٤



ويقصد بالموارد البشرية بأنها مجموعة الاشخاص الذي يشكلون القوى العاملة بمنظمة معينه أو قطاع عمل محدد. وهي أيضاً قوة عمالية لزيادة وكفاءة الإنتاج في أى مؤسسة حيث يتم توظيفها من أجل هدف وهو التمكن من القيام بأعمال ووظائف معينه بداخل المؤسسة وتتميز هذه القوة العمالية بأنها أكثر العناصر التي تؤثر في عمل المؤسسة لكونها العنصر الرئيسي في أي عملية إنتاجية بالإضافة إلي أنها المسئول الاول عن استغلال الثروات والموارد المتاحة بالمؤسسة والمعنية بالحفاظ عليها.

ولهذا يكون المورد البشرى هو أكثر العوامل فاعلية في مسألة تطوير الإنتاج ونمو المؤسسة وتحديد ملامحها بين المؤسسات الاخرى المنافسة لها. كما يرتبط أداء وكفاءة المؤسسة بالاستخدام الافضل للموارد الإنتاجية بها وخاصة البشرية نظراً لأنها القاسم المشترك بين جميع أنشطة أي مؤسسة كذا فهي تعتبر أهم أصول المؤسسة والفرق بينه وبين الاصول الاخرى هو أنه أصل فكري غير ملموس.

ثالثاً : مفهوم صيانة الموارد البشرية

ان الموارد البشرية هي الأصل الأكثر أهمية من أصول المنظمة وهذا الأصل شأنه شان باقي أصول المنظمة في حاجة الى صيانة بما يكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية لضمان فاعلية المنظمة و توافر قوى عاملة متميزة لديها القدرة والرغبة في أداء الاعمال اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة.

- كما عرف صيانة الموارد البشرية بأنها نشاطات خاصة تبذل للمحافظة علي قدرات الأفراد واتجاهاتهم ومعنوياتهم وتتمثل هذه الأنشطة في خدمات عديده تقدم للعاملين مثل تحسين بيئة العمل وتنظيم خدمات العمل وتوفير برامج الرفاهية الاجتماعية والرعاية الصحية وتوفير برامج الأمن والسلامة وغيرها من البرامج التي تُكفل المحافظة على الحالة المادية أو



الجسمانية والحالة المعنوية للعاملين وتحسن اتجاههم نحو عملهم ونحو المنظمة وهذه المزايا
أنما توفر لحفز العاملين واجتذابهم وإبقائهم لخدمة المنظمة.^{١٦}

- وقد تم تناول صيانة الموارد البشرية في (مجلة بحوث الإدارة ٢٠١١ - أكاديمية
السادات للعلوم الادارية) على انها عمل يهدف الى :-
- توفير السلامة للموارد البشرية وذلك بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة
عالية المستوى من اجل حماية هذه الموارد البشرية من الحوادث الطبيعية والعمل على
تقليل من اثار الحوادث غير الطبيعية وما يترتب عليها من إصابات العمل
 - توفير الرعاية الصحية وذلك من خلال التأمين الصحي وتصميم برامج
التوعية الصحية عامة وبرامج توعية صحية خاصة ببيئة العمل بهدف حماية الموارد
البشرية والاصابات والامراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل الشركة
او المنظمة
 - تشير سياسية صيانة الموارد البشرية الى مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها
المؤسسات في سبيل الارتقاء والمحافظة على مواردها البشرية وتمثل مزايا وخدمات
تمنح لكافة العمال في الغالب ومن بين هذه السياسيات الامن والسلامة المهنية
والعطل وفترات الراحة
 - تشير الخدمات الاجتماعية الى مجموع الخدمات التي تقدمها المنظمة للأفراد
والتي يرغبون غالبا في الحصول عليها بالمجان او بمقابل رمزي ومن بين هذه
الخدمات ما يلي الخدمات الترفيهية والاجتماعية والقيام بأنشطة ثقافية والخدمات
المالية .
 - ويشير التأمين الاجتماعي الى مختلف الإجراءات التي يحصل عليها العمال ضد
المخاطر المحتملة التي تقعدهم بصفة مؤقتة او مستديمة عن العمل وهو اجراء يمنح
للعامل شعور بالأمان الوظيفي ومن اشكال التأمين الاجتماعي التأمين ضد المخاطر

^{١٦} المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (المورد البشري) صيانة الموظف (hrdiscussion.com/hr)
108213.html



المهنية والصحية والتأمين ضد المخاطر الصحي والتأمين ضد البطالة وتأمينات الحياة والتقاعد
والأمن الصناعي هو توفير بيئة آمنة وخالية من العوامل التي تؤدي الى أسباب الخطر الذي يتعرض له الأفراد العاملون بالمنظمات
الانسان الصحيح نفسيا واجتماعيا قادرا على الإنتاج بكفاءة اعلى مما لو كان يعاني من مشكلات او اضطرابات
وعليه فقط أصبح من الضروري ان تقوم المنظمات بصيانة مواردها البشرية باتباع سياسيات تمكنها من تقليص معدلات دوران العمل والغياب وما الى ذلك خاصة بالنظر الى التكاليف الباهظة الناجمة عن الحصول على هذه الموارد البشرية وتمييتها.

وومن اهم برامج صيانة الموارد البشرية الاتي :^{١٧}

الرعاية الصحية Health Program

أن العناية بصحة وسلامة العاملين أصبحت تفرضها في العصر الحديث نصوص وقواعد تشريعية. ومرض الموظف أو عجزه عبء ثقيل على المنظمة أكثر مما هو عبء على الموظف ذاته. لذا يسعى المسؤولون بالمنظمة عادة إلي بذل مجهودات خاصة للمحافظة علي كفاءة العمل والحفاظ علي صحة العاملين. وقد تسوء حالة الموظف الصحية بالمرض أو الاجهاد أو التوتر أو نتيجة التعرض لحوادث أو إصابات.

يجب على كل منظمات الأعمال توفير برامج رعاية صحية للعاملين ويعرف نظام الرعاية الصحية بأنه النظام الذي يصل في النهاية بالأفراد إلي الصحة السليمة من خلال توافر الإمكانيات، تحديد المصادر، معرفة القواعد النظامية والتعامل معها بمرونة، تقديم التسهيلات والتيسيرات اللازمة.^{١٨}

^{١٧} د. محمد عبد الحافظ : - صيانة الموارد البشرية -جامعة الاسكندرية - دار الفجر للنشر والتوزيع ص ٧

^{١٨} Albrich , w .c . , Harbarth , S . (2008) . Helath - Care Workers : Source ,Vector , (Or Victim Of MRSA ? The Lancet infectious diseases , 8 (5) , 289 – 301)



ويهتم علماء الصحة Hygienists عادة بتحليل مشكلات الصحة في ضوء كل من الضغط النفسي Stress أو التوتر Tension الذي يخلقه العمل في المنظمة الصناعية الحديثة بل وفي المنظمات عموماً والذي يقود في عديد من الحالات إلي الأنهيار العصبي Nervous Breakkdown .

وقد ينشأ التوتر من الصوت المزعج Noise أو الاهتزازات Vibrations أو الاشعاعات Radiation أو الابخرة Fumes . وأصبح خبير الصحة الصناعية لا يهتم فقط بمصادر التوتر الكيميائي أو الطبيعي أو البيولوجي وإنما أيضا بالمصادر الاجتماعية للتوتر . ومن المعلوم أن التوتر المهني ينتج إجهاداً بدنياً أو ذهنياً . ولهذا فمن الضروري محاولة تقليل مصادر التوتر المهني بقدر الإمكان .

الإدارة إذن مسؤولة عن الأهتمام بصحة العاملين البدنية والعقلية وذلك لأسباب اقتصادية وأخرى أنسانية . فتدهور الحالة الصحية للعاملين ينعكس أثره بالضرورة على مستوى أدائهم لعمليهم ، فترتفع نسبة الغياب ومعدل دوران العمل ومعدل الحوادث وينخفض مستوى إنتاجهم ، هذا إلي جانب فقدان المنظمة لاستثماراتها في التدريب وتوفير الخبرة للعاملين وبصفة خاصة أولئك الذين يعملون في وظائف حيوية . ومن ناحية أخرى فإن العاملين بشر يقدمون للمنظمة خبراتهم وقدراتهم ويبدلون في سبيلها جهودهم وطاقتهم ... ومن ثم فإن الاعتبارات الانسانية تقضي بأن تقف المنظمة إلي جوار الموظف المريض في محنته وشدته وأن ترد له جزءاً مما قدمه للمنظمة . وفي غالبية المنظمات - تقضى اللوائح المنظمة لشئون التوظيف بأن يعوض الموظف عن الامراض المهنية Occupational Diseases التي يتعرض لها . ويمكن أن تتناول برامج الرعاية الصحية عدداً من الخدمات الرئيسية منها الخدمات التالية:

- توفير ظروف عمل صحية بالمنظمة .
- وضع سياسة طبية تكفل المحافظة علي صحة العاملين بالمنظمة سواء الصحة الجسمانية أو الصحة العقلية .



- تنظيم فحص طبي بصفة دورية للعاملين وبصفة خاصة أولئك المعرضون منهم لإصابات جسمانية من جراء أدائهم لأعمال معينة وكذلك العاملين في أقسام إنتاجية تسود فيها ظروف عمل غير صحية.
- العمل على توفير جهاز للاستشارات الطبية مع الأهتمام بجانب الاستشارة في مجال الطب النفسي Psychiatric Counseling والتعاون في هذا الشأن مع الاطباء النفسيين Psychiatrists .
- توفير عيادة للفحص الطبي وعلاج الحالات الطارئة.
- توفير هيئة طبية من الاطباء والممرضين تقدم خدمات طبية متخصصة مثل علاج أمراض الصدر والعيون والجلد وغيرها.
- تخصيص عدد من الاسرة في بعض المستشفيات لعلاج العاملين وأسرتهم وهنا تمتد الخدمة الطبية لتشمل أسر العاملين.
- إرشاد العاملين بمختلف الوسائل إلي أساليب المحافظة على صحتهم ونقادی الاصابات المرضية.
- اتخاذ كافة الإجراءات للمحافظة علي صحة العاملين مثل مراعاة نظافة مكان العمل بصفة دائمة وطلاع الجدران وتوفير مساحة كافية لكل عامل في مكان العمل بحيث يتم تجنب الازدحام، ومراعاة توفير القدر اللازم من الاضاءة والتهوية والحرارة ، ومراعاة القواعد الصحية في الوجبات الغذائية التي تقدمها المنظمة للعاملين ، ومراعاة عدم حمل العامل لأثقال تزيد عن حد معين ، والأهتمام بالأفراد الذين يتعاملون مع مواد ملتهبة أو سامة ، أو غير ذلك من الضمانات .

الرفاهية الاجتماعية Social and cultural welfare

يجب أن تتبع خدمات الرفاهية الاجتماعية Social Welfare من حوافز صحية وإلا تصارعت مواقف واتجاهات الإدارة والعاملين نحوها . فإذا أعتبرت الإدارة أنها تقدم برامج الرفاهية تفضلاً منها على العاملين فمن المؤكد أن رد فعل العاملين إزاءها سيكون عكسياً.

ويجب أن تؤسس سياسة برامج الرفاهية الاجتماعية على المبادئ التالية:



- يجب ألا تتطفل الإدارة أو تتدخل في الحياة الخاصة للعاملين من خلال مشروعات الرفاهية. ومن ثم تتجنب اتهام العاملين لها بكونها وصية عليهم.
 - يجب أن توفر خدمات الرفاهية عندما يرغبها العاملون أنفسهم. أي يجب أن تشبع الخدمات المؤداة راغبات حقيقية للعاملين. ويتوفر صدق هذه الرغبات باستعداد العاملين لإدارة نشاطاً لإفادة أنفسهم. وهنا لا بد أن تقف الإدارة علي احتياجات العاملين ورغباتهم دون أن تقوم من تلقاء نفسها بتحديد هذه الاحتياجات بحجة أنها تعلم ما هو أصلح للعاملين سواء أرادوه أو لم يريدوه.
 - أن خدمات الرفاهية التي توفر من جانب واحد يمكن أن تسحب في أي وقت بدون نقض لأي اتفاق. وهنا يشعر العاملون أن هذه الخدمات تستخدمها الإدارة كعذر لرفض رغباتهم في تحسين ظروف وأحوال العمل أو معدلات الأجور. ومن المحتمل أن يطلب العاملون من الإدارة أن توقف تقديم خدمات الرفاهية وأن تعوضهم عنها بزيادة في الأجر.
 - يجب أن تكون خدمات الرفاهية مفيدة في الأجل الطويل لكل من الإدارة والعاملين وبذلك تتجنب الإدارة اتهامها بالإسراف.
 - يجب أن تعود الخدمة بالفائدة على أكبر عدد ممكن من العاملين،
 - أي تمتد الخدمة على قاعدة عريضة كلما أمكن ذلك وعدم استثثار فئة قليلة بهذه الخدمة.
 - يجب إلا تقدم خدمات الرفاهية بمفهوم " الإحسان " على العاملين أو بمفهوم " التكرم عليهم " بها من جانب الإدارة . أن خدمات الرفاهية حق للعاملين وتجنى الإدارة من ورائها ارتفاعاً في معنويات العاملين ولذلك تأثير حسن على إنتاجيتهم.
 - ونعرض فيما يلي عدداً من صور خدمات الرفاهية الاجتماعية:
 - ١- المطعم Canteen
- يقدم المطعم وجبات غذائية للعاملين وبصفة خاصة أولئك الذين يبذلون مجهوداً بدنياً كبيراً أو الذين يعملون في ظروف عمل صعبة يتعرضون فيها لمواد



أو غازات أو أبخرة أو إشعاعات تضر بصحتهم أو يتعرضون للإصابة بأمراض مهنية مثال ذلك العاملين في شركات الادوية وشركات الغزال والنسيج وشركات الصناعات المعدنية وشركات الصناعات الكيماوية وغيرها. وقد يدار المطعم بمعرفة المنظمة أو يؤجر لشخص من الخارج يتولى إدارته لحسابه الخاص. وفي غالبية الاحوال تساهم المنظمة في اسعار الوجبات الغذائية بحيث تقدم هذه الوجبات للعاملين بأسعار رمزية. وهناك منظمات تقصر هذه الخدمة على العاملين في ميدان الإنتاج فقط. وهناك منظمات أخرى تقدم الوجبات بسعر رمزي بينما يمكن لغيرهم من العاملين الحصول على هذه الوجبات بسعر معادل لتكلفتها. وهناك منظمات ثالثة تقدم الوجبات لكافة العاملين بها بسعر رمزي. والهدف من تقديم هذه الوجبات هو المساهمة في كفاءة صحة جيدة للعاملين وتعويضهم عما يبذلونه من طاقة وجهد في أعمالهم إكسابهم قوة ونشاطاً يمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم بكفاءة وفعالية. وفي عديد من المنظمات يستخدم المطعم كنادي للعاملين في غير اوقات العمل الرسمية يمارسون فيه نشاطهم الاجتماعي.

٢- توفير لوازم المعيشة Accommodation

ويعنى ذلك معاونة العاملين في تدبير وسائل معيشتهم، مثال ذلك:

- توفير دور الحضانة للعاملات المتزوجات.
- بناء مساكن خاصة للعاملين وتأجيرها لهم بإيجار معقول.
- استئجار مساكن وإعدادها ثم إعادة تأجيرها للعاملين بإيجار معقول.
- إعطاء قروض للعاملين لبناء مساكن خاصة لهم وتسدد هذه القروض علي آجال طويلة.
- توفير دور تعليمية خاصة لأبناء العاملين وذلك في المنظمات الكبيرة التي توظف أعداداً ضخمة من العاملين، إلي جانب رعاية أبناء العاملين من طلاب في المدارس والجامعات.



- - أنشاء جمعيات تعاونية استهلاكية يمكن للعاملين أن يجدوا فيها كافة لوازم المعيشة بأسعار معقولة وبتسهيلات مناسبة في الدفع.
١. النقل Transportation
 ٢. توفر بعض المنظمات وسائل نقل خاصة لتسهيل ذهاب العاملين إلي مقر عملهم وعودتهم منه بدون مشقة وتلافى التوتر العصبي الذي يترب على ازدحام وسائل المواصلات.
 ٣. وفي ذلك يمكن للمنظمة تملك سيارات خاصة لنقل العاملين مجاناً لنقل العاملين بالمنظمة أو لأنشاء محطة خاصة لسياراتها بالقرب من المنظمة لنقل العاملين بها .
 ٤. وقد تخصص المنظمة سيارات لكبار العاملين بها أو يقرر لهم بدل نقدي مقابل استعمالهم لسيارات خاصة.
 ٥. توفير أماكن مريحة لإستراحة العاملين خلال فترات الراحة وتوفير أماكن نظيفة وملائمة للاستحمام إذا اقتضى الامر ذلك، وتوفير أماكن خاصة لإيداع الامانات وأخرى لاستبدال الملابس بالنسبة للوظائف التي تقتضى طبيعة عملها ارتداء ملابس خاصة بالعمل.
 ٦. أنشاء نادى خاص للعاملين وأسرهم يجتمعون فيه في غير أوقات العمل الرسمية لممارسة نشاطاتهم الاجتماعية ومزاولة بعض الالعاب الرياضية.
 ٧. أنشاء صندوق للخدمات يمول بنسبة معينة من أرباح المنظمة ويتم الصرف منه على خدمات خاصة للعاملين مثل منحهم قروضاً في حالات المرض أو الزواج أو دفع المصروفات الدراسية لأولادهم أو غير ذلك من الحالات الطارئة.
 ٨. إقامة حفلات في مناسبات دينية أو قومية خاصة.
 ٩. أنشاء مكتبات ثقافية للعاملين تضم عدداً من المراجع والمؤلفات العلمية.
 ١٠. المساهمة في النفقات الدراسية وذلك لتشجيع العاملين على التحصيل العلمي ورفع مستواهم الثقافي.



رابعاً : مفهوم الأداء المؤسسي:-

أنه " نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب، والمواد والمعدات التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون في سياقها"^{١٩} أو هو " المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"

يتضح من التعريفات السابقة ارتباط الأداء بالنتائج التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد وهي (البقاء Adaption والتكيف ، Growth النمو ، Survival)²⁰

الاداء المؤسسى : ماهو الاتعبير عن وسيلة تستطيع من خلالها المنظمة ان تحقق رؤيتها و رسالتها عن طريق استخدامها للمعارف و المهارات وكذلك الادوات و التقنيات فضلا عن القدرات المتوفرة لدي المنظمة والعمل على توجيهها بالشكل الصحيح كما ان الاستخدام الصحيح لفلسفة الاداء المؤسسي تمكن المنظمة من توليد قيمة اقتصادية لجميع اصحاب المصالح فيها عن طريق جعل انشطتها و منجاتها تلبى متطلبات البيئة على الامد البعيد و استعمال الموارد بكفاءة بالإضافة الى تحقيق رضا المجتمع الذى تعمل فيه المنظمة وفي حدود الاطر الاقتصادية و البيئية والاجتماعية وللأداء المؤسسي فوائد هي :-^{٢١}

^{١٩} خالد مصطفى بركات ، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسى للهيئات العامة العاملة في مجال المواصلات والنقل البرى دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر"، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم ٢٠٠٥ ،ص ١٠٧
²⁰ سناء عبد الرحيم سعيد ، "تصميم نظام تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال جامعة بغداد، ٢٠٠٥ ،ص ٣٩

^{٢١} A framework for business sustainability Robert B. Pojasek ,2007:82 : First published:17 December 2007



- ١ - توليد رؤية واضحة وشاملة لدى المنظمة عن طبيعة الأعمال والمنتجات والخدمات التي تقدمها، ومدى تأثيرها في الوقت الحالي والمستقبلي، وإلى أين تتجه المنظمة مستقبلاً.
- ٢- تمكن المؤسسات من تحديد أكثر الأهداف أهمية لها من أجل توظيف الجهود المطلوبة لتحقيقها.
- ٣ - ترفع المعوقات التي تمنع تحقيق أهداف المنظمة.
- ٤ - ساعد المنظمة على التنبؤ بالمرجات لكل استراتيجية محتملة وتمكنها من التعامل مع العوائق التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة.
- ٥ - تمكن المنظمة من متابعة مدى تحقيق الأهداف المهمة لها.
- ٦ - يضع المعايير اللازمة من أجل التعامل مع الأزمات.
- ٧ - يساعد الكادر التنظيمي على فهم دوره ومسئولياته أنه سواء كان في الحالات الاعتيادية أو في الأزمات
- ٨ - التأكد من أن أعضاء المنظمة لديهم فهم واضح حول مسؤولياتهم التي على المنظمة تحملها في حالة الطوارئ والأزمات أو انتشار حالة معينة تهم أصحاب المصالح.

الاداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية وهو يشتمل على ثلاث ابعاد: ^{٢٢}

- ١-اداء الافراد في اطار وحداتهم التنظيمية
- ٢-اداء الوحدات التنظيمية في اطار السياسات العامة للمؤسسة
- ٣ - اداء المؤسسة في اطار البيئة الاقتصادية، لاجتماعية، الثقافية

^{٢٢} مخيمر و اخرون "قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية " القاهرة -اصدارات المنظمة العربية للتنمية الادارية ١٩٩٩ ص٤-٣٢ (



خامساً : مفهوم تحسين الاداء

يعرف تحسين الأداء بأنه هو الجهود المنهجية المبذولة لرفع مستوى الأداء عن طريق مراقبة المسؤوليات و الواجبات وتحليل الطرق و الإجراءات و مراقبتها تحسين الأداء وتطوير وتجديد المنظمة لم يعود امر اختيارياً تلجأ إلي الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المنظمة وعدم أضرارها. لذا كأن الأهتمام بالإدارة المعصرة بقضية تحسين الأداء وتطويره من منظور كلى شامل يستهدف في الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة. وهى عملية في ذاتها عملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام.^{٢٣}

لذا مما سبق نرى ان صيانة الموارد البشرية تتمثل في بعض الانشطة الخاصة التي تبذل من المنظمة للمحافظة على قدرات الافراد واتجاهاتهم ومعنوياتهم وتتمثل هذه الانشطة في خدمات عديدة تقدم للعاملين مثل تحسين بيئة العمل وتنظيم ساعات العمل وتوفير برامج الرفاهية الاجتماعية والرعاية الصحية وتوفير برامج الامن والسلامة وغيرها من البرامج التي تكفل المحافظة على الحالة الجسدية والحالة المعنوية للعاملين مما يؤدي الى تحسين الاداء المؤسسي و تحسين اتجاههم نحو عملهم ونحو المنظمة.

وباعتبار ان العنصر البشري هو المورد الأساسي والأكثر أهمية للعمل في المنظمة تهدف الدراسة لفهم العلاقة بين صيانة الموارد البشرية التي هي مصدر من مصادر جعل المنظمة جاذبة للموظفين وتعمل على الاحتفاظ برأس المال الفكري وتجنب الأمراض المهنية وتصميم برنامج متكامل لتحقيق صحة وسلامة رأس المال العامل واستقرارهم في المنظمة من خلال الأهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير المباشرة وكذلك الخدمات المختلفة من صحية وتعليمية واجتماعية والأهتمام برفع معنويات الافراد مما يؤدي لتحسين الاداء المؤسسي والذي يؤدي بدوره الى استمرار ونمو المنظمة .

٢٣ د . على السلمي " تطوير اداء وتجديد المنظمات " دار قباء للطباعة والنشر ١٩٩٨ ص ١٣



- اطار مقترح يوضح اهم المعوقات التي تواجه تطبيق صيانة العاملين واهم المقومات الاصلاحية اللازمة للتغلب على تلك المعوقات .
- وجود برامج صيانة العاملين (المزايا والخدمات المقدمة للعاملين) من العوامل الدافعة للموارد البشرية للعمل بأقصى طاقة وابداع داخل المؤسسة كونها تدفع العاملين لرفع مستويات الاداء المطلوبة منهم كما أن توفير الخدمات والمزايا ضرورة لابقاء على الولاء للمؤسسة وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي.
- لذا تعد برامج صيانة الموارد البشرية إليه لزيادة الرغبة في تحسين الاداء لدى الافراد بالمؤسسة
- وأن صيانة العاملين لها دور قوى وحيوى في تطوير الاداء وتعد من الاستراتيجيات المهمة التي تتبعها المؤسسة للحفاظ على الموارد البشرية وتحسين أدائها مما ينعكس ايجابيا علي تحسين الاداء المؤسسي والذي يبده بتحسين أداء الفرد .
- وتواجه برامج صيانة العاملين ببعض المعوقات التي تحد من فعاليتها وذلك على النحو التالي :-
- أ- اهم المعوقات التي تحد من تطبيق سياسات فاعلة لصيانة العاملين :-
 - ١- ضعف الرؤية المستقبلية لدى المؤسسة لأهمية الاستثمار في الموارد البشرية وتعظيم مكانتها .
 - ٢- قلة توافر الموارد الاساسية (مادية / مالية / تكنولوجية) اللازمة لصيانة الموارد البشرية .
 - ٣- عدم وجود ثقافة تنظيمية لدى المؤسسة تؤمن بنظرية العلاقات الانسانية والتفاعل الاجتماعي .
 - ٤- إنعدام الثقة بين العاملين والادارة وذلك لشعور العاملين لعدم المساواة فيما بينهم .
 - ٥- عدم وجود معلومات واضحة لدى ادارة الموارد البشرية لاي خلال أو ضعف في نظام العمل مما يؤثر على الافراد والعاملين داخل المؤسسة .



- ٦- القصور في مؤشرات قياس الاداء .
 - ٧- ضعف قنوات التواصل مع العاملين .
 - ٨- غياب نظام لادارة الاداء يتضمن قواعد ومهام تنفيذ الادوار المختلفة .
 - ٩- عدم وجود خطة لدى المؤسسة لتقييم برامجها وخدمتها .
- ب- اهم المقاومات الفاعلة لمواجهة المعوقات التي تواجه صيانة الموارد البشرية وتعمل على تحسين الاداء المؤسسى :-
- ١- وجود مسار وظيفي واضح من خلال بطاقة الوصف الوظيفي .
 - ٢- العمل على تنوع الوظائف اثناء الخدمة .
 - ٣- وجود نظام مكافأة فعال يتسم بالحيادية ويتم على اسس الاداء والكفاءة .
 - ٤- وجود نظام تقييم فعال حيث تكون مؤشرات التقييم واضحة .
 - ٥- تحديد المهام على اساس الكفاءة وكذا الترقيات .
 - ٦- العمل على توفير موارد مالية لتحسين الخدمات المقدمة للعاملين .
 - ٧- بناء الثقة بين العاملين والادارة .
 - ٨- تفعيل ثقافة تنظيمية تحث على العلاقات الانسانية والتفعل الاجتماعى .
 - ٩- تحديد السياسات الداعمة لصيانة الموارد البشرية .
- ج- اهم المقاومات الاصلاحية اللازمة لتفعيل دور صيانة العاملين في تعضيد الاداء المؤسسى بقطاع التضامن الاجتماعى .

١. تجهيز قائمة بالعناصر اللازمة لتحقيق الرفاهية الاجتماعية ورفع مستوى الرعاية الصحية داخل مؤسسات التضامن الاجتماعى .
٢. التنسيق بين الجهات المنوطة بتحقيق برامج صيانة الموارد البشرية (ادارة الموارد البشرية - إدارة العلاقات العامة - المالية الخ) بالتضامن الاجتماعى .
٣. العمل على تقييم الخدمات المقدمة وتحسينها من خلال إدارة الموارد البشرية بالتضامن الاجتماعى .



٤. تبني القيادات بالتضامن الاجتماعي لبرامج صيانة العاملين وتقديم الدعم المعنوي والمادي للزمين لاهمية دورها في تحسين الاداء .
٥. تفعيل منظومة المسائلة بما يضمن الصواب والعقاب وكذا اقرار نظام حوافز ومكافآت للمتميزين .

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

١/٣ المعاملات العلمية للمقاييس المستخدمة قيد الدراسة:-

أولاً - الثبات:-

قام الباحث بإيجاد معامل ألفا لكرونباخ لكل عبارة لإجمالي استمارة الاستبيان قيد الدراسة بواقع (٢١) عبارة،

حيث تبين أن قيم معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha لأبعاد محاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (٠.٨٩١) لبعد (الرفاهية الاجتماعية) كحد أعلى، (٠.٨٥١) لبعد (الرعاية الصحية) كحد أدنى، ويدل ذلك على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة قيد البحث على العينة الأساسية ، وذلك وفقاً لمقياس نانلي وبرنشتاين Nunnally Bernstein (١٩٩٤م) والذي إعتد (٠.٧٠) كحد أدنى للثبات.^{٢٤}

ثانياً - الصدق:-

يعرف الصدق بأنه (قدرة الاختبار على قياس ما وضع من أجله، أو السمة المراد قياسها)

^{٢٤} Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). Psychometric Theory 3rd edition (MacGraw-Hill, New York).



- صدق الاتساق الداخلي:-

قام الباحث باستخراج قيمة معامل الارتباط لبيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور المنتمية إليه، وقد أسفرت النتائج على ما يلي:

١- صدق الاتساق الداخلي لعبارات كل بُعد على حدة:

يوضح جدول (١) بالملحق الإحصائي أن قيم معاملات الارتباط لبيرسون Pearson correlation coefficient بين جميع عبارات البُعد:

- الأول (الرعاية الصحية) والدرجة الكلية للبُعد قد أنحصرت بين (٠.٦٨١) كحد أدنى، (٠.٧٨٥) كحد أعلى، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) حيث أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وهي أقل من أو تساوى (٠.٠٥)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البُعد الأول.
- الثاني (الرفاهية الاجتماعية) والدرجة الكلية للبُعد قد أنحصرت بين (٠.٦٨٢) كحد أدنى، (٠.٨٧٣) كحد أعلى، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) حيث أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وهي أقل من أو تساوى (٠.٠٥)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البُعد الثاني.



٢ - الثالث (تحسين الأداء المؤسسي) والدرجة الكلية للبعد قد أنحصرت بين (٠.٧٣١) كحد أدنى، (٠.٩٠٧) كحد أعلى، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) حيث أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وهي أقل من أو تساوي (٠.٠٥)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس.

٢ - صدق الاتساق البنائي لاستمارة الاستبيان:

تبين أن قيم معاملات الارتباط لبيرسون Pearson correlation coefficient بين محاور الدراسة والمتوسط الكلي لأداة الدراسة قد تراوحت بين (٠.٨٦٣) كحد أدنى ، (٠.٩٨٨) كحد أعلى، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) حيث أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وهي أقل من أو تساوي (٠.٠٥) ، ويدل ذلك على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة قيد البحث على العينة الأساسية.

جدول (٣/٣): معاملات الارتباط بين المحاور والمتوسط الكلي لأداة الدراسة

ن = (٤٠) فرد

المحاور	قيمة (R)	مستوى الدلالة
صيانة العاملين	**٠.٩٨٨	$P < ٠.٠٠١$
الأداء المؤسسي	**٠.٨٦٣	$P < ٠.٠٠١$

** دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) ، قيمة (R) الجدولية = (٠.٤٠٣)

* دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) ، قيمة (R) الجدولية = (٠.٣١٢)



٢/٣ اختبار فرضيات الدراسة :

قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة الرئيسة، من خلال استخدام تحليل الأنحدار المتعدد والبسيط باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك كما يلي:
في ضوء نموذج الدراسة يسعى البحث الى اختيار الفرضيات الآتية:
الفرض الرئيسي:

- لا يوجد أثر دال لصيانة العاملين علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي.

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية: -

١- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر دال للرعاية الصحية علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي

٢- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دال للرفاهية الاجتماعية علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي

١/٢/٣ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لأبعاد الدراسة:

يوضح جدول (٤/٣) قيمة المتوسط الحسابي للمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي) حيث بلغ (٣٠٠.١٠) بأنحراف معياري (٤.٤١)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمتغير المستقل (الرعاية



الصحية) (٢١.٠٠) بأنحراف معياري (٤.٢٢)، وللمتغير المستقل (الرفاهية الاجتماعية) (٢١.٤٨) بأنحراف معياري (٢.٩٢)،
كما يوضح مصفوفة الارتباط بين (تحسين الأداء المؤسسي والرعاية الصحية) حيث بلغت قيمة (R) (٠.٠٨٦) بقيمة دلالة إحصائية أقل من (٠.١٠٩) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وبلغت قيمة (R) بين (تحسين الأداء المؤسسي والرفاهية الاجتماعية) (٠.٣٢٤) بقيمة دلالة إحصائية أقل من (٠.٠٠١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)،

جدول (٤/٣)

المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري ومعاملات الارتباط لأبعاد الدراسة

ن = ٢٠٩

الأبعاد	النوع	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (sig)
تحسين الأداء المؤسسي	متغير تابع	٣٠.١٠	٤.٤١		
الرعاية الصحية	متغير مستقل	٢١.٠٠	٤.٢٢	٠.٠٨٦	٠.١٠٩
الرفاهية الاجتماعية	متغير مستقل	٢١.٤٨	٢.٩٢	٠.٣٢٤	٠.٠٠١ P<

*قيمة (R) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٠.١٣٦

٢/٢/٣ نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد القياسي لتأثير أبعاد صيانة العاملين على (تحسين الأداء المؤسسي)



يوضح الجدول (٥/٣) نتائج الأنحدار المتعدد القياسى لمعرفة تأثير أبعاد صيانة العاملين (متغيرات مستقلة) على تحسين الأداء المؤسسى (متغير تابع). حيث أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد (صيانة العاملين) على (تحسين الأداء المؤسسى)، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) (٠.٤١٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (٠.١٧٣) أي أن ما قيمته (٠.١٧٣) من التغيرات في (تحسين الأداء المؤسسى) ناتج عن التغير في مستوى (صيانة العاملين).

كما بلغت درجة التأثير (β) والتي توضح العلاقة بين (تحسين الأداء المؤسسى) و(برنامج الرعاية الصحية) بقيمة (٠.٠٨٠) وهى غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وهذا يعنى عدم تأثير متغير (برنامج الرعاية الصحية) على (تحسين الأداء المؤسسى)، ويفسر ذلك قيمة (T) (١.١٨٥) بدلالة إحصائية (٠.٢٣٨) وهى غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥).

كما بلغت درجة التأثير (β) والتي توضح العلاقة بين (تحسين الأداء المؤسسى) و(الرفاهية الاجتماعية) بقيمة (٠.٣٧٣) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥)، وهذا يعنى أنه كلما تحسن متغير (الرفاهية الاجتماعية) بمقدار وحدة تحسن (تحسين الأداء المؤسسى) بمقدار (٠.٣٧٣)، ويفسر ذلك قيمة (T) (٣.٧٠٦) بدلالة إحصائية أقل من (٠.٠٠١) وهى دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥).

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة لتحليل التباين الأحادى ANOVA (١٠.٦٤٦) بقيمة دلالة إحصائية أقل من (٠.٠٠١) وهى دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥). كما بلغت أعلى قيمة لمعامل الأنحدار الجزئى والتي توضح المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع كانت لمتغير (الرفاهية الاجتماعية) (٠.٢٥١).



كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث بلغت أعلى قيمة معامل تضخم التباين (VIF) (١.٠٠٩٢) وهي أقل من (٣) مما يشير إلى عدم وجود تعددية خطية بين متغيرات النموذج جدول (٥/٣)

نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد القياسى لتأثير أبعاد صيانة العاملين على (تحسين الأداء المؤسسي)

ن = ٢٠٩

معامل تضخم التباين (VIF)	معامل الأنحدار الجزئي	معامل الأنحدار β			تحليل التباين ANOVA		معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	المتغيرات المستقلة
		مستوى الدلالة (sig)	T	β	مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F)			
		٠.٠٢٢	٢.٣٠٣	٨.١٩٨	P<٠.٠٠١	١٠.٦٤٦	٠.١٧٣	٠.٤١٦	المقدار الثابت
١.٠٢٧	٠.٠٨٣	٠.٢٣٨	١.١٨٥	٠.٠٨٠					الرعاية الصحية
١.٠٩٢	٠.٢٥١	٠.٠٠١ P<	٣.٧٠٦	٠.٣٧٣					الرفاهية الاجتماعية

• قيمة (F) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ =



الفصل الرابع : النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج:

يتضح من نتائج الجدول قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: لا يوجد أثر دال للرعاية الصحية علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي.

ويتضح من نتائج الجدول رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: لا يوجد أثر دال للرعاية الاجتماعية علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي، وقبول الفرض البديل الذي ينص على: يوجد أثر دال للرعاية الاجتماعية علي تحسين الأداء المؤسسي في قطاع التضامن الاجتماعي

ثانياً : توصيات الدراسة

حيث اثبتت الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد (صيانة العاملين) على (تحسين الأداء المؤسسي) فلا بد من أن تولى المؤسسة أهمية خاصة للنواحي التالية:

- بالنسبة للرعاية الصحية على الرغم من وجود بعض الرضا من العاملين على الخدمة الصحية المقدمة لهم الا انه ينظر في تطوير منظومة العلاج والتعاقد مع مؤسسات علاجية ذات جودة وتوسيع نطاق التغطية مع تبسيط إجراءات الحصول على العلاج اللازم وبالذات في حالات الطوارئ.
- الرعاية الاجتماعية وضع نظام معلن ومتوافق عليه للأنشطة الترفيهية مثل المصايف ورحلات اليوم الواحد مع تحسين جودتها وخفض تكلفتها، وزيادة التواصل الاجتماعي ودعم الترابط من خلال أدوات التواصل الاجتماعي الحديثة وبالذات في المناسبات.



قائمة المراجع

المراجع العربية

- ١- بن عيسى محمد المهدي " العنصر البشري من منطلق اليد العاملين إلي منطلق الرأسمال الاستراتيجي - جامعة ورقلة - الجزائر - المتلقى الدولي حاول التنمية البشرية ٢٠٠٤ ص ٢ .
- ٢- سيد محمد العشري " إدارة الموارد البشرية " جامعة قناة السويس ٢٠٠٩ ص ٧٦
- ٣- رواية حسن " السلوك في المنظمات " الإسكندرية ١٩٩٩ ص ٣٥٩
- ٤- كلثوم معطاء الله ٢٠١٤ -رسالة ماجستير -جامعة قاصدي مرياح - الجزائر
- ٥- إبراهيم حسن عبد الواحد ٢٠١٤- رسالة ماجستير - جامعة حلوان - كلية التجارة وإدارة الاعمال .
- ٦- د . ايمان فيصل السعداوى دراسة تطبيقية - مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية - المجلد (٥٧) العدد الخامس ٢٠٢٠
- ٧- غانم حشوش الخالدي- دراسة تطبيقية - المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - جامعة قناة السويس - المجلد (١٢) العدد (١) يناير ٢٠٢١ .
- ٨- عمار فتحى موسى دراسة تطبيقية - المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية - كلية التجارة - جامعة السادات - المجلد (١٠) العدد الاول يونيه ٢٠٢١ .
- ٩- المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة -جامعة عين شمس. العدد ٤. أكتوبر ٢٠١٣.
- ١٠- حازم خميس ابو سمره رسالة ماجستير دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية - اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا - فلسطين ٢٠١٧
- ١١- مى عباس جمال السيد - اطروحة ماجستير - مجلة البحث العلمى في التربية - كلية البنات جامعة عين شمس المجلد (٢٠) العدد (٣) مارس ٢٠١٩
- ١٢- غادة عبد المنعم دياب - مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة - جامعة الزقازيق - المجلد (٤٣) العدد (٣) يوليه ٢٠٢١
- ١٣- عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجى " - دار وائل للنشر الطابعة الاولى عمان - الاردن - ٢٠٠٥ ص ١١).
- ١٢- أ.د علي السلمي " إدارة الموارد البشرية " - دار غريب للنشر والتوزيع - القاهرة - ١٩٩٧ ص ٣٤
- ١٣-المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (المورد البشري) صيانة الموظف hrdiscussion.com/hr_108213.html
- ١٤- د. محمد عبد الحافظ : - صيانة الموارد البشرية -جامعة الاسكندرية - دار الفجر للنشر والتوزيع ص ٧ .
- ١٥- خالد مصطفى بركات " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسى للهيئات العامة العاملة في مجال المواصلات والنقل البرى دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر"، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم ٢٠٠٥، ص ١٠٧
- ١٦- سناء عبد الرحيم سعيد "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال جامعة بغداد، داد، ٢٠٠٥، ص ٣٩



- ١٧- مخيمر و اخرون "قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية " القاهرة – اصدارات المنظمة العربية للتنمية الادارية - يناير ٢٠٠٠ ص٤-٣٢)
١٨- د . على السلمى " تطوير اداء وتجديد المنظمات " دار قباء للطباعة والنشر ١٩٩٨ ص ١٣

المراجع الاجنبية

- 1- Harvard Pusiness Review Bassi & McMurrer 2007 P. 116
- 2- Albrich , w .c . , Harbarth , S . (2008) . Helath - Care Workers : Source ,Vector , Or Victim Of MRSA ? The Lancet infectious diseases , 8 (5) , 289 – 301 .
- 3- A framework for business sustainability Robert B. Pojasek ,2007:82 : First published:17 December 2007
- 4- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). Psychometric Theory 3rd edition (MacGraw-Hill, New York).