



جامعة الجبلاي بونعامه بخميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي  
دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع عين الدفلى

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

\* زمالة عمر

إعداد الطالبين:

\* علاء الدين رمال

\* طيب بلوفا

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

الأستاذ:

الاستاذ: زمالة عمر

الاستاذ:

السنة الجامعية : 2020-2019

# تشكرات

أولا وقبل كل شيء نحمد الله ونشكر فضله على توفيقه وعونه لنا في انجاز هذا العمل. ثم نتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ الفاضل المشرف علينا والذي زوّدنا بالنصح والإرشاد، الأستاذ: \*زمالة عمر\*، والله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه.

كما نوجه شكرنا الى جميع أساتذة إدارة أعمال جامعة خميس مليانة.

كما نشكر كل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع.

**وما توفيقنا إلا بالله**



إلى والدتي الكريمة ، إلى والدتي الكريمة ، إلى والدتي الكريمة ، ثم إلى والدي العزيز ، حفظهما الله  
إلى اخوتي و اخواتي  
إلى اساتذتي ،  
إلى كل من علمني و لو حرف ،  
إلى اخواني واصدقائي في الحرم الجامعي ،  
إلى الذين وهبوا انفسهم ، ويشاقون من اجل غيرهم ،  
إلى الأستاذ المشرف علي وعلى زميلي الأستاذ زمالة عمر  
إلى كل هؤلاء اهدي لهم ثمرة جهدي .



أهدي هذا العمل المتواضع الى والدتي التي لم تبخل علي بدعائها المتواصل و  
الملازم لكافة اطوار حياتي ، والى والدي و الى جميع اخوتي و الاخوات

الى كافة الاهل و الاقارب

الى جميع الاصدقاء الذين عرفتهم خلال المشوار الدراسي او خارجه ،

الى كافة زملائي طلبة ماستر و خاصة طلبة تخصص ادارة اعمال ،

إلى الأستاذ زمالة عمر لما يبذله من جهد في توجيهي و الإشراف علي .

## ملخص الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التمييز المؤسسي في المؤسسة الصناعية بعين الدفلى (مؤسسة نפטال) وقد تحددت الدراسة لمتغير مستقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومتغير تابع تمثل في التمييز المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة ثم تصميم الإستبيان وتوزيعه على أفراد العينة في مؤسسة نפטال. والإعتماد على برنامج (spss25) وبعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أنه يوجد أثر ودلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التمييز المؤسسي عند مستوى دلالة  $0.05\alpha$ .

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، التمييز المؤسسي

Study summary:

This study sought to determine the impact of strategic management of human resources in achieving institutional discrimination in the industrial establishment in Ain Al-Dafla (Naftal Corporation). The study has identified an independent variable of strategic management of human resources and a dependent variable represented in institutional discrimination. To achieve the objectives of the study, then design the questionnaire and distribute it to the sample members in the Naftal Foundation. And relying on the (spss25) program, and after presenting and analyzing the results of the field study, we concluded that there is an impact and statistical significance of the strategic management of human resources in achieving institutional excellence at a significance level of  $0.05\alpha$ .

Key words: strategic human resource management, institutional discrimination

Envoyer des commentaires

Historique

Enregistré

Communauté

## فهرس المحتويات

أ.....	توطئة.....
4.....	الفصل الأول.....
5.....	تمهيد:.....
6.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:.....
6.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
6.....	الفرع الأول : نشأة وظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
6.....	الفرع الثاني : مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
7.....	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
7.....	المطلب الثالث: أبعاد ومكونات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.....
7.....	الفرع الأول: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
8.....	الفرع الثاني: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
10.....	المبحث الثاني: ماهية التميز المؤسسي.....
10.....	المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي.....
10.....	الفرع الأول: نشأة التميز المؤسسي:.....
12.....	الفرع الثاني: مفهوم التميز المؤسسي.....
13.....	المطلب الثاني: خصائص ومحددات التميز المؤسسي.....
13.....	الفرع الأول: خصائص التميز المؤسسي.....
13.....	الفرع الثاني: محددات التميز المؤسسي.....
15.....	المطلب الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتميز المؤسسي.....
16.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
16.....	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
16.....	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية.....

19	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:
20	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي
20	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
23	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث: تقييم الدراسات السابقة و مقارنتها مع الدراسة الحالية
27	الفرع الأول: أوجه التشابه
27	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف
28	الفرع الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل الأول:
30	الفصل الثاني:
31	تمهيد:
32	المبحث الأول: عرض عام لشركة سوناطراك ووكالة نפטال
32	المطلب الأول: تقديم الشركة الأم سوناطراك
32	الفرع الأول: مرحلة الإنشاء
33	الفرع الثاني: مرحلة التأميم
33	المطلب الثاني: تقديم وكالة نפטال (فرع GPL)
33	الفرع الأول: نظرة خاصة حول وكالة نפטال (فرع GPL) بعين الدفلى
34	الفرع الثاني: مهام الوكالة
35	الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للوكالة
35	المطلب الثالث: مكانة ودور وكالة نפטال
36	الفرع الأول: مكانة ودور نפטال في الاقتصاد الجزائري
37	الفرع الثاني: مكانة نפטال في سوق الغازية الدولية
38	المبحث الثاني: مهام ونشاطات وحدة نפטال على مستوى عين الدفلى
38	المطلب الأول: توجهات الوحدة وسياستها

38	المطلب الثاني: مهام الوحدة.....
38	المطلب الثالث: أهداف الوحدة وسياستها.....
39	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:.....
39	المطلب الأول: أدوات و تقنيات الدراسة.....
39	الفرع الاول: مجتمع وعينة الدراسة :.....
39	الفرع الثاني: أسلوب جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستخدمة:.....
40	الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبيان : .....
41	المطلب الثاني : عرض نتائج الإستبيان .....
58	المطلب الثالث : مناقشة الفرضيات.....
59	خلاصة الفصل الثاني .....
61	الخاتمة العامة :.....
64	قائمة المراجع.....
65	ملاحق.....

#### قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان
09	الشكل(1): مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
36	الشكل رقم (2) : الهيكل التنظيمي لوكالة نפטال غاز البترول المميع بعين الدفلى.
42	الشكل رقم (3) : توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي
43	الشكل رقم (4) : توزيع أفراد العينة حسب السن
43	الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
44	الشكل رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

45	الشكل رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
----	---

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
12-11	الجدول رقم (1) : يوضح أهم المحطات التي مر بها مصطلح التميز.
29-28	الجدول رقم (02): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
41	الجدول رقم (3) : إختبار ألفاكرونباخ.
42	الجدول رقم (4) : توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي
42	الجدول رقم (5) : توزيع أفراد العينة حسب السن
43	الجدول رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
44	الجدول رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
44	الجدول رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
48-45	الجدول رقم (9) : عرض نتائج المحور الأول
56-55	الجدول رقم (10) : عرض نتائج المحور الثاني

مقدمة

إنّ التغيرات التي يشهدها العالم في جميع الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية أدت إلى بروز مكانة المورد البشري حيث أصبح المورد الأساسي في جميع المنظمات. ومن أجل مواكبة هذه التطورات وتحقيق الأهداف المخطط لها لا بد من توفر موارد بشرية منظمة وفق أسس إستراتيجية وبالتالي ظهور الحاجة إلى إدارة إستراتيجية فعّالة تعمل توفير الجو الملائم للإبداع والتميز البشري وتنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد.

الأمر الذي أعطى توجّهاً جديداً للعديد من الدول وغير من نظرتها للمورد البشري من اعتباره مجرد يد عاملة إلى العمل على الاستثمار في الرأسمال البشري، كونه المصدر الجوهرى للمعرفة والتميز والابتكار والإبداع، ما جعل إدارة الموارد البشرية الوظيفة الرئيسية في المنظمة وتحوّلت من مجرد اقتصارها على القيام بعملية البحث عن الطرق المناسبة المتعلقة بكيفية إدارتها إلى القيام بالدور الإستراتيجي.

وبإسناد هذا البعد الجديد بدأ الاندماج والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية حيث أنّ الإدارة التقليدية لم تعد تتماشى خاصة وازدياد متطلبات الجودة، الأمر الذي أدّى إلى التركيز على الحصول المورد البشري الكفاء على المدى البعيد.

من هنا يمكن القول أنّ السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية حيث أصبحت معايير التمييز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، لدعم المزيد لتحقيق النجاح والتقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار.

إنّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تلعب دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وهو ما أكسبها أهمية وحيوية، فقد تزايدت الحاجة نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في: الثروة العرفية والمعلوماتية، الفجوة الرقمية والعولمة وتداعياتها المختلفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تحوّل نوعي واضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات، فقد زاد الطلب على المهن الفنية مما تطلّب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات، والتركيز على أنشطة مهام إ. س. م. ب من تدريب واستقطاب واختيار وتعيين وتحفيز وغيره.

ولا شك أنّ التميز المؤسسي له تأثير إيجابي على مستوى أداء المنظمات بشرط أن يكون هذا التمييز بسبب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

في ظل الواقع المشار إليه سابقاً وعلى ضوء ما سلّطناه قماً بصياغة الإشكالية التالية:

• كيف تؤثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي؟

ومن خلاله نطرح الأسئلة الفرعية:

- ما هو مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وما هي أهميتها؟
- ما مفهوم التميز المؤسسي؟
- ما علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتميز المؤسسي؟
- ما هو واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05%)  $\alpha <$  بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتميز المؤسسي.

**فرضيات البحث:**

- تنتهج المؤسسة محل الدراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحقيق التميز المؤسسي .
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

**أهداف الدراسة:**

يتجلى أو يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الدور المحتمل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وكذلك دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير العنصر البشري وحسن استغلاله بما يسمح للمؤسسة بمواكبة التطورات الاقتصادية المعاصرة، ومن بين هذه الأهداف:

- التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التعيين، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية).
- وضع إطار نظري للتعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتميز المؤسسي.

**أسباب اختيار الموضوع:**

- أهمية الموضوع خاصة في ظل الظروف التي يشهدها الاقتصاد الوطني من تحولات عميقة تبين إستراتيجية الموارد البشرية.
- غياب الاهتمام بمثل هذه المواضيع من قبل المؤسسات الاقتصادية العمومية التي لا تزال تابعة للدولة.
- قلة الدراسات التي اهتمت بالدور الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الزمنية:** من شهر مارس إلى نهاية شهر ماي .

**الحدود المكانية:** المكان الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية كان على المستوى المحلي والذي كان على مستوى مؤسسة NAFTAL بعين الدفلى.

**منهج وأدوات الدراسة:**

للإجابة على إشكالية البحث والتحقق من مدى صحة فرضياته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتحليلها بالنسبة للفصل الأول.

أما بالنسبة للفصل الثاني فتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة **نفظال** وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي.

**أدوات الدراسة:**

من أجل الدراسة والتحليل اعتمدنا على أدوات ووسائل منها: الكتب، المذكرات الأطروحات، المجلات، مواقع الانترنت، الدراسات السابقة وكذلك المسح الميداني والمكتبي.

**هيكل الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، سبقتهما مقدمة عامة وإشكالية وفرضيات وتلتهم خاتمة عامة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها وتتمثل هذه الفصول فيما يلي:

**الفصل الأول:** سوف نتطرق فيه إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها وأبعادها ومكوناتها، وكذلك نشأة ومفهوم التميز المؤسسي وخصائصه ومحدداته، والعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتميز المؤسسي.

**الفصل الثاني:** خصص للدراسة الميدانية والتي تمت على مستوى مؤسسة **نفظال** لإبراز دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي، والتعريف بالمؤسسة محلّ الدراسة وكذلك الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

## الفصل الأول

# الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتميز المؤسسي

### تمهيد:

تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي تمكنها من تحقيق التميز المؤسسي، والوصول إلى أهدافها المسطرة، ومن بين هذه الموارد هي الموارد البشرية التي تعتبر العنصر الرئيسي في المنظمة، والتي من خلالها يمكن تحقيق التميز المؤسسي.

ويمكن الغرض من تبني الإدارة الإستراتيجية لهذه الموارد في مساعدة المنظمة على التخصيص الجيد لتلك الموارد بشكل يساعدها على تحقيق التميز المؤسسي. لذلك يجب الحفاظ والعناية بها والإشادة من الأفكار الخلاقة التي تمتلكها هذه الموارد من أجل تحقيق التقدم والإستمرار ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي.

ومن أجل التعرف على أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بالتميز المؤسسي، فقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية التميز المؤسسي.

المبحث الثالث: تقييم ومناقشة الدراسات السابقة.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

من خلال هذا الموضوع سنحاول التطرق إلى بعض المفاهيم التي تندرج ضمن هذا السياق من أجل تقديم شرح مبسط لهذه المفاهيم التي هي محل الدراسة وقمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث أن المطلب الأول يتناول مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، أما المطلب الثاني يتناول أهميتها، والمطلب الثالث فيتناول أبعاد ومكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

#### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى نشأة وظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومفهومها.

#### الفرع الأول : نشأة وظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يرجع السبب في ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى المعاناة التي ظهرت في الكثير من المنظمات على انفصال أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية عن أهداف وتحركات المنظمة ككل . فالمنظمة تسير في وادي وإدارة الموارد البشرية في وادي آخر ولا يلتقيان. وكأنهما في جزر منعزلة ، بل الأدهى من هذا ان تعمل إدارة الموارد البشرية في اتجاه يعاكس تحركات وأهداف المنظمة .ويجب أن يعلن المدير أن إدارة الموارد البشرية هي جزء من النظام الإداري للمنظمة ، أي أنها تعمل لحساب ولصالح المنظمة ، وما تراه المنظمة صائبا لأعمالها فهو صائب أيضا للموارد البشرية ، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال ممارساتها على تحقيق ما ترغبه الإدارة العليا للمنظمة وليس ما يراه المسؤولون في إدارة الموارد البشرية . فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لها دور كبير في استقطاب واختيار الموارد البشرية على المدى الطويل، وذلك من أجل ضمان المركز التنافسي وتحقيق التميز المؤسسي .

#### الفرع الثاني : مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

**تعريف 1:** "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية"<sup>1</sup>.

**تعريف 2:** "هي التي تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصص في قضايا الموارد البشرية"<sup>2</sup>.

**تعريف 3:** "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعني أن تكون التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة .أي أن تكون أهداف إستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط الشركة . ويعني هذا إن تستمد أهداف وإستراتيجيات وخطط المنظمة ككل"<sup>3</sup>.

1- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر 2003، ص105.

2- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص43.

3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص86.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي "خطة طويلة الأجل، من مجموعة النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، و المستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تستمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من المزايا التالية:<sup>1</sup>

1\_ ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المنظمة ، ويعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق ما تستهدفه .

2\_ ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة ، وتبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر .

3\_ ضمان توجيه موارد المنظمة (على الأخص ما يمس الموارد البشرية بها ) إلى تحقيق أهداف المنظمة.

4\_ ضمان اخذ الإدارة العليا نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة .

5\_ ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المنظمة.

6- أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته وتوقعاته ورغباته ، أي أنها تستطيع أن تكسب المنظمة ميزة تنافسية.

7- تساهم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في خلق التلائم المطلوب بين المنظمة والبيئة وبين الفرد والمنظمة، الفرد والبيئة.....الخ، وذلك في إطار الأبعاد الإستراتيجية لها.

8- تساهم مساهمة فعالة في الاشتراك في عملية التخطيط ورسم الإستراتيجيات الخاصة والعامّة بها والتي تخص المنظمة، إضافة لصياغة اللوائح والقوانين وأنظمة العمل ومتابعة تنفيذها وتغييرها حسب متطلبات وظروف العمل.

### المطلب الثالث: أبعاد ومكونات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

#### الفرع الأول: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكننا إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا معاصرا، و الذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجيه واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص87.

ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقة وإمكانياته لرفع شأن المنظمة. إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي، بعيدة عن الفلسفات النظرية، وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلا عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكن المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلا عن القيام بأداء واجبات عمله.

2- على إدارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة، أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالميا في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، و التسويقية، والقانونية، وغيرها من مجالات البيئة الخارجية. 3- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل فإدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلا عن تحقيقها لأمال المنظمة المنعقدة عليها.

4- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج والسياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

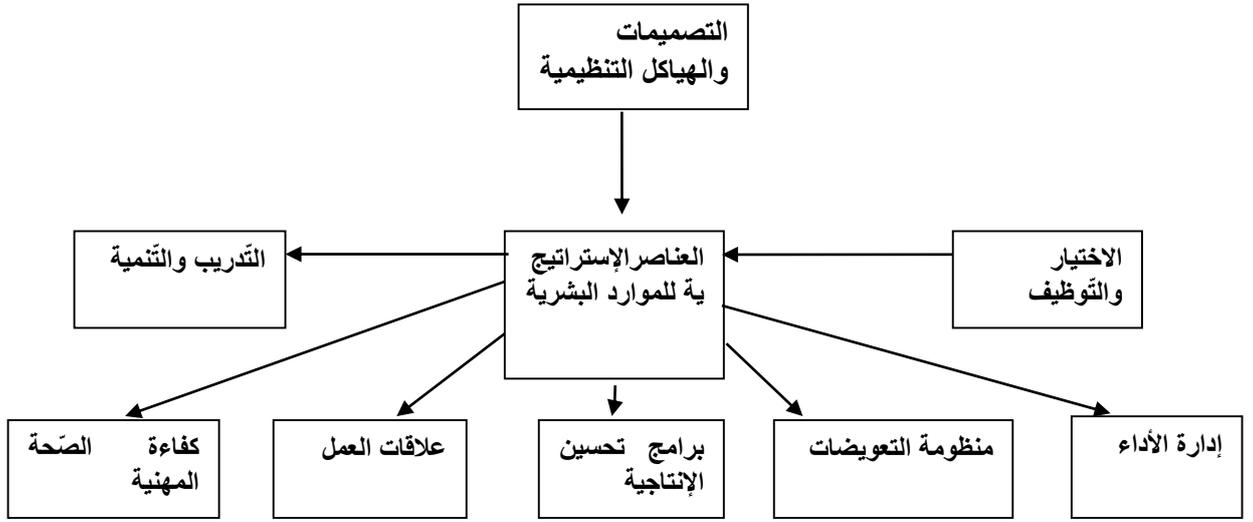
5- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات، خاصة الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن أن نعرض مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup>- عبد الباسط عباس، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، السعودية، 2018، ص ص 243-244.

الشكل (1): مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 92.

\***التصميمات والهياكل:** والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقي.

\***الاختيار والتوظيف:** وتضم معايير الاختيار، والتخطيط الإستراتيجي، واختيار المديرين، والقيادات.

\***التدريب والتنمية:** وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.

\***إدارة الأداء:** وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص لتحسينه، وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.

\***منظومة التعويضات:** وتشمل أنواع الحافز الفردية والجماعية، السلبية والإيجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.

\***برامج تحسين الإنتاجية:** وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة في المصادر، والمدخلات، والعمليات، والنتائج، والاستخدامات، والبيئة، والإدارة، والتحسينات المستمرة، والمقارنات التطورية مع المنافسين.

\***علاقات العمل الإنسانية الفعالة:** وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، والتأمينات الاجتماعية، والمعاشات، والعلاج والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي.

\***كفاءة الصحة والسلامة:** وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث، وتخفيض ضغوط العمل.

المبحث الثاني: ماهية التميز المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي

قبل التطرق لمفهوم التميز المؤسسي سنحاول ذكر نشأة هذا المصطلح.

الفرع الأول: نشأة التميز المؤسسي:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين وحتى العقد الأول من الألفية الثالثة تغير الكثير من المفاهيم الإدارية، فمن التوجه إلى التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري، ومن التركيز الداخلي إلى التركيز إلى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي، ومن التركيز على جودة الخدمات إلى التركيز على تميز الخدمات. فالتميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إل قاموس مصطلح التميز المؤسسي مصطلحات مثل: العمل الجماعي و فرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المؤسسة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة.<sup>1</sup>

و تعزى أصول "حركة التميز في العمل" غالبا إلى ممارسات الإدارة التي أنشأت في اليابان في 1950 و 1960. ومع النهضة الصناعية اليابانية وتميزها على الصناعة الأمريكية، وما حققه اليابانيون من تقدم وتميز تنافسي، قام العديد من الباحثين والمفكرين في الإدارة إلى محاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة منظماتها نظمها المختلفة نحو تحقيق التميز. وظهرت على إثر ذلك نظرية Z للباحث عام 1981 في مقابل نظرية X التي تنص أن كره وتجنب العمل متأصل في العاملين، و نظرية Y التي تنص على أن العمل هو طبيعة في الفرد ويمكن أن يكون مصدرا للارتياح والرضا. وقد جاءت نظرية Z بهدف الربط ما بين الإجراءات الإدارية المتعارف عليها في الولايات المتحدة الأمريكية مع تلك التي يتم استخدامها في اليابان وصولا إلى ما أسماه أوتشي في نظريته بالإطار الأوسط.<sup>2</sup>

في عام 1980 تم تقديم نموذج (ماكينزي) الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز التنظيمي وتم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات: المتغيرات الملموسة، و المتغيرات غير الملموسة، والمتغير التابع، المتغيرات الملموسة هي (الإستراتيجية والهيكل والنظم) والتي عادة ما تكون عملية ممكنة وسهلة التحديد في المنظمة وموثقة جيدا وينظر إليها في شكل من أشكال الأشياء المادية والملموسة مثلا التقارير الإستراتيجية،

<sup>1</sup> - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمات المستقبل ، المنظمة العربية لتنمية الإدارة ، مصر 2002 ،

ص 2.

<sup>2</sup> - مصطفى السيد، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، دليل علمي ، مصر 2001 ، ص 04.

## الفصل الأول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتميز المؤسسي

و الخطط التنظيمية، والرسوم البيانية وغيرها من الوثائق، بينما يمثل (الموظفون، الأسلوب، والقيم المشتركة) المتغيرات غير الملموسة، لأنها أكثر صعوبة في الفهم والتغيير، في حين تمثل المهارات المتغير التابع 4. الجدول رقم (1) : يوضح أهم المحطات التي مر بها مصطلح التميز.

السنة	الاسم	المضمون
1950	Deming	قدم ديمينج الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المؤسسات الأخرى، والتي تبنتها اليابان، وأنشأت في عام 1951 نموذج ديمينج.
1980	Peters and Waterman	قدا نموذج McKinsey 7S حيث يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول إلى التميز وتم تقديمها كالتالي: Hardware والتي تتكون من الأنظمة - الهياكل - الإستراتيجية Software والتي تتكون من النمط الثقافي - الموظفين - المهارات - القيم المشتركة.
1981	Ouchi	صاحب نظرية Z التي انتقدت الفكر الإداري الغربي وأدركت كثير من المؤسسات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز.
1982	Peters and Waterman	قما بتطوير نموذجها السابق من خلال كتابهم الشهير البحث عن التميز وأكدوا على ضرورة اهتمام المؤسسات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى العناية بالإبداع والقدرة على التغيير والإرادة.
1987	Malcom baldrig model	أنشأت الحكومة الأمريكية نمودجا أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق مالكوم بالدريج، يستند إلى معايير لتطوير أداء المؤسسات الأمريكية.
1991	EFQM	بناء النموذج الأوروبي للتميز EFQM قامت المنظمة الأوروبية للجودة من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي مالكوم بالدريج وديمينج.
1990 إلى 2003	Dahlgard-park & Dalgaard	حيث يشمل معايير ملموسة وغير 4p طورا نموذج مبسط ومتكامل هو ملموسة للوصول إلى التميز المؤسسي وهي: القيادة المتمثلة في البشر People- الشراكة أو فرق العمل Partnership العمليات Processes المنتجات Products

وركز على الموارد البشرية بشكل أساسي، فقد تبنى التميز كونه يحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة و فرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات .		
طور نموذج شبيه للنموذج السابق ويتكون من المعايير التالية: الفلسفة- العمليات-البشر / الشركة - حل المشكلات.	Likert	2004
اقترح تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل والذي أشار له بالقيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج.	Steel	2008

**المصدر:** بدر بن سليمان آل مزروع، **بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية**، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه، الفلسفة في العلوم الأمنية ص ص 21-22 بتصرف.

#### الفرع الثاني: مفهوم التميز المؤسسي

إن تعريف التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفهوم التميز المؤسسي، ومن هنا سنحاول التطرق لمفهوم التميز المؤسسي، فهناك عدة تعاريف للتميز المؤسسي لاختلاف توجهات الباحثين ونذكر من بينها مايلي:

**تعريف 1:** يعرفه الصيرفي بأنه «الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة»<sup>1</sup>.

**تعريف 2:** ويعرف أيضا بأنه «كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة»<sup>2</sup>.

**تعريف 3:** ويعرف أيضا بأنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضي عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصالح كافة في المؤسسة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-محمد الصيرفي، **التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم**، مؤسسة حورس الدولية، مصر، ط1، 2009، ص6.

<sup>2</sup>-علي الضلاعين، **أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي**، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات،

العلوم الإدارية، المجلد37، العدد1، 2010، ص71.

<sup>3</sup>-علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص97.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن التوصل لتعريف شامل ويمكن القول بأن "التميز المؤسسي هو تفوق المؤسسات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة".

### المطلب الثاني: خصائص ومحددات التميز المؤسسي

#### الفرع الأول: خصائص التميز المؤسسي

يطرح خصائص وسمات التميز المؤسسي من المنظمات الأمريكية المتميزة والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية وبحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة.
- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
- رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية.

#### الفرع الثاني: محددات التميز المؤسسي.

يتوقف التميز المؤسسي على عدة عوامل ومحددات، وقد اتفق الكتاب والباحثين على مجموعة من محددات التميز المؤسسي نذكر منها:<sup>2</sup>

**1- القيادة:** هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير على 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 تحدد مدى فعالية القيادة داخل المؤسسات وتتضمن هذه المحددات ما يلي:

- خصائص المدير، وشخصيته، واتجاهاته، 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 وتتمثل هذه الممارسات فيما يلي:

<sup>1</sup>- سعيد وفاء، فنجري مرزوق، إطار مقترح لإعداد صف ثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي: رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2013، ص 62.

<sup>2</sup>- رضا إبراهيم المليجي، " إدارة المعرفة مدخل للجامعة كمنظمة متعلمة- رؤية مستقبلية"، المؤتمر العلمي الثاني (حال المعرفة التربوية المعاصرة-مصر أنموذجاً)، مصر المجموعة الثانية، 2010، ص ص 106-107.

\*- الأهداف والرؤية: وتشير إلى المدى الذي تعمل عنده المؤسسة على تحديد أولويات وأهداف المؤسسة التي يجب تحقيقها.

\*- الثقافة: وتشير إلى الذي تشجع عنده إدارة المؤسسة سيادة جو من الحب والألفة، والدقة المتبادلة وتشجيع التفاعل القائم على الاحترام والتعبير للآخرين.

\*- المحاكاة الفكرية المعرفية: وتشير إلى المدى الذي تشجع عنده إدارة المؤسسة الأفراد العاملين على إدراك ما يحاولون تحقيقه.

\*- المساندة الشخصية: وتوضح الحد الذي توفر فيه المؤسسة الدعم المعنوي للأفراد العاملين.

\*- توقعات الأداء: وتشير إلى المدى الذي يكون لدى المؤسسة توقعات عالية اتجاه الأفراد العاملين.

**3- ثقافة المؤسسة:** وهي نسق من القيم والمعايير والمعتقدات والتقاليد الكافية 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، وعبء على التنظيم في حالة إذا كان يسود المؤسسة بعض القيم والمعايير السلبية. أما إذا كانت ثقافة المؤسسة إيجابية ومدعمة فإنها تعتبر بمثابة حافز للاستقرار والثبات ودافعا لتحسين أداء كل من الأفراد العاملين.

**4- الموارد البشرية:** حيث يعد العنصر البشري المورد الحقيقي لأي منظمة في المجتمع، وما الموارد البشرية 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 المركز الأول في رفع هذه التحديات.

**5- 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 تساهم في جودة صنع القرار.

**6- ديموغرافيا التنظيم:** هي 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.

**7- المناخ المؤسسي:** ويعرف بأنه مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية والعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستمر 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. وتعتبر جودة المناخ المؤسسي محددًا رئيسيًا من محددات التميز المؤسسي.

**8- طبيعة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة:** يشير الهيكل التنظيمي إلى ذلك الإطار الذي يتحدد من خلاله العلاقات الرسمية بين الأفراد والصلاحيات والمسؤوليات الواجبة على كل فرد في المؤسسة.

**المطلب الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتميز المؤسسي<sup>1</sup>**

يمكن القول أن هناك علاقة ترابطية وطردية وتلازمية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتميز المؤسسي، ولا يمكن تحقيق التميز المؤسسي إلا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة والتركيز على المورد البشري الكفاء وتوفير أحسن الظروف للعمل من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.

بما أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية وقابليتها على استثمار الموارد المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها وقدراتها على ممارسة نشاطاتها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، والمحافظة على ديمومة هذه الموارد وذلك من خلال التدريب والتطوير والترقية وغيرها من النشاطات الأخرى للحصول على اليد العاملة المؤهلة، وذلك لإضافة قيمة للخدمات المقدمة من قبلها. ومن أجل البقاء في ميدان الأعمال والمحافظة على ديمومة المنظمة لابد من تثبيت مستويات للتميز من خلال مشاركة مجموعة من القادة الذين تتوفر فيهم القدرات للتحكم في المنظمة. حيث يعتبر التميز بمثابة الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج مرضية مختلف الأطراف من (زبائن، عمال، مساهمين....) وتعود هذه الممارسة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والتركيز على المورد البشري الذي هو أساس العمل وكذلك الموارد المادية و المالية و العمليات الداخلية المختلفة و نظم المعلومات و غيرها فكل هذه العوامل تقع تحت طائلة إدارة التميز التي يقصد بها "هي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق التميز و الميزة التنافسية الدائمين للمنظمة لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شيء و على كل مستوى من أجل تحقيق التميز سواء على المدى القريب أو البعيد.

ومن هنا يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي التي تساعد على الوصول إلى مستوى التميز لأنها تقوم بالتخطيط للموارد البشرية على المدى البعيد.

<sup>1</sup> -ميادة يحيوي مهدي ، دور المهارات القيادية الناجحة في تبنى استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال ، دراسة تحليلية في مصر ، مجلة ،الغري ، المجلد السابع ، العدد الثلاثون،2014،ص12.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

-دراسة عبد الجليل (1992) بعنوان "السياسات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جمهورية مصر العربية.

\* هدفت إلى وصف واقع الإدارة المصرية للموارد البشرية ومقارنته بالأفكار والدراسات الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية تمهيدا لتقويم الواقع المصري. تكون مجتمع الدراسة من قادة الرأي أو المجموعات الرئيسية حول سياسات الموارد البشرية وممارساتها. تكونت عينة الدراسة من (12) شركة، و(20) عضوا من أعضاء هيئة التدريس العاملين بأقسام إدارة الأعمال في كليات التجارة بالجامعات المصرية. و(20) من الخبراء الاستشاريين في مجال إدارة الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: يمكن أن تؤدي إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في قرارات الأعمال من خلال توفير المزيد من المدخلات للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة حيث كان ذلك تعبيرا في رغبة مستقبلية من معظم فئات العينة حوالي (92%) على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية ذات أهمية قصوى بالنسبة لنجاح الأعمال. بالإضافة إلى أن تقارب اتجاهات فئات العينة، وآرائهم وأفكارهم يعتبر دليلا على التفاؤل بأن يستمر تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها وتنمية كل منها لارتباطهما على أي صورة بفاعلية المنظمات.

- دراسة الناطور (2000) بعنوان "تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين "

هدفت إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني من حيث طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة (مدى توافرها . مدى دقتها . مدى استخدامها)، ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط للقوى العاملة في القطاع الأردني.

وتوصلت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني تمتاز بأنها متوفرة ودقيقة بدرجة عالية ومستخدمة بدرجة متوسطة. وأن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة . لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة كان بدرجة متوسطة نسبيا. وأن هناك معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني بدرجة عالية، حيث كان أهمها يتعلق بنقص الحوافز بنوعها (المادية والمعنوية) الممنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة، ونقص في عدد العاملين المتخصصين في تخطيط القوى العاملة.

-دراسة الجريري (2001) بعنوان أثر إستراتيجية اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة في المصارف العراقية.

هدفت إلى بيان أثر التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية، وكذلك التوافق بين كل نوع من أنواع الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية الموارد البشرية، مع إستراتيجية الاختيار (الداخلي . الخارجي) وأثره في تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في استقرار العاملين وارتفاع أداء العاملين. تكونت عينة الدراسة من (57) شخصا من مختلف المراكز الوظيفية، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات منها:

1- ان إستراتيجية الموارد البشرية المعتمدة في المصارف متوازنة بحيث تجمع بين الإستراتيجية المحللة والتي تركز في عملها على مجالين مختلفين كالإنتاج والتسويق، والمستجيبية والتي لا تركز على التخطيط المسبق.

2- هناك تأثير بين الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية. دراسة الكبيسي (2001) بعنوان الأثر بين إستراتيجية المنظمة، وإستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق. هدفت

إلى تحديد نوع الإستراتيجية السائدة فيمنظمات عينة البحث، وبيان الأثر بين إستراتيجية المنظمة، وإستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية، ومدى التوافق بينهما في منظمات عينة البحث وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. تكونت عينة الدراسة من (218) شخصا بين عضو مجلس إدارة وموظفين في مواقع مختلفة، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أبرزها: أن المصارف عينة الدراسة تتباين فيما بينها بشأن نوع ومستوى الإستراتيجية الكلية المعتمدة. وأن هناك أثر بين إستراتيجية المصرف وإستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للزبون الداخلي والخارجي.

-دراسة أبو زيد (2003) بعنوان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة.

" . هدفت إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص الأردنيين، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروق في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص. وقد تكونت عينة الدراسة من (50) مديرا في القطاع العام، و (50) مديرا من القطاع الخاص. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية للموارد البشرية هي ضعف نظام التغذية الراجعة في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار

والتعيين. وأن هناك أثر ارتباط إيجابي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

-دراسة بقله (2004) بعنوان: **واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني: دراسة ميدانية.**

. هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني من خلال معرفة إلى أي مدى يتم إتباع مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والمقارنة بينهما، كما هدفت إلى التعرف على مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها لدى الدائرة أو القسم المعني بالتخطيط للموارد البشرية، وكذلك إلى معرفة مدى الربط والتكامل بين إستراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها. وقد تكونت عينة الدراسة من (115) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، تمارس بدرجة متوسطة بالإضافة إلى وجود فروق بين منظمات كلا القطاعين، فيما يخص تلك الأنشطة والممارسات، باستثناء المرحلة الأخيرة المتعلقة بتنسيق المنظمة بين إدارتها وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية، وقد كانت لصالح القطاع الخاص. وأن هناك تكامل ما بين إستراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها بدرجة متوسطة وذلك في كلا القطاعين.

-دراسة أبو دولة وصالحية (2005) بعنوان **تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية.**

هدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية. اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية المقارنة. وقد شمل البحث (92) منظمة حكومية وخاصة بالأردن. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن (7.66%) من منظمات القطاع العام و (5.52%) من منظمات القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية. وأن (9.30%) من منظمات القطاع العام و (17.5%) في القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين منظمات القطاعين فيما يتعلق بعملية الربط والتكامل بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية. وأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاعين جاءت متدنية. وضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لأعمال إدارة الموارد البشرية.

-دراسة حسن (2009) بعنوان **إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية.**

هدفت إلى التعرف على إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل

من استقطاب الموارد البشرية؛ واختيار الموارد البشرية؛ وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.

### الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة (Collins & Clark, 2003 /) بعنوان Strategic Humant Resource Practices, Top Management Team Social Network, and Firm Performance: The Role of "Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage". هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي. تكونت عينة الدراسة من (72) شركة ذات التكنولوجيا العالية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من حيث نمو المبيعات ونمو عوائد الأسهم.

دراسة (Siu Chow, 2008) بعنوان "An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems.

هدفت إلى بيان فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء العالي لأنظمة العمل. تكونت عينة الدراسة من (248) فردا من الشركات العاملة في هونج كونج والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعما للأداء فيها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات عينة الدراسة.

دراسة (Kuvaas, 2008) بعنوان "An Exploration of How the Employee–Organization Relationship Affects the Linkage between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes.

هدفت إلى الاختبار والتعرف على أن جودة العلاقة بين المنظمة والعاملين تؤثر على العلاقة بين إدراك العاملين لتطوير ممارسات الموارد البشرية ونواتج العاملين. تكونت عينة الدراسة من (593) عاملا من (64) بنكا محليا فيالنرويج. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك علاقة ارتباط مباشرة بين إدراك تطوير ممارسات الموارد البشرية ومعدل الدوران.

دراسة (Vlachos, 2009) بعنوان "The effects of human resource practices on firm growth .

هدفت إلى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة. بالإضافة إلى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة. تكونت عينة الدراسة من (71) مدير في شركات الأغذية برومانيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات، وأن هناك علاقة ارتباط غير إيجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة باستثناء الأمن الوظيفي.

دراسة (Peris-Ortiz, 2009) بعنوان "An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship ."

هدفت إلى تطوير أنموذج تحليلي لإدارة الموارد البشرية بعوائد تنظيمية. وقد توصلت الدراسة إلى تطوير أنموذج تحليلي بالاستناد إلى العرض النظري حول إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Chang Yang & Yeh-Yun Lin, 2009) بعنوان "Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and Organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan ."

هدفت إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري كمتغير وسيط لطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في صناعة الرعاية الصحية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك أثرًا لرأس المال الفكري على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

دراسة (Edralin, 2010) بعنوان "Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippine".

هدفت إلى تحديد درجة تحفيز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية الأكثر توجيها لريادة المنظمة في أكبر الشركات في الفلبين. وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في (11) شركة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية، وترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلاً من علاقات العاملين، والتدريب والتطوير، الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل كبير في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت التميز المؤسسي

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة (الغرب، 2013) بعنوان : أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية : مصلحة الجمارك السعودية . " هدفت الدراسة إلى :

التعرف على أثر بعض وظائف الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (631) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.16) لتحليل بيانات الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها وجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (63%) من التباين في التميز التنظيمي، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز الاستخدام الأمثل والفعال لوظائف إدارة الموارد البشرية في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الوظائف إلى المستويات العليا المرغوب

فيها، من خلال تحقيق التوافق بين تصميم وتحليل العمل مع هياكلها التنظيمية، والعمل على تقديم الحوافز التشجيعية للعاملين، وتطوير إجراءات العمل بغية تحقيق التميز المؤسسي.

2- (دراسة أبو طالب، 2013) بعنوان :

"أهم معايير التميز في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الخاصة في الضفة الغربية.هدفت الدراسة إلى

معرفة أهم معايير التميز المستخدمة في هذه المدارس لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة في نتائج الثانوية العامة، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات على عينة مكونة من 452 موظفا تم استرجاع 416 بنسبة 92%. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

التميز في انتقاء المدرسين وخاصة الدورات العلمية التي يتلقاها المدرسين لتحسين أدائهم سنويا، المزايا التشجيعية التي يتلقاها المدرسين حصول مدارسهم على المراتب الأولى.

3- دراسة (حسن عبد المحسن، 2010) بعنوان " : ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي" دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية هدفت هذه الدراسة إلى :

التعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شمل (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة .وفي ضوء ذلك جري جمع وتحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

• وجود أثر للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية .

• وجود أثر لتدريب والتطوير في تحقيق تميز القيادي وتميز لتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية .

• وجود أثر لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية .

• وجود أثر لتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية .

• وجود أثر للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في شركة زين الكويتية .

وقد أوصت الدراسة بما يلي :

• تعزيز اهتمام شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية أهمية كبيرة للإيزو 10015 والمتعلق بتدريب الموظفين .

• السعي من قبل الإدارة العليا لشركة زين الكويتية للاتصالات الخلية باستمرار إلى تحقيق مركز

تنافسي جيد .

4-دراسة (متعب وراضي،2010 ) بعنوان الريادية وأثرها في الأداء الجامعي المتميز - دراسة اختيارية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية "هدفت الدراسة إلى :

التعرف على الريادية وأثرها في تحقيق الأداء المتميز في جامعة القادسية وتشخيص المؤهلات الريادية لدى القيادات الجامعية في جامعة القادسية وبيان امتلاكهم لأبعادها الخمسة وتحليل أداء القيادات الجامعية في جامعة القادسية منظور إليه من خمسة أبعاد أساسية، ومدى وجود تأثير وعلاقة بين المؤهلات الريادية والأداء للقيادات الجامعية، وتمثلت عينة البحث بإفادة عمداء الكليات ومعاونو العمداء للشئون العلمية والإدارية ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات العائدة لجامعة القادسية، إذ تم توزيع (70) استبيان على السادة عمداء الكليات ومعاونو العمداء ورؤساء الأقسام، تم استعادة (61) استمارة فقط صالحة للتحليل وتمثل نسبة استجابة (87%) وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

-تمتلك أغلب القيادات الجامعية في جامعة القادسية المؤهلات الريادية العالية، إذ أن أغلبهم يمتلك الرغبة في الاستقلالية والإبداع والبحث عن المنافسة والاستباقية، ولكنهم يميلون إلى تجنب المخاطر .

-تتمتع القيادات الجامعية العليا في جامعة القادسية بمستوى أداء متوسط، تجسد في تميزهم بمستوى عالي في مجال التدريس والإشراف، وامتلاكهم لمستوى متوسط في بقية أبعاد الأداء المتميز .  
-وجود تأثير للريادية في الأداء المتميز للسادة العمداء، ولكنه تأثير ضعيف ومحدود. وقد كان التأثير الأقوى للريادية في بعدي التميز في مجال المشاركات العلمية والنشاطات والتميز في مجال التأليف والترجمة والبحث .

-عدم قدرة القيادات الجامعية على توظيف الأفكار الريادية التي يمتلكونها في تعزيز أدائهم الجامعي .

5- (دراسة الجعبري،2009 ) بعنوان : دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية "

هدفت الدراسة إلى :

التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير الأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. حيث تتمحور مشكلة الدراسة على استقصاء واقع تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي وذلك من خلال التعرف على التطبيقات الفرعية لكل عنصر من عناصر إدارة التميز . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا) رؤساء ونواب ومسؤولي وحدات الجودة أو التخطيط والتطوير في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية .وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

نتائج إيجابية نوعا ما فيما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز، وكانت أهم النتائج :

مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط .

• يوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

يوجد اختلاف في ترتيب أهمية عناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال من وجهة نظر الباحثين كأفراد ومن حيث مدى الممارسة الفعلية لتلك العناصر .

6- (دراسة الحكيم وآخرون، 2009) بعنوان : دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة " هدفت الدراسة إلى :

إلقاء الضوء على إمكانية استخدام أدوات التعلم التنظيمي في بيئة التعليم الجامعي ودورها في تحقيق الأداء المتميز، وهل لدى الجامعة برامج للاستفادة من عمليات التعلم التنظيمي في تعزيز إمكانية نجاح الأداء المتميز لعينة البحث، وتكونت عينة الدراسة من (22) موظف من جميع القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج :

إمكانية تبني أدوات التعلم التنظيمي من قبل الجامعة قيد الدراسة لأنها في الأساس تعد منظمات معرفية، وأن استخدام أدوات التعلم التنظيمي يمكن الجامعات من تحقيق الأداء المتميز في عملها، وأن تبني أدوات التعلم التنظيمي وتكييفها بما يلائم بيئة التعليم الجامعي يخلق ثقافة تنظيمية تدعم الأداء المتميز في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماما وبشكل واضح حول أدوات التعلم التنظيمي، وحول خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتميز، هذا يعني أنه في حال استخدام هذه الخصائص من قبل الجامعة ستتمكن من تحقيق التميز في أعمالها .

7- (دراسة دروزة، 2008) بعنوان " : العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية "هدفت الدراسة إلى:

الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية للاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، والتوليد، والتخزين، والتوزيع، والتطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة

بتصميم استبيان لجمع المعلومات الأولية والمكونة من (90) فقرة على أفراد عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (300) موظف .وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى .

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.

1- (دراسة Saada, 2013) بعنوان :

"Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution –UCAS as a case study"

"مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للنموذج الأوروبي للتميز " هدفت الدراسة الى: التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقا للنموذج الأوروبي للتميز. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

• أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي 75.9 %، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب .

• هناك ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى يليه المعيار الأول وفق ترتيب النموذج والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه وتلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في تشجيع روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة.

-2دراسة (2007, Sharma& Talwar) بعنوان:

"Evaluation of Universal Business Excellence Model in Corporating Vedic Philosophy, Measuring Business Excellence"

تقييم آراء قيادات المنظمات حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات كافة " هدفت الدراسة إلى: تحديد آراء قيادات المنظمات حول أهم معايير التميز الصالحة للتطبيق على المنظمات كافة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

• بناء نموذج تميز من تسعة معايير هي " القيادة، والثقافة والقيم، والتخطيط الاستراتيجي، والعمليات، ونتائج الأعمال، وحسن التوجه، والتحسين المستمر، وتأكيد النجاح، والبيئة الخارجية .

• يوضح النموذج أن البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة وبيئة العمل، ويعتمد تأكيد النجاح على القيادة والثقافة والقيم المشتركة التي تسهل إزالة العقبات وتسهل تدفق المعرفة والمعلومات والخدمات للمعنيين وإرضاء الأطراف المختلفة، كما تساهم المعرفة في الحد من المشكلات.

3.دراسة (2004, Eygelaar) بعنوان :

"The Application of the Excellence Model to Enhance Military Health Service Delivery and Performance Excellence"

تحديد المجالات الحيوية اللازمة لتحسين إيصال الخدمات وتميزها في الأداء " هدفت الدراسة إلى : تحديد المجالات الحيوية اللازمة لتحسين إيصال الخدمات وتميزها في الأداء، وتحديد مدى ملائمة تطبيق نموذج تميز جنوب إفريقيا لتمييز أداء الخدمات العامة كإطار للتقويم الذاتي المتكامل الوضع وتطوير

الإستراتيجية لتعزيز تقديم الخدمات الصحية العسكرية بأداء متميز واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي، فقد طبقت الدراسة على (17) وحدة من وحدات منظمة الخدمات العامة للرعاية الصحية بوزارة الدفاع بجنوب إفريقيا، والتي تمثل (85%) من جميع وحداتها، وتم اختيار معايير نموذج التميز لجنوب إفريقيا لعمل استبيان للتقويم الذاتي لتمييز أداء الخدمات العامة وتم اعتمادها كنهج متكامل للتقويم الذاتي وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

- أن مستوى تميز الأداء في منظمة الرعاية الصحية العسكرية كانت أقل من المتوسط (75) نقطة من (250) وتم تحديد المجالات التي تتطلب التحسين داخل المنظمة .
- أن متوسط مستوى نتائج معايير الممكّنات كانت (34%) أن أوزان وقيم معايير التميز وتطبيقها في مؤسسات الرعاية الصحية العسكرية يجب أن يتم بحثها
- تحديد مواصفات نموذج تميز أداء تنظيمي خاص لمؤسسات خدمات الرعاية الصحية العسكرية التي من شأنها أن تعزز الأداء التنظيمي في تقديم الخدمة .
- أن الالتزام يجب أن يكون مكتسب من قادة المنظمة لاستخدام نموذج للتمييز .
- يتيح نموذج التميز للمنظمات أن تركز في مجالات محددة للتطوير والتحسين وأن تكسب شيئاً من المعرفة من خلال المقارنة مع منظمات أخرى لها نفس الخبرات .

#### 4- دراسة (2003, Al rayes) بعنوان:

"Quantities Analysis of the Self-Assessment Scores of 45 Organizations which were Assessed by EFQM Excellence Model"

"مقارنة نتائج مستوى تميز المنظمات بالمملكة المتحدة لتحديد فاعلية استخدام النموذج الأوروبي كأداة لقياس مستوى التميز "هدفت الدراسة إلى :

مقارنة نتائج مستوى تميز المنظمات بالمملكة المتحدة لتحديد فاعلية استخدام النموذج الأوروبي كأداة لقياس مستوى التميز، واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة استبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي على (45) شركة متوسطة الحجم في بريطانيا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

- تم التوصل لمتوسط مستوى تميز (45) شركة بريطانية، متمثلة في (460) نقطة من (1000) نقطة لجميع المعايير .

• يتيح النموذج الأوروبي للتمييز للمنظمات أن تركز في مجالات محددة للتطوير والتحسين وأن تكسب شيئاً من المعرفة من خلال المقارنة مع منظمات أخرى لها الخبرات نفسها .

أكدت الدراسة بأنه ينبغي على الشركات إدراك عملية المقارنة والتقويم الذاتي والتي يجب أن ينظر إليهما على أنهما جزآن مهمان للغاية في رحلة التميز.

5- دراسة (2002, Kanji) بعنوان: "An Integrated Approach Business Excellence":

تحديد معايير نموذج التميز، وتحديد فاعلية نظم قياس الأداء التقليدية "هدفت الدراسة إلى :  
تحديد معايير نموذج التميز، وتحديد فاعلية نظم قياس الأداء التقليدية. واستخدمت الدراسة مدخل المسح  
الاجتماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت الدراسة استبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي على أربع  
منظمات عامة في بريطانيا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

1. أن نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم تميز الأداء.

2. بناء نموذج لتمييز الأعمال يشتمل على بعدين: الأول يتضمن مجموعة مهمة من المعايير، والتي  
تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمنظمة إذا تم التركيز عليها وإدارتها بشكل فعال، وهي: القيادة باعتبارها  
العنصر أو المحرك الرئيسي، ورضا العملاء، وإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر."

6- دراسة (2002, La framboise) بعنوان :

«AN Empirical study of the relationship between Quality practices and business performance excellence in central Canada»

تحديد معايير قياس الأداء المتميز واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي "هدفت  
الدراسة إلى:

تحديد معايير قياس الأداء المتميز واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي، وطبق  
استبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي على منظمات كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم المتخصصة في تقديم  
الخدمات للمتعاملين في وسط كندا، وحددت العينة بعدد (282) بواقع (163) و (119) في Ontario.  
وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها:

• أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة على تحقيق التميز من المتغيرات المختلفة من حجم المنظمة وموقعها في  
القطاع العام أو الخاص وكذلك المجال الذي تعمل فيه .

• أن المعايير الرئيسية التي تحقق الأداء المتميز هي " الأداء المالي، وتأثير جودة المنتج، وعمليات  
الجودة، ودور العملاء، ودور الموظفين، ودور الموردين، وسلوك أصحاب المصلحة.  
وجود تأثير ذي دلالة على تحقيق التميز من خلال الإيزو 9000 وجوائز التميز .

7- دراسة مؤسسة (Price Water House Coopers, 2000) بعنوان :

"Report on the Evaluation of the Public Sector Excellence Programme"

"تأثير برنامج التميز المستخدم في القطاع العام البريطاني "هدفت الدراسة إلى:

تحديد تأثير برنامج التميز المستخدم في القطاع العام البريطاني، ومن أهم أهداف الدراسة التعرف على  
درجة تأثير نموذج التميز على أداء المنظمات التي تستخدمها ومنها شرطة مترو بول وشرطة شمال ويلز.  
واستخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي، وطبقت استبيان وفق مقياس ليكرت  
الخماسي على عينة الدراسة والتي شملت (945) منظمة توزعت بين (33%) سلطات محلية، و (19%)

منظمات صحية، و (14%) وكالات حكومية، و (4%) منظمات شرطية، و (4%) منظمات الدفاع المدني، و (4%) منظمات الدفاع، و (1%) منظمات العدالة الجنائية، و (6%) منظمات التعليم، و (5%) منظمات حكومية، و (1%) منظمات تطوعية، و (8%) منظمات أخرى . وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها. أن أكثر المنظمات استخداما لنموذج التميز كانت المنظمات الشرطية، ويليهما المنظمات الحكومية، فمنظمات الوكالات الحكومية، ثم المنظمات التطوعية والمنظمات الصحية .

• أظهرت الدراسة وبشكل عام أن (81%) من منظمات القطاع العام يرون درجة تأثير استخدام معايير نموذج التميز على أدائها ما بين مؤثر جدا ومؤثر.

• كشفت الدراسة عن وجود تطور في منظمات القطاع العام بعد استخدام نموذج التميز .

• توصلت الدراسة إلى المعايير الرئيسية لنموذج التميز الأكثر تأثيرا على منظمات القطاع العام من منظور أفراد الدراسة تتمثل في: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، والموارد والشركات، والعمليات، ونتائج العاملين، ونتائج العملاء، ونتائج المجتمع، ونتائج مفاتيح الأداء .

• هناك فوائد لاستخدام نموذج التميز في منظمات القطاع العام تتمثل في:

تحقيق متطلبات الأجندة الحكومية، وتؤدي إلى تحديد المجالات التي تتطلب التحسين، تطوير تفكير الإدارة الاستراتيجي، تمثل نقطة التقاء السياسات والمبادرات، تحقيق تطور أبعد في خدمة العملاء .

### المطلب الثالث : تقييم الدراسات السابقة و مقارنتها مع الدراسة الحالية

#### الفرع الأول: أوجه التشابه

فيما يخص أوجه التشابه لاحظنا أن كل الدراسات تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أي أن معظم أو كل الدراسات كانت تركز على مجال واحد وهو إن صح التعبير التخطيط للموارد البشرية. وكذلك تطرقت هذه الدراسات إلى تعريف المورد البشري و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

أما بالنسبة للتميز المؤسسي فإن كل الدراسات ركزت على التميز المؤسسي كمتغير مستقل أو تابع و تأثره بعدة عوامل و أن التخطيط و التحسين المستمر خاصة في مجال الموارد البشرية يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

#### الفرع الثاني : أوجه الاختلاف

برغم من وجود تشابه بين الدراسات إلا أنها تختلف في بعض المواقف وهذا الاختلاف راجع إلى اختلاف مواضيع البحث واختلاف جهات نظر الباحثين و من بين هذه الاختلافات:

- طرق المحافظة على المورد البشري لتحقيق التميز المؤسسي.

## الفصل الأول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتميز المؤسسي

- كيفية اختيار الأفراد العاملين من أجل تحقيق المزايا التنافسية .
  - اختلاف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام و الخاص.
- و من هنا نلاحظ أن أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة يكمن في توجهات الدراسة وما هو العنصر أو المتغير الذي تركز عليه وهدفها المسطر.

الفرع الثالث : مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

الجدول رقم : 02 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
بيئة الدراسة	تمت الدراسات السابقة في دول عربية و أجنبية	تمت هذه الدراسة في مؤسسة نفضال في ولاية عين الدفلى
هدف الدراسة	تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة التي كانت تهدف إلى بيان واقع ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و التميز المؤسسي	تتطرق الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر و دور و أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز في مؤسسة نفضال
منهج الدراسة	دراسات وصفية استكشافية تحليلية لإستراتيجيات الموارد البشرية و التميز المؤسسي	دراسة وصفية تحليلية لأنها تأخذ من العاملين وجهات نظرهم في مؤسسة نفضال

المصدر: من إعداد الطالبين .

### خلاصة الفصل الأول:

ومن خلال معالجتنا لهذا الفصل "مضمون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و التميز المؤسسي" توصلنا إلى بعض النقاط نوجزها في مايلي :

-الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمات الناجحة هي الآن عنصر لايمكن تفاديه كونه العامل المهم لسير المنظمة ونموها.

-رأس المال البشري هو العنصر الأساسي في تحقيق الذي يرتبط مصدره بكفاءات ومؤهلات الموارد البشرية .

وفي النهاية يمكن القول بأنّ تحقيق التميز المؤسسي أصبح من الغايات والأهداف التي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه. ولا يمكن تحقيق هذا التميز المؤسسي إلا بوجود إدارة إستراتيجية للموارد البشرية. وذلك راجع إلى التغيير السريع الذي يحدث في بيئة الأعمال.

# الفصل الثاني

## الجانب التطبيقي

## تمهيد:

بعد التطرق إلى جانب النظري والتعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، والتطرق إلى العلاقة بينهما.

ومن ثم ندعم بدراسة ميدانية مكتسباتنا النظرية، فكانت المؤسسة محل الدراسة جزائرية وذلك لتحديد أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التمييز المؤسسي في هذه المؤسسة، وكانت هذه المؤسسة مؤسسة NAFTA. وهي تعتبر مؤسسة صناعية وتجارية، وتقدم منتجات عديدة. وعليه سنتناول في هذا الفصل مبحثين:

المبحث الأول: المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

### المبحث الأول: عرض عام لشركة سوناطراك ووكالة نפטال.

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها، من أجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، من أهم المؤسسات التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته لدينا مؤسسة "نפטال" التي تعد من أحسن المؤسسات في الجزائر، نظرا لاحتلالها المرتبة الأولى على المستوى الوطني في قطاع المحروقات، تم اختيارها كوضع للدراسة الميدانية لتسليط الضوء على الكيفية التي تتم من خلالها عملية المراجعة الداخلية بمختلف أبعادها.

بالإضافة إلى ما ذكر سابقا، فأهمية هذا المبحث تظهر من خلال دراسة وتحليل المعلومات التي يمكن جمعها حول المؤسسة محل المراجعة، فقبل القيام بالمهمة، يجب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، سواء كانت داخلية كالهيكल التنظيمي، الإجراءات المتبعة والموضوعة، أو خارجية التي يمكن الحصول عليها من محيط الشركة.

في هذا الصدد سنتطرق من خلال المبحث إلى:

المطلب الأول: تقديم الشركة الأم "سوناطراك"؛

المطلب الثاني: تقديم وكالة نפטال (فرع GPL)؛

المطلب الثالث: مكانة ودور وكالة نפטال.

المطلب الأول: تقديم الشركة الأم سوناطراك.

تعتبر سوناطراك من أول المؤسسات التي تم إنشاؤها بعد الاستقلال، بحيث كان لا بد للدولة الجزائرية من استرجاع السيادة الكاملة على محرقاتها، لذلك كان عليها أن تتزود بأداة اقتصادية قادرة أن تحل محل الشركات الأجنبية، قد مرت هذه العملية بعدة مراحل في الآتي:

الفرع الأول: مرحلة الإنشاء.

أنشئت شركة سوناطراك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 491/63 المؤرخ في 1963/12/31، بحيث في البداية لم تسلم لها إلا مهام النقل والتسويق التي كانت تحت السيطرة الأجنبية، قد كان أول انجاز حققته سوناطراك هو انجاز خط الأنبوب البترولي الذي يربط حوض الحمراء بميناء أرزيو، الذي يصل طوله حوالي 805 كلم.

قد تم توسيع صلاحيات شركة سوناطراك بفضل المرسوم رقم 296/66 الصادر في 1966/09/22 بحيث أصبحت تشمل:<sup>1</sup>

- معالجة وتحويل المحروقات؛
- امتلاك منشآت المعالجة الصناعية للمحروقات، كذلك تسويق الصناعة البتروكيمياوية.

<sup>1</sup>- المرسوم رقم 296/66 الصادر في 22-09-1966، والمتعلق بتوسيع صلاحيات شركة سوناطراك.

### الفرع الثاني: مرحلة التأميم.

رغم التطور الهائل الذي عرفته شركة سوناطراك إلا أن أهميتها لم تتأكد إلا بعد التأميم الذي تم بتاريخ 1971/02/24 منذ ذلك التاريخ أصبحت تعمل على تعزيز عملية الاسترجاع الكامل لثرواتها البترولية والغازية، أخذت تكتسب أهمية كبيرة على الصعيدين الوطني والدولي، ذلك بتلبية الحاجيات الطاقوية المحلية، كذا تصدير أكبر قدر ممكن لجلب العملة الصعبة من أجل تنمية الاقتصاد الوطني.

في بداية الثمانيات، تم تطبيق قانون إعادة الهيكلة حيث نتج عنها 17 مؤسسة وطنية من أهمها نذكر:<sup>1</sup>

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز **SONALGAZ**؛
- المؤسسة الوطنية لتكرير البترول **NAFTEC**؛
- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية **NAFTAL**.\*

### المطلب الثاني: تقديم وكالة نפטال (فرع GPL).

تعتبر هذه المقاطعة إحدى المقاطعات السبعة عشر (17) للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، فرع غاز البترول المميع **NAFTAL/GPL**، تم إنشاؤها عن طريق القرار 593 الصادر بتاريخ 01-08-2000، وجاء ذلك في إطار إعادة هيكلة شاملة للمؤسسة. وعملها هو شراء وبيع الغاز البترولي المميع وتعبئة وتوزيع المنتجات النفطية الآتية:<sup>2</sup>

1. **المحروقات**: بنزين بدون رصاص، بنزين عادي ورفيع، سيرغاز، مازوت؛
2. **غاز البترول المميع**: يتمثل في:
  - غاز البروبان (Propane) قارورات الغاز ذات الوزن 35كلغ (P<sub>35</sub>) و 11كلغ (P<sub>11</sub>)؛
  - غاز البوتان (Butane) قارورات الغاز ذات الوزن 13كلغ (B<sub>13</sub>) و 03كلغ (B<sub>03</sub>).

### الفرع الأول: نظرة خاصة حول وكالة نפטال (فرع GPL) بعين الدقلى.

في جويلية 1998 كانت شركة نפטال محل هيكلة حيث قسمت إلى أربعة أقسام:<sup>3</sup>

1. قسم غاز البترول المميع (GPL)؛
2. قسم الوقود، التشحيم والمطاط (CLP)؛
3. قسم الطيران والبحرية (AVM)؛
4. قسم الزيت (B).

<sup>1</sup> - وزارة الطاقة والصناعات البترولية والكيميائية، المرسوم رقم 101/80، المؤرخ في 06-04-1980، الصادر في 08/04/1980 المتضمن إعادة هيكلة المؤسسة لتكرير المنتجات البترولية وتوزيعها.

\*- يرجع أصل كلمة **NAFTAL** إلى: **NAFT** مصطلح عربي يقصد به النفط. أما **AL** الحرفان الأولان من كلمة **Algérie**، وعليه فالكلمة بمجملها تعني نفط الجزائر.

<sup>2</sup> - معلومات مقدمة من طرف موظف في مصلحة الموارد البشرية بوكالة نפטال.

<sup>3</sup> - [www.naftal.dz](http://www.naftal.dz), 02-04-2014.

حيث أسس قسم (GPL) للقيام بجزء من المهام الموكلة إلى "نפטال" بما أن هذه الأخيرة تتكون من عدة وحدات، ركزنا اهتمامنا على نفطال وكالة غاز البترول المميع.

### الفرع الثاني: مهام الوكالة.

من المهام الرئيسية لوكالة نفطال مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية في السوق الوطنية، تدخل هذه في الميادين التالية:<sup>1</sup>

1. تعبئة غاز البترول المميع.
2. تكوين الزيت.
3. توزيع وتخزين وتسويق الوقود المتمثل في البنزين، غاز البترول المميع، المازوت، البروبان، البوتان، الزيوت والزفت.
4. نقل المنتجات البترولية.
5. تقديم خدمات متنوعة ومختلفة مثل: الغسل، التشحيم والتفريغ.

### الفرع الثالث: أهداف الوكالة.

تسعى وكالة نفطال إلى تحقيق أهدافها المنشودة من أجل ضمان استمرارها وفرض وجودها في السوق، فيما يلي أهم هذه الأهداف:<sup>2</sup>

1. التنقيب على المحروقات واستغلالها.
2. تطوير شبكات نقل المحروقات، تخزين، شحن، استغلال وتسيير هذه الشبكات.
3. تمييع الغاز الطبيعي ومعالجته.
4. تحويل وتكرير المحروقات وتسويقها.
5. تنمية مختلف النشاطات المشتركة في الجزائر وفي الخارج مع الشركات الجزائرية والأجنبية، والاشتراك في رأس المال والقيم المنقولة الأخرى.
6. تمويل البلاد بالمحروقات على المدى المتوسط والبعيد.
7. دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يترتب عنه فائدة على الوكالة.
8. تطوير ووضع كفاءات عملية للعمليات الموجهة للاستعمال والاختيار الأحسن للموارد البشرية والوسائل والخدمات.

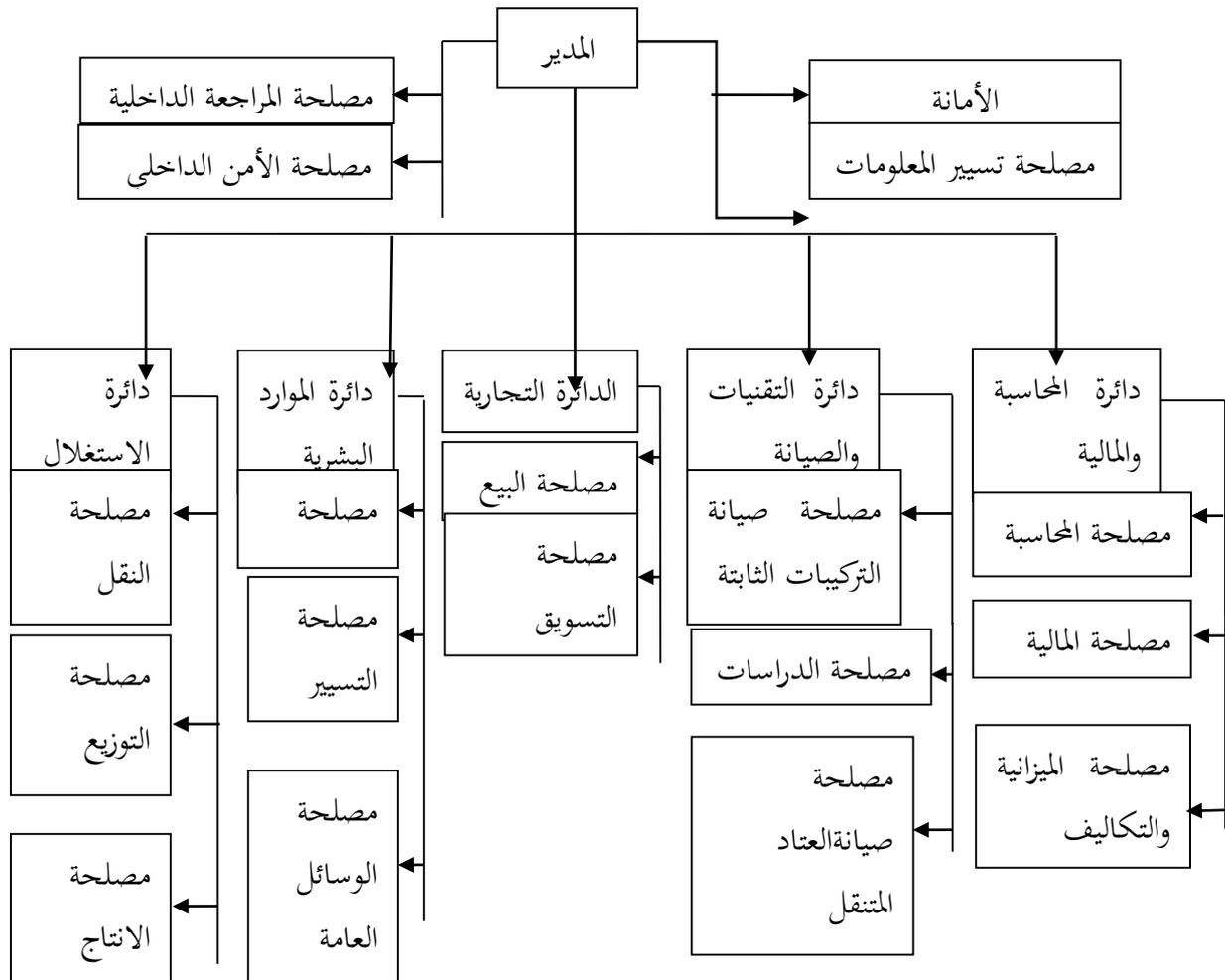
<sup>1</sup> - معلومات من موظفي في مصلحة الموارد البشرية بوكالة نفطال.

<sup>2</sup> - www.naftal.dz, 02-04-2014.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للوكالة.

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن خريطة مختصرة تحدد فيه المسؤوليات وتقسّم حسب الوظائف الأساسية للوكالة، حتى يكون هناك تسيير جيد ومحكم في مختلف نشاطات الوكالة، يجب تنظيم هذه الأخير وفق هيكل إداري، فيما يلي يمكن إظهار الهيكل التنظيمي الذي جمعت من خلاله نشاطات الوكالة:

الشكل رقم (2) : الهيكل التنظيمي لوكالة نפטال غاز البترول المميع بعين الدفلى.



المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 504/98 بتاريخ 13-10-1998، المتضمن تنظيم وهيكل وكالة

نفطال.

المطلب الثالث: مكانة ودور وكالة نفطال.

سننظر من خلال هذا المطلب إلى مكانة ودور نفطال في الاقتصاد الجزائري، من ثم مكانتها في الاقتصاد العالمي.

### الفرع الأول: مكانة ودور نפטال في الاقتصاد الجزائري.

عملت الجزائر جاهدة بعد الاستقلال على استعادة سيادتها الطاقوية، تجسد ذلك بإنشاء شركة نפטال، التي كانت المحنكرة للسوق الجزائرية قبل أن تفتح الدولة مجال الشراكة في المجال الطاقوي.

#### أولاً- مكانة في السوق الجزائرية:

لعبت نפטال دورا هاما في القضاء على العجز في ميزان المدفوعات، دفع عملية التنمية، ذلك منذ نشأتها، فاستغلال المحروقات في الجزائر مر بمرحلتين، مرحلة أولى تتمثل في احتكار السوق من طرف نפטال، مرحلة ثانية تتمثل في مرحلة الشراكة.

بعد استقلال الجزائر، كانت الدولة بحاجة ماسة للاستثمارات وأموال لإرساء قواعد التصنيع وتشكيل الصناعات القاعدية، التي كانت عاجزة عن توفيرها، فإثناء نפטال كانت ضرورة حتمية أمثلتها ظروف مختلفة كانت تمر بها البلاد.

ففي البلاد كانت تتميز نפטال بقلّة الخبرة في قطاع المحروقات، لكن بمرور الزمن اكتسبت هذه الشركة خبرة كانت تساعدها كثيرا في الاستغلال الأمثل لهذا القطاع.

أما فترة الثمانينات فقد تميزت بزيادة نشاط الشركة في أغلب المجالات، حيث تميزت هذه الفترة باحتكار نפטال للمجال الطاقوي، لكن نظرا للتغيرات التي شهدتها العالم بصفة عامة والمجال الطاقوي بصفة خاصة، والمشاكل التي تعترض إنتاج البترول بسبب طبيعة الطبقات الأرضية الجزائرية، التي تتميز بصلابة عالية بشكل لا يسمح باسترجاع سوى 23% من إجمالي الاحتياطات البترولية، ضف إلى ذلك نقص الخبرة التكنولوجية، كذا التكلفة الباهظة التي يكتسبها هذا النشاط، كل هذه العوامل أدت بالدولة إلى فتح رأس مال شركة نפטال للشراكة الأجنبية.

نظرا للتطورات الهامة والتحويلات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والسياسية الجزائرية، فإن سوناطراك لم تبرم إلا 15 عقدا منذ 1986 الشيء الذي أدى إلى ضرورة تكملة وتعديل قانون 14/86، ذلك بقانون 21/91 المؤرخ في 04-12-1991، حيث أصدر هذا الأخير من أجل الرفع من أهداف الدولة في مجال التصدير والتأمين والتمويل طويل الأجل للسوق المحلي؛ يهدف هذا القانون بالخصوص إلى:

- تطوير الآبار الغازية، أي الشراكة في الآبار الغازية والسائلة.
- تبسيط الإجراءات، إذ يقتصر إبرام العقد مع نפטال دون الدولة.
- تخفيض الضريبة حسب النتائج لتشجيع الاكتشافات في المناطق الصعبة.

#### ثانيا- دور نפטال في تحقيق التنمية الوطنية:

يعتبر قطاع المحروقات في الجزائر القطاع الذي يحقق أكبر تراكم مالي، بتمثيله لـ 97% من الصادرات الجزائرية، كما يساهم بنسبة عالية في إيرادات الدولة.

فقطاع المحروقات يمثل المصدر الرئيسي لتمويل قطاعات الاقتصاد الوطني بالإيرادات المحققة من الصادرات، بحيث يأتي بمدخيل هامة، ذلك بجلبه للعملة الصعبة.

كما أن لهذا القطاع أي المحروقات علاقة وطيدة بالقطاعات الأخرى كالزراعة والصناعة وغيرها، فالهدف الأول لتصدير المنتوجات البترولية والغازية هو الحصول على العملة الصعبة، هذا الأخير له دور مباشر في إشباع حاجات المجتمع، من خلال الرفع من مردودية الإنتاج الزراعي والصناعي، من ثم تقوية القاعدة الاقتصادية الجزائرية.

### الفرع الثاني: مكانة نפטال في سوق الغازية الدولية.

الجزائر تعتبر من الدول الرائدة في مجال تسويق الغاز، فقد أصبحت طرفا هاما في الصراع القطبي في مجال المبادلات الدولية للغاز الطبيعي (روسيا، هولندا، الجزائر، إيران)، أحسن دليل عن المكانة الجيدة التي تملكها الجزائر هو افتتاحها لأكبر العقود العالمية لبيع الغاز، التي تمت مع إيطاليا بحيث تم تمويلها بالغاز عن طريق إنشاء أنبوب الجزائر إيطاليا عبر تونس مروراً بالبحر الأبيض المتوسط، بالإضافة إلى العقد المبرم مع إسبانيا بحيث تم تمويلها عن طريق أنبوب الجزائر إسبانيا عبر المغرب ومرورا بالبحر الأبيض المتوسط.

كما يمكن إرجاع المكانة الجيدة للجزائر، التي تتألق بها في السوق العالمية لمجموعة من العوامل، يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً-الموقع الجغرافي:

تتوسط الجزائر ثلاث قارات، آسيا، إفريقيا وأوروبا، فكلها تطل على الجزائر كما تعتبر قريبة جدا من فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، التي تشكل سوقا هاما للغاز الطبيعي الجزائري لزيادة طلبها عليه.

#### ثانياً- الاحتياطات:

للجزائر احتياطات معتبرة فيما يخص الغاز الطبيعي مقارنة مع البترول، فهي تتربع على 11% من الاحتياط الغازي العالمي، إذ تسمح الاحتياطات الحالية بتغطية الحاجيات الداخلية على مدة 50 سنة على الأقل، فكل هذا يعتبر كمؤشر إيجابي يدعم المركز التنافسي الجزائري في السوق الدولية.

#### ثالثاً- قدرات التمميع:

تملك نפטال خبرة واسعة في استغلال الغاز الطبيعي، كما نعلم أن أول وحدة للتمميع كانت بمركب أرزيو التي تم إنشاؤها مباشرة بعد سوناطراك، فرغم بروز دول غازية مهتمة بصناعة الغاز المميع كالولايات المتحدة الأمريكية، أندونيسيا، ماليزيا، تبقى نפטال تحتل مرتبة هامة في الغاز الطبيعي المميع.

#### رابعاً- القدرات التصديرية:

تحتل نפטال المرتبة الخامسة عالميا في تصدير الغاز الطبيعي منذ عام 1987، بحلول عشرية التسعينات أصبحت الجزائر أول مصدر للغاز الطبيعي على المستوى العربي والرابع على المستوى العالمي، فرغم الأحجام الهائلة من الصادرات الغازية تبقى قدرات التصدير غير مستغلة بصورة كاملة.

<sup>1</sup>- www.naftal.dz, 15-04-2014.

**المبحث الثاني: مهام ونشاطات وحدة نفطال على مستوى عين الدفلى**

**المطلب الأول: توجهات الوحدة وسياساتها**

يتضح جليا من خلال اسم الوحدة أن طابع النشاط السائد هو الطابع التجاري طالما ان المهمة الرئيسية التي كلفت بها هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية.

رغم هذا فإن الإقرار بأن نشاط الوحدة تجاري ليس مطلقا، ذلك لتواجد بعض الأنشطة الصناعية القليلة نسبيا. مقارنة بالنشاط التجاري، حيث تتمثل الأنشطة الصناعية القليلة فيما يلي:

- تكييف غاز GPL وتعبئته في قوارير بمختلف الاحجام.
- صناعة مادة الزفت وبعض الزيوت الأخرى.
- إعادة تجديد العجلات المطاطية.

**المطلب الثاني: مهام الوحدة**

تنقسم مهام الوحدة إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

**1/ المهام الإدارية:** هي كل المهام التي تختص بكيفية تسيير الوحدة والتي يمكن حصرها في الوظائف التالية:

- وظيفة التوجيه والقيادة.
- وظيفة الإشراف والقيادة.
- وظيفة الرقابة.

**2/ المهام التوزيعية:** تشمل العمليات التي تختص في توزيع المنتجات، وتتمثل خاصة فيما يلي:

- البحوث والدراسات التسويقية.
- وظيفة البيع.
- خدمات ما بعد البيع.
- الإشهار والتحفيز.

**3/ المهام اللوجستكية:** وتتمثل في الوظائف التالية:

- وظيفة التموين.
- وظيفة التجهيز، وظيفة الصيانة، وظيفة تسيير الموارد البشرية.
- الوظيفة المالية.
- وظيفة البحث والتطوير.
- الإدارة العامة.

**المطلب الثالث: أهداف الوحدة وسياساتها**

**أ- أهدافها:** تعمل الوحدة على تحقيق الأهداف التالية:

- تلبية وتحقيق حاجات الزبائن وطلباتهم.

- المحافظة على مكانة وحدة في السوق الوطنية.
- تحقيق أقصى ربح.
- ضمان الاستقرار والاستمرارية في العمل.
- تأمين سياسة جذرية.
- التطور والتوسع.

ب- سياساتها: يمكن تعريف وحدة نفضال على أنها مجموعة من الوسائل المادية والبشرية مسيرة من طرف إدارة لها السياسات التالية:

- ماليا: الربح والمردودية.
- تجاريا: حجز مكانة في السوق والمحافظة عليها.
- اجتماعيا: توزيع المداخل بصفة عادلة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

المطلب الأول: أدوات و تقنيات الدراسة

الفرع الاول: مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة ناضال لإبراز أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي، وقد تم توزيع عدد (50) استمارة موجهة إلى العاملين في كل من قطاع الموارد البشرية، وقطاع الإنتاج، وقطاع البيع والتوزيع، وقطاع الصيانة، باعتبار أن تلك القطاعات هي من أكثر الإدارات المعنية بالموارد البشرية، استرجع منها عدد (50) استمارة صالحة للتحليل بنسبة (100%) وهي تعد نسبة استجابة كاملة لأغراض البحث.

الفرع الثاني: أسلوب جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستخدمة:

### 1- أسلوب جمع البيانات

2- اعتمدنا على قوائم الاستقصاء التي أعدت لهذا الغرض والمعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة اختيارات، وقد تم تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين، تختص الأولى بالبيانات الشخصية للمبحوثين، والثانية لصلب موضوع البحث وتضم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بـ ( الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وبالتميز المؤسسي ).

كما تضمنت عدد من الأسئلة التي تغطي المتغير التابع (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية )، ولقد وزعت هذه القوائم على العاملين بالشركة محل الدراسة.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية SPSS VS 21 في تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والانحراف المعياري .

تم الاعتماد على الحدود الآتية في الحكم على المتوسط الحسابي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للفئة} - \text{الحد الأدنى للفئة}}{\text{عدد المستويات}}$$

عدد المستويات

- أكبر من (1-2.33) منخفضة.
- وأكبر من (2.33-3.66) متوسطة.
- وأكبر من (3.66-5) مرتفعة.

الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبيان :

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب. حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر والواحد (0 - 1)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكانت النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3) : إختبار ألفا كرونباخ.

الثبات:

معامل ألف كرونباخ	0.70
-------------------	------

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أنه درجة معامل ألف كرونباخ تقدر ب 0.70 وعليه نقول أن الإستبيان الذي قمنا ببنائه ثابت ويقاس حقا ما وضع لقياسه .

المطلب الثاني : عرض نتائج الإستبيان

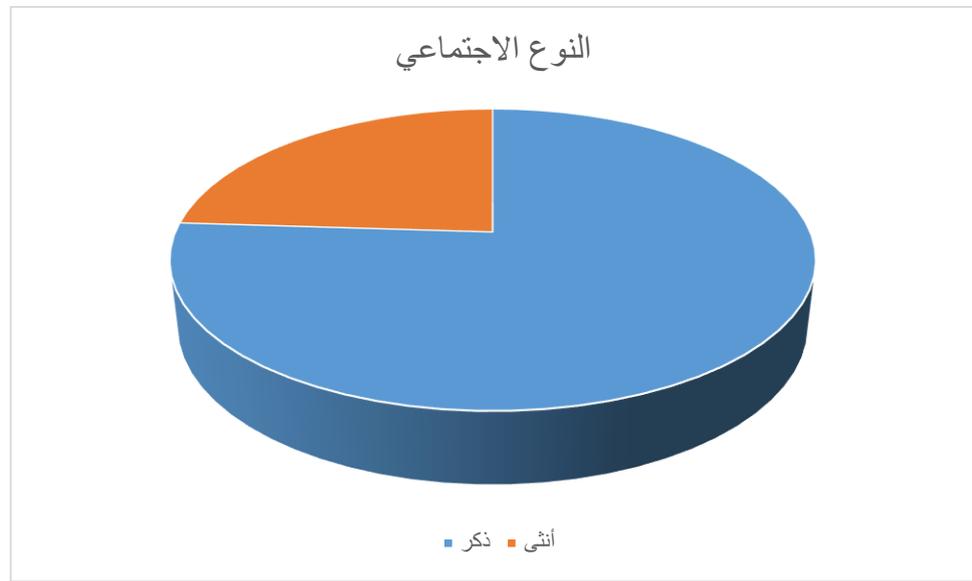
الجدول رقم (4) : توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى	مجموع
التكرار	38	12	50
النسبة	%76	%24	%100

المصدر: من إعداد الطالبين إستنادا على برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد العينة من الذكور 38 ذكر بنسبة 76% بينما بلغ عدد الإناث 12 أنثى وبنسبة 24% وهذا الإختلاف و التفاوت راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة .

الشكل رقم (3) : توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



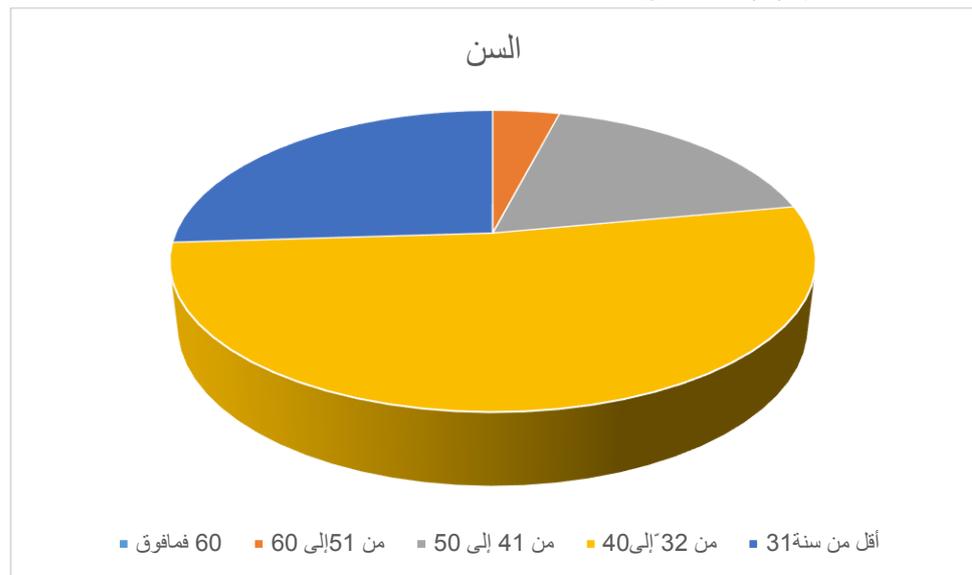
الجدول رقم(5) : توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	أقل من سنة 31	من 32 إلى 40	من 41 إلى 50	من 51 إلى 60	60 فما فوق	مجموع
التكرار	13	26	09	02	00	50
النسبة	%26	%52	%18	%4	%00	%100

من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة العمرية أقل من 31 سنة بلغت 13 فردا بنسبة 26% في حين بلغت الفئة العمرية ما بين 32 إلى 40 بلغت 26 فرد 52% أما بالنسبة للفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بلغت 9 أفراد بنسبة 18% في حين بلغت الفئة من 51 إلى 60 سنة فردين بنسبة 4% ومن هنا نلاحظ أن الفئة العمرية من 32 إلى 40 سنة هي الفئة الحاصلة على مناصب شغل داخل المؤسسة .

الشكل رقم (4) : توزيع أفراد العينة حسب السن



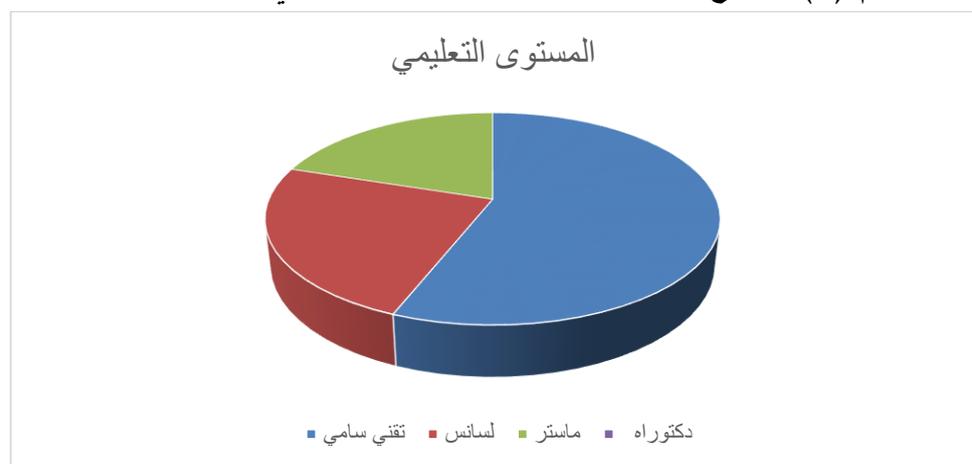
الجدول رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	دكتوراه	ماستر	لسانس	تقني سامي	المستوى التعليمي
50	00	10	12	28	التكرار
%100	00	%20	%24	%56	النسبة

من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أنّ عدد الأفراد الحاصلين على شهادة تقني سامي هو 28 فردا بنسبة بلغت 56%، في حين أنّ عدد الأفراد الحاصلين على ليسانس هو 12 فردا بنسبة تعادل 24%، أما بالنسبة للأفراد الحاصلين على شهادة ماستر هو 10 أفراد بنسبة 20%، ومن هنا يتضح أنّ معظم العاملين بالمؤسسة حاصلين على شهادة تقني سامي.

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



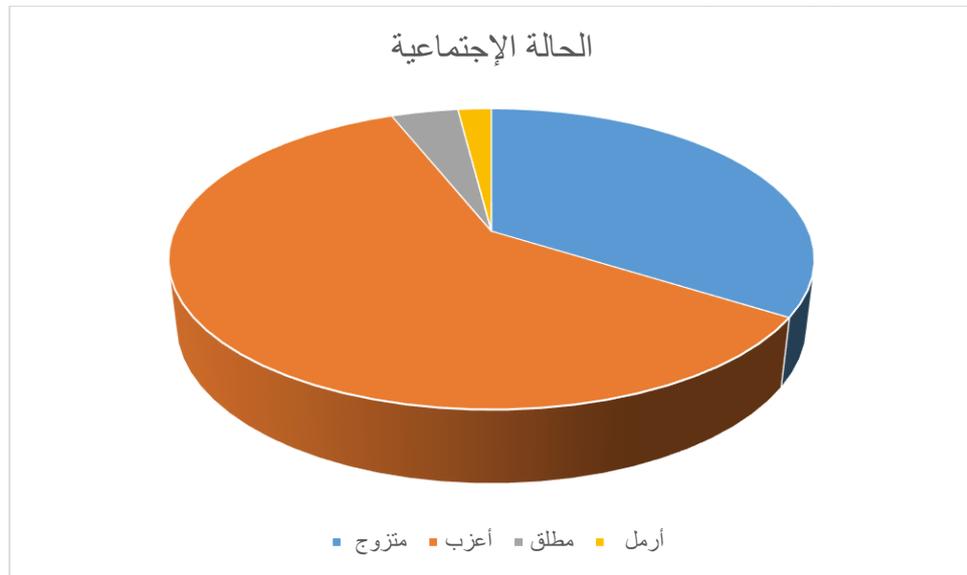
الجدول رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	متزوج	أعزب	مطلق	أرمل	المجموع
التكرار	17	30	02	01	50
النسبة	%34	%60	%04	%02	%100

من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أنّ عدد الأفراد المتزوجين بلغ 17 فردا بنسبة بلغت 34%، في حين بلغ عدد الأفراد غير المتزوجين 30 فردا بنسبة 60%، في حين بلغ عدد المطلّقين فردين اثنين بنسبة 4%، وبلغ عدد الأرمال فردا واحدا فقط بنسبة 2%، ومن هنا يمكن القول أنّ معظم العاملين في المؤسسة غير متزوجين.

الشكل رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



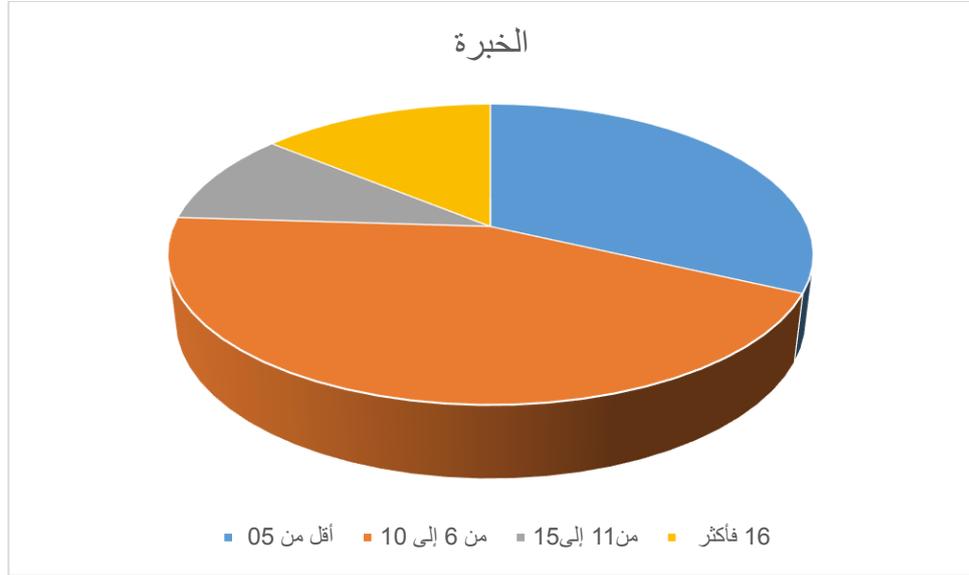
الجدول رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	أقل من 05	من 6 إلى 10	من 11 إلى 15	16 فأكثر	المجموع
التكرار	16	22	05	07	50
النسبة	%32	%44	%10	%14	%100

من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول نلاحظ أنّ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بلغ 16 فردا بنسبة 32%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة من 6- 10 سنوات 22 فردا بنسبة 44%، أما بالنسبة للأفراد

الذين لديهم خبرة من 16 سنة فأكثر باغ عددهم 7 أراد بنسبة 14%، ومنه نلاحظ أنّ العاملين بالمؤسسة لديهم سنوات خبرة تتراوح من 6 إلى 10 سنوات.  
الشكل رقم (7) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المحور الأول : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية  
الجدول رقم (9) : عرض نتائج المحور الأول

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
العبارة رقم 01	13 %26	14 %28	11 %	6 %	6 %	3.4 40 0	1.32 727	متوسطة
العبارة رقم 02	27 %54	08 %16	05 %	06 %	04 %8	3.9 60 0	1.36 964	مرتفعة
متوسطة	4	21	5	9	11			

	1.35 66	2.9 60 0	22 %	18 %	10 %	%42	%08	العبارة رقم 03
مرتفعة	1.22 157	3.7 60 0	5 10 %	4 %8	2 %4	26 %25	13 %26	العبارة رقم 04
مرتفعة	1.15 987	3.9 60 0	2 %4	6 12 %	4 %8	18 %36	20 %40	العبارة رقم 05
مرتفعة	1.83 817	3.7 60 0	5 10 %	4 %8	3 %6	24 %48	14 %28	العبارة رقم 06
مرتفعة	1.15 511	3.8 20 0	/	11 22 %	5 10 %	16 %32	18 %36	العبارة رقم 07
مرتفعة	1.16 916	3.9 80 0	4 %8	3 %6	1 %2	24 %48	18 %36	العبارة رقم 08
مرتفعة	0.92	3.9 6	/	4 %8	10 20 %	20 %40	16 %32	العبارة رقم 09
مرتفعة	1.40	3.8 4	2 %4	11 22 %	8 16 %	1 %2	28 %56	العبارة رقم 10
متوسطة	1.23	2.5 6	14 28	11 22 %	8 16 %	17 %34	/	العبارة رقم 11
متوسطة	1.44	3.4 2	9 18 %	6 12 %	2 %4	21 %42	12 %24	العبارة رقم 12
مرتفعة	1.06	4.0 8	2 %4	4 %8	2 %4	22 %44	20 %40	العبارة رقم 13
مرتفعة	1.19		4	6	2	26	12	

		3.7 2	%8	12 %	%4	%52	%24	العبارة رقم 14
متوسطة	1.08	3.0 4	/	22	10	12	6	العبارة رقم 15
				44 %	20 %	%24	%12	
مرتفعة	1.34	3.6 6	7	4	02	23	14	العبارة رقم 16
			14 %	%8	%4	%46	%28	
مرتفعة	1.19	3.9 6	/	10	6	10	24	العبارة رقم 17
			/	20 %	12 %	%20	%48	
متوسطة	1.48	3.3 0	5	16	6	5	18	العبارة رقم 18
			10 %4	32 %	12 %	%10	%36	
متوسطة	1.35	2.8 2	10	16	1	19	4	العبارة رقم 19
			20 %	32 %	%2	%38	%8	
متوسطة	1.49	3.3 8	10	5	5	16	14	العبارة رقم 20
			20 %	10 %	10 %	%32	%28	
مرتفعة	1.44	3.9 6	4	8	4	4	30	العبارة رقم 21
			%8	16 %	%8	%8	%60	
متوسطة	1.28	3.4 8	3	12	6	16	16	العبارة رقم 22
			%6	24 %	12 %	%32	%26	
متوسطة	0.87	2.6 6	/	28	21	7	2	العبارة رقم 23
			/	56 %	26 %	%14	%4	
مرتفعة	1.13	3.6 6	3	7	4	26	10	العبارة رقم 24
			%6	14 %	%8	%52	%20	
مرتفعة	1.33		/	14	1	5	30	

		4.0 2	/	28 %	%2	%10	%60	العبارة رقم 25
متوسطة	1.19	2.5 8	10	20	1	19	/	العبارة رقم 26
			20 %	40 %	%2	%38	/	
مرتفعة	1.34	3.7 2	5	6	5	16	18	العبارة رقم 27
			10 %	12 %	10 %	%32	%36	

من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

مناقشة عبارات المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

**العبارة الأولى:** تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط

والتنظيم والرقابة الشغل المناصب الإدارية المهمة

نلاحظ من خلال الجدول أنّ أغلبية أفراد العينة أجابوا بموافق وموافق بشدة، وكانت نسبتهم على

التوالي: 28% و 26%، مما يؤكد أنّ المؤسسة تركز على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات

كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية الهامة.

أما بالنسبة للمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت نسبتهم على التوالي: 22%، 12% و 12%.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فكان 3.44 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من سلم لكرت الخماسي على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الموافق، أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 1.32، مما يدل على وجود تباين كبير في الإجابات.

**العبارة الثانية:** تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة

إنّ معظم أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة بنسبة 54%، ثم تليها موافق وغير موافق بشدة 8%،

مما يدل على أنّ الشركة تستقطب الأفراد ذوي المهارات الفنية، وكان المتوسط الحسابي 3.96، وهو يعبر

عن الفئة الخامسة من سلم لكرت الخماسي وهو يعبر عن الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول

الموافق بشدة، والانحراف المعياري كان 1.36 مما يدل على وجود تباين كبير في الإجابات.

**العبارة الثالثة:** إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في الشركة

في هذه العبارة يوجد اختلاف واضح، حيث أنّ معظم الأفراد أجابوا بموافق بشدة بنسبة 42%، وهناك من أجاب بغير موافق بشدة بنسبة 22%، وموافق بشدة بنسبة 8%، ومحايد بنسبة 10%، وغير موافق بنسبة 18%، مما يدل على أنّ المقابلة لا تعتبر عامل أساسي في عملية التّعيين في الشركة.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فكان 2.96 وهو يعبر عن الفئة الرابعة ويفسر الاتجاه العام لرأي العيّنة الذي يتمحور حول الموافق، أما الانحراف المعياري فكان 1.35 مما يدل على وجود تباين كبير في الإجابات.

**العبارة الرابعة:**تركز الشركة كثيرا على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين: لغرض المفاضلة والتعيين معظم أفراد العيّنة أجابوا بموافق بشدة وموافق، وكانت نسبهم على التوالي: 26% و 52%، وهذا يدل على أنّ الشركة تركّز كثيرا على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين، والمحايدين وغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبهم 4%، 8% و 10%.

والمتوسط الحسابي كان 3.76 وهو يعبر عن الفئة الخامسة ما يدل على أنّ الاتجاه العام الذي يتمحور حول الموافق، أما الانحراف المعياري فكانت قيمة 1.22، مما يدل على وجود تباين في الإجابات.

**العبارة الخامسة:**تهتم الشركة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار؛ لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين أفراد العيّنة أجابوا بموافق بشدة بنسبة 40%، وموافق بنسبة 36%، أما بالنسبة للمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت نسبهم 8%، 12%، 4% مما يدل على أنّ الشركة تهتم بجمع المعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى، أما المتوسط الحسابي فكان 3.96 يدل أو يعبر عن الفئة الخامسة، وهذا يدل على أنّ الاتجاه العام لرأي العيّنة الذي يتمحور حول الموافق بشدة، أما الانحراف المعياري فكان 1.15 مما يدل على وجود تباين بين الإجابات.

**العبارة السادسة:**تركز الشركة على العاملين من ذوي الخبرة و أصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل الوظائف المهمة أفراد العيّنة أجابوا بموافق بشدة وموافق بنسب 28%، 48%، وهذا ما يؤكّد أنّ الشركة تركّز على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة، أما المحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة فكانت نسبهم 6%، 8%، 10%، وكان المتوسط الحسابي مرتفع بـ 3.76 وهو يعبر عن الفئة الرابعة حيث كان الرأي العام يتمحور حول الموافق، أما الانحراف المعياري فكان 1.83، مما يدل على وجود تباين كبير في الإجابات.

**العبارة السابعة:** تهتم الشركة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم

موافق بشدة و موافق كانت مرتفعة بنسب متتالية: 36%، 32%، مما يدل على أنّ الشركة تقوم بإشراك العاملين في دورات تدريبية، أما محايد بنسبة 10% وغير موافق بـ22%.

المتوسط الحسابي كان مرتفعا بـ3.82، وهو يعبر عن الفئة الخامسة أما الانحراف المعياري 1.15 مما يدل على وجود تباين كبير في الإجابات.

**العبرة الثامنة:** تعمل الشركة على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم معظم الأفراد أجابوا بموافق بشدة بنسب 36%، 48%، مما يدل على أنّ الشركة تقوم بإشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب، والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة بنسب: 2%، 6%، 8%.

المتوسط الحسابي مرتفع بـ 3.98 وهو يعبر عن الفئة الرابعة ، أما الانحراف المعياري 1.16، مما يدل على وجود تباين كبير في الإجابات.

**العبرة التاسعة:** يتوفر لدى الشركة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين كانت الإجابة بموافق بشدة و موافق بنسب: 32%، 40%، مما يدل على أنّ الشركة لديها معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين، أما بالنسبة للمحايدين وغير الموافقين فكانت نسبهم 20%، 8%.

أما المتوسط الحسابي مرتفع بـ3.98 وهو يعبر عن الفئة الرابعة أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 0.92، مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات.

**العبرة العاشرة :** تؤمن الشركة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية

معظم الأفراد أجابوا بموافق بشدة بنسبة 56% مما يدل على أنّ المؤسسة تؤمن أنّ التدريب أفضل، ويليه اكتساب المهارات العملية، أما بالنسبة لموافق ومحايد وغير موافق بشدة فكانت نسبهم على التوالي: 2%، 16%، 22%، 4%، أما المتوسط الحسابي فكان 3.84، وهو يعبر عن الفئة الخامسة ويدل على أنّ رأي العينة يتمحور حول الموافق بشدة، أما الانحراف المعياري فكانت قيمته 1.40 مما يدل على وجود تباين كبير في الإجابات.

**العبرة الحادية عشر:** هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين

كانت الإجابة بموافق بنسبة 34%، وهذا يدل على أنّ هناك ضعف في إنتاجية قاعدة البيانات فيما يخص مهارات العاملين، أما محايد وغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبهم 16%، 22%، 28%،

أما المتوسط الحسابي فكان 2.56، وهو يعبر عن الفئة الرابعة أما الانحراف المعياري بقيمة 1.23 مما يدل على وجود تباين في الإجابات.

**العبرة الثانية عشر:** تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين

كانت الإجابات بموافق بشدة بنسبة 24%، وموافق بشدة بنسبة 42%، وهذا يدل على أن الشركة تعتمد على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين، وكانت نسبة محايد 4% وغير موافق 12% وغير موافق بشدة 18%.

وكان المتوسط الحسابي 3.42 فالفئة الرابعة يدل على أن الرأي العام للعينة يتمحور حول الموافق، أما الانحراف المعياري 1.44 مما يوضح على وجود تباين كبير بين الإجابات.

**العبرة الثالثة عشر:** المعلومات التي تمتلكها الشركة عن أداء العاملين ليست كافية

كانت الإجابات بموافق بشدة وموافق بـ 40%، 44% مما يدل على أن المعلومات التي تمتلكها الشركة عن أداء العاملين ليست كافية، أما محايد بـ 4% وغير موافق 8% وغير موافق 8%، وغير موافق بشدة 4%.

والمتوسط الحسابي كان 4.08 يعبر عن الفئة الرابعة الذي يتمحور حول الموافق، والانحراف المعياري بقيمة 1.06 يعبر عن الفئة الرابعة الذي يتمحور حول الموافق والانحراف المعياري بقيمة 1.06 مما يدل على وجود تباين كبير في الإجابات.

**العبرة الرابعة عشر:** تحتاج الشركة إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من المعلومات الحالية لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية

كانت الإجابات بموافق بشدة وموافق بـ 24%، 52%، مما يدل على أن الشركة تحتاج إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من المعلومات الحالية لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين، ومحايد بـ 4%، وغير موافق 12%، وغير موافق بشدة 8%.

المتوسط الحسابي كان 3.72 ويعبر عن الفئة الرابعة، ويدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الموافق، أما الانحراف المعياري فكان بقيمة 1.19 مما يدل على وجود تباين كبير في الإجابات.

**العبرة الخامسة عشر:** تهتم الشركة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين

كانت الإجابات بموافق 24% وغير موافق بـ 44%، وهذا يدل على أن الشركة لا تهتم بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين، أما موافق بشدة 12%، ومحايد 20%.

المتوسط الحسابي كان 3.04 يعبر عن الفئة الثانية ويدل على أنّ رأي العينة يتمحور حول غير موافق، والانحراف المعياري كان 1.08، مما يدل على وجود تباين بين الإجابات.

**العبارة السادسة عشر:** تشعر إدارة الشركة بالرضا عن نتائج أداء العاملين

كانت الإجابات بموافق بشدة وموافق بـ28%، 46%، مما يدل على أنّ الشركة تشعر بالرضا عن نتائج أداء العاملين، أما محايد بنسبة 4%، غير موافق 8%، وغير موافق بشدة 14%.

المتوسط الحسابي 3.66 يعبر عن الفئة الرابعة، ويدل على أنّ رأي العينة يتمحور حول الموافق، أما الانحراف المعياري 1.34 مما يدل على وجود تباين كبير بين الإجابات.

**العبارة السابعة عشر:** تحتاج الشركة إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم، لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية.

معظم أفراد العينة أجابوا بموافق بشدة بنسبة 48%، وموافق 20%، مما يدل على أنّ المؤسسة تحتاج إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية وسنوات خدمتهم لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية، محايد 12% وغير موافق 20%.

المتوسط الحسابي 3.96 يعبر عن الفئة الخامسة، ويدل على أنّ رأي العينة يتمحور حول موافق بشدة والانحراف المعياري 1.19 يدل على وجود تباين كبير بين الإجابات.

**العبارة الثامنة عشر:** تمتلك الشركة معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهله التحديد نوع المكافأة المجزية.

في هذه العبارة كانت الإجابات متضاربة، فهناك من يوافق بشدة بنسبة 36% ومن لا يوافق بنسبة 32%، وهناك المحايدون بلغت نسبتهم 12%، وغير موافق بشدة 10% وموافق بنسبة 10%.

المتوسط الحسابي 3.30 يعبر عن الفئة الخامسة والانحراف المعياري 1.48 مما يدل على وجود تباين كبير بين الإجابات.

**العبارة التاسعة عشر:** تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويمها لأداء، لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون

في هذه العبارة أيضا موافق بلغت 38% وغير موافق 32%، أما موافق بشدة فبلغت 8%، ومحايد 2%، وغير موافق بشدة 20%.

المتوسط الحسابي 2.82 وهو يعبر عن الفئة الرابعة أما الانحراف المعياري 1.35 مما يدل على وجود تباين كبير بين الإجابات.

**العبارة العشرون:** تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة المتطلبات البيئية التنافسية كانت معظم الإجابات بموافق بشدة وموافق بنسب على التوالي: 28%، 32% يدل على أنّ الشركة تقوم بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية، ومحايد وغير موافق وغير موافق بشدة كانت نسبهم على التوالي: 10%، 10%، 20%.

المتوسط الحسابي 9.96 وهو يعبر عن الفئة الرابعة والانحراف المعياري 1.49 (تباين كبير في الإجابات).  
**العبارة الواحد والعشرون:** تقوم الشركة بتقدير الرواتب و الأجر بغرض تحديد معدلات المكافآت مقارنة بالشركات المنافسة

كانت موافق بشدة بنسبة 60% وهذا يدل على أنّ الشركة تقوم بتقدير الرواتب والأجر بغرض تحديد معدلات المكافآت، أما موافق ومحايد وغير موافق وغير موافق بشدة فكانت نسبهم على التوالي: 8%، 8%، 16%، و 8%، والمتوسط الحسابي 3.96 وهو يعبر عن الفئة الخامسة و الانحراف المعياري 1.44 (وجود تباين كبير بين الإجابات).

**العبارة الثانية والعشرون:** تشعر الشركة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به موافق بشدة وموافق بنسب 26%، 32% من الشركة تشعر بالرضا عن غير موافق بشدة 6%، المتوسط الحسابي 3.48 و هو يعبر عن الفئة الرابعة الانحراف المعياري 1.28 (وجود تباين كبير بين الإجابات).

**العبارة الثالثة والعشرون:** معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة رسمية ومطبقة بشكل كامل

هنا كان الإجابة بغير موافق مرتفعة بنسبة 56% مما يدل على أنّ معايير الصحة والسلامة المهنية غير رسمية.

المتوسط الحسابي 3.48 يعبر عن الفئة الثانية والانحراف المعياري 0.78 (هناك تجانس في الإجابات).  
**العبارة الرابعة والعشرون:** أهداف وسياسات الصحة و السلامة المهنية في الشركة مفهومة لدى العاملين موافق بشدة وموافق مرتفعة بنسب 20%، 52%، معناه أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية مفهوم لدى العاملين.

المتوسط الحسابي 3.16 و يعبر عن الفئة الرابعة الانحراف المعياري 1.13 (وجود تباين كبير بين الإجابات).

العبرة الخامسة والعشرون: لدي الشركة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية

موافق بشدة 60%، وهذا يعني أن لدى الشركة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية.

المتوسط الحسابي 4.02، وهو يعبر عن الفئة الخامسة الانحراف المعياري 1.33 (وجود تباين كبير بين الإجابات).

العبرة السادسة والعشرون: تعتمد إدارة الشركة على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها فيما يتعلق بمعايير الصحة والسلامة المهنية

تضارب في الإجابات فهناك من يوافق بـ38%، وهناك من لا يوافق بـ40%، وكان المتوسط الحسابي 2.58 وهو يعبر عن الفئة الرابعة الانحراف المعياري 1.19 (وجود تباين كبير بين الإجابات).

العبرة السابعة والعشرون: تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة وتحسينها باستمرار

معظم الإجابات بموافق بشدة وموافق بنسب 36%، وهذا يدل على أن الشركة تقوم بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية وتحسينها باستمرار.

المتوسط الحسابي 3.72 وهو يعبر عن الفئة الخامسة و الانحراف المعياري 1.34 (وجود تباين في الإجابات).

❖ ونلاحظ من الجدول والعبارات السابقة أن المؤسسة تنتهج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وذلك من

خلال التركيز على المورد البشري الكفاء وهذا مايفسر المتوسط الحسابي للمحور حيث قدرة قيمته بـ3.55 وهو يعبر عن الإتجاه العام للإجابات وهو الإتجاه الموافق كانت قيمة الإنحراف المعياري

1.27 ذلك يعبر عن تجانس الإجابات .

المحور الثاني : التميز المؤسسي

الجدول رقم (10) : عرض نتائج المحور الثاني

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة

			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
مرتفعة	1.51	3.84	5	9	4	3	29	العبارة رقم 28
			%10	%18	%8	%6	%58	
متوسطة	1.27	3.42	4	11	6	18	11	العبارة رقم 29
			%8	%22	%12	%36	%22	
متوسطة	0.75	2.58	/	28	16	5	1	العبارة رقم 30
			/	%56	%32	%10	%2	
مرتفعة	0.93	3.76	/	8	5	28	9	العبارة رقم 31
			/	%16	%10	%56	%18	
مرتفعة	1.16	3.70	2	8	7	19	14	العبارة رقم 32
			%4	%16	%14	%38	%28	
متوسطة	1.50	3.54	6	10	6	7	21	العبارة رقم 33
			%12	%20	%12	%14	%42	
متوسطة	1.24	3.42	5	8	7	21	9	العبارة رقم 34
			%10	%16	%14	%42	%18	
متوسطة	1.32	3.18	1	22	8	5	14	العبارة رقم 35
			%2	%44	%16	%10	%28	
متوسطة	1.24	3.42	5	9	4	24	8	العبارة رقم 36
			%10	%18	%8	%48	%16	
مرتفعة	0.90	3.90	2	3	2	34	9	العبارة رقم 37
			%4	%6	%4	%68	%18	

من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

مناقشة عبارات المحور الثاني: التميز المؤسسي :

العبرة الثامنة والعشرون: تركز الإدارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين

كانت معظم الإجابات بموافق بشدة بنسبة 58% تدل على أنّ الشركة تركز على الالتزام بمضامين التميز القيادي وموافق 8% ومحايد 8%، وغير موافق 18%، وغير موافق بشدة 10%.

المتوسط الحسابي 3.84 و هو يعبر عن الفئة للخامسة والانحراف المعياري 1.51 (وجود تباين كبير بين الإجابات).

العبرة التاسعة والعشرون: تتولى الإدارة العليا في الشركة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية

كانت الإجابات بموافق بشدة وموافق بنسب 22%، 36%، وهذا يعني أنّ الإدارة العليا تتولى عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية.

المتوسط الحسابي 3.42 و هو يعبر عن الفئة الرابعة الانحراف المعياري 1.27 (وجود تباين بين الإجابات).

العبرة الثلاثون: تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء

كانت الإجابات بغير موافق بنسبة 56%، وهذا يدل على أنّ الشركة لا تتبنى الأهداف الإستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء لأنها مؤسسة عمومية.

المتوسط الحسابي 2.58 وهو يعبر عن الفئة الثانية والانحراف المعياري 0.75 (وجود تجانس في الإجابات )

العبرة الحادية والثلاثون: تهتم الإدارة العليا في الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع

كانت الإجابات بموافق بشدة وموافق بنسب 18%، 56%، وهذا يدل على أنّ المؤسسة تنهم تهتم بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف العمال بأهمية خدمة العملاء، محايد 10%، وغير موافق 16%.

المتوسط الحسابي 3.76 و هو يعبر عن الفئة الرابعة الانحراف المعياري 0.93 (وجود تجانس في الإجابات).

**العبرة الثانية والثلاثون:** تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

معظم الإجابات بموافق بشدة بنسب 28% و 38%، وهذا يدل على أنّ الشركة تسعى إلى تحقيق مركز تنافسي جيد، وكان محايد بـ 14% وغير موافق 16% وغير موافق بشدة 4%.

المتوسط الحسابي 3.70 وهو يعبر عن الفئة الرابعة الانحراف المعياري 1.16 (وجود تباين بين الإجابات).

**العبرة الثالثة والثلاثون:** تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.

كانت معظم الإجابات بموافق بشدة بنسبة 42%، وهذا يدل على أنّ الشركة تقوم بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة، وهناك كم كان محايدا بـ 20%، وغير موافق بشدة 12%.

المتوسط الحسابي بقيمة 3.45 و هو يعبر عن الفئة الخامسة الانحراف المعياري بـ 1.50 (وجود تباين في الإجابات).

**العبرة الرابعة والثلاثون:** تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين

كانت الإجابات بموافق بنسبة 42% وموافق بشدة بنسبة 18% عمليات تقديم الخدمات تخضع إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.

وهناك من كان محايدا بـ14% وغير موافق بـ16% وغير موافق بشدة بـ10%. المتوسط الحسابي 3.42 و يعبر عن الفئة الرابعة الانحراف المعياري 1.24 (وجود تباين كبير بين الإجابات).

**العبرة الخامسة والثلاثون:**تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها كانت الإجابات بغير موافق بنسبة 44% وهذا يدل على أنّ الشركة لا تعتمد على الوسائل التكنولوجية في تقديم خدماتها، وهناك من يوافق بشدة بنسبة 28%، وموافق بنسبة 10%، محايد 16%، وغير موافق بشدة 2%.

المتوسط الحسابي 3.18، وهو يعبر عن الفئة الثانية الانحراف المعياري 1.32 (وجود تباين كبير بين الإجابات).

**العبرة السادسة والثلاثون:** تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة كانت الإجابة بموافق بنسبة 48% وهذا يعني أنّ إجراءات تقديم الخدمات تتسم بالسرعة، وموافق بـ16%، ومحايد 8%، وغير موافق 18%، وغير موافق بشدة بـ10%. المتوسط الحسابي 3.42، و يعبر عن الفئة الرابعة الانحراف المعياري 1.24 (وجود تباين كبير بين الإجابات).

**العبرة السابعة والثلاثون:** تقوم الشركة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها التحسين اليات تقديم الخدمات

كانت معظم الإجابات بموافق بنسبة 68%، وهذا يدل على أنّ الشركة لديها رقابة مستمرة على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات، وموافق بشدة بـ18%، ومحايد بـ4% وغير موافق 6%، وغير موافق بشدة 4%.

المتوسط الحسابي 3.90، و هو يعبر عن الفئة الرابعة الانحراف المعياري 0.90 (مما يدل على تجانس الإجابات).

❖ نلاحظ من الجدول وتحليل العبارات السابقة أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحقيق التميز المؤسسي من خلال الإلتزام بمضامين التميز وهذا مايفسر المتوسط الحسابي للمحور الذي قدر

ب3.47 وهو يعبر عن الإتجاه العام للإجابات موافق والموافق بشدة وكما نلاحظ أن قيمة الإنحراف المعياري قدر ب1.18 وهو يعبر عن تجانس الإجابات .

المطلب الثالث : مناقشة الفرضيات

**الفرضية 1:** تنتهج المؤسسة محل الدراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

بعد حساب المتوسط الحسابي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كان المتوسط الحسابي مرتفع ب3.55.ومن خلاله نستنتج أنّ المؤسسة محل الدراسة تنتهج الإدارة للموارد البشرية.

**الفرضية 2:** تعمل المؤسسة محل الدراسة على تحقيق التميز المؤسسي.

بعد القيام بحساب المتوسط الحسابي للتميز المؤسسي كان المتوسط الحسابي مرتفع ب3.47، وبالتالي يمكن القول أنّ المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحقيق التميز المؤسسي وعليه

**الفرضية 3:** هناك أثر ذود لالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التميز

المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة  $R=0.30$   $R^2=0.093$ .

هناك علاقة طردية موجبة 9.3%يمثل تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على

التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة. والباقي يعزى لعوامل غير موجودة في الدراسة.

## خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل تمكنا من إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية لأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة NAFTA. فمن خلال النتائج المتوصل إليها تبين لنا أنّ مؤسسة نפטال تحتوي على إدارة إستراتيجية للموارد البشرية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

وكذلك تناولت الدراسة الإطار الوصفي في منهج الدراسة وكذلك عينة وأدوات الدراسة المستخدمة، وكذلك استخدام الإطار التحليلي في إختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة. ومنه يمكن القول أنّ للإدارة الإستراتيجية للمرد البشرية أثر على تحقيق التميز المؤسسي داخل هذه المؤسسة.

خاتمة

## الخاتمة العامة :

من خلال دراستنا هذه التي قمنا بصياغتها تحت عنوان إثارة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التمييز المؤسسي، إتضح أن الإهتمام بالموارد البشري أمر مهم وخيار إستراتيجي لنجاح المؤسسة وتحقيق النمو والبقاء.

فتحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسة محل الدراسة يعتمد بشكل كبير على التخطيط للمورد البشري على المدى القصير والبعيد، حيث أنّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعتبر نظاما متكاملًا ومتناسق مع التغييرات المستمرة التي تقرأ على البيئة الداخلية والخارجية، للمنظمة. إذ أصبحت جزءاها ما في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، وهي المصدر الأساسي التي تحقق التميز المؤسسي والمكانة الهامة في ظل بيئة متغيرة باستمرار.

لذا كان من الضروري وضع إستراتيجيات لتخطيط فعال للموارد البشرية وتوظيفها والعمل على التحفيز بكافة أشكاله المادي والمعنوي الذي له تأثير كبير على سلوك الموارد البشرية، وكذلك إستراتيجيات للتدريب مستمرة لتحسين وتطوير الموارد البشرية واكتسابها للقدرات والمهارات المختلفة التي تمكنها من الوصول إلى الأداء الفعال. وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.

## نتائج الدراسة:

من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1-تستقطب الشركة الأفراد الذين يملكون مهارات وخبرات كافة في التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل الوظائف الإدارية المهمة وهذا وفقا لأراء العينة
- 2-حظي التدريب في مؤسسة نفضال على مستوى مرتفع إستنادا لأراء العينة وتحرص المؤسسة على أنّ تكون الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون مرتبطة بطبيعة عملهم.
- 3-وضع شروط للتوظيف مما يساعد على إستقطاب المورد البشري المؤهل.
- 4-تشجيع الشركة(المؤسسة) على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين من أجل تحقيق لالتميز المؤسسي.

5-تلتزم الشركة بمضامين التميز القيادي مقارنة بالمضامين.

6-تعمل الشركة بشكل مستمر على مراقبة مرافقها التحسين أليات تقديم الخدمات.

## الإقتراحات:

- 1- قيام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بعقد ندوات ودورات حول أهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه بشكل مستمر. وتشجيع العاملين على الإبداع والتحسين المستمرين.
- 2- إستخدام التحفيز المادي والمعنوي في تدريب الموارد البشرية وربط أي ورشة تدريبية بالتميز المؤسسي.

- 3- الإعتقاد على الإصلاحات المستمرة مع العملاء بهدف التعرف على حاجاتهم المتنوعة والمستقبلية.
  - 4- إشراك كافة الموظفين وبكافة مستوياتهم بالإجراءات الهادفة إلى تحقيق التميز المؤسسي.
  - 5- على المؤسسة الأخذ بالمفهوم الواسع للإدابة الإستراتيجية للموارد البشرية وذلك من أجل إستغلال المورد البشري الكفاء.
  - 6- يجب على الشركة الإهتمام بدعم وتوثيق الأفكار الخلاقة للعاملين وأخذها بعين الإعتبار من أجل تحقيق التميز المؤسسي.
- أفاق الدراسة:

إنّ موضوع البحث لا يتقدم رؤية مطلقة أونهاية عن أثر الإدارة الإستراتيجية للمورد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، ويرجع ذلك لإمكانية دراسته هذا الموضوع من جوانب عديد وبأبعاد مختلفة. ومن هنا نقترح بعض المواضيع لمعالجتها مستقبلا والتي قد تكون مكملة لهذه الدراسة ومن بينها نذكر:

- دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
- صعوبات وتحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية
- دور الإدارة الإستراتيجية للمورد البشرية في تحسين الأداء.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب

- سعيد، وفاء فنجري مرزوق، إطار مقترح لإعداد صف ثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي: رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2013.
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمات المستقبل ، المنظمة العربية لتنمية الإدارية ، مصر 2002 .
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر .
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- عبد الباسط عباس، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، السعودية، 2018.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- محمد الصيرفي، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم، مؤسسة حورس الدولية، مصر، ط1.
- مصطفى السيد، إدارة الجودة الشاملة و الأيزو 9000 ، دليل علمي ، مصر 2001 .

### المجلات

- ميادة يحياوي مهدي ، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال ، دراسة تحليلية في مصر ، مجلة ، الغري ، المجلد السابع ، العدد الثلاثون،.
- علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1.

### المراسيم

- المرسوم رقم 296/66 الصادر في 22-09-1966، والمتعلق بتوسيع صلاحيات شركة سوناطراك.
- وزارة الطاقة والصناعات البتروكيميائية، المرسوم رقم 101/80، المؤرخ في 06-04-1980، الصادر في 08/04/1980 المتضمن إعادة هيكلة المؤسسة لتكرير المنتجات البترولية وتوزيعها.

ملاحق



جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التسيير  
شعبة علوم : إدارة أعمال



استمارة استبيان حول

أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق  
التميز المؤسسي

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته .....أما بعد  
سيدي الفاضل سيدي الفاضلة

نضع بين أيدي المبحوثين المحترمين إستمارة خاصة ببحث علمي ميداني لتحضير لشهادة ماستر  
حول الموضوع المذكور أعلاه، كما نحيطكم علما أن هذه الإستمارة تحتوي على مجموعة أسئلة فالرجاء  
منكم القراءة المتأنية لأسئلة والإجابة عليها حسب ما هو موجود من معلومات مدممة في محاور دراسة كما  
أنها تستخدم لأغراض بحثية علمية بحتة.  
ملاحظة: ضع علامة ( X) أمام الخانة المناسبة.

اشراف :

الدكتور: زمالة عمر

اعداد:

رمال علاء الدين

بلوفة طيب

العام الجامعي:  
2019/2020

## البيانات الشخصية:

1- الجنس

ذكر  أنثى

2- السن

أقل من 31 سنة  من 32 إلى 40 سنة   
من 41 إلى 50 سنة  من 51 إلى 60 سنة

3- المستوى التعليمي

تقني سامي    
ماجستير

4- الحالة الإجتماعية:

- متزوج  أعزب  مطلق  أرمل

5- الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات   
من 11 إلى 15 سنة  من 16 سنة فأكثر

## المحور الأول : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة الشغل المناصب الإدارية المهمة					
تستقطب الشركة الأفراد ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة					
إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في الشركة					
تركز الشركة كثيرا على نتائج اختبارات المتقدمين للتعين: لغرض المفاضلة والتعيين					
تهتم الشركة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار؛ لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين					
تركز الشركة على العاملين من ذوي الخبرة و أصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل الوظائف المهمة					
تهتم الشركة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم					
تعمل الشركة على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم					
يتوفر لدى الشركة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين					
تؤمن الشركة أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية					
هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين					
تعتمد الشركة على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين					
المعلومات التي تمتلكها الشركة عن أداء العاملين ليست كافية					
تحتاج الشركة إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من المعلومات الحالية لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية					
تهتم الشركة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين					
تشعر إدارة الشركة بالرضا عن نتائج أداء العاملين					

					تحتاج الشركة إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم، لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية
					تمتلك الشركة معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة الجزية
					تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء، لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون
					تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة للمتطلبات البيئية التنافسية
					تقوم الشركة بتقدير الرواتب و الأجور بغرض تحديد معدلات المكافآت مقارنة بالشركات المنافسة
					تشعر الشركة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به
					معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة رسمية ومطبقة بشكل كامل
					أهداف وسياسات الصحة والسلامة المهنية في الشركة مفهومة لدى العاملين
					لدي الشركة معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية
					تعتمد إدارة الشركة على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها فيما يتعلق بمعايير الصحة والسلامة المهنية
					تقوم الإدارة بمراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في الشركة وتحسينها باستمرار

### المحور الثاني التميز المؤسسي

					تركز الإدارة العليا في الشركة على الالتزام بمضامين التميز القيادي بالمقارنة بالمنافسين
					تتولى الإدارة العليا في الشركة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية
					تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء
					تهتم الإدارة العليا في الشركة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع

					المستويات بأهمية خدمة العملاء والتميز في خدماتهم
					تسعى الإدارة العليا في الشركة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد
					تقوم الشركة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة
					تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين
					تعتمد الشركة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها
					تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة
					تقوم الشركة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها التحسين اليات تقديم الخدمات