

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني في
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
بعنوان:

ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة كمؤسسة سونلغاز – تقرت

من إعداد الطالب:

بلقاسم يعقوب

محمد يزيد بن جريو

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/...

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د رئيسا

د . شريفة جعدي مشرفا

د ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني في
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال
بعنوان:

ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة كمؤسسة سونلغاز – تقرت

من إعداد الطالب:

بلقاسم يعقوب

محمد يزيد بن جريو

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/...

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د رئيسا

د . شريفة جعدي مشرفا

د ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من أوصى بهما الله تعالى ورسوله

إلى من تعب وضحي من أجل وصولي لهذه المرحلة أبي العزيز حفظه الله

إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها، أُمي الحبيبة أطال الله، في عمرها وحفظها

إلى من كانوا رفقاء دربي وفقهم الله

إلى كل الأصدقاء وزملاء في الدراسة

شكر و عرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

الله جل جلاله

الحمد لله الذي أعاننا ووفقنا على إنجاز هذا العمل المتواضع

أما بعد

نشكر في المقام الأول الأستاذ المشرف على هذا العمل الاستاذة الدكتورة جعدي شريفة كما نتقدم بجزيل الشكر إلى

أعضاء لجنة المناقشة

كما أتقدم بالشكر الخالص لجميع الأساتذة بجامعة قاصدي مرياح عموما واساتذة كلية الاقتصاد خصوصا.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ، التدريب والتطوير ، تقييم أداء العاملين، الصحة والسلامة المهنية ، الترقية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، بتقديم الخدمة، التمييز بالعمال) في شركة سونلغاز فرع تقرت ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بتصميم استبانة شملت (40) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لعينة مكونة من (40) من عمال شركة سونلغاز وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وكانت أهم التوصيات هي ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام ببرامج التدريب ونظام التقييم الأداء المقدم الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، التميز المؤسسي ، التميز القيادي ، الاستقطاب، التعيين

Summary:

The objective of this study was to identify the impact of the practice of human resources management (selection, training, motivation, evaluation of workers' performance) in achieving institutional excellence (leadership discrimination, service discrimination) in some banks in Laghouat State. In order to achieve the objective of the study, the researcher designed a questionnaire covering 34 paragraphs to collect the preliminary information from the sample of the study. In the light of this, data was collected and analyzed and hypotheses were tested using the statistical packages of the social sciences (SPSS). The sample of the study was composed of 45 bank employees. Several statistical methods were used, including simple and multiple linear regression, to achieve the study's objectives. After conducting the analysis of the study data and its hypotheses, the study reached a number of results, the most important of which were: The level of practice of human resources management in banks was moderate, the application of the dimensions of institutional discrimination in banks was moderate, and there was a statistically significant moral impact of human resources management practices in achieving institutional excellence. The most important recommendations were that more attention should be paid to training programs and the performance appraisal system provided, as well as a well-defined policy on staff motivation with a view to achieving meaningful institutional discrimination.

Keywords: human resources management practices, institutional excellence, leadership discrimination, polarization, recruitment

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	شكر
III	ملخص الدراسة
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
XIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الإطار النظري للممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي
24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للموضوع	
32	تمهيد
33	المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة.
36	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
49	خلاصة الفصل الثاني
51	خاتمة
54	قائمة المصادر والمراجع
57	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	28
(1-2)	توزيع عينة الدراسة	34
(2-2)	معامل الثبات الكلي للاستبانة	35
(3-2)	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	36
(4-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	37
(5-2)	يمثل توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول من المحور الأول	39
(6-2)	يمثل توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني من المحور الأول	40
(7-2)	يمثل توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث من المحور الأول	41
(8-2)	يمثل توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع من المحور الأول	42
(9-2)	يمثل توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الخامس من المحور الأول	43
(10-2)	يمثل توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني	44
(11-2)	يمثل توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني	45
(12-2)	يمثل اختبار person	46
(13-2)	يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي	47
(14-2)	يمثل نتائج اختبار الفرضيات للفرضية الثالثة	47

قائمة المحتويات

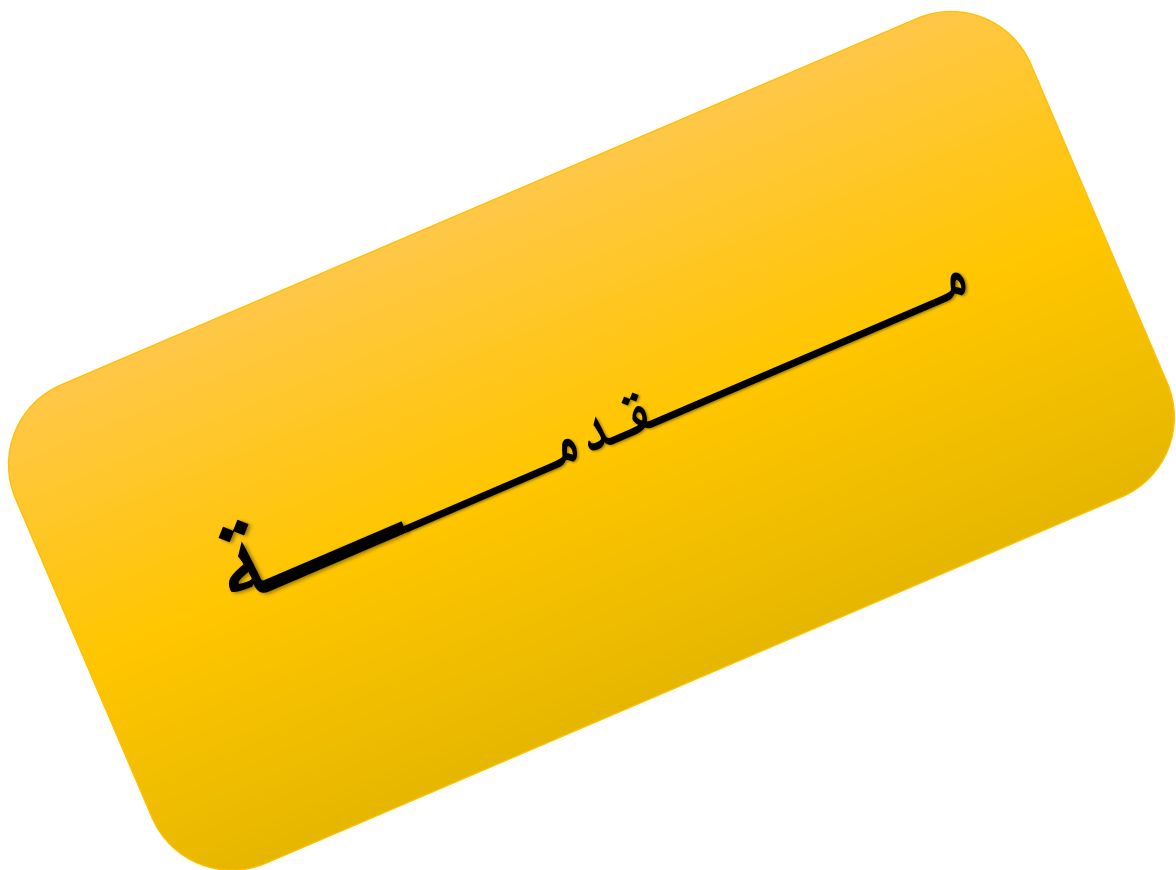
قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1-2)	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	37
(2-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير الخبرة	38

قائمة المحتويات

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الملحق
57	الإستبانة	الملحق الأول
61	لجنة تحكيم الاستبيان	الملحق الثاني
62	مخرجات spss	الملحق الثالث



أ) التوطئة

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو على الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته و تعرفه الاتصالات والانترنت واستخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة وفي ظل هذا الوضع الذي لا يرحم سؤال جوهري كيف يمكن للمنظمات الأعمال المتوقعة على نفسها والغارقة في مشاكلها والمتأثرة ببيئة اقتصادية غير ملائمة الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الأوضاع ودخول حلبة الصراع من بابها الواسع وكسب رهان المستقبل.

لهذا تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا

كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرية و ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية من هنا، تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مؤثرا في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في ادارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى ادخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره. وعلى ذكر ما سبق نطرح الاشكال التالي:

ما مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في شركة سونلغاز – تقرت - ؟

ب) الأسئلة الفرعية

انطلاقا من الإشكالية الرئيسة تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ماهي العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي؟
- 2) هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؟
- 3) هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي تعزى إلى كل أو أحد من المتغيرات الوظيفية أو الديمغرافية؟

ت) الفرضيات:

- 1) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي؛
- 2) يوجد أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي؛
- 3) هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي تعزى إلى كل أو أحد من المتغيرات الوظيفية أو الديمغرافية.

ث) أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من المكانة الكبيرة التي تحضي بها متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي هنا تظهر أهمية هذه الدراسة أين عاجلت موضوع دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجزائرية

ج) أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث للوصول إلى الأهداف الآتية:

- 1) التعرف على أهمية ممارسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات؛
- 2) التعرف على كيفية تحقيق التميز المؤسسي؛
- 3) تحديد أهمية استغلال الموارد البشرية؛

ح) منهج الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة وكذا التساؤلات الفرعية تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري الذي نعتبره مناسب للطبيعة ونوع الموضوع وذلك من تقديم مفاهيم عامة لممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

أما في الجانب التطبيقي فقد إعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة.

خ) هيكل البحث:

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين على نحو التالي:

- 1) الفصل الأول: يعتبر بمثابة الإطار النظري للدراسة أين سنتطرق فيه إلى التعريف بالمفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة من خلال المبحث الأول المعنون بالإطار النظري للممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز

المؤسسي في حين خصصنا المبحث الثاني للأدبيات التطبيقية من خلالها تم عرض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

(2) الفصل الثاني: يعتبر بالجزء التطبيقي أين ستم فيه دراسة ميدانية إحصائية باستخدام الإستبيان خصصنا المبحث الأول لتعريف بالإجراءات المنهجية للدراسة في حين خصصنا المبحث الثاني لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

النظرية و التطبيقية
للموارد البشرية و التميز
المؤسسي

تمهيد:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات مورداً من أهم موارد المؤسسة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، فتحقيق الأهداف لا يمكن أن يحدث دون وجود العنصر البشري باعتباره المتحكم بالموارد الأخرى.

ويتوقف نجاحها على حسن استثمارها والعمل على تنمية المهارات وتطوير قدرات الأفراد بها، وعليه وجب وجود إدارة خاصة تكون مسؤولة على تلبية حاجات الأفراد وكذلك تحفيزهم للقيام بواجباتهم على أكمل وجه فأصبحت إدارة الموارد البشرية الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية.

المبحث الأول: الإطار النظري للممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

في ظل تزايد إهتمام المؤسسات بالعنصر البشرية زادت درجة ممارسات إدارة الموارد البشرية لما لها من دور هام في تحقيق التميز المؤسسي.

المطلب الأول: ماهية ممارسات ادارة الموارد البشرية

إن نجاح المنظمات مرتبط بإرتباطا وثيقا بحسن إستثمار مواردها وبالدرجة الأولى الموارد البشرية والتي تعتبر المحرك الأساسي لباقي الموارد وتحقيق كفاءتها، ولهذا كان من الضروري وجود إدارة مستقلة تهتم بالموارد البشرية.

الفرع الأول: مدخل الى إدارة الموارد البشرية

اولا: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تباين الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعزى التباين في أغلب الأحيان إلى تعدد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية لهم :

ومن أهم التعاريف المقدمة لإدارة الموارد البشرية¹:

تعريف إيفانسفيتش الذي إعتبرها بأنها " الإدارة الفعالة The Effective Management للعاملين في المنظمة" بمعنى يكون العاملین أكثر إنتاجية ورضا. كما يعرفها (ديسلر Dessler) بأنها " مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

وتعريف البرنوطي الذي عرف إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على إستخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها ، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة " كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع".

ويمكن تعريف الموارد البشرية من خلال التعريف السابقة هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية، وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافأة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل.

¹ بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص 16

ويمكن أن نقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى قسمين هما 2:

1) أهداف عامة: وهي التي تبين الخطوط العريضة لما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية ويمكن تحديدها فيما يلي:

❖ **الأهداف التنظيمية:** إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصهـ، حيث أن إدارة الموارد البشرية تساعد المديرين في تحقيق أهداف المنظمة.

❖ **الأهداف الوظيفية :** لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة المتطلبات المنظمة، يجب أن تمدد إدارة الموارد البشرية بإحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد حيث أن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

❖ **الأهداف الإجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والإحتياجات والتحديات الاجتماعية. ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.

❖ **الأهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل والإنتاج، إن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج إلى قدر لا بأس به من إهتمام إدارة الموارد البشرية .

2) أهداف فرعية: وهي أهداف تتفرع عن جملة الأهداف العامة حيث أن كل هدف من الأهداف السابقة يتضمن جملة من الأهداف الفرعية يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ❖ تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛
- ❖ إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المنظمة؛
- ❖ تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم؛
- ❖ تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير؛

² صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص 25- 26

- ❖ توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل الجو مناسبة للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة؛
- ❖ إختيار أكفأ الاشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب؛
- ❖ إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛
- ❖ إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل إتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛
- ❖ الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل بشكل موحد؛
- ❖ رعاية العاملين وتقديم الخدمات الإجتماعية والثقافية والعلمية لهم؛
- ❖ توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الإقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة؛
- ❖ التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها؛
- ❖ الإرتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.

الفرع الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

الإهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عناصرها عنصر مهما من عناصر الإنتاج، والتسويق والتمويل..... الخ وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولعل من الأسباب التي تدفع أيضا الدول النامية إلى الإهتمام بالقوى البشرية هي الإحساس بإنخفاض الإنتاجية، وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة، والرغبة في تطوير القوى العاملة بإعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة ويعتبر إستخدام هذه الممارسات في المؤسسات أيا كان حجمها

ضروريا في عملية تحقيق أهداف المنظمة، ويأتي ذلك من خلال ربط الوظائف جميعها مع بعضها ببعض، وذلك حتى تكون هناك نتيجة ووجود تعاقب من وظيفة لأخرى وتتمثل هذه الممارسات في ما يلي3:

1) **الممارسات الاختصاصية:** وهي الممارسات التي تزاولها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعا لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي :

❖ تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف؛

❖ تخطيط الموارد البشرية؛

❖ التوظيف ويشمل:

➤ إستقطاب المرشحين لشغل الوظائف؛

➤ إختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة؛

➤ تعيين وتثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛

➤ تقييم سلوك العاملين وأدائهم؛

➤ تحديد الأجر والمكافأة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة؛

➤ تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير؛

➤ مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

2) **الممارسات الإدارية:** وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية بإنجاز أعمالها ووظائفها.

3) **الممارسات الاستشارية:** والمتمثل بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العاملة في المنظمة سواء

من الناحية القانونية أو الفنية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة

بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية

أكثر اتصالا والتصاقا بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعا على مشاكلها وأعماق تعاونها وتفهما

لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

أولاً: الإستقطاب والتعيين

أ- تعريف الإستقطاب

³ العزاوي ، نجم عبد الله ، وآخرون، تطور إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010 ، ص 32

يتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل يعرف الاستقطاب بأنه ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الأفراد الذين يحتمل بأن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وحشدتهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر عديدة.

ب- أهمية الاستقطاب

تكمن أهمية الاستقطاب بما يلي 4:

- 1) الإستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما إزداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في إختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين؛
- 2) من خلال الإستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية؛
- 3) إن نجاح عملية الإستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

ت- أهداف الإستقطاب

وتهدف وظيفة الإستقطاب إلى تحقيق ما يلي 5:

- 1) توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة؛
- 2) العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الإختيار النهائي؛
- 3) الإسهام في تحقيق الإستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والإحتفاظ بالعاملين المرغوبين؛
- 4) تحقيق المسؤولية الإجتماعية و القانونية والأخلاقية من خلال الإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف؛

⁴ السالم ، مؤيد السعيد، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002، ص 67

⁵ مرجع سبق ذكره

5) لعمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذو كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.

ث- مصادر عملية الإستقطاب:

إلى أن سياسة إستقطاب الموارد البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على إستكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الإهتمام إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر 6:

أولاً: المصدر الداخلي: وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المنظمة وهذه المصادر غالباً ما تكون عن طريق الترقية والإنتقال أو غيرها إذ إن الإستقطاب من المصدر الداخلي له العديد من المزايا، منها:

1) إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للعاملين في المنظمة وتحقيق تنافس حالات الترقية؛

2) فض تكلفة الإستقطاب مقارنة بتكاليف المصدر الخارجي؛

3) ومعرفة الأفراد بضوابط وإجراءات عمل المنظمة مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف للوظيفة الجديدة.

ثانياً: المصدر الخارجي: هنا تعتمد المنظمة مجموعة من المصادر الخارجية لإستقطاب العاملين في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلون لشغل الوظيفة الشاغرة و هناك العديد من المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمات في إستقطاب الأفراد العاملين، وتمثل في:

1) الإعلان (وسائل الإعلام): وهو المصدر الشائع للبحث عن عاملين والذي يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محددة وتلجأ المنظمات للإعلان عن إحتياجاتها لملء الوظائف الشاغرة، ويتمثل ذلك في وسائل الإعلان المرئية والمسموعة والمقروءة، ومن المفترض مراعاة المصادقية في الإعلان واتباع أساليب إعلان مميزة وعدم الإكتفاء بتلك الشائعة العادية، وإختيار الكفاءات المستهدفة من خلال إستخدام أسلوب الإعلان الذي يتم إختياره بعناية.

2) مكاتب التوظيف: ويتمثل بلجوء المنظمات إلى مكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بالأعداد والأنواع والمؤهلات المطلوبة وتعد هذه المكاتب من المصادر الفعالة التي تسهل على كل من العاطلين وعلى المنشآت تحقيق غاياتهم عن طريق التوسط بين الباحثين عن العمل والراغبين به مقابل تقاضي رسوم محددة من أصحاب طلبات العمل.

⁶ الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2006، ص 112

- 3) طالبو العمل: إذا احتاجت المنظمة إلى تعيين عاملين جدد يمكنها العودة إلى الملف للبحث عن أشخاص بالمؤهلات المطلوبة، أو الإتصال بهم للمراجعة حسب الاختصاص.
- 4) الجامعات والكليات ومراكز التدريب: تعد الجامعات والكليات ومراكز التدريب مصدراً لجذب الأفراد للوظائف الشاغرة، وخاصة المناصب الإدارية الفنية التي يقتضي التأهل لها سنوات طويلة، وعند استخدام هذا المصدر تقوم المنظمة بالإعلان في الجامعات والمعاهد العلمية التي تهمها عن حاجاتها للعاملين في التخصصات التي تحتاجها لاستقطاب المتفوقين من خريجي تلك الجامعات والكليات، أو قد يلتقي مندوبو المنظمات والمتقدمون من الخريجين المتوقع تخرجهم ويتبادلون المعلومات وقد يتوصلون إلى اتفاقات وتعاقداً للعمل.

ج- التعيين

وبعد الانتهاء من عملية الاختيار وتحديد الأشخاص المناسبين ضمن الأسس والمواصفات الموضوعية مسبقاً، تأتي الخطوة اللاحقة وهي عملية التعيين التي تتضمن أربع نقاط أساسية وهي:

- 1) إصدار قرار التعيين: حيث تقوم الجهة المختصة بالمنظمة بإصدار قرار التعيين، بعد انتهاء عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها. ويوضع الموظف الجديد تحت التجربة حتى تثبت كفاءته في عمله.
- 2) التهيئة المبدئية: وهي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال بعض الوسائل مثل الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها.
- 3) متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: وهنا يبقى الموظف خلال فترة التجربة تحت الاختبار والملاحظة من قبل المشرف المباشر وفي نهاية الفترة يعد المشرف أو الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.
- 4) تثبيت الموظف وتمكينه: فبعد أن تثبت كفاءة الموظف خلال فترة التجربة ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بشكل رسمي، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل، فعملية التثبيت في العمل

⁷ السالم ، مؤيد سعيد ، مرجع سبق ذكره ص 87

دون التمكين من أدائه لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأً أساسياً من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يعتمد فقط على قرار التعيين وقدرات الشخص وأمانته، بل على مدى منحه الصلاحيات الكافية لأداء عمله وتهيئة الظروف المناسبة له لأداء عمله بالشكل الصحيح والمطلوب.

ثانياً: التدريب

أ- تعريف التدريب وأهميته

يعرف التدريب على أنه أي نشاط يراود به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم وأشار إلى أن التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة.⁸

أن التدريب والتطوير يأخذ بنظر الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة ولتطوير العاملين وللمنظمة ولتطوير العلاقات الإنسانية، ومنها:⁹

- 1) زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ويساعد في ربط أهداف العاملين بأخذ المنظمة؛
- 2) يؤدي توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية؛
- 3) يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ويساعد في تحديد وإثراء المعلومات؛
- 4) توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

ب- نظريات التدريب

هناك العديد من نظريات التدريب، وهي:¹⁰

- 1) **النظريات السلوكية:** إذ إن أساس هذه النظريات ينطلق من وجود علاقات ترابط بين المثيرات والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها.

⁸ عبد المحسن احمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال بكلية

الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2010، 42

⁹ نفس المرجع السابق، ص 42

¹⁰ العزاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 56

(2) **النظريات العقلية (المعرفة الإدراكية):** إذ إن أساس هذه النظريات أن التعلم عملية عقلية داخلية تقوم بتشكيل وإعادة تنظيم للبنى المعرفية الناتجة عن التفاعل الحاصل بين الفرد والبيئة التعليمية.

(3) **النظريات الإنسانية الكلية:** وأساس هذه النظريات أن التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناء العقلية فقط وإنما على كيانه وشخصيته الفردية والاجتماعية والإنسان يتطور بصورة كلية ومترابطة وتتفاعل في إحداث هذا التطور والتغيير جميع المقومات السلوكية والعقلية والقيم والاتجاهات والنزاعات الاجتماعية الفردية، فالتعلم والتدريب من وجهة نظر رواد النظريات الإنسانية عملية كلية تعنى بجسم الإنسان وأعضائه وعقله وتؤهله للتكيف والنجاح.

(4) **نظريات تعليم الكبار:** إذ إن أساس هذه النظريات الأفراد الراشدون يتميزون بسمات كثيرة يجب على مصممي البرامج التعليمية و التجريبية النظر يعين الاعتبار عند الإعداد إلى مثل هذه البرامج.

(5) **نظرية ديناميات الجماعة وتوظيفها في العملية الإدارية:** إذ إن أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات و الشروط السيكلوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكاً مشتركاً ، يقوم على القيم المشتركة ومنظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة.

ثالثاً: تقييم الأداء

أ- تعريف تقييم الأداء:

تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى.

بأنه عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنجازه من عمل، بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كماً ونوعاً، في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف¹¹

ب- أهمية تقييم الاداء

تكمن أهمية تقييم الاداء في مايلي¹²:

¹¹ شحاذة نظمي ، إدارة الموارد البشرية : إدارة الافراد، دار الصفاء للمشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2000 ، 36

¹² نفس المرجع السابق، ص 37

- 1) رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة؛
- 2) دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات؛
- 3) يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم ؛
- 4) استمرار الرقابة والإشراف؛
- 5) تعتبر العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة .

ت- اهداف تقييم الاداء:

تتمثل أهداف تقييم الأداء، فيما يلي¹³:

- 1) على مستوى المنظمة: وتتمثل في :
 - ❖ النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
 - ❖ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته .
- 2) على مستوى المديرين: وتتمثل في :
 - ❖ الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم؛
 - ❖ تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين
- 3) على مستوى المرؤوسين: وتتمثل في :
 - ❖ تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية؛
 - ❖ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة

ث- عناصر تقييم الأداء:

¹³ شحادة نظمي ، إدارة الموارد البشرية : ادراة الافراد ، مرجع سبق ذكره ص 40

تتعدد عناصر نظام تقييم أداء العاملين لتشكيل إطار متكامل يفيد في تقييم هذا الأداء بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن عناصر هذا النظام، تتمثل في 14:

1) **تحديد أهداف المنظمة:** حيث أن الأهداف العامة للمنظمة هي قلة جهود الإدارة والعاملين، وعلى ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرؤوسيهـم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق الأهداف العامة.

2) **تحديد أهداف تقييم الأداء:** أن أهداف التقييم تمثل مرشداً للرؤساء في عملية التقييم من خلال استشراف وضع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فوراً وليس تصيد أخطاء بعض العاملين وتوقيع جزاءات وعقوبات.

3) **تحديد مجالات التقييم :** من خلال تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد.

4) **تحديد معايير تقييم الأداء :** وهي معيار الجودة، كمية الإنجاز في الوقت المحدد ، التكلفة والسلوك

5) **تحديد أنسب طرق التقييم:** من خلال المفاضلة بين هذه الطرق لإختيار أفضلها بما يضمن تقييماً سليماً.

6) **تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين:** حتى يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم

7) **تقييم وتقويم التقييم من حيث تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم.**

رابعا: الصحة والسلامة المهنية

أ- تعريف الصحة والسلامة المهنية:

الصحة والسلامة المهنية تتمثل في الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسدية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي أي أن السلامة المهنية تنظر نظرة تتعلق بالفرد العامل وطبيعة العمل والبيئة التي يعمل فيها الفرد. 15

كما يمكن تعريف البيئة الآمنة أو السلامة والصحية Environment Healthy & Safety بكونها بيئة عمل تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة للعاملين، أي أنها بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات

¹⁴ شحادة نظمي ، إدارة الموارد البشرية : إدارة الافراد ، مرجع سبق ذكره ص 40-41

¹⁵ برونطي سعاد ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان :الاردن، 2004، ص 86

التعرض للحوادث ومن الإصابة بأمراض، وبيئة عمل صحية، تضمن خلوها من الأمراض والسلامة المهنية تتمثل في 16:

1) المحافظة على مقومات الإنتاج البشرية والقوى العاملة من التعرض للإصابات الناجمة عن مخاطر المهنة وذلك بتوفير كل مستلزمات الوقاية؛

2) حماية مقومات الإنتاج المادية وذلك من خلال المحافظة على الأجهزة والمواد التي تستخدم في عملية الإنتاج من التلف والضياع نتيجة حوادث العمل باتخاذ كل التدابير الوقائية؛

3) توفير الإحتياجات لتأمين بيئة سليمة تحقق الوقاية من المخاطر؛

4) رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد الحد من حوادث العمل وتقليل الإجازات المرضية.

ب- عناصر الصحة والسلامة المهنية

هناك العديد من العناصر والأجزاء من المفترض توافرها في برامج الصحة والسلامة المهنية الجيد، وهي 17:

1) سياسة واضحة في طريقة معالجة التهديدات لأمن العاملين: حيث يمكن للمنظمة أن تعتمد إحدى

سياستين، لكل منهما تأثيراتها على مضمون برنامجها: فقد تتبنى سياسة وقائية، وهذا يقتضي اتخاذ إجراءات تمنع حدوث الإصابات، أو قد تعتمد سياسة علاجية، أي سياسة تهتم فقط بتعويض من يتعرضون لإصابة. ومن الواضح أن السياسة الوقائية تركز على خلق بيئة خالية من مصادر التهديد لصحة وأمن العاملين، أما العلاجية فتهمل ذلك، وتكتفي بتعويض من تعرضوا لأذى .

2) سياسة حول سعة التغطية والحماية من التهديدات: تختلف المنظمات في سعة الخدمات الوقائية التي قد

تقدمها، وهذه قد تتراوح من حصر التغطية بأقل ما يمكن، وهذه تعني تنفيذ ما تنص عليه القوانين والتشريعات، وكحد أعلى، حماية شاملة من المخاطر بأنواعها، الطبيعية، والمهنية، والإقتصادية وهذه تشمل:

❖ حماية من الإصابات المرضية(البدنية والنفسية): وهي حماية للإصابات التي تحدث مباشرة بسبب

العمل نفسه أو بشكل غير مباشر ولأسباب أخرى، بل إن بعض المنظمات تهتم حالياً بتقديم

خدمات وقائية وعلاجية لمعالجة المشاكل النفسية كمعالجة التوتر الناجم عن العمل وغيره، وأيضاً

¹⁶ نفس المرجع السابق ، ص 87

¹⁷ عبد المحسن احمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، مرجع سبق ذكره ص 54

تقديم المساعدة للمدمنين على الكحول أو المخدرات أو غيره... باعتبارها جميعاً أحداثاً تنعكس على العمل وتحتاج المنظمة إلى أن تقدم الرعاية والخدمات التي يحتاجها العاملون لتجاوزها؛

❖ حماية من حوادث العمل بأنواعها: وهذه تختلف باختلاف نوع النشاط؛

❖ حماية من الأخطار الاقتصادية والمهنية: أي الحماية من البطالة وفقدان الوظيفة، خاصة فقدان

الناجم عن التغييرات التكنولوجية أو التنظيمية، فبعض المنظمات توسع تغطيتها الحماية لتشمل إعادة

تأهيل العاملين الذين يفقدون وظائفهم بسبب تغييرات في التكنولوجيا التي تجريها، أو بسبب تغييرات

تنظيمية كأن تتوقف عن إنتاج وتتوسع في آخر، وتلغي فروعاً ودوائر وتتوسع في أخرى... الخ.

3) تحديد طريقة تصميم وإدارة برنامج السلامة المهنية: يمكن للمنظمة أن تنفرد بوضع البرنامج وتحديد

تفاصيله وإدارته، أو أن تسند ذلك إلى لجان مشتركة من الإدارة والعاملين، يحددون تفاصيل البرنامج

ويشتركون في تنفيذه وإدارته وتمثل اللجان المشتركة الأسلوب المفضل لمنظمة تهتم بتوفير رعاية شاملة، وفي

هذه الحالة، يمكنها أن تترك التفاصيل إلى العاملين ليحددوا المجالات المشمولة في ضوء أولوياتهم

وحاجاتهم.

4) توفير وسائل تحقيق السلامة.

5) تدريب العاملين على السلوك السليم: وهنا لا بد من تدريب العمال الذين يمكن أن تعرضهم لمصادر

تهديد، إذ يمكن تقليل المخاطر (الحوادث والأمراض) بالتدريب الجيد للعاملين بحيث يؤدون عملهم،

ويستخدمون وسائل الوقائية، بشكل يحميهم منها فإذا كان عامل معين يؤدي عمله بطريقة تزيد من

احتمال تعرضه لحادث، يمكنها تقليل هذه الاحتمالات بتدريبه ليؤدي به بطريقة تجنبه المخاطر، وإذا كان

بعض من يتعاملون مع أجهزة خطيرة لا يرتدون المواد الواقية الضرورية، يمكن معالجة ذلك بتدريب يغير

سلوكهم. وهذا يتطلب تحديد مجالات التدريب والأشخاص الذين يحتاجونه.

6) إعداد خطط طوارئ وإصدار تعليمات سلامة: أي إصدار التعليمات الضرورية للوقائية من الحوادث

والإصابات، وكذلك لمعالجة الأحداث التي تحصل، وإذا كان هناك احتمال حصول حوادث وإصابات

خطيرة ومتعددة كما بالنسبة لمنظمة معرضة لاحتفال الانفجار أو الحريق أو انتشار وباء أو تسرب سموم

إ... الخ، فهي تحتاج إلى خطط لكل من هذه الأحداث الطارئة، تبين كيفية معالجة الموقف ومسؤوليات

الأطراف المختلفة في كل موقف.

7) القيام بنشاط توعية وإعلام: أي القيام بنشاطات توعية وإعلام تعرف العاملين على سبل تجنب التهديدات، وقد يشمل ذلك تقديم محاضرات، وتوزيع مواد إعلامية، ووضع لافتات في أماكن مختلفة، إلى غير ذلك من وسائل تذكر العاملين بضرورة وكيفية حماية أنفسهم من الحوادث والإصابات.

8) القيام بالتفتيش الدوري: وهو عنصر أساسي في أي برنامج للسلامة المهنية والتفتيش الدوري لمواقع العمل المختلفة يعني التأكد من التزام الجميع بالتعليمات وشروط السلامة.

9) جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها: يتم جمع المعلومات لتقدير أحجام وأنواع وتكاليف الإصابات. بل إن هذا النشاط يعد نشاطاً أساسياً لأية منظمة تتعامل مع أنشطة خطيرة وتكثر فيها الإصابات.

المطلب الثاني: التميز المؤسسي

يعتبر التميز المؤسسي النقطة أو الهدف التي تسعى إليه كل المؤسسات باختلاف أنواعها

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول التميز المؤسسي

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي¹⁸:

يعرف التميز المؤسسي " السعي الدائم للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال خطة استراتيجية، وتوفير الموارد الكافية، وإدارة الأداء بفاعلية، وتبني الأفكار الإبداعية " .

وهو يعرف أيضاً " مدى قدرة المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين من المؤسسة ورضاهم تام عن المنتج " .

كما يعرف أيضاً " بأنه التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة للمستفيدين، ويعتبر مرحلة متقدمة من الإبداع في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء، النتائج ، الخدمة ، المستفيدين ، القيادة الفعالة، الإدارة بالمعلومات والحقائق، تطوير العمليات، إشراك الموارد البشرية ، التحسين المستمر، الابتكار، بناء شراكات ناجحة" .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه عبارة عن جميع الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والاحتياجات المنشودة ضمن إطار داخلي للمؤسسة.

ثانياً: خصائص التميز المؤسسي:

¹⁸ محمد كامل داغستاري، مفهوم التميز المؤسسي و إدارة التغير المؤسسي ، ضمن فعاليات منتدى الإدارة والأعمال الخامس، ص4

يطرح Peter Waterman خصائص وسمات التميز المؤسسي من المنظمات الأمريكية المتميزة والمتمثلة فيما يلي: 19

- 1) الإنحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية؛
- 2) الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم؛
- 3) السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل؛
- 4) الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة؛
- 5) الإهتمام بقيم المنظمة؛
- 6) الارتباط بالعمال التي تجيدها المنظمة؛
- 7) البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي؛
- 8) رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

ثالثاً: أهداف التميز المؤسسي:

يهدف التميز المؤسسي إلى 20:

- 1) تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها؛
- 2) تشجيع المنافسة والتعاون الايجابي ودعمها؛
- 3) رفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد العاملين والإداريين العاملين بالمؤسسة، والوفاء بمتطلبات عملاء المؤسسة من جهة ، والمجتمع من جهة أخرى؛
- 4) دعم الإستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية؛
- 5) يساعد على فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة؛
- 6) تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل ، وزيادة القدرة على مواجهة التميز؛
- 7) تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.

الفرع الثاني: اساسيات التميز المؤسسي

¹⁹ ارضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي النظرية و التطبيق، عالم الكتب ، القاهرة ص 09

²⁰ نفس المرجع ، ص 09-10

أولاً: مبادئ التميز المؤسسي:

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي نذكر منها 21:

- 1) مبدأ ديمقراطية القيادة: وتعني الخروج من أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات الغير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.
- 2) مبدأ القابلية للتغيير: ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية مع إشعال فتيل التنافس الإيجابي البناء.
- 3) مبدأ الاستقلالية: وهو الإستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسب للتفوق والإستمرار عليه كما تعني اعتماد المنهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل للأقسام وفتح المجال للتنافس الإبداعي بين الأقسام والإدارات مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد.
- 4) مبدأ الاقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج.
- 5) مبدأ الإنتاجية: يعني تركيز الإهتمام على آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة.
- 6) مبدأ الابتكارية: تعني ابتكار الطرق الإبداعية الدائمة للتطور والتحسين المستمر.
- 7) مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها.
- 8) مبدأ البساطة والتسهيل.
- 9) مبدأ المركزية واللامركزية.
- 10) مبدأ التنافسية.
- 11) مبدأ الشراكة المجتمعية.

ثانياً: محددات التميز المؤسسي: يتوقف التميز المؤسسي على عدة عوامل ومحددات، وقد اتفق الكتاب والباحثين على مجموعة من محددات التميز المؤسسي نذكر منها 22:

²¹ سامة خيري، التميز التنظيمي ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014 ، ص 23

²² حسن عبد الله بالشيون ، نزار عبد المجيد المرادوي، محمد أحمد عشوي، التميز المؤسسي مدخل الجودة و افضل الممارسات مبادئ و تطبيقات ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 51-52

1) القيادة: وهي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني ، ومعنى ذلك أن القيادة تركز على قوة تأثير القائد على مرؤوسيه، وتوجد مجموعة من المحددات التي تبين مدى فعالية القيادة داخل المؤسسات وتتضمن هذه المحددات مايلي:

❖ خصائص المدير، وشخصيته، وإتجاهاته، وقدراته، ونظام القيم الخاص به، ومصداقيته؛

❖ نوع النفوذ الذي يستند إليه المدير كأساس لعلاقته القيادية بمجموعة العمل؛

❖ العلاقة بين المدير والمجموعة، وبين أعضاء المجموعة وبعضهم البعض؛

❖ طبيعة المهام اللازم إنجازها، ومدى كونها بسيطة أو مركبة؛

2) الممارسات الإدارية: وتشير إلى بعض السلوكيات الإدارية التي تمارسها الإدارة الخاصة بالمؤسسة.

3) الأهداف والرؤية : وتشير إلى المدى الذي تعمل عنده المؤسسة على تحديد أولويات وأهداف المؤسسة التي يجب تحقيقها:

❖ الثقافة : وتشير إلى المدى الذي تشجع عنده إدارة المؤسسة سيادة جو من الحب والألفة، والثقة المتبادلة وتشجيع التفاعل القائم على الاحترام والتقدير للآخرين.

❖ المحاكاة الفكرية / المعرفية: وتشير إلى المدى الذي تشجع عنده إدارة المؤسسة الأفراد العاملين على ادراك ما يحاولون تحقيقه.

❖ المساندة الشخصية: وتوضح الحد الذي توفر فيه المؤسسة الدعم المعنوي للأفراد العاملين.

4) توقعات الأداء: وتشير إلى المدى الذي عنده يتكون لدى المؤسسة توقعات عالية اتجاه الأفراد العاملين.

5) ثقافة المؤسسة: وهي نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والتقاليد والطقوس الثقافية التي تسود بالمؤسسة ، ويحميها الأفراد العاملين ، وتؤثر في سلوكهم، ويتطلب تحقيق التميز المؤسسي توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية والبيئة والتكنولوجيا .وقد تمثل ثقافة المؤسسة أحد معوقات التميز المؤسسي، وعبأ على التنظيم في حالة إذا كان يسود المؤسسة بعض القيم والمعايير الثقافية السلبية، أما إذا كانت ثقافة المؤسسة إيجابية ومدعمة فإنها تعتبر بمثابة حافز للاستقرار والثبات ودافعا لتحسين أداء كل من الأفراد العاملين.

6) الموارد البشرية: حيث يعد العنصر البشري المورد الحقيقي لأي منظمة في المجتمع، وما الموارد الأخرى إلا عوامل مساعدة، فالإنسان هو الذي يفكر، وينظم ويخطط ويراقب، وهو بما يملكه من قدرات ومهارات، وما يتمتع به من دافعية في العمل هو العنصر الحاسم في رفع كفاءة المنظمات، إن العنصر البشري يعتبر

مصدرا للتميز وأساسا لتكوين القيمة، خاصة في ظل التغيرات السريعة والمؤثرة التي أصبحت تمثل الميزة الأساسية لبيئة الأعمال حيث أصبحت الموارد البشرية تحتل الصدارة في رفع هذه التحديات.

7) **إدارة المعرفة:** تعد إدارة المعرفة أحد المداخل الإدارية والتنظيمية واستثمارها في جميع مستويات المؤسسة بهدف تدعيم أهداف المؤسسة مثل : الابتكار ، الجودة ، التميز والفعالية، إن إدارة المعرفة تساعد في تحقيق التميز من خلال تحويل ونقل الخبرات والممارسات الجيدة عبر الوحدات الوظيفية لتجنب الممارسات غير المفيدة، ومساعدتها على اختيار وأداء العمليات التي تسهم في جودة صنع القرار.

8) **ديموغرافيا التنظيم:** وهي الكل الذي يشمل بعض متغيرات الديموغرافيا مثل: العمر، الأصول العرقية، النوع، عدد سنوات الخبرة، مستوى التعليم الذي يؤثر على مستوى أداء كل من الفرد والمؤسسة التي يعمل بها. ويؤثر مدى التوحد أو التنوع في هذه العوامل على كل من السلوك التنظيمي والإنتاجية في عدد من المستويات.

9) **المناخ المؤسسي:** ويعرف بأنه مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية والعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر والتي يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، وتختلف طبيعة مناخ المؤسسة من حيث درجة اتساقها مع أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها.

10) **طبيعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة:** ويشير الهيكل التنظيمي إلى ذلك الإطار الذي يتحدد من خلاله العلاقات الرسمية بين الأفراد والصلاحيات والمسؤوليات المحتومة لكل فرد في المؤسسة. ويؤثر الهيكل التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي، حيث يحدد طبيعة توزيع المهام والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية والأفراد العاملين داخل المنظمة. كما يحدد العلاقات الرسمية بينهم، وعدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل، وكيفية تجميع الأفراد معا في تقسيمات رسمية

11) **تكنولوجيا المعلومات:** حيث أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل من المقومات الأساسية النجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها وتساعد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تعني بتحليل المشكلات والتنسيق الإداري.

ثالثا: نماذج التميز المؤسسي:

توجد مجموعة من النماذج العالمية التي ركزت جل اهتمامها على التميز المؤسسي، والتي تركز على أسس ومبادئ مختلفة، وفيما يلي عرض لبعض النماذج العالمية:23

1) نموذج مالكوم بالدريج لإدارة التميز: طور مالكوم بالدريج نموذجاً للتميز، وتم إقراره كمعيار قوي معترف به لتحقيق الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات، وذلك حتى تتمكن هذه المؤسسات من مواجهة المنافسة القوية مع غيرها من المؤسسات في ضوء الموارد المحدودة للنظام ومتطلبات المستفيدين منه، وقد خصصت جائزة باسم بالدريج تم إقرارها بشكل قانوني عام 1987م، وتمنح للمؤسسات التي تنجح في تطبيق معايير نموذجية، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذا النموذج في ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المؤسسات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المؤسسات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المؤسسات الساعية إلى تحسين الأداء ويتمحور الإطار الفكري، والمفاهيم الأساسية لنموذج بالدريج على التوجهات الرئيسية التالية:

❖ **الرؤى القيادية:** وتعني بالطريقة التي يدير بها القائد مؤسسته، فعليه أن يحدد توجهات المؤسسة والقيم المراد تحقيقها، بالانسجام مع احتياجات أصحاب المصالح في تلك المؤسسة.

❖ **التميز المستمد من سلوك العميل الخارجي:** حيث إن العميل الخارجي هو الذي يحكم على أداء المؤسسة وجودتها، لذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجاته، وأن تعمل على إشباعها وذلك قصد إرضائه وكسب ولائه.

❖ **التعلم التنظيمي والفردى:** حيث إن تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة يتطلب التنفيذ الجيد لمداخل التعلم للمؤسسة وأفرادها، ويشمل تعلم المؤسسة كل من التحسين المستمر والقيادة نحو أهداف متجددة.

❖ **تقدير العاملين والشركاء:** ويقصد بتقدير العاملين إشباع احتياجاتهم وتطويرهم، وذلك بهدف ضمان مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة

❖ **الاستجابة السريعة:** حيث يتوقف نجاح المؤسسات في ظل التغيرات الحالية، والبيئة العامة للمنافسة على سرعة الاستجابة والمرونة.

²³ رضا إبراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره ص 15

❖ **التركيز على المستقبل:** حيث يجب على المؤسسة أن تتبنى توجهات مستقبلية قوية، وتستبق حدوث بعض العناصر كتوقعات العملاء، فرص جديدة للعمل والمشاركة، وتطوير القوى العاملة، والتطوير التكنولوجي.

❖ **الإدارة نحو الابتكار:** ويقصد بالابتكار إحداث تغيير واضح من أجل تحسين منتجات المؤسسة.

❖ **الإدارة بالحقائق:** حيث ينتج عن قياس أداء المؤسسة معلومات أساسية تتعلق بالإجراءات المتبعة والنتائج المحققة.

❖ **المسؤولية الاجتماعية:** حيث يجب على المؤسسة أن تحترم مسؤوليتها تجاه المجتمع

❖ **التركيز على النتائج وخلق القيم:** يجب أن يتركز قياس أداء المؤسسة على نتائجها، وخلق موازنة القيم لأصحاب المصالح في المؤسسة من العملاء الداخليين والخارجيين الموردين والمجتمع ككل.

2) **النموذج الأوروبي لإدارة التميز:** يشكل النموذج الأوروبي لإدارة التميز أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية، وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، كما يعد أداة مهمة لتقييم الوضع المهني للأفراد العاملين داخل المؤسسات، ومدى تقدمه وتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، وخدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين، والمجتمع بأسره، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات، والإستراتيجيات، والموارد البشرية، وتستثمر العلاقات، وتدير العمليات المختلفة بالمؤسسة، ويقوم الإطار الفكري لهذا النموذج على مجموعة من المفاهيم الأساسية تتمثل فيمايلي:

❖ **الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق؛**

❖ **التوجه بالنتائج؛**

❖ **القيادة الفعالة والأهداف الواضحة؛**

❖ **العملاء الخارجيين؛**

❖ **التعلم المستمر والتحسين؛**

❖ **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.**

3) **نموذج ديمينج deming لإدارة التميز المؤسسي:** يعد ديمينج رائد حركة إدارة الجودة والتميز في

الفكر الإداري الحديث، فقد قدم العديد من الأفكار الثورية في مجال الجودة، ويعد ديمينج أول من وضع

الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة التميز، عندما أكد على استعمال بعض الفنيات الإحصائية التي تحقق التحسين المستمر في الناتج و أسمائها أنداك الرقابة الإحصائية على الجودة ويستند نموذج ديمنج على مجموعة من المبادئ اللازمة للتميز والتي تشجع في ظاهرها على العمل بفلسفة إدارة التميز المؤسسي والمتمثلة فيمايلي:

❖ تبني فلسفة التميز والتحسين المستمر؛

❖ إيجاد التناسق بين الأهداف؛

❖ العمل الجماعي؛

❖ التركيز على رضا العميل؛

❖ التركيز على العمليات والنتائج؛

❖ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها؛

❖ اتخاذ القرارات بناءً على الوقائع؛

❖ التغذية العكسية؛

❖ بناء ثقافة الجودة ودعم الممارسات الحديثة.

4) نموذج كاروايشيكاوا لإدارة التميز المؤسسي: سعي ايشيكاوا إلى التوفيق بين فلسفة ديمنج الأمريكية والفكر الياباني للجودة، بهدف جعل فلسفته ملائمة للتطبيق في البيئة اليابانية، وقد حاول تطوير خطة استراتيجية لتحقيق التميز، حيث قام بتطوير ما يعرف بدوائر مراقبة الجودة، والتي تتم من خلال مجموعات تطوعية من الأفراد العاملين تتراوح ما بين أربعة إلى ثمانية أفراد، وتستهدف التعرف على المشكلات التي يواجهونها في عملهم، وكيفية حلها، بهدف تحسين مستوى الأداء.

المطلب الثالث: العلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي

إذا كان للمنظمات الحديثة لغة تتحدث بها فهي بلا شك لغة التميز، هناك طرق عديدة تلجأ إليها المؤسسة وتسعى لتطبيقها من أجل تحقيق ما يسمى بالتميز المؤسسي، وممارسات إدارة الموارد البشرية هي إحدى مفاتيح التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق التميز المؤسسي.

اولاً: دور الإستقطاب والتعيين في تحقيق التميز المؤسسي

يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار الموظفين الذين تود تعيينهم، لأن ليس كل موظف مؤهل للتعامل مع العملاء، فحسن اختيار الموظفين مع العملاء يعتبر حجر الزاوية في نجاح المؤسسة في التميز في تقديم الخدمة للعملاء. 24

ثانياً: دور التدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي:

إن تبني المؤسسة لسياسات واستراتيجيات واضحة فيما يخص برامج التدريب والتطوير يساعد في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجيه نحو الإبداع والتميز واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة واحترامهم ومحاولة تطوير مهاراتهم القيادية من أجل الوصول إلى تحقيق التميز القيادي، فالقائد المتميز بدوره يسعى لتشجيع ظهور التميز المؤسسي، من خلال التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل داخل المؤسسة وذلك ما يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية ، هذا كله كفيل بأن تبذل الموارد البشرية داخل المؤسسة قصارى جهودهم في التدريب ومحاولة تطوير أنفسهم من أجل تحقيق هدف المؤسسة المتمثل في تحقيق التميز المؤسسي. 25

ثالثاً: دور تقييم أداء العاملين في تحقيق التميز المؤسسي:

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل ما تسعى المؤسسة لتحقيقه فيما يخص التميز المؤسسي فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً ، على إن شيئاً ما يتم بالخطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة، مما يستلزم القيام بعملية تقييم أداء العاملين من أجل تصحيح الأخطاء أو نواحي القصور إن وجدت للوصول إلى تقديم خدمة متميزة تحوز على رضا العملاء والزبائن وذلك لتحقيق التميز المؤسسي. 26

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب الى اهم الدراسات السابقة التي تبنت الموضوع بلغتين العربية والاجنبية

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الاولى: دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن (2010)

²⁴ املى هاكوز، استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2018، ص72

²⁵ محمد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص64

²⁶ نفس المرجع السابق، ص 64

جاءت بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، تطرقت هذه الدراسة إلى ماهية ممارسات والإدارة الموارد البشرية الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الصحة والسلامة والتميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم خدمة) فقد حاولت الدراسة الربط بين الجانبين قامت بدراسة حالة في شركة زين الكويتية للإتصالات الخلوية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

1) وجود أثر ذو دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند

مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؛

2) وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى

(0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية²⁷.

الدراسة الثانية: دراسة نضال محمد الزطمة (2010)

جاءت بعنوان: إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة في التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها وبين تميز الأداء المؤسسي الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة، والتعرف على مدى تطبيق الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي و المؤسسي للكليات و المعاهد التقنية المتوسطة؛

- الاهتمام بتوليد المعرفة و تطوير أساليب تخزينها و توسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة؛

- ضرورة تطوير الأداء من خلال تحسين المناخ التنظيمي.²⁸

²⁷عبد المحسن احمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال بكلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

²⁸ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

الدراسة الثالثة: نادية زوازال 2015

جاءت الدراسة بعنوان " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة

هدفت الدراسة إلى اختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين، التمكين الإداري، إدارة الجودة الشاملة)، فيما تم قياس التميز المؤسسي عن طريق أبعاده (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) وأجريت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر وكالة بسكرة إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الإستبيان الذي وزع على عينة ميسرة بلغ حجمها 40 موظفا و بعد التحليل من خلال البرنامج الإحصائي SPSS

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن كل من الإستقطاب والاختيار، تقييم أداء العاملين، لهم دور في تحقيق التميز المؤسسي.²⁹

الدراسة الرابعة: دراسة: غانم هاجر (2017):

جاءت بعنوان "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق أداء متميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات خدمية عمومية بالمسيلة"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية بالمسيلة وقد تحدت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في سياسات تعبير الموارد البشرية ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي للعاملين بمختلف أبعاده الخمسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (229) مفردة، وتم إستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية لتحليل بيانات الاستبانة، إعتمادا على المتوسطات الحسابية و نموذج الإنحدار وغيرها من الأساليب SPSS الإحصائية الأخرى،

وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد تعبير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز الإداري للعاملين في المؤسسات الخدمية.³⁰

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

²⁹ نادية زوازال، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015
³⁰ غانم هاجر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق أداء متميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2017

الدراسة الاولى :دراسة(2008) SIU SHOW بعنوان:

performance work systems an resource practices and high :coherent human.investigation of empirical

هدفت إلى بيان فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء العالي لأنظمة العمل، تتكون عينة الدراسة من 248 فردا من الشركات العاملة في هونغ كونغ والتي لديها أنظمة لممارسات إدارة الموارد البشرية تدعم الأداء فيها، وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات عينة الدراسة.

إضافتا هذه الدراسة تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- ❖ ربط العلاقة بين المتغيرين (ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي)؛
- ❖ دراسة حالة مختلفة عن الدراسات السابقة؛
- ❖ لم يتم التطرق إلى الموضوع في المؤسسات الجزائرية؛
- ❖ التشابه في الأبعاد لكن الاختلاف في الجانب التطبيقي.³¹

الدراسة الثانية: دراسة (Kim, 2010):

Strategic Human Resource Practices Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector ."

هدفت إلى تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي، وهذه العوامل هي الرواتب والمنافع؛ والفرص؛ والقواعد التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (60) عاملا يعملون في .NASP-II

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود مساهمة عالية لتوقعات العاملين حول البيئة التنافسية على أداء مؤسساتهم.

³¹ SIU SHOW، performance work systems an empirical investigationresource practices and high
:coherent human.of, 2008

الدراسة الثالثة: دراسة (Edralin, 2010)

بعنوان:

Human Resource Management Practices Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines"

هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهها لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين، تكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في (11) شركة كبيرة في الفلبين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات محل الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية وأن كلا من علاقات العاملين والتدريب والتطوير الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساوي إلى حد ما في تحقيق الريادة العمل هذه الشركات.³²

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها، وفي ما يلي جدول يوضح أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول (1-1): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الشبه			
المتغيرات	المنهج المستعمل	أداة تحليل المعلومات	نوع القطاع
اعتمدت كل الدراسات على اعتبار ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي كمغيزات للدراسة	تم الإعتماد على المنهج الاحصائي القياسي لكل الدراسات (الحالية والسابقة).	تم إعتماد على برنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.	أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في قطاع المؤسساتي.

³² Human Resource Management Practices Drivers for Stimulating , (Edralin, 2010)

"Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines

أوجه الاختلاف

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات ومنها مايلي :

تمت الدراسة الحالية في ولاية تفرت سنة 2022، أما الدراسات السابقة تمت في بيئة محلية وأجنبية كانت بين السنوات 2008-2017.

تناولت الدراسة الحالية عينة حوالي 40 موظف في الادارة في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة وكانت متنوعة بين 40-300 عينة.

كانت الدراسة الحالية في القطاع الخاص المتماثلة في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، كانت الدراسات السابقة بين العام والخاص.

المصدر من إعداد الطلبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية التميز المؤسسي إذا تعتبر هذه الأخيرة وسيلة لتحقيق التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات المقدمة وهو يعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين، والقيادة الفعالة، وإشراك العاملين، والتحسين المستمر.

ولكي تحقق المؤسسة التميز المؤسسي يجب عليها أن تتوفر على أفضل الممارسات في أداء مهامها، وتحقق أعلى مستويات الإنجاز، وأن تتوفر على قدرات وإمكانات اللازمة، وحتى تثبت تلك المؤسسة أنها متميزة يجب أولاً أن تكون متميزة في أعين عملائها من بين منافسيها.

وبناء على ما سبق توصلنا الى مجموعة من النتائج النظرية تتمثل في ما يلي:

- ❖ إن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية؛
- ❖ تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في تحقيق النجاح إذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح؛
- ❖ لكي تحقق المؤسسة التميز المؤسسي يجب عليها أن تتفوق على أفضل الممارسات في أداء مهامها، وتحقق أعلى مستويات الإنجاز.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

إن الدخول إلى عالم التميز يعد خطوة مهمة جدا في حياة الفرد والمؤسسة على حد سواء خاصة إذا تعلق الأمر بطرح بيئة شديدة المنافسة، فحتى لو كانت الفكرة جيدة وكان الفرد يمتلك مهارات وقدرات وكفاءات إلا أن هناك بعض ممارسات تتبعها إدارة الموارد البشرية من شأنها أن تضع تلك المؤسسات على نهج التميز في مجالها. وبالنظر لما سبق فقد عملت العديد من المؤسسات على تبني ممارسات لإدارة الموارد البشرية من شأنها تحقيق التميز المؤسسي وتبني برامج لراعية وضمان البيئة المناسبة للاستمرار هذه المؤسسات.

وفي ظل هذا خصصنا هذه الفصل لدراسة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسة من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بعينة تكونت من 40 عامل بالمؤسسة

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية على تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة خصصنا هذا المبحث للتعريف بالإجراءات المنهجية للدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

ل للوصول إلى نتائج البحث العلمي لابد من طريقة منظمة منسقة بمعنى الوسيلة التي يتم بواسطتها الوصول إلى الحقيقة وإلى مجموعة حقائق و على ذكر ما سبق وانطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها ميدانيا، تم الإعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظرا لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة للدراسة وقياس الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

يعتبر إختيار المجتمع المناسب للدراسة والعينة المناسبة نقطة مهمة في الدراسة لذلك يجب اختيارها بدقة.

الفرع الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة سونلغاز -تقرت-

ثانيا: عينة الدراسة

تعرف العينة أنها مفردات الدراسة الذي جمعت منها البيانات الميدانية فهي تعتبر جزءا من الكل فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، يتم إختيار عينة من مجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث لكثرة عددهم أو بالنظر إلى التكاليف المادية والبشرية وعامل الوقت، لهذا تم أخذ عينة من أفراد المجتمع، حيث كان حجم العينة المعتمد عليه في الدراسة مساوية ل40 فردا أين تم إعتماد أسلوب العينة العشوائية، وذلك لتفادي التحيز في الإجابات والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول(2-1): توزيع عينة الدراسة

نوع الإستبانة	التوزيع	المسترجع	المستبعدة	النهائي
استبانة ورقية	50	40	10	40
النسبة	%100	%80	%10	%80

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

بإفتراض ثبات العوامل الأخرى التي لم تدخل ضمن نطاق البحث فإن متغيرات الدراسة تكون على النحو التالي:

أ-المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ب-المتغير التابع: التميز المؤسسي.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة

الفرع الأول: أدوات الدراسة الميدانية

لقد إعتمدنا في دراستنا الميدانية على الإستبانة الورقية كأداة رئيسية لجمع المعلومات (أنظر الملحق رقم01)، وتم تصميم الإستبانة وفق مقياس ليكرث الخماسي (موافق، موافق تماما، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)، كما قسمت الإستبانة إلى محورين وهما كالتالي:

أولاً: الجزء الأول

يشمل البيانات الشخصية لعمال المؤسسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

ثانياً: الجزء الثاني

يشمل هذا الجزء من الإستبانة البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة مقسما على النحو التالي:

◀ **المحور الأول:** بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مقسم إلى خمس أبعاد كل بعد يضم

خمس أسئلة على النحو التالي:

❖ البعد الاول: الاستقطاب والتعيين؛

❖ البعد الثاني: التدريب والتطوير؛

❖ البعد الثالث: تقييم الأداء؛

❖ البعد الرابع: الصحة والسلامية المهنية.

◀ **المحور الثاني:** بعنوان التميز المؤسسي وقد حمل ثلاث أبعاد كل بعد يضم خمس أسئلة على النحو

التالي:

❖ البعد الاول: التميز القيادي؛

❖ البعد الثاني: التميز بالخدمة؛

❖ البعد الثالث: التميز بالعمال.

ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة

بعد الإطلاع على مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة تم إعداد إستمارة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاثة متخصصين في مجال علوم التسيير (انظر الملحق رقم 02)، وذلك من أجل معرفة آرائهم وإقتراحاتهم وتمت الإستجابة لتوجيهاتهم، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وتصحيح الأخطاء على ضوء الإقتراحات، وبذلك تم تصميم وإخراج الإستبانة في صورتها النهائية ومن أجل قياس الثبات(الإنساق) الداخلي لأداة الدراسة، تم إستخدام معامل ثبات كرو نباخ ألفا وهذا بالإستعانة ببرنامج SPSS v22 كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول(2-2) معامل الثبات الكلي للإستبانة (الفا كرو نباخ)

عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرو نباخ	
20	0.967	المحور الأول
15	0.840	المحور الثاني
35	0.945	الإستبيان كامل

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول(2-2) أن قيمة ألفا كرو نباخ أكبر من 0.62 حيث تقدر قيمتها بـ 0.945 وهي نسبة قابلة لتحليل الإحصائي ويمكن الإعتماد عليها، حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما قد يعني الحصول على نفس الإجابات في حالة إستجواب أفراد عينة الدراسة في نفس الظروف.

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحليل بيانات الإستبانة تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

❖ التكرارات والنسب المئوية لمعرفة ووصف أفراد عينة الدراسة؛

❖ معامل كرو نباخ ألفا لتحديد ثبات أداة الدراسة؛

❖ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة؛

❖ كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق لنتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار فرضياتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الجزء الأول من الاستبيان

ويشمل تحليل الصفات الشخصية للعمال الذين تم إستقصاؤهم، وذلك بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين هذه الدراسة.

1-متغير الجنس

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس كما يوضحه لجدول التالي:

الجدول رقم (2-3) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
77,5	31	ذكر
22,5	09	أنثى
%100	40	المجموع

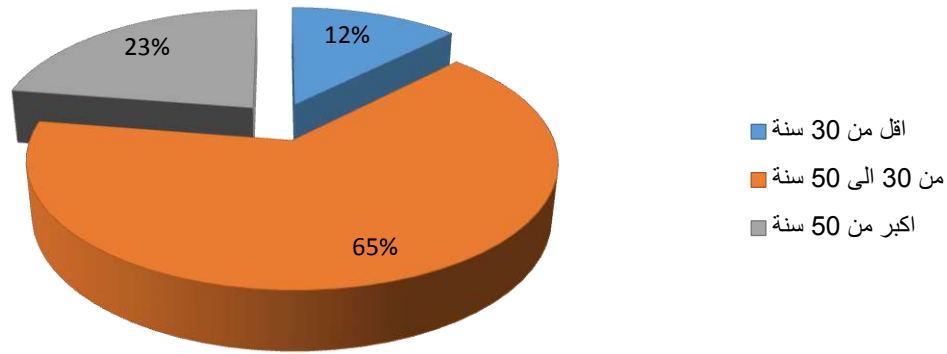
المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS v22

يتضح من خلال التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت 77.5 في المائة وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت 22.5 في المائة، ويعود ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة.

2-متغير العمر

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير العمر كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS v 22

يظهر لنا من الجدول والشكل الخاص لتوزيع أفراد العينة بحسب فئة العمرية، إلى أن ما نسبته 65 في المائة من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 30 و 50 سنة وهم في الأغلب ونسبة 23 في المائة من فئة الكهول الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة وهذا ما يعني ان المستوجبين ذو خبرة مما يقدم لنا نتائج دقيقة جدا.

3-متغير المؤهل العلمي

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير المؤهل كالتالي:

جدول رقم(2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
32%	13	ثانوي
60%	24	جامعي
08%	03	دراسات عليا
100%	40	المجموع

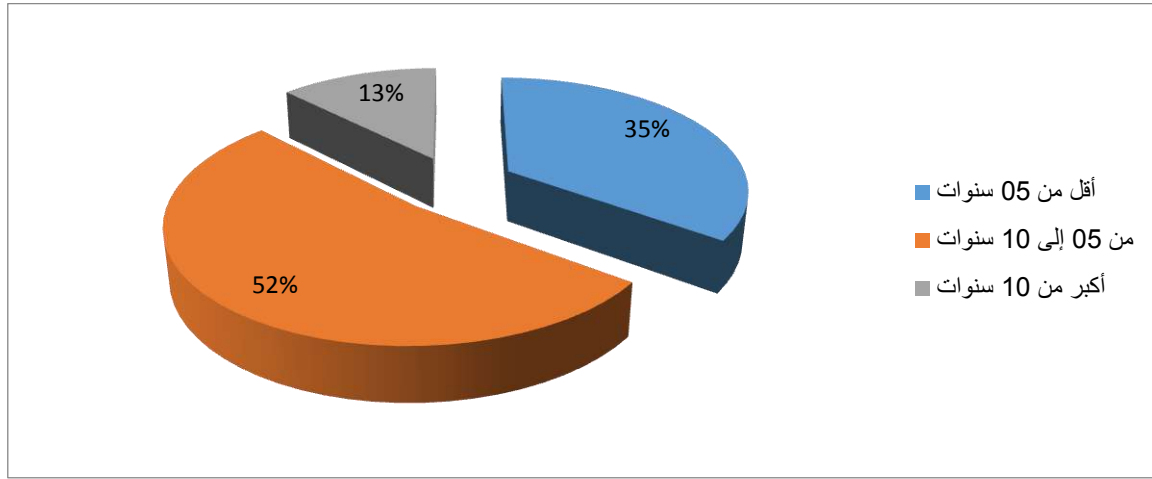
المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS v22

يظهر لنا من الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة، أن ما نسبته 60 في المائة من عينة الدراسة مستواهم العلمي يمثل في درجة الماستر او ليسانس، في حين بلغت نسبة الذين لديهم مستوى علمي أعلى من الماستر وهو دراسات عليا ما نسبته 08 في المائة وهي نسبة ضئيلة جدا في حين بلغت نسبة الذين لهم مستوى ثانوي 32 بالمئة والمتمثلة في الاعوان التقنيين واعوان حفظ البيانات.

4-متغير الخبرة المهنية

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير الخبرة كالتالي:

الشكل رقم(2-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS v22

يظهر لنا من الشكل الخاص بتوزيع أفراد العينة، أن ما نسبته 35 في المائة من عينة الدراسة خبرتهم المهنية تقل عن الخمس سنوات، في حين بلغت نسبة الذين خبرتهم تتجاوز الخمس سنوات وتقل عن العشر سنوات ما نسبته 52 في المائة في حين قدرت نسبة الذين تجاوزت خبرتهم العشر سنوات ب 13 بالمئة ومنه يمكن القول أن المؤسسة يمتلك طاقم يمتاز بالخبرة.

المطلب الثاني: تفسير النتائج الجزء الثاني من الاستبيان

الفرع الأول: تحليل نتائج المحور الأول

أولاً/ البعد الأول: الإستقطاب والتعيين

لوصف مستوى أهمية الإستقطاب والتعيين في شركة سونلغاز لاجئنا إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول الموالي:

الفصل الثاني :.....دراسة حالة في مؤسسة الكهرباء والغاز-تقريت-

الجدول (2-5): يمثل توزيعات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول من المحور الأول.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية	4,0000	,75107	موافق
02	مقابلة العمل نقطة أساسية في نظام التوظيف لدى المؤسسة	3,9100	,70892	موافق
03	تتكون لجنة الإنتقاء من اشخاص ذو كفاءات وخبرات عالية جدا	3,9250	,76418	موافق
04	يتم تحديد شروط توظيف واضحة تمكن من إنتقاء المترشحين الأكثر ملائمة	4,0500	,78283	موافق
05	تعول المؤسسة على نتائج إختبارات المتقدمين للتعين لغرض التعيين	3,9000	,70892	موافق
	البعد الأول: الإستقطاب والتعيين	3.954	0.738	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإستقطاب والتعيين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.90-4.10)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية و بمتوسط حسابي بلغ (4) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.95)، و إنحراف معياري بلغ (0.73)، فيما حصلت الفقرة تعول المؤسسة على نتائج إختبارات المتقدمين للتعين لغرض التعيين على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.95) و إنحراف معياري (0.73)

ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الإستقطاب والتعيين في شركة سونلغاز من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعة مما يعني أن المؤسسة تعمل على إستقطاب الأفراد الذين يمتلكون خبرات ومهارات عالية تقدم إضافة للمؤسسة وهذا ما يفسر المكانة التي تحتلها المؤسسة.

ثانيا/ البعد الثاني: التدريب والتطوير

لوصف مستوى أهمية التدريب والتطوير في شركة سونلغاز لاجئنا إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول الموالي:

الجدول (2-6): يمثل توزيعات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني من المحور الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم	4,0500	,71432	موافق
02	تدرك المؤسسة أن التدريب أفضل وسيلة لإكتساب المهارات	4,0750	,69384	موافق
03	تؤدي الدورات التدريبية إلى رفع إحساس العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة	4,2000	,68687	موافق
04	تحدد المؤسسة الإحتياجات التدريبية من خلال الملاحظة المباشرة	4,1750	,74722	موافق
05	يتم إختيار مدرّبين أكفاء	4,0000	,75107	موافق
	البعد الثاني: التدريب والتطوير	4.098	0.714	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة التدريب والتطوير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.00-4.20).

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تؤدي الدورات التدريبية الى رفع إحساس العاملين بانتمائهم إلى المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.20)، و إنحراف معياري بلغ (0.68).

فيما حصلت الفقرة يتم إختيار مدرّبين أكفاء على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.00) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.00) و انحراف معياري (0.75).

ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التدريب والتطوير في شركة سونلغاز من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعة.

ثالثا/ البعد الثاني: تقييم الاداء

لوصف مستوى أهمية تقييم الاداء في شركة سونلغاز لاجئنا إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول الموالي:

الجدول (2-7):يمثل توزيعات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث من المحور الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقويم الأداء العاملين في إتخاذ القرارات	3,9750	61966,	موافق
02	تحرص المؤسسة على تشجيع الإبداع وتكافي المبدعين في عملهم	3,7750	91952,	موافق
03	تستخدم المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الأداء	3,7750	89120,	موافق
04	تقدم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية بناء على نتائج تقييم الأداء	3,5250	93336,	موافق
05	معايير أداء العاملين واضحة للجميع	3,9750	61966,	موافق
	البعد الثالث: تقييم الأداء	3.845	0.7952	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتقييم الأداء، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.50-4.00).

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقويم الأداء العاملين في إتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.84)، و إنحراف معياري بلغ (0.61).

فيما حصلت الفقرة تقدم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية بناء على نتائج تقييم الاداء على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.84) و إنحراف معياري (0.93).

ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تقييم الأداء في شركة سونلغاز من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعة

رابعا/ البعد الرابع: الصحة والسلامية المهنية

لوصف مستوى أهمية الصحة والسلامة المهنية في شركة سونلغاز لاجئنا إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول الموالي:

الجدول (2-8): يمثل توزيعات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرابع من المحور الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	معايير الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة موثقة ومطبقة بشكل تام	4,0750	,57233	موافق
02	تتعمد المؤسسة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري	3,9500	,78283	موافق
03	سياسة الصحة والسلامة المهنية واضحة ومفهومة لدى العاملين	4,0000	,81650	موافق
04	تقوم المؤسسة بتحسين معايير الصحة والسلامة المهنية لدى المؤسسة	4,0250	,91952	موافق
05	تملك المؤسسة معايير رقابية على الوثائق الخاصة بمعايير الصحة والسلامة	4,0000	,81650	موافق
	البعد الرابع: الصحة والسلامة المهنية	4.008	0.7703	موافق

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة التدريب والتطوير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.90-4.10).

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " معايير الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة موثقة ومطبقة بشكل تام بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.00)، و إنحراف معياري بلغ (0.57).

فيما حصلت الفقرة تتعمد المؤسسة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.95) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.00) و إنحراف معياري (0.78).

ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الصحة والسلامة المهنية في شركة سونلغاز من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعة.

خامسا/ البعد الخامس: الترقية

لوصف مستوى أهمية الترقية في شركة سونلغاز لاجئنا إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول الموالي:

الجدول (2-9): يمثل توزيعات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الخامس من المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتبع المؤسسة نظام الترقية مطابق للمعايير العامة للترقية	3,9750	,91952	موافق
02	فرص الترقية في المؤسسة متوفرة لجميع العمال دون تفريق	3,9500	,74936	موافق
03	تقييم السنوي لأداء العمال المرجع الأساسي للترقية	4,0000	,71611	موافق
04	تطبيق قوانين الترقية في المؤسسة يتم بصورة فعالة وموضوعية.	3,8500	,73554	موافق
05	تعتبر الأقدمية المرجع الأساسي بعملية الترقية في الرتبة للعاملين	3,6750	,65584	موافق
	البعد الخامس: الترقية	3.888	0.748	موافق

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالترقية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.60-4.10).

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تقييم السنوي لأداء العمال المرجع الأساسي للترقية" بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.88)، و إنحراف معياري بلغ (0.71).
فيما حصلت الفقرة تعتبر الأقدمية المرجع الأساسي بعملية الترقية في الرتبة للعاملين على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.88) و إنحراف معياري (0.65).

ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية وبشكل عام يتبين أن مستوى الترقية في شركة سونلغاز من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعة.

الفرع الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني

من خلال هذا النقط سنحاول تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني من الاستبيان والذي كان بعنوان التميز المؤسسي وقد كانت الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للمحور كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2-10):يمثل توزيعات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تحرص المؤسسة على الالتزام بمضامين التميز القيادي	3,6250	,89693	موافق
02	يخصى القائد بالإحترام الازم من قبل الآخرين	3,6750	,76418	موافق
03	يلتزم الموظفون بأوامر القائد طوعا ورغبة منهم	4,1500	,48305	موافق
04	تركز المؤسسة على إختيار القائد الأكثر كفاءة	3,6250	,95239	موافق
05	يتم إختيار القائد من قبل الإدارة العليا	3,9750	,61966	موافق
06	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها بكل سرعة وراحة	3,5750	,95776	موافق
07	تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها بما يتوافق وحاجات العملاء	4,0750	,61550	موافق
08	تقوم المؤسسة بوضع إستطلاعات مستمرة بهدف التعرف على حاجات العملاء	4,0500	,78283	موافق
09	تعتمد المؤسسة على وسائل تكنولوجيا حديثة لتقديم خدماتها	3,8750	,79057	موافق
10	تخضع عمليات التقديم الخدمة إلى عملية التحسين والتطوير بشكل مستمر	4,1250	,82236	موافق
11	تمنح المؤسسة العمال صلاحيات تمكنهم من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم	4,0500	,78283	موافق
12	يتميز عمال المؤسسة بالمهارة العالية والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه	4,1250	,82236	موافق
13	يتملك عمال المؤسسة القدرة على تقديم الحلول المناسبة للمشاكل القائمة	4,1250	,68641	موافق
14	يستجيب العمال بالسرعة لمهامهم وأعمالهم	4,1250	,72280	موافق
15	يتعامل العمال مع العملاء بشكل لبق	4,0750	,69384	موافق
المحور الثاني		3.946	0.7861	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يظهر من لنا خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام للعبارات المحور المتعلق بقياس التميز المؤسسي في شركة سونلغاز قد بلغ(3.94) كما سجلنا إنحراف معياري يقدر (0.78)، وقد جاءت العبارة رقم 03 (يلتزم الموظفون بأوامر القائد طوعا ورغبة منهم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.15) فيما سجلت العبارة إنحراف معياري

قدر ب(0.48)، بينما جاءت العبارة رقم 06 (تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها بكل سرعة وراحة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.57) فيما سجلت العبارة إنحراف معياري قدر ب(0.95).

الجدول (2-11): يمثل توزيعات المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني

أبعاد التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
البعد الأول: التميز القيادي	3.806	0.7325	3
البعد الثاني: التميز بالخدمة	3.936	0.7942	2
البعد الثالث: التميز بالعمال	4.096	0.378	1

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن بعد التميز بالعمال سجل أعلى تقييم اين بلغ متوسطه الحسابي (4.09) لي تليه بعد التميز بالخدمة ثم التميز القيادي في حين تراوحت تقييمات العمال لجميع الأبعاد بين (3.80-4.10) مما يعني أن رضا العمال عن التميز المؤسسي السائر داخل المؤسسة.

إذن حسب نتائج السابقة فإن المتوسط العام لعبارات المحور الثاني جاء مرتفع مما يعني إن تقييم العمال لمحور التميز المؤسسي كان إيجابيا ، وهذا يدل على أن هناك وعي من قبل إدارة المؤسسة حول أهمية التميز وضرورة صنع المتغيرات تصنع الفارق وتمتاز بها المؤسسة عن سواها ، حيث يتضح من خلال النتائج أن إدارة الشركة تدرك طبيعة البيئة التنافسية التي تعمل بها ، وتدرك أهمية التميز بتقدم الخدمة والتميز بالعمال ذو خبرة وكفاءة وهذا الفهم من قبل إدارة المؤسسة انعكس وترجم في عدة أمور فعلى سبيل المثال تعمل المؤسسة على وضع قائمة دو كفاءة عالية كما تحرص على تدريب العمال وتطويرهم.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات

تم إختبار الفرضيات في الدراسة الميدانية المتعلقة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي وكانت النتائج كما يلي:

أولا: مناقشة الفرضية الأولى:

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الرئيسة والتي كانت كالتالي: "توجد علاقة ذات دلالة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي".

الفصل الثاني :.....دراسة حالة في مؤسسة الكهرباء والغاز-تقرت-

باستخدام برنامج spss يمكننا إجراء اختبار معامل الارتباط الخطي person الذي يبين مدى قوة وطبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-12) : يمثل اختبار person

التميز المؤسسي	ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	
587, 01,0 40	1 40	المحور الأول Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
1 40	587, 01,0 40	المحور الثاني Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الدراسة الإحصائية للجدول نلاحظ أن قيمة $\text{sig}=000$ وهي قيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية المعلوم عند 5 %، أما معامل الارتباط الخطي للمحاور قد بلغ $r=0.587$ وهذا ما يعني أن الاستخدام الإلكتروني للمعلومات المحاسبية والمراجعة الخارجية يرتبطان مع بعضها البعض بعلاقة طردية موجبة بنسبة 58.7% وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة التي نصت على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

ثانيا: مناقشة الفرضية الثانية

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثانية والتي كانت كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للممارسات ادارة الموارد البشرية على تحقيق تميز المؤسسي".

باستخدام برنامج spss يمكننا إجراء اختبار الإنحدار الخطي الذي يبين الأثر ودلالة موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-13): يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,875a	,081	,057	6,23397

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط $R = 0.875$ أي ما يعادل نسبة 87.5% ومنه يمكن القول أن هناك ارتباط قوي جدا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و تحقيق التميز المؤسسي، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.057 أي ما يعادل نسبة 5.7%، ومنه يمكن القول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤثر بنسبة 5.7% في تحقيق التميز المؤسسي أي أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق تميز المؤسسي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية ويفرض علينا قبولها.

ثالثا: مناقشة الفرضية الثالثة

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثالثة والتي كانت كالتالي: "هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي تعزى إلى كل أو أحد من المتغيرات الوظيفية أو الديمغرافية. باستخدام برنامج spss يمكننا إجراء اختبار test في شركة سونلغاز كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2-14): يمثل نتائج اختبار الفرضيات للفرضية الثالثة

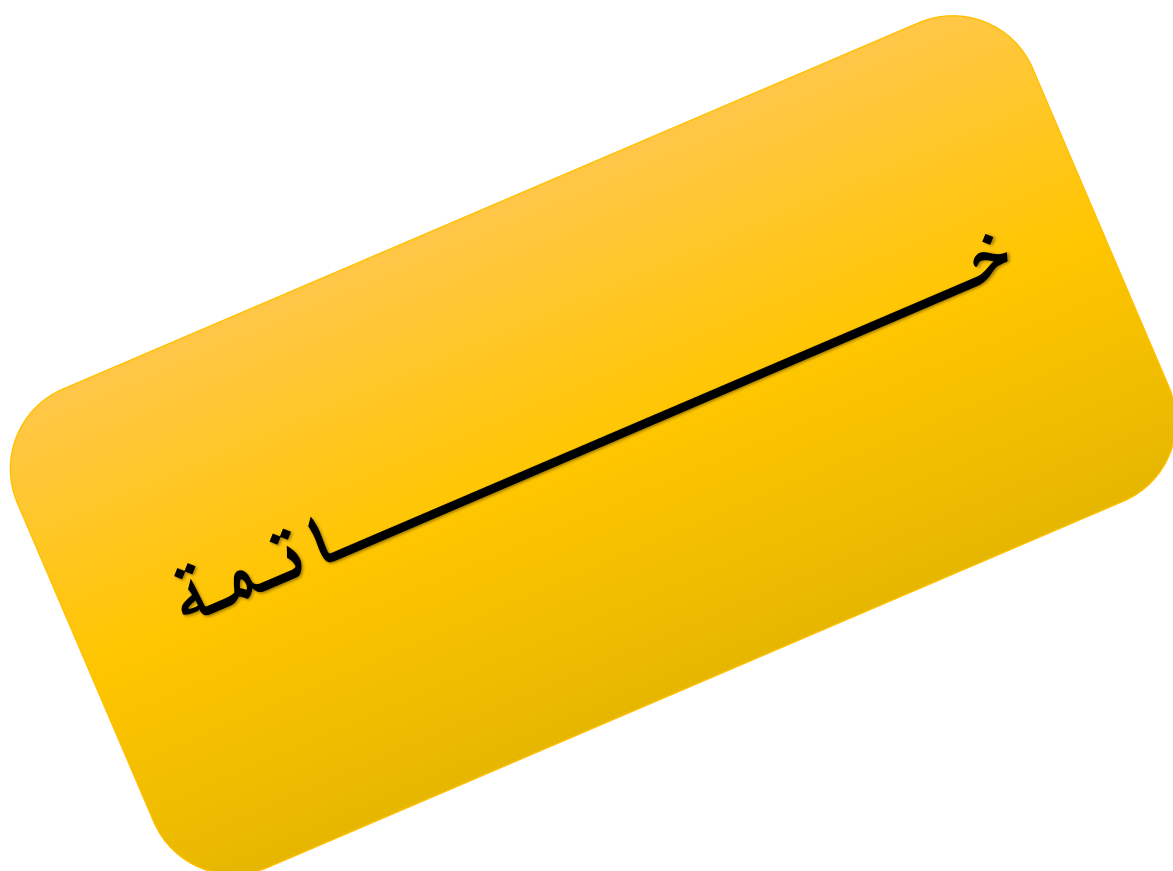
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différenc e moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الفرضية الثانية	43,743	39	,000	98,80000	94,2314	103,3686

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه الخاص باختبار الفرضية الثانية يظهر لنا أن مستوى الدلالة $\text{sig}=0$ وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، وان قيمة $T=0.43$ مما يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي تعزى إلى كل أو أحد من المتغيرات الوظيفية أو الديمغرافية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية ويفرض علينا قبولها.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها حيث تناولنا الإطار المنهجي للدراسة من خلال التعرف على صلاحية و صدق أداة الدراسة و على عينة الدراسة التي تكونت من 40 موظف من مؤسسة سونلغاز تقرت بعد جمع البيانات تم تحليلها في الجزء الثاني من هذا الفصل باستخدام مجموعة الأساليب الإحصائية توصلنا من خلالها إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارية الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي لدى عينة الدراسة.



خاتمة:

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي تم الوصول إلى أن الدور الرئيس الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص، وكذلك القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام أجور ومكافآت وحوافز عادلة لتحقيق أفضل فرص التميز.

ويعتبر موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على نجاح وتميز المؤسسات من الموضوعات التي نالت إهتمام الباحثين، وحظي بدراسات عديدة على المستوى العالمي والعربي.

اولا : نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- 1) توجد علاقة ذات دلالة ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي؛
- 2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي؛
- 3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز بتقديم الخدمة؛
- 4) يعتبر التميز المؤسسي أحد الأدوات التي وضعتها المؤسسة الأوربية للجودة و يتضمن مجموعة من الأبعاد أهمها التميز القيادي و تميز بتقديم الخدمة و تميز العمال.
- 5) تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التأثير على توجيهات الإداء البشري كما أنها تؤثر في جوانب مختلفة لذلك الأداء ودور الأفراد سواء كان ذلك من ناحية الشخصية أو السلوكية.

ثالثا: التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية وبناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية فانه يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات لفائدة المؤسسة تتمثل في مايلي :

- 1) أن يكون محور الموارد البشرية من أهم محاور الإستراتيجية العامة للمؤسسات؛
- 2) زيادة التنسيق بين وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- 3) عدم إهمال أي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية؛

4) ضرورة التأكيد على الممارسات إدارة الموارد البشرية التي تحقق الرفاهية للمؤسسة عامة وللعمال خاصة؛

5) أن يتم الربط بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والتميز المؤسسي؛

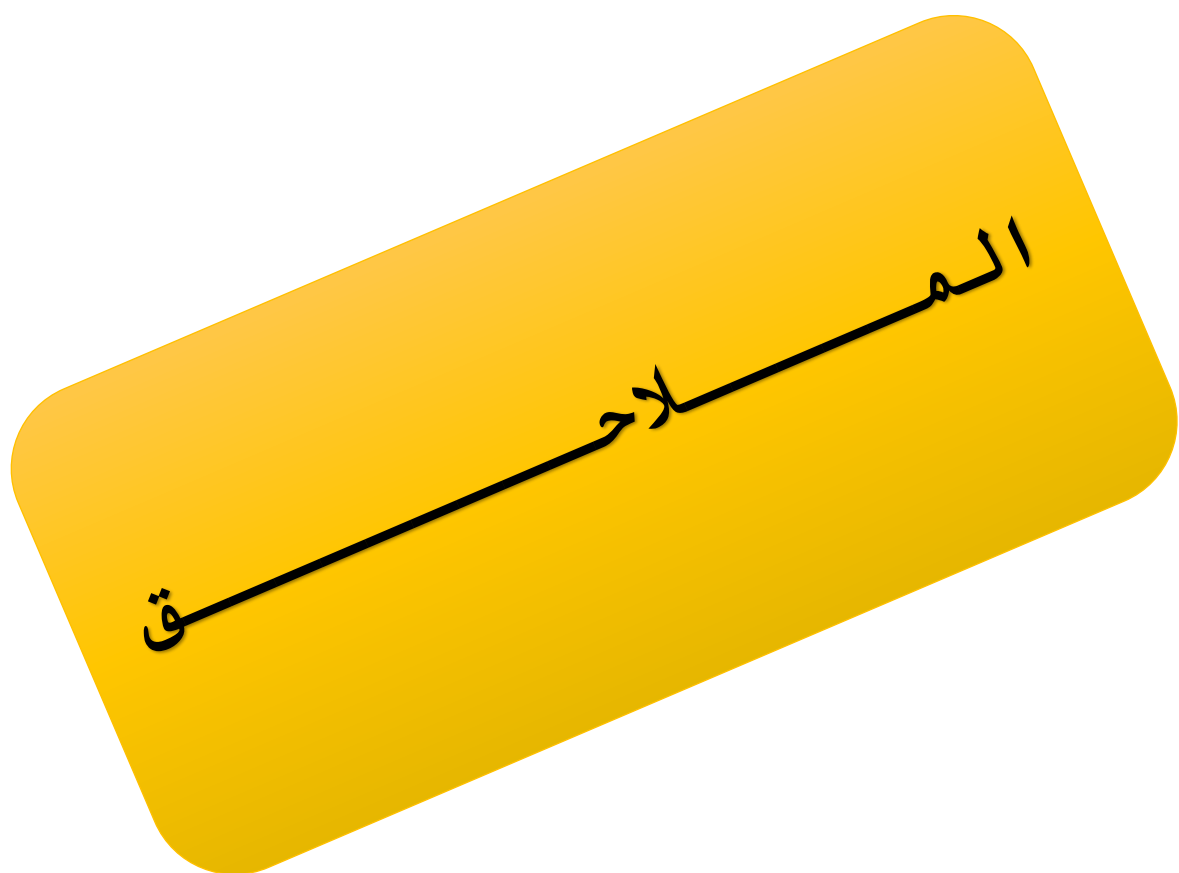
6) الإهتمام الجدي بدراسة موضوع التميز المؤسسي للمؤسسة والتشديد على ضرورة تبنيها.

قائمة
المصادر

قائمة المصادر والمراجع:

- ❖ برنوطي سعاد ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان :الاردن، 2004.
- ❖ بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008.
- ❖ حسن عبد الله بالشيون ، نزار عبد المجيد المرداوي، محمد أحمد عشوي، التميز المؤسسي مدخل الجودة و افضل الممارسات مبادئ و تطبيقات ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ،2012.
- ❖ رضا ابراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي النظرية و التطبيق، عالم الكتب ، القاهرة .
- ❖ السالم ، مؤيد السعيد، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002.
- ❖ سامة خيري، التميز التنظيمي ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014.
- ❖ شحادة نظمي ، إدارة الموارد البشرية : ادارة الافراد، دار الصفاء للمشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2000.
- ❖ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.
- ❖ الطائي واخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان الأردن، 2006.
- ❖ عبد المحسن احمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال بكلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- ❖ العزاوي ، نجم عبد الله ، واخرون، تطور إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010 .
- ❖ غانم هاجر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق أداء متميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2017.
- ❖ محمد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- ❖ محمد كامل داغستاري، مفهوم التميز المؤسسي و إدارة التغير المؤسسي ، ضمن فعاليات منتدى الإدارة والأعمال الخامس.

- ❖ ملى هاكوز، استراتيجيات التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2018.
- ❖ نادية زوازال، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015
- ❖ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- ❖ SIU SHOW ، performance work resource practices and high systems an empirical investigation، 2008
- ❖ Human Resource Management Practices Drivers for ،Edralin Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines 2010



الملحق الأول: الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي -

- جامعة قاصدي مرباح ورقلة -

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -

- قسم علوم التسيير -

- تخصص : إدارة الأعمال -



السيد (ة)/.....

بعد تحية طيبة وبعد

نرجوا مساهمتكم القيمة وذلك بالتكرم بالإدلاء بالمعلومات المطلوبة في هذا الإستبيان بهدف الحصول على آرائكم وتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني من أجل نيل درجة الماجستير، والذي يحمل عنوان:

"ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي "

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة في مجال عملكم وبحكم موقعكم الوظيفي، فإننا نحن الباحثين نرجو منكم الإطلاع على محاور هذا الإستبيان بعناية والإجابة على أسئلتها بموضوعية ومهنية،

تحت إشراف الدكتورة :

من إعداد الطلبة :

- د. جعدي شريفة -

❖ بلقاسم يعقوب

❖ محمد يازيد بن جريو

السنة الجامعية: 2022/2021

الجزء الأول : القسم الخاص بالبيانات الشخصية

انثى

الجنس: ذكر

من 41 فأكثر

من 30 سنة إلى 40 سنة

❖ العمر: أقل من 30 سنة

❖ المؤهل أو الشهادة العلمية:

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

❖ الخبرة المهنية :

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من خمس سنوات

الجزء الثاني: أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

رقم	الفقرة	موافق	موافق تماما	غير موافق	غير موافق تماما	محايد
البعد الاول: الاستقطاب والتعيين						
01	تستقطب المؤسسة الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية					
02	مقابلة العمل نقطة اساسية في نظام التوظيف لدى المؤسسة					
03	تتكون لجنة الانتقاء من اشخاص ذو كفاءات وخبرات عالية جدا					
04	يتم تحديد شروط توظيف واضحة تمكن من انتقاء المترشحين الاكثر ملائمة					
05	تعول المؤسسة على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض التعيين					
البعد الثاني: التدريب والتطوير						
06	تعمل المؤسسة على اشراك العاملين في دورات تدريبية لتطوير مهارتهم					
07	تدرك المؤسسة ان التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات					
08	تؤدي الدورات التدريبية الى رفع احساس العاملين بانتماهم الى المؤسسة					
09	تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية من خلال الملاحظة المباشرة					
10	يتم اختيار مدرسين اكفاء					
البعد الثالث: تقييم الاداء						
11	تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات					
12	تحرص المؤسسة على تشجيع الابداع وتكافئ المبدعين في عملهم					
13	تستخدم المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الاداء					
14	تقدم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية بناء على نتائج تقييم الاداء					
15	معايير تقييم أداء العاملين واضحة للجميع					
البعد الرابع: الصحة والسلامة المهنية						
16	معايير الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة موثقة ومطبقة بشكل تام					
17	تهتم المؤسسة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنة بشكل دوري					
18	سياسة الصحة والسلامة المهنية واضحة ومفهومة لدى العاملين					
19	تقوم المؤسسة بتحسين معايير الصحة والسلامة المهنية لدى المؤسسة					
20	تملك المؤسسة معايير رقابية على الوثائق الخاصة بمعايير الصحة والسلامة					

البعد الخامس: الترقية						
					تتبع المؤسسة نظام الترقية مطابق للمعايير العامة للترقية	21
محايد	غير موافق تماما	غير موافق	موافق تماما	موافق	الفقرة	م.م
		البعد الاول: التميز القيادي				

01	تحرص المؤسسة على الالتزام بمضامين التميز القيادي				
02	يحظى القائد بالاحترام اللازم من قبل الآخرين				
03	يلتزم الموظفون بأوامر القائد طوعا ورغبة منهم				
04	تركز المؤسسة على اختيار القائد الأكثر كفاءة				
05	يتم اختيار القائد من قبل الادارة العليا				
البعد الثاني: التميز بالخدمة					
06	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها بكل سرعة وراحة				
07	تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها بما يتوافق وحاجات العملاء				
08	تقوم المؤسسة بوضع استطلاعات مستمرة بهدف التعرف على حاجات العملاء				
09	تعتمد المؤسسة على وسائل تكنولوجيا حديثة لتقديم خدماتها				
10	تخضع عمليات تقديم الخدمة الى عملية التحسين والتطوير بشكل مستمر				
البعد الثالث: التميز بالعمال					
11	تمنح المؤسسة العمال صلاحيات تمكنهم من انجاز الاعمال الموكلة إليهم				
12	يتمز عمال المؤسسة بالمهارة العالية والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه				
13	يمتلك عمال المؤسسة القدرة على تقديم الحلول المناسبة للمشاكل القائمة				
14	يستجيب العمال بالسرعة لمهامهم واعمالهم				
15	يتعامل العمال مع العملاء بشكل لبق				

الملحق الثاني : لجنة تحكيم الاستبيان

الإسم	الرتبة	الجامعة
عراة الحاج	أستاذ دكتور	جامعة ورقلة
باديس بوخلوة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة ورقلة
جعدي شريفة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة ورقلة

الملحق الثالث : مخرجات spss

معامل الفا كرو نباخ

البعد الاول: الاستقطاب والتعيين

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valid	40	100,0
Excluded	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	5

البعد الثاني: التدريب والتطوير

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valid	40	100,0
Exclue	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	5

البعد الثالث: تقييم الأداء

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valid	40	100,0
Exclue	0	,0
Total	40	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	5

البعد الرابع: الصحة والسلامية المهنية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valid	40	100,0
Exclue	0	,0
Total	40	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	5

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valid	40	100,0
Excluded	0	,0
Total	40	100,0

- a. Suppression par liste basée sur
toutes les variables de la
procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,677	5

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valid	40	100,0
Exclue	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur
toutes les variables de la
procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	25

البعد الأول: التميز القيادي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valid	40	100,0
Exclue	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
547,	5

البعد الثاني: التميز بالخدمة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valid	40	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	5

البعد الثالث: التميز بالعمال

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valid	40	100,0
	Excluded	0	,0
	Total	40	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	5

المحور الثاني

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valid	40	100,0
Exclue	0	,0
Total	40	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	15

المحور الأول والثاني

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valid	40	100,0
Exclue	0	,0
Total	40	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	40

التكرارات والنسبة المئوية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid ذكر	31	77,5	77,5	77,5
أنثى	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e				
اقل من 30 سنة	05	12	57,5	57,5
من 30 سنة الى 40 سنة	26	65	20,0	77,5
من 41 فأكثر	09	23	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المؤهل او الشهادة العلمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e				
ثانوي	13	32	45,0	45,0
جامعي	24	60	40,0	85,0
دراسات عليا	03	08	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e أقل من 05 سنوات	14	35,0	35,0	35,0
من 05 إلى 10 سنوات	21	52,5	52,5	87,5
أكثر من 10 سنوات	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تستقطب المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
محايد	5	12,5	12,5	17,5
موافق	24	60,0	60,0	77,5
موافق تماما	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

مقابلة العمل نقطة اساسية في نظام التوظيف لدى المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	6	15,0	15,0	20,0
محايد	26	65,0	65,0	85,0
موافق	6	15,0	15,0	100,0
موافق تماما	40	100,0	100,0	
Total				

تتكون لجنة الانتقاء من اشخاص ذو كفاءات وخبرات عالية جدا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	7	17,5	17,5	22,5
محايد	23	57,5	57,5	80,0
موافق	8	20,0	20,0	100,0
موافق تماما	40	100,0	100,0	
Total				

يتم تحديد شروط توظيف واضحة تمكن من انتقاء المترشحين الأكثر ملائمة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	5	12,5	12,5	17,5
محايد	22	55,0	55,0	72,5
موافق	11	27,5	27,5	100,0
موافق تماما				
Total	40	100,0	100,0	

تعول المؤسسة على نتائج اختبارات المتقدمين للتعين لغرض التعيين.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	6	15,0	15,0	20,0
محايد	26	65,0	65,0	85,0
موافق	6	15,0	15,0	100,0
موافق تماما				
Total	40	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على اشراك العاملين في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	3	7,5	7,5	12,5
محايد	26	65,0	65,0	77,5
موافق	9	22,5	22,5	100,0
موافق تماما				
Total	40	100,0	100,0	

تدرك المؤسسة ان التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	2	5,0	5,0	10,0
محايد	27	67,5	67,5	77,5
موافق	9	22,5	22,5	100,0
موافق تماما				
Total	40	100,0	100,0	

تؤدي الدورات التدريبية الى رفع احساس العاملين بانتمائهم الى المؤسسة

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e	6	15,0	15,0	15,0
محايد	20	50,0	50,0	65,0
موافق	14	35,0	35,0	100,0
موافق تماما				
Total	40	100,0	100,0	

تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية من خلال الملاحظة المباشرة

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	2	5,0	5,0	10,0
محايد	23	57,5	57,5	67,5
موافق	13	32,5	32,5	100,0
موافق تماما				
Total	40	100,0	100,0	

يتم اختيار مدرّبين أكفاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	5	12,5	12,5	17,5
محايد	24	60,0	60,0	77,5
موافق	9	22,5	22,5	100,0
موافق تماماً				
Total	40	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	8	20,0	20,0	20,0
محايد	25	62,5	62,5	82,5
موافق	7	17,5	17,5	100,0
موافق تماماً				
Total	40	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على تشجيع الابداع وتكافئ المبدعين في عملهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valid e	غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	1	2,5	2,5	7,5
	محايد	7	17,5	17,5	25,0
	موافق	24	60,0	60,0	85,0
	موافق تماما	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تستخدم المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الاداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	5	12,5	12,5	12,5
	محايد	6	15,0	15,0	27,5
	موافق	22	55,0	55,0	82,5
	موافق تماما	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية بناء على نتائج تقييم الاداء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	محايد	8	20,0	20,0	20,0
	موافق	25	62,5	62,5	82,5
	موافق تماما	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

معايير تقييم أداء العاملين واضحة للجميع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	2	5,0	5,0
	غير موافق	2	5,0	10,0
	محايد	13	32,5	42,5
	موافق	19	47,5	90,0
	موافق تماما	4	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

معايير الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة موثقة ومطبقة بشكل تام

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	محايد	5	12,5	12,5
	موافق	27	67,5	80,0
	موافق تماما	8	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنية بشكل دوري

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	2	5,0	5,0
	محايد	7	17,5	22,5
	موافق	22	55,0	77,5
	موافق تماما	9	22,5	100,0
Total		40	100,0	

سياسة الصحة والسلامة المهنية واضحة ومفهومة لدى العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	2	5,0	5,0
	محايد	7	17,5	22,5
	موافق	20	50,0	72,5
	موافق تماما	11	27,5	100,0
Total		40	100,0	

تقوم المؤسسة بتحسين معايير الصحة والسلامة المهنية لدى المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e				
غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
محايد	4	10,0	10,0	15,0
موافق	23	57,5	57,5	72,5
موافق تماما	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تملك المؤسسة معايير رقابية على الوثائق الخاصة بمعايير الصحة والسلامة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e				
غير موافق	2	5,0	5,0	5,0
محايد	7	17,5	17,5	22,5
موافق	20	50,0	50,0	72,5
موافق تماما	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتبع المؤسسة نظام الترقية مطابق للمعايير العامة للترقية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	2	5,0	5,0
	محايد	5	12,5	17,5
	موافق	23	57,5	75,0
	موافق تماما	10	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

فرص الترقية في المؤسسة متوفرة لجميع العمال دون تفریق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	2	5,0	5,0
	محايد	6	15,0	20,0
	موافق	24	60,0	80,0
	موافق تماما	8	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقييم السنوي لأداء العمال المرجع الأساسي للترقية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	4	10,0	10,0	15,0
محايد	26	65,0	65,0	80,0
موافق	8	20,0	20,0	100,0
موافق تماما				
Total	40	100,0	100,0	

تطبيق قوانين الترقية في المؤسسة يتم بصورة فعالة وموضوعية.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	5	12,5	12,5	20,0
محايد	27	67,5	67,5	87,5
موافق	5	12,5	12,5	100,0
موافق تماما				
Total	40	100,0	100,0	

تعتبر الأقدمية المرجع الأساسي بعملية الترقية في الرتبة للعاملين

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e	غير موافق	3	7,5	7,5
	محايد	8	20,0	27,5
	موافق	28	70,0	97,5
	موافق تماما	1	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على الالتزام بمضامين التميز القيادي

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e	غير موافق	6	15,0	15,0
	محايد	8	20,0	35,0
	موافق	21	52,5	87,5
	موافق تماما	5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يحظى القائد بالاحترام اللازم من قبل الآخرين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e غير موافق	3	7,5	7,5	7,5
محايد	11	27,5	27,5	35,0
موافق	22	55,0	55,0	90,0
موافق تماما	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يلتزم الموظفون بأوامر القائد طوعا ورغبة منهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e محايد	2	5,0	5,0	5,0
موافق	30	75,0	75,0	80,0
موافق تماما	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تركز المؤسسة على اختيار القائد الأكثر كفاءة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	2	5,0	5,0	10,0
محايد	10	25,0	25,0	35,0
موافق	21	52,5	52,5	87,5
موافق تماما	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يتم اختيار القائد من قبل الادارة العليا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e محايد	8	20,0	20,0	20,0
موافق	25	62,5	62,5	82,5
موافق تماما	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها بكل سرعة وراحة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	2	5,0	5,0
	غير موافق	2	5,0	10,0
	محايد	12	30,0	40,0
	موافق	19	47,5	87,5
	موافق تماما	5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها بما يتوافق وحاجات العملاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	محايد	6	15,0	15,0
	موافق	25	62,5	77,5
	موافق تماما	9	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بوضع استطلاعات مستمرة بهدف التعرف على حاجات العملاء

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	5	12,5	12,5	17,5
محايد	22	55,0	55,0	72,5
موافق	11	27,5	27,5	100,0
موافق تماما				
Total	40	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على وسائل تكنولوجيا حديثة لتقديم خدماتها

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	9	22,5	22,5	27,5
محايد	21	52,5	52,5	80,0
موافق	8	20,0	20,0	100,0
موافق تماما				
Total	40	100,0	100,0	

تخضع عمليات تقديم الخدمة الى عملية التحسين والتطوير بشكل مستمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e				
غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
محايد	5	12,5	12,5	15,0
موافق	21	52,5	52,5	67,5
موافق تماما	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تمنح المؤسسة العمال صلاحيات تمكنهم من انجاز الاعمال الموكلة إليهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e				
غير موافق	1	2,5	2,5	2,5
محايد	8	20,0	20,0	22,5
موافق	19	47,5	47,5	70,0
موافق تماما	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يتميز عمال المؤسسة بالمهارة العالية والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5
	محايد	5	12,5	15,0
	موافق	21	52,5	67,5
	موافق تماما	13	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يتملك عمال المؤسسة القدرة على تقديم الحلول المناسبة للمشاكل القائمة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	غير موافق	1	2,5	2,5
	محايد	4	10,0	12,5
	موافق	24	60,0	72,5
	موافق تماما	11	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يستجيب العمال بالسرعة لمهامهم واعمالهم

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e	1	2,5	2,5	2,5
غير موافق	5	12,5	12,5	15,0
محايد	22	55,0	55,0	70,0
موافق	12	30,0	30,0	100,0
موافق تماما	40	100,0	100,0	
Total				

يتعامل العمال مع العملاء بشكل لبق

	Fréque nce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcenta ge cumulé
Valid e	1	2,5	2,5	2,5
غير موافق	5	12,5	12,5	15,0
محايد	24	60,0	60,0	75,0
موافق	10	25,0	25,0	100,0
موافق تماما	40	100,0	100,0	
Total				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
الجنس	40	0	1,2250	,42290
العمر	40	0	1,6500	,83359
المؤهل او الشهادة العلمية	40	0	1,7000	,72324
الخبرة المهنية	40	0	1,7750	,65974
تستقطب المؤسسة الافراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية	40	0	4,0000	,75107
مقابلة العمل نقطة اساسية في نظام التوظيف لدى المؤسسة	40	0	3,9000	,70892
تتكون لجنة الانتقاء من اشخاص ذو كفاءات وخبرات عالية جدا	40	0	3,9250	,76418
يتم تحديد شروط توظيف واضحة تمكن من انتقاء المترشحين الاكثر ملائمة.	40	0	4,0500	,78283
تعول المؤسسة على نتائج اختبارات المتقدمين للتعين لغرض التعيين.	40	0	3,9000	,70892
تعمل المؤسسة على اشراك العاملين في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم	40	0	4,0500	,71432
تدرك المؤسسة ان التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات	40	0	4,0750	,69384
تؤدي الدورات التدريبية الى رفع احساس العاملين بانتمائهم الى المؤسسة	40	0	4,2000	,68687
تحدد المؤسسة الاحتياجات التدريبية من خلال الملاحظة المباشرة	40	0	4,1750	,74722
يتم اختيار مدرسين اكفاء	40	0	4,0000	,75107

تعتمد المؤسسة على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات	40	0	3,9750	,61966
تحرص المؤسسة على تشجيع الابداع وتكافئ المبدعين في عملهم	40	0	3,7750	,91952
تستخدم المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الاداء	40	0	3,7750	,89120
تقدم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية بناء على نتائج تقييم الاداء	40	0	3,9750	,61966
معايير تقييم أداء العاملين واضحة للجميع	40	0	3,5250	,93336
معايير الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة موثقة ومطبقة بشكل تام	40	0	4,0750	,57233
تهتم المؤسسة بمراقبة معايير الصحة والسلامة المهنة بشكل دوري	40	0	3,9500	,78283
سياسة الصحة والسلامة المهنية واضحة ومفهومة لدى العاملين	40	0	4,0000	,81650
تقوم المؤسسة بتحسين معايير الصحة والسلامة المهنية لدى المؤسسة	40	0	4,0250	,91952
تملك المؤسسة معايير رقابية على الوثائق الخاصة بمعايير الصحة والسلامة	40	0	4,0000	,81650
تتبع المؤسسة نظام الترقية مطابق للمعايير العامة للترقية	40	0	3,9750	,91952
فرص الترقية في المؤسسة متوفرة لجميع العمال دون تفریق	40	0	3,9500	,74936
تقييم السنوي لأداء العمال المرجع الأساسي للترقية	40	0	4,0000	,71611
تطبيق قوانين الترقية في المؤسسة يتم بصورة فعالة وموضوعية.	40	0	3,8500	,73554
تعتبر الأقدمية المرجع الأساسي بعملية الترقية في الرتبة للعامل	40	0	3,6750	,65584
تحرص المؤسسة على الالتزام بمضامين التميز القيادي	40	0	3,6250	,89693
يحظى القائد بالاحترام اللازم من قبل الآخرين	40	0	3,6750	,76418
يلتزم الموظفون بأوامر القائد طوعا ورغبة منهم	40	0	4,1500	,48305
تركز المؤسسة على اختيار القائد الأكثر كفاءة	40	0	3,6250	,95239

يتم اختيار القائد من قبل الادارة العليا	40	0	3,9750	,61966
تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها بكل سرعة وراحة	40	0	3,5750	,95776
تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها بما يتوافق وحاجات العملاء	40	0	4,0750	,61550
تقوم المؤسسة بوضع استطلاعات مستمرة بهدف التعرف على حاجات العملاء	40	0	4,0500	,78283
تعتمد المؤسسة على وسائل تكنولوجيا حديثة لتقديم خدماتها	40	0	3,8750	,79057
تخضع عمليات تقديم الخدمة الى عملية التحسين والتطوير بشكل مستمر	40	0	4,1250	,82236
تمنح المؤسسة العمال صلاحيات تمكنهم من انجاز الاعمال الموكلة إليهم	40	0	4,0500	,78283
يتمز عمال المؤسسة بالمهارة العالية والمعرفة اللازمة للقيام بأعمالهم على أكمل وجه	40	0	4,1250	,82236
يتملك عمال المؤسسة القدرة على تقديم الحلول المناسبة للمشاكل القائمة	40	0	4,1250	,68641
يستجيب العمال بالسرعة لمهامهم واعمالهم	40	0	4,1250	,72280
يتعامل العمال مع العملاء بشكل لبق	40	0	4,0750	,69384

معامل بيرسون

الفرضية الأولى

Corrélations

	المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	المحور الثاني: التمييز المؤسسي
المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 587, 01,0 40
المحور الثاني: التمييز المؤسسي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 587, 01,0 40

إختبار الفرضيات

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الفرضية الثانية	40	98,8000	14,28501	2,25866

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الفرضية الثانية	43,743	39	,000	98,80000	94,2314	103,3686

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الفرضية الثالثة	40	59,2500	6,42012	1,01511

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الفرضية الثالثة	58,368	39	,000	59,25000	57,1967	61,3033

إنحدار الخطي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	5a87,	,081	,057	6,23397

a. Prédicteurs : (Constante), a

ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	130,730	1	130,730	3,364	,074b
Résidus	1476,770	38	38,862		
Total	1607,500	39			

a. Variable dépendante : b

b. Prédicteurs : (Constante), a

Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	46,587	6,974		6,680	,000
a	,128	,070	,285	1,834	,074

a. Variable dépendante : b

وفي الأخير نسأل
الله السداد والتوفيق